



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Lanús, 28 de noviembre de 2013

VISTO, el expediente N° 3425/13 correspondiente a la 9ª Reunión del Consejo Superior del año 2013;

CONSIDERANDO:

Que el Vicerrectorado ha elevado en la 9ª Reunión el Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Lanús, que se llevó a cabo en cumplimiento de lo establecido por la Resolución del Consejo Superior N° 105/11, sobre la base de criterios acordados en el seno de la comunidad universitaria y tomando como referencia los parámetros establecidos por la CONEAU en sus distintos documentos normativos y orientativos;

Que esta autoevaluación contó con el impulso y respaldo de las máximas autoridades y fue llevada a cabo en el marco de un proceso de carácter deliberativo con amplia participación de las distintas instancias de decisión de la Universidad y de los claustros a través de sus representantes;

Que este informe contiene la indagación ordenada en siete dimensiones de análisis señaladas en la Resolución del Consejo Superior N° 105/11. Está precedido por la sección “Perspectiva, metodología y proceso de la II Autoevaluación” que incluye precisiones sobre el enfoque en relación con los principios institucionales, presenta los marcos normativos externos e internos, describe las fases del proceso con los aspectos metodológicos y operativos básicos. Está dividido en siete capítulos que corresponden a cada una de las dimensiones: 1) política y gobierno institucional, 2) gestión académica, 3) investigación científica y vinculación tecnológica, 4) cooperación y servicio público, 5) infraestructura, 6) gestión administrativa, y 7) comunicación;

Que, el Consejo en su 9ª Reunión del año 2013 ha tratado dicho informe sin encontrar objeciones;

Que, es atributo del Consejo Superior normar sobre el particular, conforme lo establecido en el Artículo 31 inciso g) del Estatuto de la Universidad Nacional de Lanús;

Por ello;

**EL CONSEJO SUPERIOR
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LANUS
RESUELVE:**

Firma: Dra. Ana María Jaramillo Héctor Muzzopappa Santiago Hernández



Universidad Nacional de Lanús

235/13

ARTICULO 1º: Aprobar el Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Lanús, según detalle en Anexo de cuatrocientas seis (406) fojas se acompaña y forma parte integrante de la presente resolución.

ARTICULO 2º: Comuníquese, publíquese y cumplido, archívese.

Firma: Dra. Ana María Jaramillo Héctor Muzzopappa Santiago Hernández



Universidad Nacional de Lanús

235/13



Informe de la II Autoevaluación Institucional

2013

Firma: Dra. Ana María Jaramillo Héctor Muzzopappa Santiago Hernández



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Firma: Dra. Ana María Jaramillo Héctor Muzzopappa Santiago Hernández



Índice

Prólogo de la Rectora	6
Introducción	8
Participantes de la II Autoevaluación Institucional	10
Perspectiva, metodología y proceso de la II Autoevaluación	17
Dimensión 1: Gobierno y Política Institucional	32
Dimensión 2: Gestión Académica.....	82
Dimensión 3: Ciencia y Técnica	140
Dimensión 4: Cooperación y Servicio Público	184
Dimensión 5: Infraestructura	223
Dimensión 6: Gestión Administrativa.....	270
Dimensión 7: Comunicación Institucional	324
Conclusiones.....	372
Breve análisis de las recomendaciones y sugerencias de acción del Informe Final de Evaluación Externa de la UNLa (CONEAU, 2005) a la luz de la segunda Autoevaluación de la UNLa	373
Conclusiones Dimensión I - Gobierno y Política Institucional.....	375
Conclusiones Dimensión II – Gestión Académica.....	382
Conclusiones Dimensión III: Investigación científica y vinculación tecnológica	395
Conclusiones Dimensión IV: Cooperación y servicio público	406
Conclusiones Dimensión V: Infraestructura	415
Conclusiones Dimensión VI: Gestión administrativa.....	430
Conclusiones Dimensión VII: Comunicación institucional.....	437
Comentarios finales.....	443
Fuentes	444
Listado de cuadros, gráficos y tablas por dimensión	448



Prólogo

No, no se concibe en los tiempos nuestros que un organismo creado por una sociedad que aspira a tomar parte cada vez más activa en el concierto humano, se sienta desprendido del vínculo que lo uniera a las entrañas maternas para formar parte de una patria ideal de almas sin patria; no, no será la Universidad una persona destinada a no separar los ojos del telescopio o del microscopio, aunque en torno de ella una nación se desorganice; no la sorprenderá la toma de Constantinopla discutiendo sobre la naturaleza de la luz del Tabor.

Justo Sierra

La segunda autoevaluación de la Universidad Nacional de Lanús ha sido realizada por el conjunto de la comunidad universitaria involucrando a todos los llamados “claustros” o sea estudiantes, docentes, no docentes y autoridades de la misma, en el entendimiento de que la autoevaluación constituye un proceso de reflexión colectiva sobre la práctica que conlleva la concientización de los errores, aciertos y posibilidades de autocorrección y crecimiento en calidad y pertinencia de la universidad de acuerdo a las funciones y prácticas orientadas a cumplir con su misión y de acuerdo a los valores consensuados desde su creación y reflejados en su Estatuto.

Para lograr este objetivo es necesario un proceso horizontal donde cada comisión se encuentre en libertad de reflexionar y opinar sobre logros, fallas, necesidades de corrección y propuestas plurales para solucionar los problemas encontrados. Insistimos que la universidad debe ser una democracia en miniatura.

Por esa razón, quienes conducimos la universidad no hemos modificado ninguna de las aseveraciones contenidas en el resultado obtenido y por el contrario nos abocaremos a corregir lo que fuere necesario para optimizar los resultados con el claro objetivo de seguir sirviendo a nuestro país, ampliando la inclusión, mejorando la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje así como los métodos y contenidos de las investigaciones científicas tecnológicas.

En los últimos años, la política universitaria nacional ha vuelto a dirigir su mirada a la importancia que para el desarrollo nacional constituyen las universidades y reforzado estratégicamente su presupuesto, creado nueve universidades más, incrementado los salarios docentes y no docentes, aumentado el plan de infraestructura a más de 560 obras de infraestructura, ha desarrollado un Programa Nacional de Voluntariado Universitario que involucra la participación de 62.505 estudiantes, 14.399 docentes y 6.947 organizaciones. A su vez, se otorgaron más de 48.000 becas para estudiantes de grado y se otorgaron frecuencias de radio y televisión promoviendo la apertura de espacios audiovisuales en nuestras casas de estudios.

La creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, que indujo a la repatriación de 1000 científicos mediante el programa “Raíces”, también promovió un aumento extraordinario de becarios en el CONICET (de 2000 en 2002 a 9000 en



Universidad Nacional de Lanús

235/13

2013) y de investigadores (de 3400 en 2003 a 7000 en 2013). A su vez, a partir de la recuperación de empresas y servicios estratégicos se profundizó la articulación Estado - Universidades en programas de desarrollo estratégico como el INVAP, la CNEA o Fabricaciones Militares.

Un largo anhelo de la UNLa, de promover una agenda compartida con la Nación se ha concientizado, y en el marco de la autonomía, la colaboración entre las universidades y el Estado al que pertenecen ya es una realidad, así como la necesidad de que las academias respondan a las necesidades del pueblo y de la Nación que nos financian.

La propuesta original de la UNLa de exclaustración, de salir del claustro e incorporar y articular los saberes producidos por la sociedad toda, así como realizar un relevamiento de las necesidades regionales y nacionales a fin de redefinir o ampliar su currícula de formación académica y de investigación científica parece tomar cuerpo en otras instituciones universitarias.

La creación de la Red de Universidades del Conurbano RUNCoB también es una muestra de la vocación de articulación de las nuevas universidades así como de someterse a la interpelación de la comunidad a la que pertenecen.

La UNLa, no sólo ha dejado de ser una “República de profesores” sino por el contrario se sabe un actor más entre otros que debe no sólo opinar, sino intervenir en el marco de un proyecto de democratización de la sociedad toda, como lo ha hecho en el caso de los medios audiovisuales o de la justicia.

Tampoco le es ajeno a la UNLa el proyecto de integración latinoamericana de los países de la región, que desde sus orígenes apoyó. Para ello, no sólo ha otorgado los Doctorados Honoris Causa al ex Presidente Néstor Kirchner, al ex Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, al Presidente Juan Evo Morales o al Presidente José “Pepe” Mujica. Se creó el Centro de Estudios de América Latina “Manuel Ugarte” donde se implementarán las investigaciones necesarias y se creó el Seminario obligatorio “Pensamiento Nacional y Latinoamericano” para todas las carreras de grado.

La defensa de los Derechos Humanos, forma parte de los valores compartidos desde los comienzos de la UNLa, por ello, se han designado Doctores Honoris Causa tanto al juez Baltasar Garzón Real como a Miguel Angel Estrella y se continúa incorporando esa perspectiva en todas las carreras y se ha creado la Escuela Judicial donde se investigarán y apoyarán los procesos de investigación y concientización para la ampliación de derechos ciudadanos, como se está realizando a lo largo del país en la lucha contra la trata. También allí se formarán en posgrados a todos aquellos que desean acceder tanto al Poder Judicial como al funcionariado judicial.

Muchas son las nuevas propuestas y actividades académicas, de investigación y de cooperación que ha iniciado la UNLa en los últimos tiempos. Sin embargo, queda



Universidad Nacional de Lanús

235/13

mucho por hacer para ser cada día más coherente con los valores que defendemos. La autoevaluación nos ayudará a corregir, a mejorar y a fortalecer las conquistas que hemos logrado.

Dra. Ana María Jaramillo
Rectora

Introducción

Presentamos aquí el Informe Final de la Segunda Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Lanús, que se llevó a cabo en cumplimiento de lo establecido por la Resolución 105/11 del Consejo Superior, sobre la base de criterios acordados en el seno de la comunidad universitaria y tomando como referencia los parámetros establecidos por la CONEAU en sus distintos documentos normativos y orientativos. Esta autoevaluación contó con el impulso y respaldo de las máximas autoridades y fue llevada a cabo en el marco de un proceso de carácter deliberativo con amplia participación de las distintas instancias de decisión de la Universidad y de los claustros a través de sus representantes.

Desde nuestra perspectiva la evaluación es una práctica sistemática de elaboración de conocimientos valorativos para la toma de decisiones, por medio de la cual se extraen lecciones de la experiencia y se demarcan nuevos rumbos para la mejora de la gestión. A fin de que este conocimiento sea debidamente apropiado, se requiere un esfuerzo adicional orientado a desarrollar una “cultura evaluativa” que fortalezca los lazos y promueva el entendimiento entre los diversos actores involucrados, haga más transparente la gestión y genere recomendaciones útiles. Si bien el cumplimiento de este propósito insume tiempo y supone un esfuerzo sostenido, ayuda a que los actores generen una conciencia reflexiva y perciban que la tarea evaluativa es funcional a la gestión, a la vez que conciben su aporte personal en la Institución desde una perspectiva integral.

Entendemos además que toda evaluación es un proceso de carácter político, que implica reflexionar acerca de los valores que orientan nuestras opciones y contribuyen al establecimiento de nuestras prioridades. Autoevaluarse necesariamente implica preguntarse una vez más por el proyecto de Universidad que se quiere llevar adelante, el que a su vez está inmerso en un proyecto de Nación que lo enmarca y trasciende.

La autoevaluación se ha implementado en un momento histórico en el que se produce un promisorio encuentro entre la política y la academia. Creemos que un contacto estrecho con la comunidad (local, nacional y regional) constituye la vía más efectiva para la formación de profesionales idóneos y para generar y distribuir conocimientos de calidad al servicio del mundo de la producción, del gobierno y de la sociedad civil, como así también para alcanzar mayores niveles de equidad e inclusión social. El crecimiento justo y armónico de nuestro país en el marco de la integración latinoamericana supone la generación de sinergia entre las universidades y un



Universidad Nacional de Lanús

235/13

proyecto nacional amplio, de carácter nacional, popular y democráticamente orientado, conjugando calidad académica con inclusión social.

Este informe contiene la indagación ordenada en siete dimensiones de análisis señaladas en la Resolución CS 105/11. Está precedido por la sección “Perspectiva, metodología y proceso de la II Autoevaluación” que incluye precisiones sobre el enfoque en relación con los principios institucionales, presenta los marcos normativos externos e internos, describe las fases del proceso con los aspectos metodológicos y operativos básicos. Está dividido en siete capítulos que corresponden a cada una de las dimensiones: 1) política y gobierno institucional, 2) gestión académica, 3) investigación científica y vinculación tecnológica, 4) cooperación y servicio público, 5) infraestructura, 6) gestión administrativa, y 7) comunicación.

Posteriormente se presentan las “Conclusiones” desagregadas también por dimensiones y acompañadas de una agenda de problemas y una enumeración de propuestas de mejora que se proponen para abordarlos. Esta agenda abarca problemas para los cuales se comenzaron a aplicar medidas correctivas antes de que finalizara la autoevaluación y otros para cuya superación se recomiendan acciones futuras.

En este Informe ha sido incorporada la información que proviene del trabajo y la deliberación correspondiente a la etapa del análisis transversal por departamentos. No obstante ello, quienes deseen ampliar la información se encuentran disponibles en la documenteca de la Segunda Autoevaluación los documentos denominados Cuerpo Complementario e Información Adicional. El primero contempla la perspectiva departamentalizada y transversal de la UNLa por parte de los equipos de cada uno de los Departamentos que la conforman: Desarrollo Productivo y Tecnológico, Humanidades y Artes, Salud Comunitaria, y Planificación y Políticas Públicas. El segundo contiene información estadística y documental adicional para cada una de las dimensiones que amplía o completa el diagnóstico de distintos tópicos objeto de la evaluación.

Dr. Nerio Neirotti
Vicerrector



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Participantes de la II Autoevaluación Institucional



Equipo de autoevaluación

La coordinación general estuvo a cargo del Vicerrector Nerio Neirotti.

El equipo fue ajustando su conformación de acuerdo a los distintos requerimientos del proceso de autoevaluación y con la perspectiva final de instalar capacidades evaluativas institucionales.

Las etapas de este proceso han sido detalladas en la Resolución Rectoral 105/11 abarcando la fase inicial de trabajo de comisiones por dimensión, luego la de comisiones departamentales y finalmente la de comisiones del Consejo Superior.

De este modo, en consideración de sus dedicaciones la integración ha sido:

María Marcela Bottinelli y Julio Moyano

Graciela Giangiacomo y Alejandra Ojeda

Santiago Finamore y Nicolás José Isola

Mariano Baladrón

Victoria Fernández proveyó asistencia técnica y logística en las distintas etapas.

En la elaboración del informe final y de edición participaron, además de las personas nombradas anteriormente, María Eugenia Brissón y Aarón Attias.



Comisiones por dimensión

Dimensión Gobierno y Política Institucional

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a junio de 2012).

Coordinadores de la Comisión: Nerio Neirotti y Héctor Muzzopappa.

Relator del Taller Institucional: Alfredo Ossorio.

Integrantes de la Comisión: Marcio Alazraqui, Juan Caseres, Silvia Cárcamo, María Elena Etkin, Mirta Fabris, Ana Farber, Edgardo Guevara, Rodrigo Herrera Bravo, Jorge Montenegro, Héctor Muzzopappa, Nerio Neirotti, Alfredo Ossorio, Juan Otegui.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Héctor Muzzopappa, Mirta Fabris, Yamila Monte.

Integrante por el Equipo Técnico: Julio Moyano.

Dimensión Gestión Académica

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a junio de 2012).

Coordinadores de la Comisión: Ana Clement y Valeria Suárez.

Relator del Taller Institucional: Ana Clement y Valeria Suárez.

Integrantes de la Comisión: Ramón Álvarez, Claudia Bertolo, Adela Castronovo, Ana Clement, Alejandra Fernández, Juan Carlos Geneyro, Ricardo Mailandi, Héctor Perillo, Cristina Púpparo, Martín Ramos, Aritz Recalde, Valeria Suárez y Susana Yacobazzo.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Francisco Pestanha, Ariel Carrazán, Valeria Suárez.

Integrantes por el Equipo Técnico: Nicolás Isola y Julio Moyano.

Dimensión Ciencia y Técnica

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a junio de 2012).

Coordinador de la comisión: Hugo Spinelli.

Integrantes de la Comisión: Susana Espinosa, Andrés Ruscitti, Jorge Petrosino, María Viola, Víctor Abramovich, Silvana Garello, Esther Díaz, Jorge Arakaki, Emiliano Galende, Ramón García Martínez, Jorge Barrera, Rubén Pesci, Mariano Gruschesky, Guillermo Andrade, Alicia Frigerio y Miriam Wlosko.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Ana Farber, Hugo Spinelli.

A mediados de 2012, asumió como Secretario de Ciencia y Técnica Heraldo Roberto de Rose quien participó activamente en la etapa de revisión.

Integrantes del Equipo Técnico: María Marcela Bottinelli, Mariano Baladron.



Dimensión Cooperación y Servicio Público

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a septiembre de 2012).

Coordinador de la Comisión: Georgina Hernández.

Relator del Taller Institucional: Pablo Beneitone.

Integrantes de la Comisión: Ricardo Fava, Noemí Perri, Carla Micele, Daniel Rodríguez, Máximo Giordano, Daniel Bozzani, Rubén Heguiléin, Pablo Beneitone. Daniel Toribio y Juan Carlos Manes Rossi.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Daniel Rodríguez, Silvia Molina.

Integrante por el Equipo Técnico: Santiago Finamore.

Dimensión Infraestructura

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a septiembre de 2012).

Coordinador de la Comisión: Jorge Cartocio.

Relator del Taller Institucional: Jorge Cartocio.

Integrantes de la Comisión: Elvira Lofiego, Betiana Pade, Carlos Catoggio, Daniel Giovanini, Ernesto Garibotto, Guillermo Guirin, Sol Quiroga, Ricardo Lelli, Miguel Giraudo, Violeta Correa y Cecilia Gagliano, Antonio Luaces.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Fernando Ávalos, Mirta Fabris, Vicente Cupo, Antonio Luaces.

Integrantes por el Equipo Técnico: María Marcela Bottinelli y Santiago Finamore.

Dimensión Gestión Administrativa

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a junio de 2012).

Coordinador de la comisión: Guillermo Grosskopf.

Relatores del Taller Institucional: Guillermo Grosskopfy Karina Dappiano.

Integrantes de la Comisión: Karina Dappiano, Mariana Insúa, Jorge Molina y María Eugenia Petignat, Oscar Tangelson, Raúl Christovao, Vicente Cuppo, Cintia Quiroga, Miriam Sacchi, María Rosa Diakow, Nilda Larrocca, Débora Filograsso, Carina Rosende.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: Oscar Tangelson, Silvia Cárcamo.

Integrante por el Equipo Técnico: Graciela Giangiacomo.

Dimensión Comunicación Institucional

Primera etapa: Comisiones por Dimensión (agosto de 2011 a junio de 2012).

Coordinadores de la Comisión: Julio Balbi.

Relatores del Taller Institucional: José Pablo Abd y Julio Balbi.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Integrantes de la Comisión: Guillermo Tangelson, Flavia Carabajal, Diego Raus, José Pablo Abd, Gustavo Pedroza, Claudio Loiseau, Cristina Enghel, Florencia Mardecena, Cecilia Ros, Julián Kopecek, Melina Aversa.

Segunda etapa: Comisiones Departamentales (julio a octubre de 2012).

Tercera etapa: Comisión Revisora por el Consejo Superior: María José Ordoñez Avellaneda, Fernando Ávalos y José Pablo Abd.

Integrante por el Equipo Técnico: Alejandra Ojeda.



Comisiones departamentales

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Coordinador: Oscar Tangelson.

Comisión 1: Gestión y política institucional. Lihúen Arscone Gasser, Mirta Césare y Rodrigo Herrera Bravo (Coord.).

Invitados: Carlos Icaza, Jorge Molina, Marcelo Musante, Ragonese, Fabián Román, y Raúl Tombolini.

Comisión 2: Gestión Administrativa. Roberto Alonso, Juan Manuel Álvarez, Claudia Frasca, Cecilia Gagliano, María Sol Quiroga (Coord.).

Comisión 3: Ciencia y técnica. Alicia Battista, Alan Cartanillica, Sergio Fomicz, Miguel Giraudo (Coord.), Ramón García Martínez y Gisela Núñez.

Comisión 4: Cooperación y servicio público. Guillermo Guirin (Coord.), Florencia Lavaissiere, Martín Ramos (Coord.), Pablo Lemos, Javier Tonco y Rubén Villán.

Comisión 5: Infraestructura. Diego Barone, Ricardo Lelli (Coord.) y Alejandro Tornay.

Comisión 6: Gestión Administrativa. Ricardo Braga, Juan Carlos Manes Rossi (Coord.), Diego Martínez y Juan Menéndez.

Comisión 7: Comunicación institucional. Alicia Barreiro, Máximo Giordano (Coord.), Julián Kopecek (Coord.) y Laura Kotliar.

Grupo de Apoyo: Flavia Carabajal.

Departamento de Humanidades y Artes

Coordinador: Héctor Muzzopappa.

Comisión 1: Gobierno y Política Institucional. Héctor Muzzopappa, Alejandra Ojeda, Gustavo Pedroza y Daniel Schachter.

Comisión 2: Gestión Académica. Fátima Ameigeiras, Claudia Bértolo, Karina Dappiano, Luis Farina, Jorgelina Lamela, Alicia Rapacioli.

Comisión 3: Ciencia y Técnica. Cristina Ambrosini, Guillermo Andrade, Daniel Bozzani, Silvana Garello, Alejandro Herrero y Raúl Minsburg.

Comisión 4: Infraestructura: Juan Manuel Cáseres, Esther Díaz, Juan Donati, Sergio Serrichio, Rubén Vera.

Comisión 5: Cooperación y servicio público. Cristina Ambrosini, Guillermo Andrade, Daniel Bozzani, Silvana Garello, Alejandro Herrero y Raúl Minsburg.

Comisión 6: Gestión Administrativa. Fátima Ameigeiras, Claudia Bértolo, Karina Dappiano, Luis Farina, Jorgelina Lamela, Alicia Rapacioli.

Comisión 7: Comunicación Institucional. Héctor Muzzopappa, Alejandra Ojeda, Gustavo Pedroza y Daniel Schachter.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

Coordinador: Ana Farber

Comisión 1: Gobierno y Política Institucional. Ana Farber, Lucas Gayol y Alfredo Ossorio.

Comisión 2: Gestión Académica. Alejandra Fernández, Héctor Perillo, Santiago Goyer, Violeta Correa.

Comisión 3: Ciencia y Técnica. Mariano Gruschepsky; Jorge Barrera, Andrea Saverio.

Comisión 4: Infraestructura. Daniel Toribio, Pablo Beneitone, Rubén Heguilen.

Comisión 5: Cooperación y servicio público. Carlos Ulla, Violeta Correa y Graciela Giangiacomo.

Comisión 6: Gestión Administrativa. Jorge Molina; Fernando Durán, Soledad Romero, Carina Rosende.

Comisión 7: Comunicación Institucional. Diego Raus, Gustavo Makrucz y Carlos Vilas.



Departamento de Salud Comunitaria

Coordinador: Hugo Spinelli.

Dimensión 1: Gobierno y Política Institucional. Silvia Cárcamo (Coord.), María Elena Etkin, Mabel Fortunato.

Comisión 2: Gestión Académica. Marcio Alazraqui, Ramón Álvarez (Coord.), María Elena Boschi, Adriana De Brito, Susana Yacobazzo. Colaboradores agregados: Estudiantes de nutrición Facundo González y Marcela Masseroni.

Comisión 3: Ciencia y Técnica. José Anile, Claudio Antonioli, Guido Carlana, Jorge Arakaki (Coord.).

Comisión 4: Infraestructura. Guadalupe Ares Lavallo, Raquel Castronovo (Coord.), Silvia Molina, Daniel Rodríguez y Manuel Yáñez.

Comisión 5: Cooperación. Leonardo Federico (Coord.), Laura Roa, Alejandro Wilner.

Comisión 6: Gestión Administrativa. Marina Bacher (Coord.), Lorena Coste, Graciela Montañez.

Comisión 7: Comunicación Institucional. Valeria Pujol Buch, Cecilia Ros (Coord.) y Débora Yanco.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Perspectiva, metodología y proceso de la II Autoevaluación



Nuestra perspectiva y los objetivos de la II Autoevaluación

Tal como se sostiene en la Res. CS 105/11, la evaluación institucional de las universidades es un proceso de aprendizaje continuo y sistemático que permite la reflexión y valoración de la práctica educativa y que tiene como fin último mejorar la calidad de las mismas. Contiene dos etapas: una de evaluación propia (autoevaluación), realizada por los actores involucrados en la institución universitaria, y otra de evaluación externa, realizada por los pares evaluadores de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

La Universidad Nacional de Lanús (UNLa) consideró necesario continuar con las experiencias anteriores de autoevaluación y evaluación externa, realizadas en 2003 y 2005 respectivamente, a fin de asegurar el proceso de mejora de la calidad de la institución, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Educación Superior. El fin de la autoevaluación es obtener información permanente para dar cuenta de la calidad de la oferta educativa y la relevancia de los aprendizajes, la equidad en el acceso al conocimiento, la excelencia y la utilidad social de la producción científica, el desarrollo de los vínculos de cooperación con la comunidad y de la vinculación tecnológica con los ámbitos estatales, de la producción y de la sociedad civil. Asimismo, se ha considerado conveniente conocer el nivel de eficiencia en el uso de los recursos disponibles para alcanzar las metas trazadas y la capacidad institucional de la universidad en términos de eficacia para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida y elevar la capacidad de desarrollo de la región.

En el año 2003 se inició el proceso de evaluación institucional con la primera Autoevaluación y continuó con la Evaluación Externa por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en el año 2005. Ambas experiencias resultaron altamente satisfactorias porque permitieron la reflexión por parte de la comunidad universitaria del quehacer cotidiano, constituyeron un aprendizaje sobre las prácticas evaluativas, contribuyeron al desarrollo de la planificación estratégica en la Universidad, posibilitaron ratificar las principales orientaciones y políticas institucionales y, finalmente, se confrontaron los avances de ejecución en relación con el Proyecto Institucional.

Después de seis años de finalizado ese proceso evaluativo, la UNLa decidió iniciar uno nuevo con el propósito de revisar lo producido hasta el momento, realizando una comparación con el Proyecto Institucional que le dio origen y con los resultados de la evaluación anterior.

Si bien esta casa de estudios es joven, luego del recorrido que se ha realizado, se consideró pertinente volver a examinar algunas de las funciones y mecanismos que la Universidad implementa en el día a día de la gestión. Con esto se busca retomar, trazar y reformular el trayecto hacia la excelencia académica en torno a la realidad local y nacional. Siguiendo este propósito, es necesario crear un espacio de reflexividad respecto al pasado y al presente con el fin de poder mejorar hacia el futuro. Si una



Universidad Nacional de Lanús

235/13

universidad no reflexiona ni genera aprendizajes en relación con su propia práctica limita su camino hacia el progreso.

La autoevaluación ha sido realizada por los actores que dan vida a la gestión universitaria y contó con un alto grado de participación de toda la comunidad universitaria. Tiene a su vez un alto nivel de representatividad, ya que aquellos encargados de llevar adelante la tarea evaluadora representaban los diferentes claustros y espacios de decisión de la UNLa. Este hecho ha generado mejores condiciones para la apropiación del conocimiento producido por la evaluación y en consecuencia, para un uso fructífero del mismo en el plano de la toma de decisiones compartidas por el Rectorado, el Consejo Superior, los departamentos, las secretarías y otros ámbitos.

Cada actor, desde su perspectiva, brindó la posibilidad de entender a la Universidad desde una comprensión particular y a la vez global que permitió percibir los diferentes matices de la Institución. De modo que la participación diversa y la consiguiente legitimidad que le dieron los actores a la autoevaluación, hizo que ésta reflejara verdaderamente la dinámica y los procesos que la UNLa hace suyos. Esto generó la posibilidad de constatar cuáles son aquellos avances que, como institución, se han logrado y consolidado, e identificar los nudos problemáticos que afectan a la calidad de los procesos y resultados de la institución.

Por todo lo expuesto se considera a la autoevaluación como un espacio democrático y consensuado de participación, que pone el acento en la autoreflexión como ámbito de preparación para el planeamiento estratégico y la programación de actividades. Con el proceso de autoevaluación se buscó una mayor comprensión de la Universidad, mediante la construcción de juicios de valor basados en fundamentos empíricos y conceptuales debidamente clarificados.

La autoevaluación se orientó a determinar las fortalezas y debilidades de la gestión universitaria en el marco de la comprensión de la institución como un todo. Por ello fue comprehensiva, teniendo en cuenta las diferentes funciones que recaen sobre los distintos ámbitos de la Universidad (la UNLa como un conjunto orgánico y no como una yuxtaposición de partes desarticuladas).

Esta actividad sistemática permitió establecer ámbitos de intercambio y debate de puntos de vista y proyectos de los integrantes de la comunidad educativa, elevar la reflexión compartida y reducir los temores a los juicios que resultaron de la misma. Se consideró que la construcción de espacios deliberativos, de intercambio de información y de elaboración de juicios valorativos conjuntos es tan importante como la producción misma del documento final con los resultados de la autoevaluación. La autoevaluación es un excelente facilitador para mejorar las condiciones de diálogo entre los distintos espacios y actores de la institución, para hacer más transparente la gestión y para mejorar las condiciones de responsabilización. De este modo resulta más factible no sólo proponer sino también establecer un amplio consenso respecto



de las líneas de solución tendientes a mejorar la calidad de las acciones académicas, de investigación, vinculación y transferencia, cooperación, gobierno y comunicación.

En esta línea destacamos la autoevaluación como recurso clave para la toma de decisiones, el aprendizaje y fortalecimiento de la democracia institucional, tanto en la construcción como en la preservación de los valores comunes, la visión compartida y la misión comprometida de la Universidad Nacional de Lanús.

Como resultado de este proceso, en este informe final de autoevaluación se brinda un análisis de las principales funciones de la Universidad y del desempeño de los departamentos, señalando al final los problemas detectados y las recomendaciones para la toma de decisiones que contribuyan a revertirlos.

Con base en este marco de referencia, los objetivos que orientaron esta evaluación fueron:

- Poner en marcha un proceso deliberativo y reflexivo en torno al desempeño de la UNLa.
- Estimar los avances logrados en relación con las recomendaciones surgidas de la anterior autoevaluación.
- Estimar la distancia entre la realidad actual y la planificación estratégica resultante del último Taller Institucional.
- Generar recomendaciones para la toma de decisiones.
- Sentar un antecedente y marco reflexivo para la segunda evaluación institucional externa (CONEAU).

Marco normativo externo

La Ley de Educación Superior (LES) No. 24.521 (1995) en su artículo 44 establece el funcionamiento de instancias internas de evaluación de las instituciones universitarias con el objeto de reflexionar acerca del desempeño de las funciones y, en consecuencia, establecer planes de mejoramiento. Dicha autoevaluación se complementa con evaluaciones externas a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) o entidades privadas reconocidas¹. En este artículo también se determina que las funciones a evaluar serán: docencia, investigación, extensión y gestión (sólo en el caso de instituciones universitarias nacionales).

De este modo la Autoevaluación Institucional sigue los lineamientos y orientaciones que establece la CONEAU. Esta vinculación resulta clara tanto a partir del artículo 44 de la LES en la que se establece la complementariedad de las instancias internas y externas de evaluación como también de la Resolución CONEAU 94/97. En esta última, entre los principios generales relacionados con el proceso de evaluación institucional se menciona que se requiere el involucramiento de dos instituciones que se relacionan

¹Según el artículo 35 de la Ley de Educación Superior las entidades privadas de acreditación deberán contar con el reconocimiento del Ministerio de Cultura y Educación previo dictamen de la CONEAU.



fundamentalmente por compartir un objetivo común: el mejoramiento de la calidad de la universidad. Según la CONEAU (1997:10), la evaluación institucional “debe servir para interpretar, cambiar y mejorar las instituciones”. También se explicita la comprensión de la evaluación institucional como un complejo proceso conformado por dos fases asociadas realizadas por distintos actores. Asimismo se identifican las variables básicas objeto de análisis en la evaluación externa (funciones establecidas por la LES). Se las organiza según las mismas y de modo que abarquen insumos, resultados, procesos e impacto de la actividad universitaria² (CONEAU, 1997^a).

Por otra parte, también se detallan los criterios que debe cumplir el ejercicio de autoevaluación. Los mismos son: la autoevaluación debe contar con un alto grado de participación, debe tener una perspectiva contextual e histórica, y debe abarcar todas las funciones que desempeña la Institución, entendiendo a ésta como un todo. En consecuencia, el informe de autoevaluación debe aportar documentadamente a la comprensión de la realidad institucional y de las propuestas de mejoramiento (CONEAU, 1997)³.

Asimismo, se ha consultado el documento “Orientaciones para el proceso de Autoevaluación Institucional”, elaborado por la CONEAU en 2006, que proporciona instrumentos técnicos y metodológicos. Por último, la Resolución CONEAU N° 382/11 especifica criterios y procedimientos para la evaluación externa a los que también debe ajustarse la autoevaluación institucional (CONEAU, 2011). Constituyen indicaciones para el análisis por parte de los Pares Evaluadores para una completa comprensión del proyecto institucional. En su Anexo II se reiteran algunas indicaciones sobre la autoevaluación y se detalla la información que dicho ejercicio deberá proporcionar.

Marco de referencia institucional

Se tomaron en cuenta recomendaciones y pautas relacionadas con la función evaluativa de tres documentos esenciales de la UNLa: el Proyecto Institucional, el Estatuto y la Resolución del Consejo Superior 105/11.

El Proyecto Institucional: En el mismo se establece la necesidad de crear y mantener mecanismos continuos de evaluación interna y externa complementarios en sus enfoques. De ese modo se prevé que la dinámica institucional cuente con un sistema

²En un documento de trabajo se presentan las variables desagregadas en dimensiones e indicadores aplicables. Esta guía tiene carácter orientativo debiendo adecuarse a las diferentes particularidades institucionales (CONEAU, 1997b).

³ El esquema planteado por la CONEAU sobre los que se emiten juicios valorativos implica ocho dimensiones y dos subdimensiones: Docencia (con las subdimensiones grado y posgrado); Investigación, desarrollo y creatividad; Extensión y transferencia; Gestión y gobierno; Recursos humanos; Infraestructura y recursos materiales; Integración e interconexión universitaria; Biblioteca. A partir de las mismas se identifican y seleccionan los indicadores. Pero, debe recordarse que, como ha sido señalado en todos los documentos, esta organización y lineamientos deben ser considerados orientativos, razón por la cual en esta autoevaluación la UNLa ha elaborado su propio marco en función de su proyecto institucional y las necesidades de análisis valorativo propias.



de retroalimentación y ajuste que permita respuestas rápidas e impida y compense las tendencias a la consolidación y cristalización de disfunciones de la vida institucional.

El Estatuto de la Universidad Nacional de Lanús: En la Quinta Parte denominada “De la autoevaluación y la evaluación externa” se determina que, a fin de analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de las funciones respectivas, la Universidad asegurará el funcionamiento de instancias internas y externas de evaluación institucional. Sintéticamente se propicia la existencia de un mecanismo de evaluación interna periódico que abarque la gestión institucional y las funciones de docencia, investigación y cooperación. Y la realización de evaluaciones externas a cargo de organismos de reconocido prestigio educativo nacional o internacional.

La Res. CS 105/11: En esta Resolución, en la que se aprueba el “Proyecto de la II Autoevaluación Institucional”, inicialmente se plantean los fundamentos y enfoque de la misma y se presenta la trayectoria recorrida por la UNLa en el establecimiento y desarrollo de los mecanismos de evaluación interna y externa. En este sentido, se reconocen como hitos la realización de la primera Autoevaluación en el año 2003 y la consecuente evaluación externa del año 2005. En la misma se fijan objetivos, ejes y dimensiones de la autoevaluación, así como dispositivos de ejecución, dinámica de trabajo, actividades esenciales, responsabilidades y cronograma para la implementación del proyecto.

Principios institucionales que orientaron la II Autoevaluación

La Universidad fue evaluada a la luz del proyecto que le dio origen, los valores compartidos y el ideario institucional. Cada área objeto de autoevaluación fue analizada en su interrelación con las demás y desde una visión holística. Esto implica que cada área indagó sobre su propia práctica en función de sus objetivos, estrategias y acciones y en referencia a los siguientes principios rectores, de carácter transversal que recorren la vida institucional de la UNLa:

- La construcción de la universidad como “universidad urbana comprometida”, concibiendo al proceso educativo desde la problemática urbana y comunitaria en la búsqueda de su desarrollo, compartiendo con la comunidad la identificación de sus necesidades y respectivas soluciones con una actitud de compromiso y crecimiento mutuo. Ello implica la inserción de los problemas de la comunidad en la currícula haciendo que “la comunidad sea nuestra currícula”, atendiendo demandas y expectativas de la misma.
- La modificación en la perspectiva tradicional de producción de conocimiento buscando más que la problematización del texto, la textualización de problemas, ya que “academizar una nueva construcción discursiva y de sentido implica darle inteligibilidad a los problemas así como validez y legitimidad”⁴.

⁴Jaramillo, Ana (2006), *La Universidad frente a los problemas nacionales*, Edición ampliada y bilingüe, Buenos Aires, Ediciones de la UNLa, p. 72.



- La construcción de la universidad como “universidad taller” basada en tres supuestos⁵:
 - la praxis como categoría fundamental del conocimiento que se orienta no sólo hacia “el saber”, sino hacia “el saber hacer”, dirigiéndose a la formación de “gestores sociales” calificados sólidamente para la concepción, diseño e instrumentación operativa de políticas basadas en la interpretación de una sociedad compleja;
 - la razón inescindible de la decisión volcada a cuestionar la racionalidad instrumental, dejando al descubierto que detrás de toda razón hay un “para qué” y un “por qué”, una razón valorativa que no se puede omitir; y,
 - la ciencia inescindible de su función y razón social en el convencimiento de que la producción de conocimiento debe estar en función de la transformación y mejoramiento de la realidad.
- La articulación de búsqueda de excelencia académica con la responsabilidad pública y social en función “de atender prioritariamente las necesidades de desarrollo nacional buscando la redistribución del conocimiento y la elevación de la calidad de vida del conjunto”⁶.
- El aseguramiento de la autonomía universitaria y la libertad de pensamiento, desde una postura que permita estar siempre en condiciones de rendir cuentas ante la comunidad local y nacional de la actividad desplegada, ya que es ella quien sostiene con su esfuerzo a la universidad. Esta rendición de cuentas implica también el uso eficaz y eficiente de los recursos materiales y humanos disponibles.
- El fortalecimiento de los vínculos entre enseñanza-aprendizaje, investigación y cooperación en tanto constituyen una tríada de retroalimentación continua, teniendo como eje la responsabilidad pública y social de atender las demandas nacionales y regionales en la construcción del conocimiento y entendiendo que éste se construye en un proceso permanente, colectivo y de diálogo con la comunidad.
- La implementación de una propuesta académica que conjugue calidad, tanto del personal docente como de la oferta educativa, con inclusión social asegurando la igualdad de oportunidades en el acceso, la permanencia y la graduación de los alumnos.
- El mantenimiento permanente y sistemático de una actitud reflexiva y crítica del accionar institucional.

Aspectos metodológicos

Los aspectos metodológicos básicos figuran en la Res. CS 105/11. Se establece que la UNLa ha seleccionado las dimensiones tomando en cuenta las funciones sustantivas de la Universidad (gestión académica, investigación científica y vinculación tecnológica, cooperación y servicio público) y las de apoyo a esas funciones (gestión administrativa,

⁵Ibidem, pp. 23-26.

⁶UNLa, *Proyecto Institucional*.



comunicación, infraestructura), además de la función comprensiva de gobierno y gestión institucional.

Se hace necesario recalcar la diferencia con las dimensiones planteadas por la CONEAU, a la vez que clarificar que las dimensiones adoptadas por la UNLa abarcan todos los aspectos sugeridos orientativamente bajo otra organización.

Cuadro 0.1. Dimensiones y Funciones de la UNLa



Fuente: Elaboración a partir de la Res. CS UNLa 105/11.

Para cada una de las siete dimensiones de la UNLa inicialmente identificadas se definieron subdimensiones conforme se detalla en la Res. CS 105/11. Estas dimensiones y subdimensiones fueron retrabajadas en distintos talleres y reuniones en oportunidad de definirse los aspectos a evaluar en cada una de ellas y elaborar las preguntas orientadoras que facilitarían el análisis de dichos aspectos, así como también se identificó la información disponible y faltante para dar respuesta a las mismas.

Las dimensiones y subdimensiones finalmente resultantes fueron:

1. Gobierno y política institucional
 - 1.1 Identidad y valores del proyecto institucional de la UNLa
 - 1.2 Organización y funciones de los órganos de gobierno
 - 1.3 Planeamiento estratégico
 - 1.4 Articulación y departamentalización
 - 1.5 Monitoreo y evaluación integral
2. Gestión académica
 - 2.1. Oferta Académica y pertinencia.
 - 2.2. Recursos Humanos: docentes-investigadores y estudiantes (perfiles y roles).
 - 2.3. Calidad y equidad:
 - 2.3.1. Acceso,
 - 2.3.2. Trayectoria,
 - 2.3.3. Egreso y graduados
3. Ciencia y técnica



- 3.1 Interacción entre la UNLa y la sociedad en la gestión del conocimiento
- 3.2 Producción, vinculación y comunicación de la investigación
- 3.3 Recursos humanos: docentes-investigadores y estudiantes

- 4. Cooperación y servicio público**
 - 4.1 Cooperación con la comunidad
 - 4.2 Bienestar
 - 4.3 Cooperación Internacional
 - 4.4 Cultura
 - 4.5 Convenios

- 5. Infraestructura**
 - 5.1 Biblioteca
 - 5.2 Edificación
 - 5.3 Informática y conectividad
 - 5.4 Laboratorios
 - 5.5 Seguridad
 - 5.6 Mantenimiento
 - 5.7 Intendencia

- 6. Gestión administrativa**
 - 6.1 Los procesos y la gestión administrativa. Su articulación con la gestión académica, la de ciencia y técnica y la de cooperación
 - 6.2 Planificación y control de la gestión, incluyendo el presupuesto por programas, su monitoreo y evaluación
 - 6.3 Recursos Humanos y capacitación del personal técnico y administrativo

- 7. Comunicación**
 - 7.1 Comunicación Interna o “Comunicación entre los distintos actores de la comunidad universitaria”
 - 7.2 Comunicación Externa o “Comunicación interinstitucional –nacional e internacional- y con la comunidad”.

Las dimensiones, subdimensiones y preguntas se organizaron en una matriz que se constituyó como un instrumento esencial (de carácter flexible porque fue revisado en distintas oportunidades) del proceso de autoevaluación (Cfr. Documenteca de la II Autoevaluación institucional 2011-2013).

A partir de los distintos lineamientos y orientaciones de la CONEAU se identificaron y seleccionaron los indicadores para cada una de ellas. De este modo los indicadores utilizados para dar cuenta de la situación actual y su evolución histórica mantienen la necesaria complementariedad con la evaluación externa.

Para la recolección de los datos se utilizaron las siguientes fuentes secundarias: el Proyecto Institucional, el Estatuto de la Universidad, Resoluciones del Consejo Superior, Informes de Gestión, Planes de Acción, Proyectos Estratégicos, Organigrama



Universidad Nacional de Lanús

235/13

(en sus distintas versiones), Manuales de Procedimientos, Reglamentos, Programas de Carreras de Grado y Postgrado, Presupuesto de la UNLa, Normas, Memorias, Informe de Autoevaluación 2003, Informe de Evaluación Externa 2005, Informes de Auditoría Interna, Relevamientos, Expedientes, Convenios, Documento FODA, Censos Estudiantiles, Informes del Observatorio de Graduados, Informes de Encuestas a Estudiantes, Resultados de Entrevistas, entre los principales.

Por otra parte se realizaron entrevistas, cuyas guías fueron preparadas por el equipo técnico y que estuvieron dirigidas a:

- Rectora y Vicerrector
- Miembros del Consejo Superior
- Secretario General
- Secretarios (de Administración, de Ciencia y Técnica, Académica, de Cooperación y servicio público) y Jefe de Gabinete
- Directores y coordinadores de departamentos, áreas y posgrado
- Directores y equipo de Comunicación, Prensa y otros decisores de comunicación
- Representantes de los distintos claustros en el Consejo Superior (docentes, graduados, estudiantes, no docentes)
- Directores de carrera
- Miembros de la Cooperativa Editorial de la UNLa
- Personal de Sistemas, del Centro de Diseño y Comunicación visual y de Biblioteca
- Operadores de telefonía
- Representantes institucionales del entorno de la UNLa

Complementariamente, se obtuvo información a través de una encuesta. La misma fue aplicada a un total de 737 personas de los distintos claustros: docentes (98), alumnos (352), graduados (155) y administrativos (132). Abarcó 47 preguntas en las que se indagó sobre aspectos relacionados con las distintas dimensiones. Esta información se trianguló con la que se originó en las entrevistas y la que se recogió de los documentos.

Aspectos operativos y proceso de autoevaluación

Los aspectos operativos están señalados en la Res. CS 105/11.

En la misma se establece la concepción de la autoevaluación institucional como un proceso de investigación-acción que involucra a todos los actores de la comunidad universitaria. Por ello, el desarrollo de la II Autoevaluación ha involucrado distintos niveles e instancias de participación con el objetivo final de fortalecer la cultura de la evaluación en la institución.

El dispositivo de trabajo planteado se sustenta en comisiones de tres tipos:

- Comisiones de Análisis Específico por Dimensiones



- Comisiones Departamentales de Análisis Transversal
- Comisión del Consejo Superior

Su conformación, integración y funciones pueden verse en el siguiente cuadro:

Cuadro 0.2. Conformación, integración y función de las comisiones de la II Autoevaluación.

Tipos de comisiones	Conformación	Integración	Función
De análisis específico por dimensiones	<ul style="list-style-type: none">• Gobierno y Política Institucional• Gestión Académica• Ciencia y Técnica• Cooperación y Servicio Público• Infraestructura• Gestión Administrativa• Comunicación	Secretarios o directores a cargo del cumplimiento de la función correspondiente, personal de dichas áreas, representantes de los departamentos, miembros de otras áreas que deseen sumarse.	Evaluar las dimensiones seleccionadas recopilándose y procesándose información sobre las mismas.
Departamentales de análisis integrado	<ul style="list-style-type: none">• Dpto. de Humanidades y Artes• Dpto. de Salud Comunitaria• Dpto. de Planificación y Políticas Públicas• Dpto. de Desarrollo Productivo y Tecnológico	Directores de Dpto., al menos un representante por claustro del Consejo Departamental, al menos un Director de carrera de grado y de posgrado, un miembro de cada una de las comisiones específicas, otros integrantes del Dpto. que se considere necesario.	Realizar un análisis transversal de la información particular que proveerán las comisiones específicas, en el marco del funcionamiento del propio departamento, el cual también será evaluado.
Del Consejo Superior	<ul style="list-style-type: none">• Consejo Superior	Miembros del Consejo Superior	Extraer conclusiones de los análisis sectoriales e integrados provistos por las comisiones anteriores.

Fuente: Elaboración a partir de la Res. CS 105/11.

En ambas etapas, la preparación de los Informes de avance y finales por Dimensión y por departamentos implicó un proceso iterativo de ajustes, completado de información, consulta y trabajo de las Comisiones con apoyo del equipo técnico.

La elaboración de versiones preliminares de los documentos constitutivos del Informe Final de Autoevaluación y su revisión fue generando documentos con creciente grado de consolidación y consenso a través del trabajo de los talleres institucionales y los informes de avance.

Se trabajó en dos fases: la preparatoria que abarcó el segundo semestre de 2010 y la de autoevaluación propiamente dicha que se llevó a cabo en 2011 y 2012, extendiéndose la elaboración y revisión del documento final hasta mayo de 2013. De



acuerdo al Plan de Acción 2013 de la UNLa se prevé el inicio de la Evaluación Externa por parte de la CONEAU (Cuadro 0.3.). Así como también la creación de la Unidad de Información, Monitoreo y Evaluación de la gestión.

Cuadro 0.3. Fases, actividades esenciales y fechas en el proceso de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa

Fase	Actividades esenciales	Momento
Preparatoria	Conformación del núcleo del equipo técnico de autoevaluación	Segundo semestre de 2010
	Organización de documentación y preparación de documentos de trabajo	Segundo semestre de 2010
	Realización de un taller de discusión institucional: "Qué Universidad aspiramos a tener para el 2014: Cómo podemos lograrlo y qué necesitamos".	13 de noviembre de 2010
De autoevaluación	Formulación del proyecto de autoevaluación	Enero-Junio 2011
	Aprobación del proyecto por el Consejo Superior (res. CS. N105/2011)	Junio de 2011
	Constitución y funcionamiento de las distintas Comisiones	Junio 2012-Diciembre 2013
	Realización de talleres	13 de agosto de 2011: Inicio del proceso de evaluación 30 de junio de 2012: Presentación del análisis específico de cada dimensión de la autoevaluación 20 de octubre de 2012: Presentación del análisis integrado por departamentos
	Elaboración del Informe Final de Autoevaluación	Diciembre de 2012-Mayo 2013.

Fuente: Elaboración a partir de la documentación de la II Autoevaluación.

La Fase Preparatoria implicó la conformación del núcleo del futuro equipo técnico coordinado por el Vicerrector.

Durante el último semestre de 2010, este grupo se dedicó al estudio de documentos (CONEAU Res. 94/97 y 382/11 y Orientaciones/06, Res. CS UNLa 101/02, Informe de la Primera Autoevaluación de la UNLa e Informe de Evaluación externa 2005) a la vez que fue organizando la documentación institucional y elaborando los primeros



documentos de trabajo orientados por los lineamientos para la Evaluación Institucional de la CONEAU y el proyecto Institucional de la UNLa.

Como principales productos de dicha etapa pueden mencionarse:

- Fundamentos de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa
- Identificación y conceptualización de las dimensiones a valorar en relación con el Proyecto Institucional
- Primer borrador de dimensiones e indicadores
- Análisis comparado con lineamientos y orientaciones CONEAU

En noviembre de 2010 se llevó a cabo un taller con los objetivos de:

- Lograr consensos acerca de los propósitos y las estrategias de la política académica, de ciencia y técnica y de cooperación y servicio público de la institución;
- Lograr consensos sobre la construcción de metas a alcanzar para el 2014 en las funciones principales de la universidad: académica, ciencia y técnica, cooperación y servicio público
- Analizar y proponer líneas de acción sobre algunas cuestiones centrales de la agenda académica, de ciencia y técnica y de cooperación y servicio público de la UNLa.

Del mismo participaron ochenta y dos personas, comprendiendo a: Rectora, Vicerrector, Secretarios, Jefe de Gabinete, Directores de Departamento, Directores de Carrera, Directores de Área, Consejeros Superiores y Consejeros Departamentales. Coordinadores de Departamento y Coordinadores Departamentales de Investigación.

El propósito final del mismo fue generar el compromiso y la motivación necesarios entre los principales actores de la autoevaluación con vistas a la evaluación institucional.

La Fase de la Autoevaluación propiamente dicha comprendió fundamentalmente la formulación del diseño de la autoevaluación, la formalización de la misma, la constitución de las comisiones de autoevaluación, la preparación de documentos de trabajo, la recolección de información y la elaboración de informes en conjunto con el equipo técnico.

El Proyecto de Autoevaluación Institucional aprobado mediante la Res. CS 105/11 orienta conceptual, metodológicamente y operativamente la implementación de la II Autoevaluación, encomendando a la Rectora la dirección de la autoevaluación y al Vicerrector su coordinación. A partir de esta Resolución se conformó el equipo técnico a cargo del Vicerrector, constituido por un grupo de docentes investigadores de la casa. Este equipo tuvo como tarea coordinar y sistematizar las tareas de las comisiones de evaluación, organizar y coordinar las actividades de los talleres institucionales,



brindar apoyo técnico – metodológico a las comisiones, facilitar el diálogo entre los distintos participantes, brindar apoyo y complementar (en los casos en que fue necesario) la redacción de los informes parciales y compilar, completar, sistematizar y organizar la redacción del informe final.

La fase de autoevaluación tiene tres momentos especiales identificados con los talleres institucionales que se instrumentaron una vez aprobado el Proyecto de Autoevaluación por parte del Consejo Superior de la UNLa en junio de 2011.

En el primero de los talleres, realizado en agosto de 2011 participaron 113 personas (con la misma conformación que el anterior) y tuvo como objetivos:

- Presentar los fundamentos y la metodología de la II Autoevaluación Institucional aprobado por el Consejo Superior
- Integrar las comisiones de análisis específico en función de las dimensiones de análisis de la evaluación
- Desarrollar las preguntas fundamentales de la evaluación en relación con cada dimensión e identificar las fuentes de información.

El segundo taller institucional, del cual participaron 116 personas (con la misma conformación que en los anteriores), se llevó a cabo en junio de 2012 con base en los siguientes objetivos:

- Presentar el análisis de cada dimensión de la II Autoevaluación realizada por las siete Comisiones de Análisis Específico: 1. Gobierno y Política Institucional, 2. Gestión Académica, 3. Ciencia y Técnica, 4. Cooperación y Servicio Público, 5. Infraestructura, 6. Gestión Administrativa y 7. Comunicación Institucional.
- Presentar la metodología de trabajo de la siguiente etapa del proceso de autoevaluación.
- Conformar las comisiones Departamentales de análisis integrado.

Manteniéndose la conformación de los talleres anteriores, en octubre de 2012 se llevó a cabo el tercero, con el objetivo de considerar los informes de análisis integrados producidos por las Comisiones Departamentales. Sus objetivos fueron:

- Presentar el análisis de cada Departamento, en relación con los resultados obtenidos en la etapa previa y con la mirada propia de la autoevaluación departamental
- Anunciar la apertura de la última etapa del proceso de autoevaluación, presentar la metodología y conformar la comisión de Consejo Superior, responsable de elaborar el informe final de autoevaluación.

Con todos estos insumos, la Comisión del Consejo Superior elaboró un Informe Preliminar. El mismo fue redistribuido para su discusión y validación.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

El equipo técnico con la colaboración de los responsables de las Comisiones sistematizó los comentarios y sugerencias y realizó los ajustes necesarios al documento generando el Informe Final de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa.

Finalmente, cabe mencionar, que la necesidad de resguardar la calidad del proceso participativo de evaluación puso al mismo como objeto de análisis iniciándose un estudio con características de metaevaluación. Así surgió un proyecto de investigación que se presentó en la Convocatoria I+D+i Amílcar Herrera 2011, dirigido por el Vicerrector con la mayor parte de los miembros del equipo técnico como integrantes del equipo de investigación. La investigación denominada “La autoevaluación institucional universitaria: Estrategias y Desafíos. El caso de la Universidad Nacional de Lanús (2011-2012)” tuvo como objetivo general describir y analizar el desarrollo de los procesos implicados en la autoevaluación de la UNLa haciendo hincapié en las dinámicas institucionales, la metodología utilizada y las formas de participación de los actores intervinientes. Se espera que sus resultados aporten conocimiento aplicable a otras situaciones autoevaluativas de la propia UNLa y/o de otras instituciones de educación superior. A la fecha (junio de 2013) el proyecto se encuentra en etapa de presentación de su primer informe de avance.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 1: Gobierno y Política Institucional



1.0. Introducción

La Resolución 105/11 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Lanús (UNLa) -que convoca a la II Autoevaluación Institucional- establece que las siete comisiones allí propuestas iniciarían su actividad en el marco del Taller Institucional convocado para tal fin, el cual se realizó el día 13 de agosto de 2011. La Comisión de Trabajo 1, Gobierno y Política Institucional, al igual que las otras seis, funcionó en forma regular e ininterrumpida desde esa fecha hasta la entrega del presente informe.

Dado que la Comisión no constituía un equipo de investigación preexistente, sino que se configuró con personal directivo y representantes de los claustros a partir del mencionado taller, frente a la propuesta de construir una matriz orientativa⁷, la comisión optó por mantener abierta la construcción de la misma durante un período de tiempo posterior⁸.

Tomando como antecedente y punto de partida la mencionada Resolución, así como la experiencia proveniente de las evaluaciones interna y externa realizadas en 2003-2005, las recomendaciones de la CONEAU y la documentación elaborada en talleres institucionales, la comisión trabajó a partir de las cinco subdimensiones fundamentales sugeridas como punto de partida en la resolución de convocatoria y en el temario orientativo del Taller:

- 1.1. Integración y/o coordinación de los órganos de gobierno
- 1.2. Organización y funciones
- 1.3. Recursos Humanos (en relación con el personal superior, directivos, etc.)
- 1.4. Articulación: a) Unidad central (Rectorado) y los departamentos Académicos, b) entre los departamentos, c) al interior de los mismos
- 1.5. Desarrollo de la función de monitoreo y evaluación integral

Los debates desarrollados en el Taller Institucional de agosto llevaron a la comisión a sugerir modificaciones en el criterio de clasificación de las subdimensiones consideradas.

En primer lugar, dado el avance y consolidación institucional experimentados por la UNLa tras casi quince años de existencia, se consideró incorporar como primer

⁷ Se propuso una matriz que desglosara las reflexiones en torno a cada subdimensión de Gobierno y Política Institucional en grupos de preguntas-problema, y asociara las mismas a la mención de información "disponible" (proveniente de documentos, bases de datos e informes accesibles) y "faltante" (compuesta por información a generar por medio de técnicas de campo, análisis de corpus documentales o la indagación de documentación cuya accesibilidad inmediata no se conocía).

⁸ Así, pudo ponerse en cuestión la posible incorporación de nuevas subdimensiones, y se elaboró una gran cantidad de preguntas-problema en el marco de la etapa deliberativa inicial. Esta matriz fue depurándose paulatinamente, a medida que la comisión fue poniendo en diálogo las inquietudes, reflexiones críticas y aún perspectivas teóricas con las que abordar cada problema, con los aspectos de la información relevante que era preciso obtener a fin de avanzar en el proceso evaluativo, confirmando así preguntas-problema cuya respuesta significase la producción de insumos de información sistemática para la evaluación. Sucesivas aproximaciones han dado lugar a la matriz de preguntas-problema que se encuentra disponible en la Documenteca de la Segunda Autoevaluación Institucional.



subdimensión una indagación y reflexión en torno a la identidad y los valores de su Proyecto Institucional.

Si bien parte de esta nueva subdimensión incluye cuestiones de integración y/o coordinación de los órganos de gobierno, se reservó para la segunda, la discusión en torno a aspectos de dicha integración, así como organización y funciones, y aspectos de la organización de los recursos humanos en relación con el personal superior de la UNLa. Esta sección se consideró adecuadamente sintetizada bajo el término Funciones de gobierno. A su vez, incluida la cuestión del personal superior en 1.2., se optó por focalizar la dimensión 1.3. en el desarrollo actual de la función de planificación estratégica.

La dimensión 1.4. Articulación, se mantuvo en términos semejantes a lo sugerido en la convocatoria al taller, pero con algunas diferencias. Se evaluó que ciertos aspectos de la articulación entre Unidad Central y los departamentos serían resueltos en 1.2., mientras que aspectos de la gestión de la articulación intra-departamental podían ser abordados desde Gestión Académica y desde Gestión Administrativa, para ser completados en la etapa departamental de esta misma II Autoevaluación. A la inversa, la subdimensión 2.5. Articulación entre gestión académica, investigación y cooperación, originalmente asignada a la Comisión 2, fue derivada para su inclusión en esta sección 1.4. La subdimensión 1.5. Monitoreo y evaluación integral, se mantuvo con alcance idéntico al propuesto originalmente.

De este modo, las cinco subdimensiones se reformularon así:

- 1.1. Identidad y valores del proyecto institucional de la UNLa
- 1.2. Organización y Funciones de los órganos de gobierno
- 1.3. Planeamiento estratégico
- 1.4. Articulación y departamentalización
- 1.5. Monitoreo y evaluación integral

1.1. Identidad y valores del Proyecto Institucional de la UNLa

La identidad y los valores de una institución compleja como es una Universidad pueden ser considerados desde dos abordajes significativos. Por un lado, como el conjunto de hábitos y prácticas de la comunidad que la sustenta, sus órganos representativos y de gestión. Estos se expresan en sus documentos constitutivos y regulativos, la definición de su misión, funciones, ejes y áreas estratégicos, su política educativa, planes, y el modo en que estos se plasman en acciones reconocibles por sus integrantes y destinatarios. En relación con este abordaje se esbozará en esta sección una síntesis de las marcas distintivas presentes en el Estatuto, el Proyecto Institucional, el Proyecto Estratégico y el Plan de Acción de la UNLa, documentos que norman y orientan su desarrollo. Otros aspectos de este abordaje, tales como los atributos distintivos que la UNLa expresamente ha generado para su reconocimiento identitario (logotipos, sistemas edilicios, nombres de pabellones, etc.) son abordados en la dimensión 7.



Por otro lado, la identidad y los valores pueden abordarse desde la percepción y reconocimiento que en su propia práctica cultural producen sus actores y destinatarios –tanto sus claustros como su comunidad circundante– en tanto atributos de reconocimiento a partir de su interacción con la institución. Este segundo abordaje resulta menos accesible en tanto no se dispone de información documental sistemática de conjunto obtenida con técnicas de campo a lo largo de un período relativamente extenso de tiempo. Se consideró conveniente, por ello, en las sucesivas comisiones de trabajo que abordaron esta dimensión, recomendar que se exploren estas percepciones y reconocimiento como parte del set de entrevistas abiertas a funcionarios y encuestas a los claustros que se previó realizar como parte de esta II Autoevaluación⁹, por medio de la inclusión de algunas preguntas ad hoc¹⁰.

Identidad y valores del Proyecto Institucional: su presencia en la UNLa

En el año 2010 la Asamblea Universitaria recibió el documento “La Función Social de la Universidad Nacional de Lanús. 1997-2010”, originado en el informe final del proyecto de investigación del mismo nombre, dirigido por la Dra. Ana Jaramillo. En este documento se sintetiza en catorce ítems los valores consensuados en torno a cuya defensa y promoción se identifica la UNLa desde su creación:

- 1) Democracia, participación política y construcción de ciudadanía.
- 2) Derechos humanos.
- 3) Protección del medio ambiente y promoción del desarrollo productivo sustentable.
- 4) Igualdad de género.
- 5) Educación para la paz.
- 6) Inclusión social y equidad.
- 7) Formación de la conciencia nacional y preservación del patrimonio cultural.
- 8) Solidaridad, compromiso social y espíritu cooperativo.
- 9) Responsabilidad y ética pública.
- 10) Educación permanente.
- 11) Trabajo digno.
- 12) Unidad latinoamericana.
- 13) Emprendorismo y autogestión.
- 14) Calidad de vida.

Estos valores fueron expresamente plasmados en el Proyecto Institucional, el Estatuto de la UNLa, el Proyecto Estratégico, los sucesivos planes de acción, el organigrama, y las acciones de gobierno consecutivas para la consolidación y el desarrollo institucional. Señalan el espíritu que guía a toda la institución con una identidad enmarcada a su vez en el contexto regional socio-económico y cultural donde está inserta. La expresión en texto y acciones de muchos de estos valores fue acompañada, a su vez, con definiciones de puntos de vista institucionales que enmarcaron los distintos valores de modo tal que se evitase su unilateralización. Esto ocurre, por

⁹ Parte de esta información se cita en el presente informe. La totalidad de las entrevistas y sus respuestas, así como el informe de respuestas a la encuesta a los claustros se encuentran a disposición para su lectura en la documenteca de la II Autoevaluación Institucional.

¹⁰ Estos materiales, complementados con información de origen documental –como las sucesivas encuestas del Observatorio de Graduados o el registro de interacciones institucionales y mediáticas que llevan las áreas de comunicación de la UNLa, aportarán información relativa a la opinión acerca de los valores (en subdimensión 1.1.) y de su proyección hacia el entorno institucional y comunidad circundante. Dado que no se cuenta aún con información sistemática sobre la percepción del propio entorno respecto de esta proyección, las comisiones de trabajo abocadas a la dimensión 1 acordaron sugerir que la UNLa aborde en el futuro la necesidad de promover el registro de estas percepciones del entorno en intervalos regulares, enmarcados en la planificación general de la institución.



ejemplo, cuando se establece, en diversos documentos, que el firme compromiso con la autonomía universitaria no ha de entrar en contradicción con el necesario compromiso y articulación con la comunidad y la Nación, de la cual proviene su legitimidad y funcionamiento y a la cual se debe¹¹. Otros conceptos presentes en el Proyecto Institucional, si bien no están explicitados en los catorce puntos mencionados más arriba, son su expresión operativa. Es ejemplo de ello, la decisión de organizar la UNLa con estructura departamentalizada y con un fuerte énfasis en la transversalidad y flexibilidad de contenidos, a fin de promover el dinamismo institucional necesario para que estos valores dispongan de vasos comunicantes con todos los espacios organizacionales de la Institución.

El Proyecto Institucional de la UNLa ha guiado su accionar estratégico a lo largo de su joven historia. En diálogo con él, se ha desarrollado el mejoramiento normativo, el Plan Estratégico y el Plan de Acción que guían el despliegue coherente del accionar institucional, configurando su identidad característica. Un rápido relevamiento de la presencia de los valores mencionados en el contenido del Proyecto Institucional muestra que los mismos atraviesan el conjunto del documento, la mayor parte en forma explícita y algunos en forma implícita. Entre los primeros resultan notables los puntos 1 (defensa de la democracia, la participación política y la ciudadanía), 2 (derechos humanos), 3 (medio ambiente y desarrollo productivo), 6 (equidad), 8 (solidaridad y cooperación), 9 (responsabilidad y ética), 10 (educación permanente), 11 (trabajo), 12 (América Latina) y 14 (calidad de vida)¹². Entre los implícitos, destacan: unidad latinoamericana, desarrollo productivo sustentable, responsabilidad y ética pública.

Tanto estos, como otros no mencionados en el Proyecto Institucional, sí se manifiestan en prácticas institucionales regulares de la institución. Así, si bien no se utiliza el término “construcción de ciudadanía”, una extensa cantidad de prácticas curriculares y extracurriculares han apuntado en esa dirección; no aparece la expresión “desarrollo productivo sustentable”, pero la sustentabilidad se ha problematizado en el diseño y desarrollo de carreras del área productiva –también ambiental– así como en estrategias de cooperación con el entorno regional. Lo mismo puede decirse respecto de la preservación del patrimonio cultural y la formación de la conciencia nacional, valores que han guiado todo el desarrollo institucional, desde su despliegue edilicio en los ex talleres ferroviarios de Remedios de Escalada hasta la promoción de la conciencia de los derechos soberanos sobre las Islas Malvinas y su gesta de

¹¹ “Se hace necesaria una redefinición de la articulación entre la autonomía universitaria, la excelencia académica y la responsabilidad y compromiso social que le cabe a una Universidad Nacional, como organismo público. La UNLa sostiene la necesidad de hacer efectivo el compromiso y la responsabilidad social que le compete y que hace a su razón de ser (...) El concepto de excelencia implica para la Universidad Nacional de Lanús, no sólo la pertinencia de su proyecto académico sino también la pertenencia y el compromiso cierto con la comunidad, sin restringir por ello su autonomía de gobierno sino por el contrario, fundamentándola en el desarrollo democrático de la comunidad y las instituciones que la legitiman.” (Proyecto Institucional, 1998:57 *in fine*).

¹² La subcomisión 1.1. elaboró un relevamiento por descriptores-valores del texto del Proyecto. El mismo se ha incorporado a la documenteca de la II Autoevaluación Institucional.



recuperación, la realización de foros y seminarios promoviendo visiones alternativas y plurales de la historiografía nacional, la integración plena entre los objetivos y misión de la universidad y las necesidades nacionales y regionales en su devenir histórico, etc.

Otros términos que no aparecen explícitamente mencionados en el Proyecto Institucional son igualdad de género, educación para la paz, inclusión social, trabajo digno y emprendorismo. Son términos cuya significancia social y política ha crecido en la última década, y frente a los cuales la UNLa ha generado numerosas acciones.

Del mismo modo que el Proyecto Institucional, el Estatuto de la UNLa incorpora estos valores –y su perfil identitario- en sus primeros cinco artículos. Esta transversalidad sistemática de los valores fundamentales que enmarcan la identidad de la UNLa se refuerza, complementariamente, con dispositivos de representación y articulación novedosos en relación con el sistema de claustros tradicional¹³. Así, en su artículo 56, el Estatuto indica:

“Para cumplir con los objetivos de servir a las necesidades de la comunidad y mantener una estrecha relación entre la Universidad y su realidad, se crea el Consejo Social Comunitario, integrado por representantes de entidades y personalidades destacadas de la comunidad local. El Consejo Superior establece la reglamentación respectiva.”

Entre los fines del Consejo Social Comunitario (Art. 57) se establecen: reconocer y atender las necesidades específicas de la comunidad, mantener una fluida relación con ella asesorando a las autoridades universitarias en forma permanente, favorecer todo tipo de acciones académicas, productivas, de investigación, extensión universitaria y transferencia tecnológica, en acuerdo con distintas organizaciones de la comunidad, colaborar en la obtención de recursos para elevar el nivel académico y de gestión, promover mecanismos para atender los requerimientos de los aspirantes universitarios provenientes de hogares carenciados, así como la integración de estudiantes por convenio para realizar prácticas, pasantías, estadías y/o sistemas de alternancia, con las organizaciones de la comunidad (políticas, económicas, productivas, etc.) tanto del ámbito municipal como provincial o nacional.

En el artículo 63, finalmente, se establece una condición que garantiza, en modo equivalente a lo observado en el Proyecto Institucional, y desde el rol constitutivo de una norma estatutaria, la plena libertad científica y docente con la sola condición de no defender intereses que estén en pugna, competencia o colisión con los de la Nación Argentina.

La opinión de los funcionarios

Los funcionarios de la UNLa (Rectora, Vicerrector, Secretarios, Consejeros Superiores y Directores de Departamento) han expresado, a través de entrevistas para esta Autoevaluación Institucional, su perspectiva sobre la aplicación de los valores y principios fundamentales de la UNLa y cómo se explicitan en sus documentos. Las

¹³ Además de su rol dinamizador del vínculo y articulación entre universidad y comunidad, el Consejo Social Comunitario cuenta con representación en el Consejo Superior, según el artículo 58 del Estatuto.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

respuestas, en su conjunto, muestran coincidencia en que los valores sobre los que se ha consultado están presentes en una amplia gama de acciones y prácticas de la institución, y contribuyen a consolidar su identidad. Hacen hincapié, asimismo, en el énfasis puesto en el compromiso de la UNLa con la comunidad circundante y con la Nación, la forja de un perfil de profesionales con habilidades técnicas, capacidad crítica y compromiso social.

Puede observarse en los párrafos de las respuestas referidas a este tópico, un perfil identitario que apunta a afirmar la presencia de todo el conjunto de valores, expresado a partir del énfasis en unos u otros en distintas acciones y diferentes departamentos y Áreas. Asimismo, puede observarse también un énfasis general en el compromiso social, comunitario y nacional de la universidad expresado tanto en los contenidos como en la articulación entre docencia, investigación y cooperación, los métodos de enseñanza y el estímulo al ejercicio autónomo de estos valores, así como numerosas acciones de proyección hacia la comunidad que los expresen claramente. Entre los valores mencionados por más entrevistados como pendientes de extensión y/o profundización al conjunto de prácticas de toda la UNLa (por haberse desplegado más temprana e intensamente en algunos departamentos más que en otros), se registran el emprendorismo, la autogestión, la educación permanente, la defensa del medio ambiente y la igualdad de género.

De las respuestas se desprende también una lista amplia de ejemplos de la política institucional de la UNLa, así como de acciones de proyección hacia la comunidad que permiten, asimismo, estimar la valoración del entorno social e institucional hacia la UNLa.

La mayor parte de estos ejemplos han sido considerados también como indicadores del nivel de proyección y reconocimiento alcanzado por la UNLa en el último período. Se ha mencionado también la adjudicación de los cuatro terrenos colindantes por ley Nº 26.724 promulgada el 27 de diciembre de 2011, como signo de este reconocimiento institucional y de potencial de intervención social en la región y el país. También el requerimiento de los Ministerios de Educación de la Nación, de Provincia de Buenos Aires y Córdoba para distribuir el libro de Malvinas en las escuelas secundarias; el apoyo del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios para el desarrollo de la carrera de Tecnología Ferroviaria, así como del mismo Ministerio y de la Corporación Andina de Fomento para la construcción en los nuevos terrenos recibidos. La solicitud del Instituto Nacional de Asuntos Indígenas (INAI) para realizar el programa de relevamiento de las tierras ocupadas por las Comunidades Indígenas del país. La presencia de autoridades políticas nacionales e internacionales en la Universidad tales como la Presidenta argentina, Cristina Fernández de Kirchner, el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires, Daniel Scioli, el Presidente de la República Oriental del Uruguay, José "Pepe" Mujica, el juez Baltasar Garzón, entre otros que han visitado recientemente la institución. La presencia de distintos intelectuales destacados en el ámbito académico; las invitaciones a las autoridades de la UNLa a



participar en distintos medios de comunicación nacionales; la participación de la UNLa en distintas conferencias internacionales; la firma de convenios con universidades de Latinoamérica y Europa para realizar actividades de cooperación como investigaciones, intercambio de docentes y estudiantes, realización de programas conjuntos, etc.¹⁴

Los informes departamentales

Los informes departamentales, realizados en el segundo semestre de 2012, muestran una visión coincidente con lo desarrollado en este informe general, destacando el rol de un Proyecto Institucional claramente definido, que pauta las normas de convivencia y trabajo al interior de la Institución, pero se hace notar en ellos heterogeneidades en su conocimiento por parte del plantel docente. En el Informe del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico se hace referencia a un mayor conocimiento del Proyecto Institucional y valores puestos en práctica por la Institución, correlativo con una mayor antigüedad en la UNLa, así como en relación con la condición de graduado de esta misma Universidad, por lo que se recomienda un esfuerzo institucional en este sentido con vistas a una mayor integración de los miembros de la Comunidad incorporados más recientemente a los planteles Docente y No Docente. En el Departamento de Salud Comunitaria se recomienda una mayor explicitación y presencia en los Informes de Gestión de los valores “igualdad de género”, “inclusión social y equidad”, “formación de la conciencia nacional y preservación del patrimonio cultural” y “emprendorismo y autogestión”, en tanto se hace notar una presencia

¹⁴ Además de la consulta a los funcionarios por medio de entrevistas, en la encuesta a los claustros realizada en el segundo semestre de 2012 se incluyó una pregunta abierta relativa a identidad y valores (Cfr. Informe de Encuesta a los Claustros, documenteca de la II Autoevaluación Institucional). En todos los claustros la pregunta fue: ¿Cuáles son en su opinión los valores y principios fundamentales que constituyen la identidad característica de la Universidad Nacional de Lanús? Se solicitó que no se mencione más de tres. El arco de respuestas obtenido muestra coherencia con el conjunto de valores expresados en el Proyecto Institucional, y demás documentos fundamentales de la UNLa, aunque disperso en una heterogénea variedad de términos utilizados para verbalizarlos. En cada uno de los claustros se nota una mayor frecuencia de respuestas acorde con las respectivas desde, precisamente, su condición de claustro. Por ejemplo, entre los valores más mencionados aparecen aquellos vinculados con la accesibilidad a la institución para los estudiantes y la comunidad circundante, superando el 50 por ciento de las menciones en todos los claustros, pero con guarismos superiores entre los estudiantes; también su compromiso con la comunidad y sus instituciones (con una cifra cercana al 50 por ciento). En ambos casos, las menciones aparecen verbalizadas con términos variados: “respeto por el estudiante”, “respeto por la comunidad”, “cuidar a los alumnos”, etc. esto es, una percepción del compromiso institucional expresado en una forma de vincularse con el entorno y con su propia comunidad. Asimismo, se presenta un amplio grupo de menciones focalizado en la excelencia, la calidad de la enseñanza, la disponibilidad de infraestructura, tecnología y equipamiento inusuales en la zona hasta poco tiempo atrás, menciones más extendidas entre el claustro estudiantil y de graduados (con menciones que rondan el 30 por ciento de la muestra).

Se ha mencionado también su presencia como espacio verde en una zona urbana en la que éste es un bien escaso, así como su condición de patrimonio histórico y edificio recuperado tras un período de degradación. También aparecen numerosos comentarios y menciones que asignan carácter identitario a su oferta académica distinta, a su compromiso con la democratización del acceso a la universidad y al conocimiento, su carácter inclusivo, y la capacidad de integrar y articular distintos sectores de la sociedad, así como de la propia comunidad de la UNLa. Complementariamente se ha mencionado también su carácter plural (con menciones que van desde el explícito uso del término “pluralista” hasta menciones a la libertad de cátedra), con entre 8 y 14 por ciento según el claustro, y un grupo de respuestas se agrupa en torno a la idea de “familiaridad” y “contención”: atención personalizada, seguimiento, preocupación por la persona, atención a problemas, favorecer un clima de familia, etc.



óptima de los valores más explicitados “solidaridad, compromiso social y espíritu cooperativo” y “responsabilidad y ética pública”.

1.2. Organización y funciones de los órganos de gobierno

El desarrollo institucional de la UNLa durante el período 2005-2011 puede notarse, como se indica en otros capítulos de este mismo informe, en el crecimiento de su población estudiantil, así como en la planta de personal docente y no docente responsable de su funcionamiento. En ese marco, la institución ha procurado mantener el equilibrio entre el necesario crecimiento de la trama organizacional y un cuerpo de funcionarios cuyo número no acreciente los riesgos de burocratización de los procesos de planificación y gestión, en concordancia con lo establecido en el Proyecto Institucional¹⁵.

En cuanto al primer aspecto -crecimiento de la trama institucional y la necesidad de una institucionalidad acorde- la UNLa se propuso tareas que incluyeron la actualización del organigrama¹⁶, la creación de la Jefatura de Gabinete, el trabajo sistemático de elaboración de manuales y procedimientos e iniciativas de fortalecimiento de sistemas, de descentralización administrativa (como el presupuesto por programas), entre otras.

En cuanto al segundo -cuerpo de funcionarios- la UNLa ha buscado mantener su número en cantidad reducida sin perder de vista los requerimientos de la etapa¹⁷. De acuerdo con el organigrama, la UNLa posee un cuerpo de funcionarios de nivel superior compuesto por el Rectorado y el Vicerrectorado, cinco Secretarías y cuatro Direcciones de Departamento. A su vez, la necesidad de asegurar las condiciones de dedicación horaria a la gestión no sólo del personal superior sino también de otras

¹⁵ Cfr. Proyecto Institucional (1998), sección 4.6., inc. e) “Flexibilizar sus mecanismos de gestión de tal forma a fin de evitar su burocratización”. La evaluación institucional realizada por la CONEAU en 2005 hacía referencia a esta tensión en el tránsito entre la etapa fundacional de la UNLa y una de mayor institucionalidad: “El de la UNLa es un modelo más bien horizontal, democrático, que aspira al consenso y que requiere homogeneidades muy fuertes en materia de actividades, participantes y aspiraciones, una escala relativamente reducida y una muy clara diferenciación con otras instituciones sociales, particularmente de las universidades tradicionales de modelos escolásticos. Este modelo de gestión ha sido, seguramente, muy apropiado en la fase inicial de construcción y consolidación de las bases de la comunidad universitaria, y ha extendido hasta el presente sus beneficios. En la UNLa aún persiste una cierta simplicidad en las relaciones y en el proceso de toma de decisiones, un liderazgo institucional centrado en el núcleo fundador -especialmente en la figura de la Rectora-, y escasa burocratización de la gestión administrativa”.

¹⁶ “Redefinimos y reformamos la estructura de cargos y funciones de los responsables de la conducción de la institución, en sus características sustantivas y también de apoyo. El organigrama se adecuó a la estructura institucional del Estado Nacional, basados en la reforma constitucional de 1994, reformulando los períodos de mandatos, acortándolos y poniéndole limitaciones, considerando que esta medida facilitarían la renovación de autoridades y la mayor participación de todos los integrantes de los distintos claustros de la universidad. Se definieron además cuestiones operativas y de facilitadores de flujos de gestión, marcando claramente las responsabilidades diferenciadas entre la misión objetivo de la UNLa, la docencia, de aquella de apoyo puramente administrativa. Se crearon manuales de procedimientos y textos ordenados normativos para la mejor comprensión de todos los empleados y personal superior” (Entrevista B2 al Jefe de Gabinete, Julio Balbi).

¹⁷ “El crecimiento de la planta del personal no docente, la creación de nuevas direcciones a nivel de las Secretarías, ha acompañado el crecimiento de la Universidad (ampliación de la oferta académica, actividades de investigación, cooperación) sin complejizar y burocratizar la gestión cumpliendo de esta manera con los objetivos planteados en el Proyecto Institucional” (Entrevista B 1 a la Rectora Ana Jaramillo y Vicerrector Nerio Neirotti).



tareas de gestión necesarias para las funciones institucionales, ha llevado a reconocer en un mismo marco normativo (Res. CS 71/08), las asignaciones horarias para cargos de gestión y docencia del personal superior y del personal de gestión académica y técnico-administrativa. De este modo, se incluye en dicho marco, junto al personal superior, a los directores de carreras de pregrado, grado, ciclos de licenciatura y posgrado, docentes-investigadores directores de áreas de gestión académica, directores de áreas técnico administrativa, docentes investigadores coordinadores de departamentos académicos, docentes investigadores coordinadores de carreras de grado y de posgrado.

Considerando esta etapa de mayor institucionalidad en la existencia de la UNLa, ya con quince años de trayectoria, la sub-comisión 1.2. ha propuesto trabajar con énfasis en cinco ejes de evaluación:

- a) La coherencia entre los lineamientos institucionales fundamentales y las normas estatutarias, reglamentarias y procedimentales que se han desarrollado en el período evaluado (2006-2011).
- b) La operativización de los ejes estratégicos de la Universidad a través de las Secretarías y el Gabinete;
- c) El desarrollo de normas reglamentarias y manuales de procedimiento, su conocimiento por parte de los agentes involucrados y la participación en su diseño y/o modificación.
- d) Desafíos de gobierno en cuanto a representación de las minorías, en concordancia con los valores democráticos fundamentales sostenidos por la UNLa.
- e) Desafíos de gobierno en cuanto a espacios institucionales de expresión de los claustros, más allá de los consejos que constituyen la normalidad institucional.

1.2.1. Los lineamientos expresados en el Proyecto Institucional

Los lineamientos expresados en el Proyecto Institucional de la UNLa han sido tempranamente incorporados a su normativa institucional y documentos orientativos, y –a partir de la misma- al funcionamiento de sus órganos fundamentales de gobierno¹⁸.

El Estatuto, norma fundamental de su organización autónoma, expresa la misión y funciones de la Universidad en sus primeros cinco artículos¹⁹, y a su vez, enmarca los términos de funcionamiento de la Asamblea Universitaria, la cual, en acuerdo con la perspectiva de defensa y promoción de la cultura democrática y participativa, la construcción de ciudadanía y la práctica de evaluación permanente, aprueba el informe anual generado en forma participativa por los todos los ámbitos

¹⁸ Desde tal punto de partida, su presencia es también observable en reglamentaciones y procedimientos de funcionamiento (manuales, organigramas) así como en documentos orientativos de la acción de gobierno, tales como su Proyecto Estratégico y su Plan de Acción. El Estatuto, norma fundamental de su organización autónoma, expresa la misión y funciones de la Universidad en sus primeros cinco artículos, citados en la sección precedente de este mismo documento.

¹⁹ Citados en la sección precedente de este mismo documento.



institucionales de la UNLa. La Asamblea tiene la potestad de aceptar o rechazar el informe, así como el plan de acción del año siguiente.

En su joven historia, la UNLa fue generando, junto a sus normas constitutivas y de orientación estratégica, un conjunto de normas reglamentarias, el cual ha incluido sus manuales de procedimientos. Una primera etapa de elaboración de dichos manuales se cumplió en el año 2001, quedando, sin embargo, pendientes otros. La necesidad de contar con todos ellos para el desarrollo de la UNLa, expresada durante la I Autoevaluación Institucional, llevó a incorporarlas a las recomendaciones y objetivos plasmados en los ejes fundamentales del nuevo Proyecto Estratégico formulado luego de dicha Autoevaluación²⁰.

Esto ha sido implementado casi en su totalidad. Entre los manuales aprobados en la última etapa de la UNLa destacan el de Recursos Humanos, por Res. 164/10, que ha permitido hacer coherente y optimizar todo su sistema de contratación de personal y su administración, el de Convenios, aprobado por Res. 049/11, el cual brinda procedimientos claros para la formulación, aprobación, administración, evaluación y conclusión de actividades, asegurando transparencia al conjunto y delimitando los sujetos que deben intervenir en cada paso, tanto para los convenios nacionales como para los internacionales²¹, y el de Compras y Contrataciones, por Res.7/13.

Las entrevistas a miembros del Consejo Superior muestran coincidencia de opinión en las respuestas, caracterizando positivamente la presencia en la vida cotidiana de la UNLa –y en el Consejo Superior- de los lineamientos expresados en el Proyecto Institucional²².

Por su parte, los consejeros han hecho referencia también a los ejes fundacionales menos presentes, o sobre los cuales se debería continuar trabajando y profundizar. Se ha mencionado la necesidad de profundizar el esfuerzo en relación con los criterios de departamentalización y transversalidad promovidos, entre otras normas, por la Res. 67/11. También se ha hecho referencia a la necesidad de mejorar la comunicación diaria en el marco de los órganos de la institución, así como en relación con los claustros. Se menciona también la búsqueda de un mayor compromiso de todos los actores con la visión de la construcción de la universidad a partir de sus valores y proyecto institucional, una mayor proyección en la promoción del desarrollo productivo sustentable y la defensa del medio ambiente, en particular en relación con la problemática Matanza-Riachuelo, la circulación de la información y el desarrollo de

²⁰ “6) Elaborar los Manuales de procedimiento de los circuitos administrativos: El proceso de autoevaluación ha permitido diagnosticar que, para continuar la creciente organización de las actividades de gestión y administrativas, es conveniente diseñar y confeccionar manuales que determinen y describan los procedimientos. Asimismo, se entiende que para mantener actualizados estos manuales se requiere que haya un área que tenga esta función a su cargo” (Proyecto Estratégico (2005), sección líneas para el plan de acción: 7).

²¹ Estas dos áreas eran especialmente sensibles tanto en lo que se relaciona con la contratación de personal como aquello que se relaciona con los convenios que la universidad suscribe con otras instituciones y/o empresas, etc. (dada la misión de interactuar con la sociedad en forma fluida pero organizada).

²² Puede observarse el extracto de estas respuestas el Documento Información Adicional.



espacios permanentes para la reflexión y crítica del accionar institucional, una mayor articulación entre las cuatro funciones y las diferentes instancias institucionales que posee la UNLa, y las dificultades de aplicación de conocimiento en el sector productivo privado.

Respecto del funcionamiento de las comisiones del Consejo Superior, los consejeros hacen referencia a su buen funcionamiento y su utilidad. Al mismo tiempo, mencionan diversas dificultades relacionadas con heterogéneas disponibilidades de tiempo en el campus para realizar reuniones, algunas de las cuales son muy extensas. Se ha hecho notar que el ritmo de reuniones ha decrecido con el tiempo, aunque se mantiene la valoración positiva de su funcionamiento actual. Entre los motivos de esta reducción se menciona los mismos relacionados con las dificultades para asistencias y acuerdos de días y horarios.

1.2.2. Operativización de los ejes estratégicos a través de las Secretarías

Tomando como punto de partida las definiciones básicas del Proyecto Institucional que establecieron “el marco de aproximación pedagógica, epistemológica y axiológica” (Proyecto Estratégico, 2005: 2), la UNLa estableció el Plan de Acción vigente luego del análisis e incorporación de los resultados de la I Autoevaluación Institucional. En el mismo se plasman estas definiciones y se enfatizan acciones fundamentales a partir de ellas²³.

El desarrollo de estos objetivos y perspectiva institucional dio origen a la actual estructura institucional de la UNLa. Pero precisamente a partir de estos avances y en el marco de los veloces y profundos cambios en el contexto económico, social, tecnológico y cultural, que han dado pie a nuevas demandas académicas, se presentó en el año 2009 una propuesta de modificación del Organigrama²⁴. Ésta tuvo por

²³ “Mapear la oferta curricular de las universidades de la región así como de las demandas de actualización y necesidades de nuevas carreras, surgidas del desarrollo económico, científico y tecnológico” (ítem 1); definir los departamentos académicos y centros de formación, investigación, cooperación y asistencia técnica a partir de la problemática nacional y regional (2); lograr una fuerte y amplia articulación con las distintas organizaciones del Estado (nacional, provincial y municipal en su entorno regional), y ONGs, (3 y 4), “Definir una planta orgánica única eficiente y acotada de administración y ejecución presupuestaria para todos los departamentos académicos con control permanente de la auditoría interna y del conjunto de los estamentos, a fin de lograr eficiencia y transparencia” (5); “Constituir áreas problemáticas y ejes transversales que promuevan los valores nacionales, democráticos, participativos y solidarios”, mencionando como ejes transversales “derechos humanos, calidad de vida, nuevos escenarios y ética” (6); favorecer la retención de estudiantes en situación vulnerable (7); constituir la Dirección de Pedagogía Universitaria y un ámbito de formación permanente para profesionales y docentes de la Universidad (13); etc.

²⁴ Las siguientes son las resoluciones modificatorias del Organigrama, aprobadas por el Consejo Superior entre la finalización de la I Autoevaluación y la actual: Res 110/05, aprobando el organigrama de la UNLa en una sola normativa específica con las misiones y funciones, de fecha octubre 11 de 2005. Res. 118/06, aprobando el pase de la Dirección de Bienestar Universitario desde la Secretaría General a la Secretaría de Cooperación y Servicio Público, de fecha noviembre 21 de 2006. Res. 40/07, creando la Dirección de Recursos Humanos dependiente de la Secretaría General, y cambiando la denominación y funciones de la Dirección de Liquidación de Haberes de la Secretaría de Administración, de fecha mayo 8 de 2007. Res. 61/07, reorganizando la Dirección de Informática, de fecha junio 27 de 2007. Res. 132/09 dejando sin efecto las cuatro anteriores, y creando: a) La Dirección de Posgrados dependiente del Vicerrectorado; b) el Campus Virtual dependiente del Vicerrectorado; c) la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil dependiente de la Secretaría Académica; d) la Dirección de Cooperación



Universidad Nacional de Lanús

235/13

objetivo actualizar la estructura funcional para un mejor cumplimiento de los objetivos, así como ordenar en una sola norma las misiones y funciones asignadas a cada una de las áreas. Este organigrama fue aprobado por Res. CS 132/09.

Dicho organigrama refleja los ejes estratégicos de la Institución, potenciando la estructura departamentalizada²⁵ y la transversalidad, prestando especial atención a la vinculación con el entorno tanto por medio de dispositivos de cooperación y de vinculación tecnológica, como de gestión de la innovación, la retención del alumnado y el aumento de la tasa de graduación, la retención y promoción de recursos humanos valiosos, la capacitación permanente, etc. Se mantiene, asimismo, la Unidad de Auditoría, y se incorpora nuevas direcciones, dependientes del Vicerrectorado, que expresan nuevas realidades producto del desarrollo institucional: Campus Virtual y Posgrado.

Más adelante, por Res. CS 177/10, se crea la Jefatura de Gabinete, dependiente del rectorado, con funciones de articulación y coordinación, así como a cargo de direcciones específicas. Con su creación, la expresión de los ejes estratégicos a través de las secretarías y direcciones alcanza mayor madurez, en tanto dinamiza la relación cotidiana y la operativización de los planes entre Rectorado, Consejo Superior, Secretarías y Direcciones. A su vez, le competen las tareas en comunicación institucional interna y externa, el diseño de la imagen institucional, y tomar responsabilidad sobre direcciones y áreas vinculadas a comunicación que alcanzan una coordinación más inmediata y plena, tales como Comunicación Visual, la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales, y la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional.

A partir de la existencia de esta función el Jefe de Gabinete se incorpora a las reuniones semanales del cuerpo de funcionarios de la UNLa (rectora, vicerrector, secretarios, directores de departamento). Si bien esta reunión no tiene plasmación institucional por resolución u otro tipo de normativa, sí tiene una regularidad asumida por sucesivos equipos de gobierno, siendo este el ámbito más cotidiano de articulación y operativización de los ejes estratégicos de la Universidad, y su puesta en práctica en las secretarías y departamentos²⁶.

Internacional dependiente de la Secretaría de Cooperación; e) la Dirección de Compras dependiente de la Secretaría de Administración; trasladando, además, algunos centros y direcciones de una dependencia a otra, de fecha Diciembre 12 de 2009. Res. 177/10, incorporando la Unidad Jefatura de Gabinete dependiente del Rectorado, de fecha Diciembre 17 de 2010. Res. 60/11, incorporando la Dirección de Contabilidad en la Secretaría de Administración; eliminando la Dirección de Presupuesto y Ejecución de Convenios y creando en su remplazo el Área de Ejecución de Convenios de la Secretaría de Administración, creando el Área Impositiva y Previsional dentro de la Dirección de Liquidación de Haberes; cambiando la denominación de la Dirección de Vinculación Tecnológica por Dirección de Innovación y Vinculación Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Técnica, de fecha mayo 13 de 2011.

²⁵ "Cabe mencionar que este tipo de organización favorece que la implementación de las políticas educativas que se plantean desde el Rectorado, se lleven a cabo a través de las distintas Secretarías" (Entrevista B 1 a la Rectora y Vicerrector).

²⁶ "Tenemos reuniones sistemáticas de Gabinete en donde se discuten los ejes dinámicos de la coyuntura, se generan acuerdos y hay un altísimo nivel de información que circula (...) Se discuten temas clave que nos instalan en nuevas construcciones. Eso hace que podamos observar qué cerca o distantes estamos de nuestras propias



La consulta a Secretarios de la UNLa en funciones muestra consenso en torno a la satisfacción con los mecanismos de operativización entre los documentos y órganos responsables de fijar los ejes estratégicos y las condiciones de operativización en sus propios ámbitos de responsabilidad²⁷. Hacen referencia, asimismo, a estrategias de las propias Secretarías para adecuar su funcionamiento a largo plazo en el marco de dichos ejes. Así, por ejemplo, la Secretaria Académica hace referencia al propio plan de acción de su Secretaría, enmarcado en una Propuesta de Planificación Estratégica en tres grandes ejes: misión social de la universidad, perfil diferencial de la oferta, y la formación de gestores sociales, los tres ejes atravesados transversalmente por el fortalecimiento de la identidad de la institución²⁸.

1.2.3. El conocimiento de las normas y la cultura participativa

La UNLa ha incorporado el conocimiento de su normativa a los contenidos de sus distintos espacios curriculares y extracurriculares. Así, por ejemplo, todos los aspirantes a ingresar a la UNLa como estudiantes estudian la Ley de Educación Superior y el Estatuto de la UNLa en el curso de ingreso. Los no docentes asisten a cursos de capacitación, obligatorios para optar al régimen de promoción de cargos vigente (concursos). Asimismo, se ha tendido a generar las normativas y regulaciones²⁹

experiencias en comparación. Esta instancia es no formal, pero sí es regular y sistemática en su existencia desde su inicio hasta ahora” (Entrevista B4 a la Secretaria Académica, Lic. Ana Clement). “Se trabaja en reuniones semanales entre las autoridades de la UNLa (Gabinete) para debatir propuestas, proyectos, políticas de la institución, reuniones periódicas en las que se permite ver el avance durante la gestión y reuniones de articulación transversales realizadas con los departamentos y el Vicerrectorado y con los Secretarios coordinados por el Vicerrector. Surgen de allí decisiones de carácter operativo para fortalecer el proceso de institucionalización” (Entrevista B 1 a la Rectora Ana Jaramillo y Vicerrector Nerio Neirotti).

²⁷ La secretaria de Cooperación y Servicio Público, por ejemplo, hace referencia a las responsabilidades en cooperación intra e interinstitucional asignadas a su función: La articulación con el sistema educativo local, capacitación, alfabetización digital y programa de apoyo al último año de la escuela secundaria, que permiten la puesta en acción de varios de los ejes estratégicos enunciados. Lo mismo sucede con los programas de inclusión socioeducativa (La UNLa va a la escuela, Programa de verano, Programa Permanente, Programa de Compromiso educativo, Orientación Vocacional, Proyectos de voluntariado), el Servicio social universitario, los convenios de ejecución de políticas públicas en distintas áreas de la gestión de gobierno, tales como INAI, Secretaría de Participación Ciudadana, los convenios orientados a favorecer el intercambio de estudiantes y docentes a nivel internacional, participación en Redes y Ferias, acciones tendientes a implementar la Cooperación al Desarrollo, redes comunitarias tales como la Red de Monte Chingolo, el programa de deportes, entre otros, y el Observatorio de Graduados.

²⁸ “En el tema trayectoria hablamos de acceso, permanencia y egreso como conceptos nucleares. Son los momentos en los que interviene la Secretaría Académica, en su práctica institucional. En relación con el acceso, tenemos objetivos y estrategias plasmados en una línea de acciones hasta el 2014. Nos proponemos mejorar la inserción de los alumnos de las instituciones educativas públicas y de la comunidad de la región; promover el ingreso a la docencia y la inserción de los graduados y docentes de la UNLa en los posgrados de la institución, entre otros (se adjunta el documento del Plan Estratégico de la Secretaría Académica). Por otra parte, las metas inclusivas requieren intervenir desde la más temprana edad y no sólo en el momento de la demanda de acceso a la universidad. Por ello es precisa la articulación con las escuelas medias, técnicas y terciarios. En relación con ello se trabaja programas de becas específicas, en articulación con otras secretarías, así como mecanismos de subsidio y apoyo complementarios. Por ejemplo, este año, la Secretaría Académica se ha hecho cargo de los apuntes de los ingresantes, que han participado del programa de apoyo al nivel polimodal coordinado por la Dirección de Educación Permanente” (Entrevista B4 2 a la Secretaria Académica Ana Clement).

²⁹ Por ejemplo, manuales, parte de uno de los ejes estratégicos de labor en los últimos seis años.



con amplia participación de los involucrados³⁰, lo que permite garantizar su conocimiento^{31,32}.

El conocimiento de los órganos de gobierno ha sido explorado por la encuesta a los claustros realizada en 2012 (Tabla 1.1.). Puede notarse en ella una alta proporción de reconocimiento pleno de los órganos de autoridad (Asamblea, Consejo Superior, Rectora y Vicerrector, Direcciones Departamentales, Consejos Departamentales y representación del propio claustro), alcanzando valores muy altos entre docentes y personal administrativo, y cercanos al 50% entre estudiantes y graduados³³. Esta proporción más baja de conocimiento preciso de los órganos entre estudiantes y graduados se repite ante la pregunta “¿Conoce al representante o representantes de su claustro?”. Un 46,9% de los docentes y 62,1% de los administrativos responde afirmativamente, en comparación con el 24,1% entre los estudiantes y 25,2% entre los graduados.

Tabla 1.1. Conocimiento de los órganos de gobierno por los distintos claustros

³⁰ En cada una de las oportunidades en los que se han elaborado o rediseñado los procedimientos en la institución han sido consultados los sectores involucrados en el desarrollo de los mismos (Entrevista B2 al Jefe de Gabinete Julio Balbi, pregunta 6.1.4.1.). Entre otros procedimientos de participación, se ha mencionado: “Diseño del manual de procedimientos para la Formulación de Convenios: Fueron convocados los responsables de la Secretaría de Cooperación y Servicio Público y de los cuatro departamentos, como así también los agentes no docentes que desarrollaban funciones dentro del antiguo circuito de convenios. Luego de determinar las debilidades y fortalezas del circuito anterior, se realizaron las reformas necesarias y se aprobó por Res. CS 49/11 el nuevo Manual de Procedimientos de Convenios. Diseño del manual de procedimientos de Recursos Humanos: Junto con la Secretaría General, la Dirección de Recursos Humanos y especialistas contratados en la formulación de procesos y estructuras fueron relevadas las necesidades referidas a contrataciones Docentes y No Docentes, estableciendo las relaciones e interdependencias entre las áreas involucradas y detallando las tareas de ingreso, control, derivación y remisión de documentación para la liquidación de haberes correspondientes. Dicho manual fue aprobado por el Consejo Superior mediante la Res. CS 146/10. Actualmente se están reconsiderando dentro del manual, los plazos existentes en el manual por pedido de la Auditoría Interna de la Universidad. Diseño del manual de Compras y Contrataciones: tomando como referencia el Manual de Compras y contrataciones aprobado en el año 98, se convocó a la Dirección de Compras de la universidad y a los responsables de la Secretaría de Administración, con el fin de actualizar y mejorar los procedimientos referidos a contrataciones pertenecientes a la Universidad. Actualmente se encuentra en proceso de aprobación por parte de las autoridades de la Universidad” (Entrevista B2 al Jefe de Gabinete Julio Balbi, pregunta 6.1.4.1.). “No parecen suficientes o no son efectivos los mecanismos de difusión existentes, ya que se manifiesta recurrente el desconocimiento de las normas, con el agravante de que en oportunidades se verifica por parte de los responsables de las áreas” (Entrevista B4 al Secretario de Administración, Guillermo Grosskopf, pregunta 6.1.3.10).

³¹ “Considero necesario abordar un proceso de revisión y posterior adecuación de las secuencias de firmas que se requieren en las distintas tramitaciones, atendiendo además la posibilidad de descentralización de las decisiones que se plantea en el informe de la comisión. Además se debería instalar la cultura de atender los requerimientos que se plasman en los expedientes en el menor plazo posible ya que frecuentemente se verifican retenciones considerables de las actuaciones en distintas áreas, sin resolver. Estas demoras generan reclamos, pérdidas de tiempo en averiguaciones, conflictos entre pares y hasta perjuicios económicos” (Entrevista B4 4 al Secretario de Administración, Guillermo Grosskopf.).

³² La disposición accesible -por vía digital o archivo en papel- del conjunto de la normativa que afecta a cada agente completa esta perspectiva.

³³ Tómese en cuenta que las respuestas positivas son aquellas en que se reconoció el conjunto de órganos en las respuestas. La presencia de algún órgano o nombre incorrecto llevó la respuesta al casillero “no conoce o menciona incorrectamente”.



Claustro	Reconoce y menciona correctamente órganos de gobierno		No conoce o menciona incorrectamente órganos de gobierno	
	N	%	N	%
Docente	85	86,7	13	13,3
Estudiantes	177	50,3	175	49,7
Graduados	85	54,8	70	45,2
No docentes	120	90,9	12	9,1

Fuente: Encuesta a los claustros 2012, documenteca de la II Autoevaluación Institucional.

Recientemente se realizaron cursos para el claustro no docente con el objetivo de aportar al conocimiento de los convenios colectivos de trabajo. Asimismo, se registraron iniciativas provenientes de los claustros respecto de la modificación de normas y procedimientos, para tratar en el Consejo Superior.

En el caso del diseño presupuestario, el origen diverso de las fuentes de financiamiento supone respuestas institucionales diferenciadas en la perspectiva participativa. Una parte corresponde al Tesoro Nacional, y su diseño y/o modificación excede la UNLa. La otra (Recursos Propios y Remanente de ejercicios anteriores) cuenta con una posibilidad más dinámica de participación y flexibilidad en su reasignación. El documento de planificación 2011 de la Unidad de Auditoría Interna indica:

“La formulación presupuestaria para el ejercicio 2011 contempla la distribución de los créditos presupuestarios de la Fuente 11 [Tesoro nacional] en diferentes categorías programáticas continuando y mejorando la implementación inicial de Presupuesto por Programas que fue realizada en 2010 (con la participación de todas las dependencias y sub-dependencias de la Universidad). Se incorporará la estimación y destino de los ingresos provenientes de la fuente 12 [Recursos propios] a los que se les asignarán partidas identificatorias, previéndose unificar a los créditos surgidos como remanentes de las dos fuentes mencionadas anteriormente” (*comentario entre corchetes nuestro*).

Esto habla del carácter participativo y del esfuerzo de descentralización de la decisión presupuestaria expresados en esta etapa inicial de implementación del Presupuesto por Programas, el cual, como se indica en la sección 1.5.1., se aspira a poder seguir en tiempo real por medio del sistema informático de la UNLa en una etapa futura.

El Presupuesto por Programas, puesto en marcha en el año 2010³⁴, incorpora la novedad de que en función de las partidas asignadas, cada área de gestión puede

³⁴ “Desde la Jefatura de Gabinete se ha estado trabajando progresivamente desde el año 2010 en la formulación, ejecución y control del presupuesto por programas de la Universidad. En primera instancia se trazaron los objetivos generales y se capacitó al personal responsable de la formulación del presupuesto por áreas. Luego de 2 períodos completos se han observado avances significativos en la planificación del presupuesto que cada dependencia realiza año a año, y se han podido determinar las falencias en el proceso de formulación, que por lo general tienen que ver con que la planificación sea realizada por objetivos y que el presupuesto solicitado se refleje en la concreción definitiva de los mismos. Dados estos inconvenientes se han iniciado segmentos de capacitación para Secretarios y Directores de Departamento a fin de que el presupuesto de cada dependencia sea planificado en base a los objetivos que cada área se plantea para el año, que estos estén directamente ligados al plan de acción anual de la Universidad y que finalmente la partida presupuestaria solicitada de cumplimiento a estos objetivos, evitando



presupuestar los destinos de las partidas en cumplimiento de sus propios fines y misiones³⁵. Se aspira a que el desarrollo del presupuesto por programas optimice la gestión del área, dinamizando el aprovechamiento de los recursos, dado que permite, por ejemplo, transferir excedentes de una partida a otra justificando y registrando el cambio, aumentando así la autogestión y la iniciativa de las áreas, mejorando así la ejecución presupuestaria de conjunto y potenciando la cultura de autogestión y participación responsable de la comunidad universitaria.

1.2.4. Gobierno y representación de las minorías

El Estatuto de la Universidad Nacional de Lanús garantiza, como parte de su concepción, la representación de los claustros, la posibilidad de elegir y ser elegidos para formar parte del gobierno de la Universidad, los procesos electorales a intervalos regulares, la participación democrática, el debate plural en su interior y la representación de las minorías en el gobierno. El marco normativo general aparece ya en su artículo 3°, inciso n: “Promover la democracia interna y la justicia distributiva”.

La normativa garantiza la elección democrática de las autoridades, tanto las ejecutivas como las correspondientes a los órganos colegiados. Una característica de la UNLa es haber incorporado desde su etapa fundacional la presencia de cuatro claustros: docente, estudiantil, de graduados y de no-docentes (gestión administrativa), a lo que se agrega la presencia de un representante del Consejo Social Comunitario en el Consejo Superior. Esta multiplicidad de representaciones aparece también en cada Consejo Departamental, donde participan, asimismo, los directores de carrera.

Continuando esta línea, el Capítulo VII del Régimen Electoral, en su artículo 61°, inciso j, especifica: “Las elecciones de cada claustro deben contemplar la representación de la minoría, en caso que reúna, al menos, el 25% de los votos válidos emitidos”.

Esta disposición ha sido cumplida, y en la Universidad existen actualmente representantes de claustro electos por listas minoritarias. Del mismo modo, tanto mayorías como minorías expresadas en agrupamientos de claustro tienen libre y plena participación en el ejercicio del debate plural y los derechos de expresión, agrupamiento, petición, etc.³⁶

presupuestar montes por encima de los necesarios para el cumplimiento de las actividades propuestas” (Entrevista B2 al Jefe de Gabinete, Julio Balbi, pregunta 6.2.2.1.).

³⁵ “Se considera cumplimentado solo un primer paso si tomamos en cuenta la integralidad de la técnica de presupuesto por programa. Se nota falta de capacitación del personal que lo formula y de los responsables de áreas en conceptos presupuestarios básicos (Ej.: se desconocen los incisos y las codificaciones, no se presupuesta adecuadamente el gasto en personal, etc.). En resumen, considero que se ha cumplido con la decisión de implementar el presupuesto por programa, pero aún restan atravesar nuevas etapas para lograr capitalizar los beneficios que la técnica otorga. Es fundamental la selección e integración del equipo que brinda la capacitación. Se percibe la necesidad de gastar los montos tope asignados pero no su relacionamiento con las políticas y prioridades institucionales” (Entrevista B4 al Secretario de Administración, Guillermo Grosskopf, pregunta 6.2.2.1.).

³⁶ Existen críticas –expresadas en el aporte de un miembro de la comisión– que señalan que la conformación numérica de los órganos colegiados tanto Consejo Superior como departamentales produce distorsiones en la aplicabilidad de norma instituida en el artículo 61°: en el caso del claustro de graduados y de no-docentes, a existir un solo escaño de representación del claustro en el Consejo Superior, resulta imposible la representación



1.2.5. Otros espacios de expresión de los claustros

El Consejo Superior, además de los mecanismos institucionales de representación y participación (instancias electorales, conformación del cuerpo, deliberación, comisiones, etc.), ha buscado, a través de la actividad de sus propios miembros en su condición de representantes de sus claustros, ampliar sus ámbitos de interacción. Los consejeros en funciones han mencionado –en las entrevistas abiertas– la existencia de una comunicación fluida entre los propios consejeros, independientemente del claustro de procedencia, así como entre estos y la Secretaría de Cooperación, la Dirección de Posgrados, los organismos gremiales docentes, no docentes y estudiantiles, con los departamentos y con aquellas carreras con vinculación más directa con las temáticas en tratamiento, con las organizaciones sociales del ámbito local, así como instituciones estatales y no gubernamentales con dicha vinculación. Los consejeros interactúan regularmente con la Secretaría de Administración, y en particular, por el requerimiento formal de que un Consejero Superior esté presente en la apertura de sobres de cada licitación. Mencionan también las interacciones producto de la pertenencia institucional del consejero³⁷. Se menciona también la participación en jornadas académicas y talleres institucionales, el contacto con los espacios de producción y expresión como el sello discográfico, el museo Abremate, el espacio de arte, o la biblioteca. En las entrevistas se ha hecho notar que la interacción con el sector productivo es aún escasa en relación con las expectativas de la institución y del propio entrevistado.

Los claustros poseen diversos ámbitos de expresión además de los consejos. La UNLa ha cedido expresamente un ámbito edilicio (la Casa de los Estudiantes Claudia Falcone) para actividades de expresión estudiantil, así como carteleras para uso tanto de los centros de estudiantes como de las diversas listas y agrupamientos. Los estudiantes participan, asimismo, de diversos procedimientos de petición y expresión, como por ejemplo las encuestas de cierre de cursada.

Los centros de estudiantes por carrera muestran un paulatino proceso de expansión visto en el marco del conjunto de la UNLa en los años transcurridos desde la anterior autoevaluación. Pero la expresión específica de esta experiencia es heterogénea de una carrera a otra y de un Departamento a otro. Asimismo, debe tomarse en cuenta las importantes diferencias producto del desarrollo y las características de cada

institucional de la minoría aún si obtiene el piso de 25 por ciento de los votos válidos emitidos o más. En el nivel de los órganos colegiados departamentales, no están representados los graduados, en tanto se repite la mencionada distorsión en el claustro no-docente, donde el escaño único no permitiría la inclusión de una minoría, y lo mismo sucede con el claustro de estudiantes. Por otra parte, en las tres etapas de la presente autoevaluación representantes estudiantiles presentes en los Consejos Superior y Departamentales han hecho notar –en coincidencia con la perspectiva de sus respectivos espacios de representación– su visión sobre la conveniencia de ampliar la proporción de estudiantes representantes de dicho claustro en los Consejos.

³⁷ Por ejemplo, Cárcamo menciona su labor gremial docente, Suárez su labor en el campo de la función académica, cuyos equipos están compuestos por integrantes de los cuatro claustros.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

carrera. Un factor importante es la cantidad de años desde su creación y la cantidad de egresados.

Entre los que han consolidado un perfil representativo por carrera puede mencionarse a Trabajo Social y Enfermería, en tanto Ciencia Política y Gobierno ha sido el punto de partida de la reciente conformación de un centro del Departamento de Planificación y Políticas Públicas. Hay, asimismo, referencias a reuniones recientes de estudiantes del Departamento de Humanidades y Artes para formar un centro de tipo departamental.

Los diferentes grados de desarrollo de este tipo de expresión estudiantil se manifiestan en otras actividades como la participación en congresos, jornadas y festivales: mientras los centros con una historia más consolidada y una experiencia de varias elecciones de recambio de autoridad tienen una participación regular –contando con auspicio institucional- las carreras sin representación estudiantil no tienen este tipo de expresión regular, al menos no en instancias colectivas de relativa organicidad.

En el Departamento de Humanidades y Artes, un avance destacable en dirección a la formación de instancias intermedias entre estudiantes y el Consejo Departamental, se dio con el Primer Taller Institucional para Estudiantes y Graduados llevado a cabo en abril de 2011, en el que participaron estudiantes de todas las carreras, y en donde se discutieron temas comunes y se formularon propuestas. En general se coincidió en la existencia de una falta de interrelación intra-departamental a través de proyectos de investigación o de producción artística que involucren al estudiantado. En otros Departamentos se han producido otras iniciativas que guardan relación con perspectivas de vinculación intra e inter-claustros, y contacto con experiencias académicas y profesionales, como lo han sido las Jornadas de Investigación departamentales, etc.

Los docentes han desarrollado en los últimos siete años su agrupamiento sindical–con el nombre de ADUNLa- integrante de la Federación de Docentes de las Universidades (FEDUN)³⁸. Este gremio se ha constituido con criterio participativo, generando

³⁸ ADUNLa nace en 2004. Luego de un proceso de 3 años se conforma una nueva comisión, que es la misma que se encuentra a cargo actualmente, con pocos cambios de sus miembros, en su segundo período de gestión: 2009-2012. La lista que la lleva adelante es la Verdi-granate, nombre alusivo a los colores de los equipos de fútbol representantes de la doble identidad territorial de la UNLa, Lanús y Banfield. Ha superado en 2011 los cien miembros, quienes aportan el 1 por ciento de su salario para el sostenimiento gremial. ADUNLa está asociada a FEDUN (Federación de Docentes de las Universidades) desde su segundo período de gestión, que se inicia en el año 2006, hasta la actualidad. Desde el año 2009 la Secretaria General de ADUNLa forma parte de la Comisión Directiva de FEDUN, a cargo de la Secretaría de Capacitación; así mismo posee una vocalía en la Confederación de Gremios Docentes de la República Argentina. A partir de diciembre de 2011 pasa a formar parte, con FEDUN, de la Federación de Sindicatos Docentes Universitarios de América del Sur (FESIDUAS). En la actualidad se encuentra trabajando para realizar cambios en su Estatuto, con la idea de incluir a los jóvenes en una Secretaría de la Juventud Sindical y a los Retirados en la Secretaría de los Retirados y/o Jubilados, con una definición específica de sus funciones. El rol de la representación gremial se ha configurado, en esta etapa fundacional del gremio, desde la demanda de sus afiliados, desde donde también se pensaron los cambios en el Estatuto. La demanda ha estado centrada en aspectos que podemos definir en las siguientes áreas: Previsional, Político, Social, Laboral, Académico, Recreación y Descanso. Para el apoyo previsional y laboral, se cuenta con la labor de un equipo conformado por un estudio de abogados laboralistas, uno de abogados previsionales y uno de contadores.



sucesivas asambleas para la normalización de su funcionamiento y representación. Desde su aparición, el gremio ha participado en las negociaciones colectivas, realizado gestiones gremiales y producido diversas iniciativas de expresión, tanto de tipo laboral (salariales, jubilatorias, de derechos sociales) como extra-laboral (de extensión cultural, etc.). Asimismo, los docentes cuentan con un espacio físico de reunión (sala de profesores) y diversos ámbitos de consulta, petición y deliberación en el marco de los sucesivos años académicos³⁹.

Se ha notado, a medida que la cantidad de graduados por carrera crece, la tendencia a la conformación de asociaciones representativas, como lo muestra la reciente conformación del Centro de Graduados en Ciencia Política y Gobierno⁴⁰. Algunas de las carreras más antiguas de la UNLa han incorporado graduados a su planta docente y técnica. Estas alternativas de participación y continuidad del vínculo con la UNLa se complementan con la oferta de posgrado que la institución difunde entre sus egresados del nivel de grado, las actividades de cooperación con la comunidad y la elaboración regular de las encuestas del Observatorio de Graduados que han generado hasta el año 2012 cuatro informes publicados por la Institución.

La encuesta a graduados realizada en el marco de la presente Autoevaluación muestra que casi el 20% de los entrevistados manifiesta participar en alguna actividad académica o de representación gremial vinculada a su claustro.

Tabla1.2. Participación de los graduados en actividades de su claustro

Participación	Graduados	
	Cantidad	Porcentaje
No	126	81,3
Sí	29	18,7
Total	155	100,0

Fuente: Encuesta a los Claustros 2012.

³⁹ La consejera superior Silvia Cárcamo, con participación activa en el gremio docente, menciona "... se incluyen en ese plan anual las propuestas provenientes de los distintos claustros", con continuidad más allá del calendario anual y/o de ciclos de vigencia de autoridades. "Un ejemplo claro de esto es el caso de la propuesta de la instalación de la carrera docente en la UNLa, que permitió avanzar por más de un año y en más de una gestión de Vicerrectores. En este caso se dio un proceso de negociaciones y concreciones en Resoluciones de Consejo Superior en por lo menos tres ocasiones y la reforma del Estatuto de la UNLa" (Entrevista B3 a Silvia Cárcamo).

⁴⁰ A finales de septiembre de 2011 surgió, entre un grupo de graduados de Ciencia Política de la UNLa la idea de crear un espacio de reflexión y discusión de la disciplina. La iniciativa contó con el apoyo de la Dirección de la carrera de Ciencia Política y Gobierno que proporcionó la lista de tesis aprobados, en base a la cual se comenzaron a establecer los contactos. En octubre se realizó las primeras reuniones, acordándose la constitución del Centro de Graduados en Ciencia Política y Gobierno (CGCPyG) de la Universidad Nacional de Lanús formalizado por medio de un acta constitutiva el 8 de noviembre de 2011. En la misma se explicita la firme adhesión a los valores democráticos, "consecuentes en la defensa irrestricta de la Universidad como un bien nacional público, social y colectivo".



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Asimismo, un 23,9% (37 respuestas) indica haber asistido al menos una vez a actividades abiertas y/o cursos de capacitación. Entre los que indicaron haber participado en actividades del claustro, la mitad (15 sobre 29) respondió no tener suficiente contacto como para arriesgar una valoración positiva o negativa de la calidad de esta actividad, en tanto la otra mitad (14 sobre 29) manifestó que la misma era muy buena (8 respuestas) o buena (6).

Los no-docentes, por su parte, también han constituido su personería gremial – ATUNLa, integrante de Federación Argentina de Trabajadores de Universidades Nacionales (FATUN) y constituido espacios físicos de reunión y deliberación en el marco de la UNLa, discutiendo cuestiones vinculadas a remuneraciones, categorizaciones y otros temas de interés representativo gremial.

Los cuatro claustros, finalmente, cuentan con diversos ámbitos de sociabilidad promovidos y respaldados por la UNLa, tanto aquellos que corresponden a la cotidianeidad –listas de comunicación compartidas, comedor universitario, actividades culturales en común- como aquellas de repetición regular en ciclos semestrales y/o anuales, tales como los encuentros de camaradería, que se realizan con participación de todos los claustros. Esto ha sido registrado también por la encuesta a los claustros: un 76,5% de los docentes, 66,5% de los alumnos, 32,3% de los graduados y 78,8% del personal administrativo responden afirmativamente. Frente al requerimiento de ejemplificación, los encuestados mencionan diversos ámbitos y prácticas, predominando en cada claustro la referencia a los agrupamientos de interés gremial comunes en el sistema universitario nacional: sindicato de docentes y de no docentes, centros de estudiantes y asociaciones de graduados. Entre los graduados, también se menciona los centros de estudiantes, registrándose así tanto la presencia de graduados en condición de estudiantes de posgrado, como el carácter incipiente de la formación de asociaciones de graduados en carreras de reciente creación.



Tabla 1.3. Conocimiento de los distintos claustros respecto de otras formas en que puedan participar, expresar su opinión o acercar sus propuestas

Claustro	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	No sabe/No responde	3	3,1
	No	20	20,4
	Si	75	76,5
	Total	98	100,0
Alumnos	No sabe/No responde	13	3,7
	No	105	29,8
	Si	234	66,5
	Total	352	100,0
Graduados	No	105	67,7
	Si	50	32,3
	Total	155	100,0
Administrativos	No	28	21,2
	Si	104	78,8
	Total	132	100,0

Fuente: Encuesta a los Claustros 2012.

La perspectiva departamental

En cuanto a la relación entre los informes de gestión presentados en la Asamblea Universitaria anual y los planes de acción posteriores, existen percepciones divergentes según se plantee el enfoque desde una carrera o desde el propio Consejo Departamental. Al respecto, se tiene la visión desde una unidad de trabajo como lo es una carrera, de que los informes de gestión se utilizan para revisar la visión y proponer nuevos objetivos. Desde la visión del Consejo, sólo sirve como información general de la institución debido a que el Consejo Departamental no planifica ni evalúa las acciones. Los informes expresan conformidad con los logros alcanzados en términos de operativización de los logros alcanzados desde el Proyecto Institucional, los planes de acción y la documentación institucional normativa y orientativa de la Unidad Central y los departamentos. Coinciden, asimismo, en hacer notar dificultades precisamente en el logro de una óptima articulación entre estos actores, y entre los departamentos entre sí, así como en algunos aspectos de la relación intra-departamental. Por tal motivo, se ha trabajado tanto en las instancias de deliberaciones como en las de redacción, en diálogo con la sección 1.4., haciendo hincapié en la instancia de sugerencias para la próxima etapa institucional, respecto de la conveniencia de profundizar el trabajo de optimización de los mecanismos de articulación previstos en la normativa de la UNLa⁴¹, así como la continuidad de procedimientos de articulación

⁴¹ En el Cuerpo Complementario de este mismo informe se presentan los cuatro reportes departamentales de la segunda autoevaluación. Cada uno de ellos, además de la tarea evaluativa de su propio departamento, presentó los resultados de su lectura, deliberación y aportes desde la perspectiva departamental, a los siete informes por dimensión.



que se han mostrado especialmente útiles en este sentido, como es el caso de las reuniones de Gabinete.

1.3. Planificación estratégica

La planificación estratégica ocupa un lugar importante en la configuración de los atributos distintivos de la UNLa. En el Proyecto Estratégico, formulado poco después de concluida la primer Autoevaluación, se afirmaba en las consideraciones previas:

“La Universidad Nacional de Lanús y sus miembros fundadores tuvieron en cuenta, para la definición del Proyecto Institucional, un conjunto de consideraciones sugeridas del conocimiento y diagnóstico del sistema universitario en su conjunto, y de las universidades de la región, su vinculación con la sociedad, sus fortalezas y debilidades, sus logros, sus deficiencias y sus vicios. Fue una gran oportunidad poder establecer una nueva Casa de Altos Estudios, a las puertas de un nuevo siglo, con la participación de todos sus miembros y de la sociedad, a través de la definición de una planificación estratégica participativa que implica el ensayo y error. Por lo tanto, el plan estratégico no es el fruto de unos pocos que la iniciaron y definieron de una vez y para siempre, sino el resultado de la búsqueda conjunta y explícitamente progresiva de nuevos criterios pedagógicos y de investigación así como de innovaciones científico tecnológicas e interacciones creativas con la comunidad inagotables y siempre inconclusas, por definición cooperativas” (Proyecto Estratégico de la Universidad Nacional de Lanús, pág. 1).

Este carácter inescindible de la relación entre planificación estratégica, participación democrática colectiva, responsabilidad social y nacional, y procesos continuos de evaluación y cambio aparece, pues, en la constitución misma de la Institución⁴². No casualmente, la convocatoria a la II Autoevaluación evoca:

“En concordancia con lo mencionado, en el año 2003 se inició el proceso de evaluación institucional con la primera Autoevaluación y continuó con la Evaluación Externa por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en el año 2005. Ambas experiencias resultaron altamente satisfactorias porque permitieron la reflexión por parte de la comunidad universitaria del quehacer cotidiano, constituyeron un aprendizaje sobre las prácticas evaluativas, contribuyeron al desarrollo de la planificación estratégica en la Universidad, posibilitaron ratificar las principales orientaciones y políticas institucionales y, finalmente, se confrontaron los avances de ejecución en relación con el Proyecto Institucional” (Res. CS 105/11, pág. 3).

En este marco, se entiende por mecanismos de planificación estratégica participativa la apertura de ámbitos que posibiliten el intercambio de experiencias y reflexiones compartidas por los distintos actores de la universidad, y estimulen la continuidad y articulación entre la elaboración y la evaluación de planes en forma cooperativa y continua.

El carácter articulador del plan hace referencia a la capacidad de generar vinculaciones entre los departamentos, Centros, Áreas y Secretarías como así también entre ellos y las instancias políticas –de representación, deliberación y ejecución- a través de las

⁴² Esta caracterización aparece formulada en términos análogos en el Estatuto, el Proyecto Institucional, los fundamentos de la planificación de Auditoría Interna, y otros documentos normativos y orientativos de la UNLa.



cuales se expresa la comunidad universitaria⁴³. En ese marco, se reconoce la existencia de dos modalidades de participación: la instrumental o funcional y la empoderadora. La primera tiende a reducir los costos y tiempo requeridos de la concepción a la ejecución. La segunda pretende fortalecer las capacidades de los grupos a los que se orienta en su accionar. Ambas modalidades de participación pueden combinarse y realizarse simultáneamente, respondiendo así a la capacidad que brinda el planeamiento de establecer ejes transversales entre los componentes orgánicos, funcionales y académicos de la universidad. Dichos ejes están constituidos por procesos-clave que contienen a las actividades sustantivas de investigación, docencia y cooperación y las actividades de soporte administrativo y logístico.

En la UNLa la planificación adopta distintas modalidades y herramientas:

- El Proyecto Estratégico de la Universidad y su Plan de Acción.
- El debate y elaboración de los informes anuales elevados por los distintos órganos al Consejo Superior y la Asamblea Universitaria, así como los correspondientes planes de acción elaborados a partir de ellos⁴⁴.
- Los planes académicos y de investigación que se nuclean alrededor de los departamentos, las carreras de grado y posgrado⁴⁵.
- El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que constituye, hasta ahora, un método de consulta sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas por los usuarios del sistema universitario.
- El presupuesto por programas.
- Los Talleres Institucionales que se realizan todos los años, en los que participan los integrantes de los distintos órganos de gobierno.

⁴³ En algunas entrevistas se ha hecho referencia a dificultades para generar instancias de articulación horizontal para la discusión y diseño de los manuales y procedimientos: “Existen pocas instancias sistemáticas de intercambio horizontal, entre los miembros de la estructura de gestión. Algunos fueron suprimidos por considerar que vulneraban la autoridad de los directores de los departamentos. Considero no obstante que las universidades no son solamente estructuras burocráticas caracterizadas por la jerarquía funcional y que es provechosa la redundancia informativa y la articulación horizontal de las diferentes áreas de gestión, propias de organizaciones inteligentes.” (Entrevista B4 1 a la Secretaria de Cooperación y Servicio Público, Georgina Hernández, pregunta 6.1.4.2.).

⁴⁴ En sus respectivas respuestas a entrevistas realizadas por el equipo técnico de apoyo, los miembros del Consejo Superior informan de una activa utilización de los informes de gestión y los planes de acción como insumo para la planificación, evaluación y toma de decisiones en el marco de este órgano colegiado, así como en la articulación entre planificación estratégica y operativa.

⁴⁵ En relación con este ítem, la Rectora y el Vicerrector hacen referencia, en respuesta a la entrevista realizada en el marco de esta II Autoevaluación Institucional, a la importancia –y limitaciones en la etapa actual- de la producción de datos obtenidos a través de los distintos sistemas de información (los mismos se tratan en la sección 1.5. de este documento):

“El análisis de los datos obtenidos a través de las diferentes bases de datos como SIU Guaraní, GESDOC, SIU Pilagá, Biblioteca, etc. permite realizar diagnósticos y elaborar estrategias para solucionar distintas problemáticas. En la actualidad no contamos con información consolidada de las diferentes bases de datos y todavía no es posible contar con un tablero de control para todas las actividades” (Entrevista B1 a la Rectora y al Vicerrector).



- Las reuniones de Gabinete, que constituyen un nexo fundamental entre la planificación estratégica y la operativa.

En la etapa fundacional de la Universidad (hasta 2003) las principales preocupaciones giraron en torno a la búsqueda de una adecuada normativa institucional que garantice su consolidación estatutaria y la expresión consensuada de los valores fundamentales, características identitarias básicas y ejes orientadores de la planificación, así como también la generación de las estructuras curriculares y la fatigosa negociación de recursos e infraestructura propia de la etapa inicial de una institución compleja.

Como resultado de ella se configuraron el Estatuto, el Proyecto Institucional, el Proyecto Estratégico, los primeros planes de acción y organigramas, se forjaron los cuatro departamentos actualmente existentes y la oferta inicial de carreras. El proyecto estratégico de la UNLa posibilitó vertebrar el armado de departamentos y carreras con una direccionalidad estratégica clara y precisa. La etapa se caracterizó por la convocatoria e incorporación de docentes pioneros de alto prestigio académico y compromiso, la creación de carreras no tradicionales y las áreas de docencia, investigación y cooperación, que se estructuraron para dar respuesta a las problemáticas del país, promover la transversalidad disciplinar y la articulación dinámica entre teoría y práctica, tanto en la docencia como en la investigación y la cooperación.

La plena regularidad de los informes anuales y planes de acción a lo largo de los años ha sido un logro sustancial no sólo en cuanto a consolidación institucional, sino también en cuanto al fomento de una cultura participativa de planificación estratégica y operativa, y de evaluación institucional. Estas prácticas, a su vez, como se comentó en la sección anterior de este mismo informe, se han enriquecido con la articulación entre procedimientos formales de presentación y evaluación de informes y planes, por un lado, y la dinámica de comunicación entre representantes de claustro y comunidad académica, promovida tanto en instancias formales como no formales de participación y diálogo.

Los planes académicos han profundizado en el último quinquenio la orientación estratégica iniciada en la etapa fundacional, a saber: énfasis en la función social de la universidad en el planeamiento orientado a promover condiciones equitativas y de creciente calidad en los tramos de acceso, trayectoria y egreso, oferta de carreras no tradicionales orientadas a una articulación técnica y económica con los requerimientos de la región circundante y del desarrollo nacional, articulación entre pregrado, grado y posgrado, formación y ampliación de su masa de investigadores, proyectos y acuerdos de vinculación y/o cooperación, etc.

La convocatoria abierta a la comunidad a participar en la elaboración de una matriz FODA, realizada anualmente por el Rectorado a partir del año 2008, constituye una nueva alternativa de consulta. La convocatoria abierta se realiza en un marco semi-formalizado, no siendo obligatoria ni personalizada en su requerimiento a las distintas



áreas y claustros, ni estableciendo por ahora talleres, reuniones u otras instancias, pero sí es realizada a través de todos los medios de comunicación institucionales existentes. Las respuestas enviadas se agrupan en una única matriz que es analizada y tomada en consideración por las autoridades de la Universidad en el marco de sus procesos evaluativos y de planificación, y archivada para consultas posteriores⁴⁶. El procedimiento, si bien muy reciente, tiende a la consolidación, superando los cincuenta aportes en su edición 2010, proviniendo un 40% de ellos de personal de gestión administrativa, y el 60% restante de personal superior, directores de carrera y otros mandos de gestión, y docentes investigadores.

El Presupuesto por Programas constituye también una práctica muy reciente –se puso en marcha el pasado año 2010- que incorpora la novedad de poder gestionar desde cada área los destinos de las partidas presupuestadas en cumplimiento de sus propios fines y misiones. Al aumentar la autogestión e iniciativa de las áreas, este nuevo procedimiento promueve también el desarrollo de una cultura de planeamiento más participativa⁴⁷.

Los Talleres Institucionales constituyen otra práctica que –como el FODA- se ha generado como parte del estímulo a una cultura crecientemente participativa. Su realización todos los años y la participación en ellos de los integrantes de los órganos de gobierno apuntan tanto a la consolidación de esta cultura como a la creciente formalización de su regularidad⁴⁸.

Las reuniones de Gabinete, finalmente, constituyen, por su frecuencia –semanal- y por su grado de articulación (todas las autoridades de la Unidad Central y los

⁴⁶ La Rectora y el Vicerrector en funciones hacen notar las limitaciones –en la actual etapa de su desarrollo- del uso de esta herramienta para medir estadísticamente la presencia relativa de cada tópico enviado en la visión del conjunto de la comunidad universitaria: “... si bien es útil para percibir la opinión de los miembros de la comunidad universitaria, el número de respuestas que se obtiene no es suficiente para poder estimar la magnitud de problemas, soluciones, etc.” (respuesta a la entrevista concedida al equipo técnico de apoyo, abril de 2012).

⁴⁷ Los actuales Rectora y el Vicerrector de la UNLa comentan, respecto de esta herramienta su grado actual de aplicación: “El presupuesto por programa (...) permite anticipar el uso que se le dará al presupuesto del año siguiente a través de las actividades planeadas, los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollarlas. Se avanza en su constitución pero todavía no se han incorporado las actividades correspondientes al inciso 1 del presupuesto por programa (personal en general de la UNLa)” (Entrevista B1 realizada por el equipo técnico).

⁴⁸ Los talleres se convocan “con el fin de debatir sobre aspectos centrales de la política institucional (cooperación, ciencia y técnica, gestión académica, evaluación institucional, gestión administrativa). El primer Taller de 2011 estuvo orientado a la planificación hacia el 2014 y ha sido tomado como referencia para la planificación de actividades de distintas dependencias” (Entrevista B1 a la Rectora y Vicerrector).



departamentos)⁴⁹, un nexo articulador fundamental entre planificación estratégica y operativa⁵⁰.

Los informes departamentales

En relación con la planificación estratégica, los informes departamentales realizados en el marco de la presente Autoevaluación coinciden en la necesidad de profundizar y sistematizar su práctica en el conjunto de la Institución. Esta necesidad se sostiene en el diagnóstico de tres aspectos problemáticos vinculados a la planificación: a) La contradicción entre el consenso sobre la conveniencia de la planificación estratégica y las lógicas de gestión cotidiana que llevan a priorizar los problemas más urgentes y próximos en el propio ámbito de trabajo; b) la necesidad de incorporar herramientas y recursos técnicos para sistematizar experiencias positivas pero aún relativamente inorgánicas, como es el caso del FODA que se realiza anualmente desde 2008; c) la necesidad de pasar de la posesión de una estrategia hacia un proceso de planeamiento formalizado⁵¹.

1.4. Articulación, integración y coordinación de los órganos de gobierno.

La concepción de articulación, integración y coordinación de los órganos de gobierno se encuentra atravesada, en el Proyecto Institucional, la normativa y los planes de orientación estratégica de la UNLa, por otros dos conceptos puestos en acción, *departamentalización* y *transversalidad*, que suponen un posicionamiento concreto respecto de los modos de crear, producir y transmitir conocimiento, así como de la relación misma entre creación, producción y transmisión del saber.

Por ello, interrogarnos evaluativamente respecto de tales conceptos implica preguntarnos por lo estipulado en el Proyecto Institucional y el Estatuto de la UNLa respecto del sentido y alcances de tales términos, el estado actual de la departamentalización en relación con los objetivos explicitados inicialmente, en dichos documentos, y los pasos pendientes y/o necesarios para completarla en caso necesario.

⁴⁹ “Se trabaja en reuniones semanales entre las autoridades de la UNLa (Gabinete) para debatir propuestas, proyectos, políticas de la institución; reuniones periódicas en las que se permite ver el avance durante la gestión y reuniones de articulación transversales realizadas con los departamentos y el Vicerrectorado y con los secretarios coordinados por el Vicerrector. Surgen de allí decisiones de carácter operativo para fortalecer el proceso de institucionalización” (Entrevista B1 a la Rectora y el Vicerrector). Todos los funcionarios entrevistados (secretarios, directores de departamentos, etc.) han destacado la importancia de este ámbito de gestión y articulación.

⁵⁰ El informe para la Dimensión 1 del Departamento de Planificación y Políticas Públicas hace especial hincapié en la necesidad de una mejor articulación entre las instancias estratégica y operacional: “Es en los niveles táctico y operacional en donde tienen mayor relevancia los problemas que origina la necesidad de precisar el enfoque y la metodología de planificación (...) Entre las hipótesis que el presente escrito quiere establecer están las siguientes: 1.- La universidad tiene estrategia pero carece de la sistematicidad que caracteriza a un proceso de planeamiento formalizado. 2.- Se carece de una identificación y priorización de problemas que sobredeterminen el establecimiento de objetivos y metas que, con simultaneidad o sucesión ordenada en el tiempo y en el espacio, permitan la convergencia de acciones entre los diferentes componentes de la organización institucional. No se verifica la existencia de una calendarización de acciones”.

⁵¹ Cfr. Informe del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, septiembre de 2012, pág. 10-14. En este informe, el equipo que abordó la subdimensión propone una serie de preguntas orientativas e hipótesis para orientar futuras acciones con vistas a la formalización de un sistema de planeamiento estratégico en la UNLa.



A su vez, requiere indagar, también, el grado de avance en el diseño e implementación de estrategias tendientes a promover el desarrollo de espacios curriculares conjuntos entre departamentos, vinculaciones entre docencia, investigación y/o cooperación, así como entre carreras de diferentes departamentos en esas dimensiones, y/o los avances en coordinación entre gestión académica y gestión administrativa, y en organización y coordinación intradepartamental para estos fines.

Implica, finalmente, explorar el grado de adecuación o correspondencia entre tales sentidos y las concepciones explícitas y/o implícitas presentes en cada actor institucional de la comunidad académica (autoridades, claustros).

La estructura departamentalizada, el Estatuto y el Proyecto Estratégico de la UNLa

En el artículo 6 del Estatuto se encuentra la norma que determina que la UNLa adopta una organización departamental:

Artículo 6.- La Universidad Nacional de Lanús se organizará en departamentos académicos que mantendrán coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la conducción y coordinación que ejercen la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado.

El artículo 7⁵², por su parte, al determinar el objetivo de los departamentos – “proporcionar una orientación sistemática a las actividades de docencia e investigación”-, afirma que ello se realizaría “mediante el agrupamiento de disciplinas afines”, lo que permitiría “la comunicación entre los docentes y los estudiantes de distintas carreras”. Tal agrupamiento de disciplinas afines se resuelve bajo la forma de áreas en lo dispuesto en el artículo 9:

“Los Departamentos integrarán las diferentes áreas, entendidas como unidades organizativas multi y/o interdisciplinarias definidas en función de campos epistemológicos orientados hacia los problemas sociales”.

El artículo 12⁵³ establece que el agrupamiento de disciplinas afines en áreas determina a su vez la pertenencia de una carrera a un departamento:

“Las carreras de pregrado, grado y posgrado son unidades de gestión y administración curricular que dependerán del Departamento que reúna la mayor cantidad de materias del plan de estudios respectivo y que constituyan el núcleo básico de su plan”.

A partir de lo expuesto en los artículos citados puede afirmarse que las áreas aparecen esbozadas como unidades de organización académica de los departamentos, organización que, debe suponerse por lo establecido en los artículos 31 y 48, puede ser transformada con la creación de nuevas áreas o modificación de las existentes, tributo

⁵² Artículo 7.- Los departamentos académicos tienen por objeto proporcionar una orientación sistemática a las actividades de docencia e investigación mediante el agrupamiento de disciplinas afines y la comunicación entre los docentes y los estudiantes de distintas carreras, brindando de esta manera mayor cohesión a la estructura universitaria tendiente a lograr economía de esfuerzos y de medios materiales.

⁵³ Artículo 12.- Las carreras de pregrado, grado y posgrado son unidades de gestión y administración curricular que dependerán del Departamento que reúna la mayor cantidad de materias del plan de estudios respectivo y que constituyan el núcleo básico de su plan. Las ofertas académicas de posgrado que se deriven de convenios especiales celebrados con instituciones públicas, nacionales o internacionales, podrán depender de otras unidades organizativas.



de los Consejos Departamentales⁵⁴, las que deben contar con la aprobación del Consejo Superior⁵⁵.

En “La Universidad frente a los problemas nacionales” (2006) Ana Jaramillo esboza el modelo que la UNLa pretende construir y tomar como referencia, a partir de su articulación con distintas tradiciones y experiencias universitarias y con la propia elaboración colectiva institucional. Este modelo muestra diferencias respecto de otros más tradicionales: cuestiona por socialmente acrítica la organización académica disciplinar, ya que no hace más que reproducir los problemas y saberes determinados como tales por las corporaciones académicas, independientemente de los problemas sociales. Esto podría observarse en ciertos campos del saber más dedicados a problematizar textos establecidos como canónicos en el respectivo campo, que a construir conocimiento a partir de problemas, alternativa que Jaramillo denomina textualizar. En consecuencia, propone partir de orientaciones epistemológicas surgidas de los problemas sociales, en su más amplio significado. A partir de ello señala que en la UNLa:

“se definieron cuatro departamentos y dentro de ellos los problemas nacionales y regionales que deberíamos textualizar abriendo un nuevo campo epistemológico a fin de realizar docencia, investigación, asistencia técnica y cooperación en dichas áreas”.

A continuación propone las áreas que deberían constituirse en cada Departamento para cumplir con los objetivos institucionales:

- Desarrollo Productivo y Trabajo: Gestión Urbana, Empleo, Control de Calidad, Medio Ambiente, Pymes, Desarrollo y Globalización, Industria Alimentaria, Industria Turística.
- Humanidades y Artes: Ética, Metodología de la Investigación Científica, Medios Audiovisuales, Historia, Educación, Música, Filosofía⁵⁶.
- Planificación y Políticas Públicas: Seguridad, Derechos Humanos, Políticas y Programas Sociales, Políticas Públicas, Justicia, Gobierno, Mediación.
- Salud Comunitaria: Epidemiología, Políticas de Salud, Sistemas de Salud, Servicios de Salud, Deporte y Educación Física, Resiliencia, Salud Mental.

Con esta clasificación quedó establecido un primer esbozo de la organización departamental y las áreas que los constituirían.

La Res. CS 67/11 del 18 de mayo de 2011 titulada “Definición de los Espacios de Organización Institucional: Áreas, Observatorios, y Centros e Institutos”, dentro del

⁵⁴ Artículo 48.- Atribuciones del Consejo Departamental. Inc. m) Aprobar y elevar al Consejo Superior la propuesta de creación o modificación de áreas del Departamento.

⁵⁵ Artículo 3.- Atribuciones del Consejo Superior. Inc. y) Aprobar u observar las propuestas de constitución o modificación de áreas de los distintos departamentos.

⁵⁶ En los respectivos informes departamentales se evalúa el estado de desarrollo de las distintas áreas, centros y observatorios ya constituidos, así como de aquellos en proceso de constitución. En alguno de los departamentos (como es el caso del Departamento de Humanidades y Artes) se ha presentado en esta sección un desarrollo más extenso y detallado debido precisamente al grado de avance en la implementación de áreas transversales, centros y observatorios.



marco de dos objetivos fundamentales de los departamentos (primero: producir, distribuir y reconfigurar saberes; y segundo: formar sus cuadros institucionales en las funciones de docencia, investigación y cooperación) establece la necesidad de avanzar en el proceso de departamentalización, proponiéndose “traspasar los límites disciplinarios de una carrera [...] para comenzar a desarrollar transversalmente las vinculaciones entre docencia, investigación y cooperación.”

Para realizar ese objetivo establece la distinción de áreas problemáticas comunes a todos los departamentos, que contribuirían a delinear “la identidad conceptual y productiva” de la UNLa, como así también la “constitución y radicación” de cada una de esas áreas en un departamento. Por lo tanto, la identidad académica de los departamentos estaría determinada por las áreas que los constituyen.

Cada área debe estar radicada en un Departamento y debe “recorrer transversalmente todos los departamentos”.

“La radicación en un Departamento implica la responsabilidad de producir para toda la universidad. Pero ello no implicaría ningún monopolio, sino la facultad de convocar y hacerse cargo del funcionamiento, coordinando la constitución de un ámbito de producción de conocimientos que debería tener en cuenta la diversidad de demandas de cada Departamento y de cada carrera respecto de ese saber”.⁵⁷

El área forma parte de la organización interna de la UNLa. La denominación de área es apta para señalar un ámbito interno a la Universidad. Pero desde el punto de vista de la interrelación institucional “las tareas de esas áreas podrían organizarse como Centros e Institutos”, a partir de los cuáles se pueda establecer una productiva vinculación con la comunidad, otras universidades, sectores productivos, sociales, etc.

Finalmente, el área, en la medida en que es el ámbito de producción y distribución de conocimiento, es también el ámbito necesario de formación de los cuadros universitarios en docencia, investigación y cooperación.

En respuesta a la entrevista realizada en el marco de esta Autoevaluación, la Rectora y el Vicerrector valoraron el avance implicado en la Res. CS 67/11 y reflexionaron sobre su estado de implementación:

“Un avance importante ha sido la definición de los Espacios de Organización Institucional: Áreas, Observatorios, Centros e Institutos a través de la Res. CS 67/2011. Allí se establece que las áreas se radican en un Departamento, que trabajan para y con los recursos de todos los departamentos. Sin embargo, todavía existen dificultades de colaboración entre los departamentos, las cuales se intentan superar en los ámbitos de reuniones de articulación organizados desde el Vicerrectorado.”

Por otra parte, la organización por departamentos de la UNLa con una gestión administrativa centralizada en el Rectorado, sigue permitiendo mantener una estructura administrativa acotada sin replicar en los departamentos funciones que se llevan a cabo desde la unidad central haciendo más eficiente y ágil la gestión” (Entrevista B 1 a la Rectora Ana Jaramillo y al Vicerrector Nerio Neirotti).

Consideraron también las perspectivas futuras en la próxima etapa de la UNLa:

⁵⁷ Documento citado, A, I punto c.



“No se puede decir que se han cumplido los objetivos plasmados en el proyecto institucional. Como parte de la estrategia de institucionalización que se lleva a cabo, se espera avanzar decididamente en este período.

Es necesario elaborar estrategias para garantizar que este tipo de organización departamental se plasme en la conformación de docentes por área, ámbitos de discusión y promoción de investigación vinculados al área, producción académica, actividades de cooperación y vinculación tecnológica, entre otros.

Finalmente, es necesario avanzar en el fortalecimiento de los departamentos como unidades naturales para el desarrollo de investigación, lo académico, la cooperación y la vinculación, dejando para las Secretarías y otras entidades centrales el diseño de políticas institucionales y su coordinación” (Entrevista B 1).

Esta reflexión considerada a partir de los avances logrados, las carencias y las perspectivas de acción a futuro es compartida por el resto del personal superior de la Universidad. En sus respuestas, se menciona que los avances en la estructuración formal del sistema departamental se ven ralentados por los *habitus* y tradiciones culturales provenientes de otros sistemas más tradicionales. Frente a ello, la perspectiva de jornadas y actividades que apunten a una mayor flexibilidad y apropiación de las posibilidades del sistema por parte de los núcleos operativos de gestión aparece como una posibilidad atractiva mencionada explícitamente por casi todo el personal entrevistado.

Los cuatro informes departamentales, por su parte, presentan la cuestión de la departamentalización, así como la organización en Áreas, Centros, Institutos, Programas y Observatorios, su grado de avances y dificultades. Si bien en todos ellos se manifiestan distintos niveles de avance, estos son heterogéneos: Mientras algunos departamentos lo presentan como una cuestión pendiente, otros muestran desarrollos y dificultades propios de una experiencia más extensa. El informe del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, por ejemplo, manifiesta dificultades a partir de que “muchas de aquellas instancias [por ejemplo, los Observatorios] dependen formalmente del Departamento, pero en términos reales, son dirigidos por las carreras, lo que se traduce en un problema al momento de definir tanto roles como responsabilidades y delimitar funciones. Además, implica la imposibilidad de incorporar áreas de trabajo independientes de las carreras, pero dentro del Departamento, y que admitan una labor de integración entre carreras” (Informe del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, página 11). El Departamento de Humanidades y Artes, por su parte, presenta un desarrollo extenso en experiencias y prolongado en años respecto de las Áreas y Centros, focalizando el diagnóstico de dificultades en el funcionamiento concreto de las mismas, así como la perspectiva de su extensión (Cfr. Informe del Departamento de Humanidades y Artes, pág. 17 a 21).

La evolución hacia una dinámica departamentalizada y de transversalidad implica un énfasis y prioridad elevados en las instancias departamentales, y entre los departamentos y secretarías. A su vez, las articulaciones entre Secretarías, y en particular, las sustantivas en torno a la función de la Universidad (académica, ciencia y técnica, cooperación), y direcciones y áreas que promueven proyecciones en articulación vertical (grado-posgrado) o de ampliación del alcance de la oferta (Campus



Virtual), son su complemento necesario. Parte de esta cuestión se trata en el presente documento en las secciones 2 (Gestión Académica), 3 (Ciencia y Técnica) y 4 (Cooperación).

La articulación entre las Secretarías se ha desarrollado fundamentalmente a través de proyectos, programas y actividades abordados en común, hallándose pendiente una mayor articulación sistemática en el funcionamiento general y en la grilla de objetivos.

Entre los proyectos en común recientes se destaca:

- El Proyecto de Apoyo para la Implementación de Acciones complementarias - Becas Bicentenario 2009-2011 - Secretaría de Políticas Universitarias, destinado a fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción y la promoción de los estudiantes ingresantes en las carreras de perfil tecnológico.
- La participación en la RUNCoB, en el área Orientación Vocacional y Ocupacional.
- El programa la UNLa va a la Escuela, iniciado en 2010.
- La producción de videos institucionales para los programas mencionados.
- La participación en la Semana de la Ciencia y la Tecnología, en la cuarta Expocarreras y en la Quinta Feria del Libro de la Universidad.
- La gestión de la puesta en marcha y desarrollo del plan de Becas Bicentenario.

A lo largo de 2011 se trabajó en acciones y procedimientos institucionales que fortalezcan los ejes estratégicos de esta articulación, a fin avanzar desde la creciente articulación a partir de proyectos específicos⁵⁸, a un programa marco estratégico.

En la Encuesta a los Claustros se ha formulado una pregunta orientada a explorar el reconocimiento por parte de los mismos, de las características distintivas de la organización por departamentos. Allí se pregunta: “¿Qué aspectos/definiciones que le señalaré a continuación son característicos de la organización "por departamentos" adoptada por la UNLa?” Puede observarse, en la tabla de frecuencias de la página siguiente, que los claustros en que se presentan menos respuestas “no sabe” o “no responde” son docentes (4,1%) y estudiantes (5,4%). Esta cifra asciende al 10,6 en el personal administrativo y 18,7 entre los graduados. En todos los claustros se presenta un claro reconocimiento de la integración entre investigación, docencia y cooperación como aspecto característico, valor que supera el 72% entre docentes y personal administrativos, y cercano a la mitad de las respuestas en los otros dos claustros. La integración teoría-práctica aparece mencionada por el 13% y 14% entre docentes y

⁵⁸ “La articulación con la Secretaría de Ciencia y Técnica era prácticamente nula hasta el último cambio de autoridades. Actualmente se han iniciado varias instancias de trabajo conjunto con dicha secretaria. Con los departamentos se han gestionado cursos de capacitación, asesoramiento en tramitación de convenios, suministro de información, y derivación de temas que llegan a la Secretaría y demandan la intervención de los mismos. Existe un espacio de trabajo conjunto para el tratamiento de convenios y proyectos con fondos externos, el Comité de Servicios con Fondos Externos en los que se aprueban o no las presentaciones de las distintas áreas de la UNLa al respecto. Con Gestión Académica se trabaja a partir del intercambio de información fundamentalmente en lo que respecta al Observatorio de graduados, becarios y docentes tutores” (Entrevista B4 1 Secretaria de Cooperación y Servicio Público, Georgina Hernández).



graduados, ascendiendo a 20,2% entre los estudiantes y con una cifra menor (4,5%) entre administrativos. La transversalidad aparece en valores cercanos al 5% en docentes y graduados, y con valores menores en estudiantes y administrativos. Complementariamente, puede notarse la asociación de atributos generales como excelencia y tecnología de avanzada por un porcentaje más alto entre estudiantes (9,9%) y graduados (14,9%).

Puede observarse así que entre los atributos característicos de la organización por departamentos todos los claustros reconocen el factor “integración docencia-investigación-cooperación” y “articulación teoría-práctica”; y en menor medida “transversalidad de contenidos”. El primero de ellos es más notoriamente reconocido por los claustros con relación más directa con la articulación cotidiana entre investigación y docencia (docentes y administrativos). El segundo crece entre quienes transitan por la institución fundamentalmente en la experiencia áulica como estudiantes (estudiantes y graduados). Entre estos últimos se produce, asimismo, una mayor proporción de respuestas que asignan a la organización departamental atributos más generales de un funcionamiento eficiente de una universidad (excelencia, tecnología de avanzada), lo cual dispersa las respuestas. Merece mencionarse, finalmente, que el 90,8% de los docentes, el 81,2% de los estudiantes, el 64,6% de los graduados y el 79,8% de los administrativos encuestados han optado para responder por alguno de los aspectos o definiciones que la propia institución considera característicos de la organización departamental, cifras elevadas considerando que no se brindó guía alguna para responder en la instancia de entrevista.

Tabla 1.4. Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptadas por la UNLa

Claustro	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	No responde/No sabe	4	4,1
	Integración docencia-investigación-cooperación	71	72,4
	Excelencia	1	1,0
	Integración teoría práctica	13	13,3
	Desarrollo de tecnología de avanzada	3	3,1
	Transversalidad de contenidos	5	5,1
	Agrupación en facultades, cátedras, institutos	1	1,0
	Total	98	100,0
Alumnos	No responde/No sabe	19	5,4
	Integración docencia-investigación-cooperación	205	58,2
	Excelencia	25	7,1
	Integración teoría práctica	71	20,2
	Desarrollo de tecnología de avanzada	10	2,8
	Transversalidad de contenidos	10	2,8
	Agrupación en facultades, cátedras, institutos	9	2,6
	Otros	3	0,9
Total	352	100,0	
Graduados	No responde/No sabe	29	18,7



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Integración docencia-investigación-cooperación	70	45,2
Excelencia	17	11,0
Integración teoría práctica	22	14,2
Desarrollo de tecnología de avanzada	6	3,9
Transversalidad de contenidos	8	5,2
Agrupación en facultades, cátedras, Institutos)	2	1,3
Otros	1	0,6
Total	155	100,0



Tabla 1.4. Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptadas por la UNLa (cont.)

Claustro	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	No responde/No sabe	14	10,6
	Integración docencia-investigación-cooperación	95	72,0
	Excelencia	5	3,8
	Integración teoría práctica	6	4,5
	Desarrollo de tecnología de avanzada	4	3,0
	Transversalidad de contenidos	3	2,3
	Agrupación en facultades, cátedras, institutos	1	0,8
	Otros	4	3,0
	Total	132	100,0

Fuente: Encuesta a los Claustros 2012.

Asimismo, se solicitó a los entrevistados que respondieran a la pregunta marcando más de una opción en su respuesta, a fin de evitar un sesgo por la selección de uno solo de los factores como excluyente del resto. En esta segunda versión de la pregunta, las respuestas pueden observarse en la tabla que sigue.

Tabla 1.5. Agrupamiento de menciones: Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptada por la UNLa

Claustro	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Docentes	No responde/No sabe	4	4,1
	Integración docencia-investigación-cooperación	71	72,4
	Excelencia	19	19,1
	Integración teoría práctica	51	52,1
	Desarrollo de tecnología de avanzada	5	5,1
	Transversalidad de contenidos	20	20,4
	Agrupación en facultades, cátedras, Institutos	1	1,0
	Total	98	100,0
Alumnos	No responde/No sabe	19	5,4
	Integración docencia-investigación-cooperación	206	58,5
	Excelencia	57	16,2
	Integración teoría práctica	204	58,0
	Desarrollo de tecnología de avanzada	38	10,8
	Transversalidad de contenidos	62	16,8
	Agrupación en facultades, cátedras, Institutos	18	5,2
	Otros	3	0,9
Total	352	100,0	
Graduados	No responde/No sabe	29	18,7
	Integración docencia-investigación-cooperación	71	46,8
	Excelencia	33	21,3
	Integración teoría práctica	55	35,5



Desarrollo de tecnología de avanzada	13	8,4
Transversalidad de contenidos	29	13,5
Agrupación en facultades, cátedras, Institutos	6	3,9
Otros	2	1,2
Total	155	100,0

Tabla 1.5. Agrupamiento de menciones: Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptada por la UNLa (cont.)

Claustro	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Administrativos	No responde/No sabe	14	10,6
	Integración docencia-investigación-cooperación	95	72,0
	Excelencia	23	17,4
	Integración teoría práctica	52	39,3
	Desarrollo de tecnología de avanzada	17	12,8
	Transversalidad de contenidos	18	13,7
	Agrupación en facultades, cátedras, Institutos	4	4,1
	Otros	5	3,8
	Total	132	100,0

Fuente: Encuesta a los Claustros 2012.

Puede observarse que al ofrecerse la posibilidad de una segunda mención las tendencias se exacerban. Si bien en los cuatro claustros la transversalidad aumenta claramente en cantidad de menciones, pasando a valores de entre 13,7% en no docentes hasta el 20,4% en docentes, resulta el factor menos mencionado, y muy por debajo de articulación docencia-investigación o articulación teoría-práctica. Asimismo, es notable que esta última articulación sea percibida como central en la organización por departamentos por muchos más estudiantes de grado que de posgrado⁵⁹.

1.5. Monitoreo y evaluación integral.

La Res. CS 105/11 de la Universidad Nacional de Lanús, al convocar a la Segunda Autoevaluación Institucional enfatiza tanto en sus considerandos como en su fundamentación, su carácter continuo y sistemático.

Esta perspectiva, que implica asumir la importancia de una cultura institucional capaz de producir constantemente insumos para la evaluación, y espacios y herramientas para realizarla en forma permanente, viene desarrollándose desde la fundación de nuestra Universidad y –si bien esta casa de estudios es joven- muestra ya un recorrido importante y acumulativo.

Ya en el Proyecto Institucional (1998) se hace referencia a la importancia sustantiva de la evaluación en la conformación de la identidad, misión, política educativa y plan

⁵⁹ Cfr. Encuesta a los Claustros 2012, pregunta 19.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

estratégico de la UNLa. Se la explicita al mencionarla entre las principales transformaciones y redefiniciones del sistema universitario surgidas de la puesta en vigencia de la Ley de Educación Superior (LES), y se la considera parte definitoria de su política educativa. Asimismo, en su apartado 4.7. asocia evaluación y calidad universitaria como conceptos inseparables uno del otro:

“Calidad y evaluación son dos conceptos íntimamente vinculados. El concepto de evaluación remite necesariamente al concepto de calidad y no es posible concebir la calidad sin integrar en su espacio la instancia de la evaluación. A partir de esta definición es posible desarrollar las estrategias evaluativas que permitan configurar una institución universitaria de calidad.” (Proyecto Institucional, 1998: 67).

En concordancia con lo establecido por la LES, la UNLa:

“...ha de establecer mecanismos continuos de evaluación (...) que le posibiliten obtener información permanente que dé cuenta de la calidad de la oferta, entendiendo por tal la relevancia académica de los aprendizajes, de las producciones científicas que se desarrollan, de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles para alcanzar las metas trazadas y de la capacidad política de la universidad en términos de eficacia para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida y elevar la capacidad de desarrollo de la región. La información (...) deberá dar cuenta de los cuatro aspectos centrales en el funcionamiento de una institución de nivel superior:

1. Capacidad académica para producir y distribuir conocimientos de relevancia científica y significatividad social,
2. Capacidad para constituirse en un factor dinámico que tenga incidencia real en las transformaciones políticas, económicas y sociales de la región y del país,
3. Capacidad para generar y desarrollar un sistema de autogestión que le permita con economía de esfuerzos alcanzar las metas propuestas.
4. Capacidad para modificar su oferta - creando o desestimando- programas o carreras cuando las necesidades y problemas sociales así lo requieran o indiquen, como el desarrollo de carreras a término, cuando éstas se vuelven excedentarias.

Para ello se instrumentarán mecanismos de autoevaluación y evaluación externa” (Ídem: 68).

La especificación de las características de la autoevaluación institucional y de la evaluación externa muestra, junto con su inscripción en una matriz común de funciones y objetivos (su carácter diagnóstico y sistemático), algunas diferencias, enfatizándose, precisamente, el carácter continuo, diacrónico, participativo e integral de la autoevaluación frente al carácter periódico, sincrónico, objetivo y selectivo de la evaluación externa (ídem, 71).

La puesta en práctica de estas formas sistemáticas y complementarias de evaluación se expresó en la realización de la primera Autoevaluación Institucional (2003), así como el proceso de Evaluación Externa realizado por CONEAU en 2005.

La actual convocatoria (II Autoevaluación Institucional) se inscribe en esta búsqueda de consolidación de un sistema evaluativo continuo e integral. De allí la presencia de esta subdimensión que apunta a considerar aspectos del funcionamiento de dispositivos y hábitos institucionales que apuntan a la evaluación como práctica continua.



Así, la capacidad de generación, sistematización, archivo y accesibilidad de datos para la evaluación y el mejoramiento permanente de los procesos de la Institución pensada como una totalidad compleja, la construcción de dispositivos pero también de una cultura de evaluación permanente, y la institucionalización de un sistema de información diseñado de acuerdo con los requerimientos de calidad formulados en el Proyecto Institucional, aparecen como los ejes fundamentales que articulan las tres preguntas-problema planteadas en esta sección.

1.5.1. Informes y datos sistematizados para la evaluación

El período transcurrido entre la I y la II Autoevaluación Institucional (2003-2011) muestra un notable crecimiento acumulativo –en cantidad y variedad- de informes disponibles y datos sistematizados. Por un lado, la continuidad de los dispositivos de elaboración y archivo ya presentes en la primera etapa (fundacional) de la Universidad, los cuales fueron desarrollándose, no como parte de un sistema integrado, sino como resultado de la solución concreta a problemas específicos de la vida universitaria⁶⁰; por el otro, la informatización –más reciente- de todo el flujo de datos relacionados con el proceso académico, tanto desde la dinámica estudiantil como la docente, así como de la gestión administrativa, han permitido no sólo una optimización del conjunto de estos procesos, sino también la producción y gestión de información estadística para la toma de decisiones, para procesos de monitoreo y evaluación.

Entre ellos, se destacan:

1) Los informes regulares ordinarios y extraordinarios realizados por la Dirección de Auditoría Interna. La UNLa posee un Sector de Auditoría Interna desde su creación, actualmente con el nombre de Unidad de Auditoría Interna y con el rango de Dirección. Depende de manera directa de la Rectora, y cuenta con un organigrama aprobado por Res. CS 110/05, ampliado por Res. 125/07. Con esta estructura organiza sucesivos trabajos específicos, guiándose tanto por las normativas-marco originadas en la Sindicatura General de la Nación, como por los requerimientos de la propia Universidad, expresados a través de sus autoridades. Sus objetivos, de acuerdo con la síntesis presentada para su planificación 2011 (realizada en octubre de 2010), muestran tres ejes fundamentales de evaluación y verificación: a) Realizar las tareas de revisión y evaluación de las distintas actividades de la Universidad Nacional de Lanús procurando asegurar la optimización de los niveles de eficacia, eficiencia y economía de gestión en todas ellas; b) Evaluar el sistema de control interno de la organización; c) Evaluar la validez de la información que suministran los sistemas sobre los aspectos presupuestarios, económicos, financieros y patrimoniales y que dicha información se sustente en hechos y actos jurídicos que los generen; d) Verificar que la mencionada

⁶⁰El tener un sistema de información todavía no integrado tiene mucho que ver con las dificultades en el avance en tal dirección. Una de las claves es la visión general del propio Departamento de su propio movimiento. La información ha estado encriptada en muchas dimensiones, y esto afecta la toma de decisiones de cada director de carrera. Tal encriptación no es intencional, sino producto de las limitaciones o ausencia de un sistema integrado de información (Entrevista B4 3 a la Secretaria Académica Ana Clement).



información responda a la documentación respaldatoria con las cuales se instrumentan, y que cumplan con la normativa vigente.

A su vez, estos objetivos se enmarcan en la perspectiva de promover:

“...la participación de todos los agentes con responsabilidad operativa a los efectos de lograr un ámbito de debate propicio para tratar los temas entre los sectores involucrados, para que mediante el análisis y consenso, propongan, acepten y apliquen los procedimientos a los cuales arriben, produciendo un proceso de mejora continua en los procedimientos administrativos y en las pautas de control interno, los que, de permanecer en el tiempo, involucrarán a toda la organización y redundarán en el logro de los cambios necesarios” (Ídem).

Tal perspectiva de catalizar la elaboración colectiva de procesos de mejora continua potencia la utilidad de los informes y datos sistematizados, que son un subproducto necesario de su accionar, con criterio evaluativo, y con carácter acumulativo, tanto en el archivo digital y en papel de los sucesivos informes –abarcando en ciclos anuales y quinquenales la totalidad de la institución- como en interacción con las bases de datos desarrolladas en los últimos años. Entre ellas, la Auditoría informa los siguientes sistemas en uso: SIPEFCO, SIU Guaraní, Pampa, Pilagá, Wichi, Mapuche, Araucano, Toba, COMDOC, *Data Ware House*, GESDOC, Moodle, Registro Novedades Personal, MCC, programa para la carga informática de solicitudes de suministros, Gestión Becas, y la transcripción al Libro Diario, Libro de Disposiciones y Registro Patrimonial de la información contable⁶¹.

Planificada en ciclos tanto quinquenales como anuales, la auditoría es una actividad permanente⁶². De allí que el registro sistemático de información de distintas áreas de la Universidad, su funcionamiento, la detección de fortalezas, debilidades y/o faltas, ha alcanzado una cantidad significativa, organizada y accesible, lo que la constituye en una fuente de informes y datos importante.

2) Los informes de gestión. Son realizados en forma anual por mandato estatutario y en consonancia con el Proyecto Institucional, elaborados por carreras, áreas, departamentos, Direcciones, Secretarías y Rectorado, para su evaluación anual por la Asamblea Universitaria.

Los planes de desarrollo y los informes de gestión han sido parte regular del funcionamiento institucional en los años transcurridos entre la primera autoevaluación y la actual. Su función ha sido multidimensional, en tanto sus ciclos –anuales- han potenciado una cultura de planeamiento regular y de control de gestión, así como de gobernabilidad y participación democrática, en tanto dichos informes se someten a consideración anual a la Asamblea Universitaria, que es el órgano que evalúa el

⁶¹ Fuente: Planeamiento 2011 – Unidad de Auditoría Interna, página 10.

⁶² “En oportunidad de la presentación del Planeamiento para el año 2010, se confeccionó el Ciclo Integral de Auditoría para un período quinquenal (2010/2014). En el ejercicio 2011 se ejecutó el segundo año del mismo” (UAI – Planificación 2011: 28). Las dimensiones y planificación del Ciclo Integral en curso se anexa al presente informe.



cumplimiento de los planes de desarrollo, aprueba o rechaza los informes de gestión, fija las políticas de la Universidad y sus objetivos. El archivo de los informes de gestión, accesible digitalmente, constituye por ello una de las fuentes de informes y datos sistematizados fundamental de la UNLa.

3) Los sistemas de acopio y gestión de datos orientados a la gestión académica y/o administrativa. Algunas de estas bases de datos han sido mencionadas más arriba por su utilización sistemática para el trabajo y la elaboración de informes de la Unidad de Auditoría Interna. Su función principal, sin embargo, es mucho más amplia. Entre las bases de datos sistematizados se destacan las que componen la familia SIU, COMDOC y GESDOC.

3.1.) Sistemas SIU. Los sistemas SIU se han aplicado a la totalidad del sistema universitario argentino, tanto público como privado, y poseen capacidad de interacción entre ellos, potenciando sus prestaciones.

3.1.1) SIU Araucano. El SIU Araucano organiza la información estadística de los alumnos de todo el sistema (pregrado, grado y posgrado), permitiendo generar el agrupamiento de datos y otros procedimientos estadísticos sobre ingreso, regularidad y egreso. Procesa las cifras de oferta educativa⁶³ y “permite informar sus datos estadísticos y de oferta educativa a la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU), permitiendo tanto a las universidades como a la SPU contar con información consolidada y consistente” (Informe sobre bases de datos, UNLa, 2011: 2).

3.1.2) SIU Comechingones. Este sistema se encuentra en proceso de migración al SIU PILAGÁ en el corriente año. Como se mencionó en el apartado referido a auditoría, es un sistema de gestión integrada presupuestaria, económica, financiera y contable⁶⁴.

3.1.3) SIU Guaraní. Este sistema de gestión académica registra y administra todas las actividades académicas de la universidad, desde que los alumnos ingresan como aspirantes hasta que obtienen el diploma. Fue concebido para administrar la gestión de alumnos en forma segura, con la finalidad de obtener información consistente para los niveles operativos y directivos. A través de sus tres interfaces (Web, Wap y Gestión) provee servicios a alumnos, docentes, usuarios administrativos y autoridades.

3.1.4) SIU Pampa. Este sistema lleva adelante la gestión integrada de personal. Está diseñado para mantener actualizado el legajo único del empleado y sobre esta base obtener información útil y consistente para toda la organización⁶⁵.

⁶³Por ejemplo: alumnos por materia, materias aprobadas por alumnos, materias ofertadas o antigüedad de los alumnos.

⁶⁴“El sistema –indica el informe citado- resulta una fuente eficiente, segura y auditable para la toma de decisiones de la universidad, al mismo tiempo que para responder con las demandas de información de diversos organismos de gobierno”.



3.1.5) SIU Wichi y O3. Son sistemas de soporte para la toma de decisiones y la provisión de información detallada para distintos sectores de la Universidad, a través de una interfaz Web. Permiten realizar consultas de información de Recursos Humanos, presupuestaria de recursos/gastos y académica. Los datos provienen de los sistemas SIU Mapuche, Pampa, Comechingones, Pilagá, Araucano y Guarani⁶⁶.

3.2) COMDOC. Este sistema en soporte y accesibilidad Web permite el seguimiento electrónico de documentación, su tramitación y registro⁶⁷.

3.3) GESDOC II. Este sistema, también mencionado antes en esta sección por su importancia para Auditoría Interna, gestiona la asignación de horas del personal docente⁶⁸.

3.4) IntraUNLa es a la vez una red accesible y un espacio Web a disposición de todos los departamentos y áreas de la UNLa que necesiten establecer un vínculo de comunicación con el resto del personal de la Universidad. La importancia de IntraUNLa es fundamental porque permite acceso a COMDOC y a GESDOC II, así como a otros sistemas específicos como el presupuesto por programa, los sistemas de aulas y fichado, el sistema de gestión de compras y el índice telefónico⁶⁹.

⁶⁵ En ese legajo electrónico único se encuentran los datos personales, familiares, niveles de estudio y la historia de los cargos mantenidos por la persona en su relación con el organismo, por lo que el legajo se mantiene aún en el caso que una persona no posea más cargos vigentes en dicho organismo. Permite mejorar fundamentalmente el tratamiento de la información ya que facilita la captura de los datos en el lugar de origen, esto es, en las dependencias, evitando el manejo de información en forma manual. Estas características contribuyen a su vez a descomprimir el área de Gestión de Personal, ya que al no tener que ingresar las novedades puede dedicar más tiempo al control de la información.

⁶⁶ Simplifica complejas consultas de tipo gerencial presentando la información en forma de tablas o gráficos, logrando de esta manera tener bajo análisis permanente y por distintos mecanismos la información estratégica de gestión de la Institución.

⁶⁷ Permite registrar y obtener todos los detalles de la administración de los documentos, como expedientes, notas, resoluciones, memos, legajos o actuaciones. Los usuarios acceden mediante el nombre de usuario y contraseña que se le asignan en la dirección de informática. En este programa es posible recibir o registrar papeles, completar datos de los documentos, transferir la documentación recibida a otras dependencias, buscar documentos, entre otras funciones referentes a la carga y tránsito de la documentación que circula en la UNLa.

⁶⁸ Como indica el documento de planificación de Auditoría, cuenta con siete módulos: Docente, que maneja su condición salarial, categoría, dedicación y Departamento con el que está relacionado, Planillas, con los datos los datos históricos de los registros de docencia, investigación, cooperación, actividades docentes, convenio y actividades de gestión académica, Estadísticas, que permite obtener datos estadísticos sobre las planillas cargadas en el sistema, y de control de las horas asignadas por mes en cada actividad por docente, con reportes exportables a Excel, Investigación, que mantiene la información de los proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación y la asignación de los docentes como posibles docentes investigadores; Convenios, a través del cual la Dirección de Convenios asocia a los docentes a los convenios y le asigna un tope máximo de horas, permitiendo que los asistentes de los departamentos luego asignen las horas que corresponden al docente en el convenio. Esto permite que solo el personal de la Dirección de Convenios habilite a los docentes en los proyectos; Concursos, finalmente, mantiene la información de los docentes Concursados, la fecha y número de concursos, categoría y dedicación, Departamento y materia. Además informa las fechas de vencimiento y lleva el historial de las prorrogas sobre los mismos. El sistema es accesible a los usuarios a través de un nombre de usuario y contraseña.

⁶⁹ IntraUNLa funciona a su vez como archivo de comunicación e información.



3.5) Sistema de Gestión de Cursos (SIGECU). El SIGECU maneja la información de todos los cursos que se brindan a la comunidad a cargo de la Dirección de Educación Permanente, incluyendo aspectos relacionados con hábitat (aula, edificio, capacidad), características de los cursos (tipo y nombre, duración, carga horaria, costo, cuotas, programa, descripción, datos de cursada), alumnos, profesores y generación de descripciones estadísticas.

3.6) Sistema de Compras. Este sistema permite gestionar la información referente a las distintas operaciones que se realizan en el área de compras. Permite a las distintas Áreas de la Universidad cargar las planillas de pedido de suministros y ver luego en que instancia se encuentra su pedido, y además pasar los ítems de cada pedido de suministros a la planilla de Pedido de Cotización, facilitando su generación, seguimiento y registro de su historial. Una base Excel complementaria permite, a su vez, acceso a datos de la totalidad de proveedores que ha utilizado la universidad⁷⁰.

3.7) Otros sistemas: Entre otros sistemas específicos que permiten la producción de datos sistematizados se encuentran 3.7.1. El Sistema de cuotas, que realiza el seguimiento del pago de las cuotas de los cursos arancelados a partir de su captura de datos del Siu Guaraní, 3.7.2. El Sistema de fichado, que permite el control del fichado del personal de la UNLa, 3.7.3. El Sistema de manejo de aulas, que provee la información de las aulas existentes en la UNLa y su utilización, con acceso desde IntraUNLa, 3.7.4. El Sistema de presupuesto por programa, que permite la carga de la formulación de los presupuestos, existiendo la perspectiva futura de alcanzar todas las etapas de la ejecución presupuestaria hasta la entrega del correspondiente informe de gestión, 3.7.5. El programa "Becas", que administra información referida a las becas "Compromiso educativo" con datos de los solicitantes y becarios, su situación económica y su rendimiento académico (excepto alumnos del primer año). 3.7.6. Para otros tipos de beca existe un seguimiento y archivo por medio de una planilla Excel, con datos del alumno, carrera, cohorte y año en que comienza a cobrar la beca. 3.7.7. *Software* INMAGIC. Este sistema es el que utilizó Biblioteca en los últimos años, previendo en 2011 la migración al Sistema gratuito Koha. Con este sistema la Biblioteca permite el acceso desde sus terminales de PC de acceso libre al catálogo de libros, y permite a su vez el acceso restringido por contraseña al personal de Biblioteca para las funciones de catalogación, consultas, préstamos, devoluciones, turnos de PC, etc. 3.7.8. La Dirección de Investigación, finalmente, elabora y actualiza una planilla Excel conteniendo información relativa a tipo de proyecto, nombre del mismo, instituciones participantes, integrantes, fechas de inicio, fin y prórrogas, incentivos, presupuesto asignado y estado de ejecución.

4) Los censos estudiantiles, generados a partir de 2005 en forma digitalizada. Los censos estudiantiles permiten el conocimiento del perfil del claustro en el año en

⁷⁰ Además, los usuarios de cada Área podrán consultar cómo se encuentra su compra a través del sistema, y su historial.



curso, tanto por medio de reportes individuales como de agrupamientos estadísticos, así como el trabajo estadístico comparativo con los años anteriores. Recolecta los datos siguientes: datos personales (nombre, documento, género, fecha de nacimiento, estado civil, datos de contacto, localidad y país de nacimiento y cantidad de hijos); residencia (dirección, localidad, partido, provincia, código postal, con quién reside, condición de residencia, cambios de residencia, medios de transporte que utiliza); estudios previos y otros estudios (título, establecimiento, año de egreso, tipo de establecimiento, si recibió o no orientación vocacional y si posee otros estudios de nivel superior); conocimiento de idiomas y sistemas informáticos (nivel de inglés, portugués y otros idiomas; nivel de conocimiento de Windows, Word y Excel); estudios en la UNLa (solicitudes de reincorporación, becas); máximo nivel de estudios alcanzados por el padre y la madre; referencias laborales del estudiante (ocupación, situación ocupacional, sector en el que trabaja, horas que trabaja, turno, sostén de hogar, servicio de salud).

5) Los informes de cursada generados por los propios actores. Por un lado, las encuestas evaluativas solicitadas a los estudiantes al fin de cada cursada cuatrimestral. Por el otro, los informes de cursada realizados por los docentes de cada asignatura.

5.1) Los informes anuales de los docentes. El Proyecto Institucional (1998: 108), hace referencia este tipo de informes, y su fundamento en el propio Estatuto de la UNLa. Para la UNLa, según el Proyecto Institucional, la docencia:

“...deberá participar necesariamente de la “cultura de la calidad y la evaluación” que la institución quiere tener como signo distintivo. “El proceso de evaluación y de apreciación de la calidad deberá iniciarse y contar con la participación activa del personal de enseñanza e investigación, habida cuenta del papel esencial que desempeña en las distintas actividades de los centros de educación superior.”

En tal sentido, la Universidad Nacional de Lanús ha establecido en su Estatuto que el personal académico deberá presentar informes anuales de sus actividades académicas, el que será evaluado de acuerdo a lo establecido por el art.75, a fin de permitir una constante evaluación de la actividad docente y de investigación”.

La universalización de los informes docentes ha sido paulatina; se encuentra en 2011 en etapa de generalización, regularizándose en algunos departamentos antes que en otros.

5.2) Las encuestas de fin de cursada solicitadas a los estudiantes. Al finalizar la cursada de cada materia los alumnos son encuestados sobre la misma. Su resultado permite obtener información sobre la percepción del estudiante en relación con el cumplimiento del programa, asistencia a clases del docente, docente responsable, docente instructor, relación docente-alumno, bibliografía, evaluación, dificultades de la cursada, evaluación general de la materia, horas dedicadas al estudio fuera de la universidad, etc.



Históricamente, las encuestas se administraron hacia el fin de cuatrimestre. A partir del segundo cuatrimestre de 2010 las encuestas comenzaron a aplicarse por medio de un formulario electrónico que el alumno debe llenar para habilitar su inscripción a las mesas de exámenes finales, lo cual garantiza que la mayor parte de los estudiantes complete los formularios en los cuatro departamentos. En forma semejante al proceso observado con los informes anuales, la universalización de la aplicación de esta encuesta, su procesamiento y aprovechamiento académico ha sido un proceso paulatino de incorporación a la cultura institucional.

6) Los informes generados por el Observatorio de Graduados. El Observatorio de Graduados ha producido a la fecha cuatro informes de monitoreo de Graduados de la UNLa. El primero de ellos fue realizado en 2004 y abordó graduados hasta el año 2001 inclusive. El segundo, realizado en 2006, abarcó graduados de los años 2002 y 2003. El tercero, completado en 2009, tomó en consideración los graduados 2004 y 2005. El cuarto, finalmente, completado en 2011, incluye graduados 2006 y 2007.

Estos informes, que incluyen resultados de encuestas, permiten acumular información histórica sobre trayectoria educativa y modalidad de inserción profesional en el mundo del trabajo, condiciones de ocupación, satisfacción y desempeño profesional. La información se procesa en base de datos Excel y se encuentra publicada como informes sucesivos en archivo de texto digital y papel. Entre sus contenidos puede destacarse los siguientes agrupamientos estadísticos: distribución de graduados totales por tipo de oferta académica y año de egreso, género, rango de edad al momento de la graduación y género, zona de residencia, rendimiento académico por calificaciones promedio y tipo de oferta, duración de la carrera, categoría ocupacional durante la carrera y al momento del monitoreo, situación laboral luego del egreso, adecuación de la formación y aplicación de conocimientos y nivel socioeconómico.

7) Los FODA solicitados desde 2008 y anualmente por el Rectorado. Estos FODA se constituyen con el envío espontáneo a partir de la solicitud abierta a toda la comunidad de la UNLa. Todos los componentes de los aportes FODA realizados se condensan en una matriz única en soporte Excel, transformándose en insumo para la Institución. La participación en los mismos es creciente, superando los cincuenta aportes en su edición 2010, proviniendo un 40% de los aportes de personal de gestión administrativa, y el 60% restante de personal superior, directores de carrera y otros mandos de gestión, y docentes investigadores.

1.5.2. Prácticas y dispositivos de evaluación de la UNLa

En correspondencia con lo estipulado en las normativas del Estado Nacional, la LES y el Proyecto Institucional de la UNLa, la Universidad ha generado las siguientes prácticas y dispositivos de evaluación:



- Los procesos de monitoreo, evaluación y control dispuestos por la Dirección de Auditoría.
- Los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa (CONEAU).
- La acreditación de carreras solicitada a CONEAU de acuerdo con la normativa vigente.
- La aplicación de procedimientos de evaluación externa para la sustanciación de concursos, la validación de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, y otras prácticas equivalentes previstas por la normativa correspondiente.
- Los informes anuales de gestión y su remisión a la Asamblea Universitaria para su análisis y evaluación.
- Los informes de cursada solicitados por los departamentos y carreras a los docentes, y las encuestas solicitadas a los estudiantes al finalizar cada cursada.
- Los FODA solicitados a partir de 2008 por Rectorado.

La mayor parte de estos dispositivos han sido descritos en el ítem anterior (1.5.1.). El trabajo de Auditoría Interna, se organiza en forma regular en ciclos quinquenales y anuales, siendo el quinquenio en curso el correspondiente al período 2010-2014. Este trabajo auditor incluye veinte dimensiones, trece de las cuales corresponden al trabajo regular de la Unidad, y el resto a dimensiones solicitadas en forma especial por la Universidad a través de sus autoridades.

Los procesos de autoevaluación y de evaluación externa han sido ampliamente fundamentados en su importancia esencial para la UNLa, en el capítulo 4.7. de su proyecto institucional (Cfr. Introducción a esta sección 1.5.). Su puesta en práctica ha significado la realización de una primera Autoevaluación Institucional en el año 2003, la convocatoria a Evaluación Externa –realizada por CONEAU- en 2005 y el análisis en detalle del contenido y recomendaciones emanadas de dicha evaluación en el período inmediato posterior, análisis que ha dado lugar a talleres institucionales y a la generación de nuevos documentos institucionales. A efectos de mantener la regularidad esperada y explicitada en el proyecto institucional para estas evaluaciones periódicas, se ha convocado ahora a la II Autoevaluación Institucional actualmente en curso (por Res. 105/11), con la perspectiva de la convocatoria inmediata posterior a Evaluación Externa. Durante la presente Autoevaluación, por su parte, se ha procurado avanzar en los lineamientos orientativos del Proyecto Institucional, que suponen una amplia participación de la comunidad académica, la promoción de una cultura universitaria de evaluación permanente y el completado de dispositivos de apoyo, tales como el equipo técnico, tal como se menciona en la sección anterior.

Como parte de esta cultura de evaluación permanente y en consonancia con los requerimientos normativos en que se encuadra la UNLa (desde la Ley de Educación Superior hasta el Estatuto), todas las carreras de todos los niveles de esta Universidad han atravesado el proceso de acreditación ante la CONEAU, según aparece, a su vez, previsto en el Proyecto Institucional como fundamento de la orientación de su política



educativa (Cfr. Proyecto Institucional, 1998: 41). Estos procesos de convocatoria a evaluación interna y externa atraviesan, a su vez, numerosas prácticas de control de calidad y legitimidad institucional. Esta cultura se expresa, por ejemplo, en la participación de agentes externos en los jurados de evaluación de concursos académicos, proyectos de investigación, desarrollo e innovación.

Los informes anuales de gestión, por su parte, no sólo constituyen un valioso y creciente acervo de información sistemática, sino que van más allá de su función promotora de la planificación estratégica, la transparencia, gobernabilidad y legitimidad: al constituir un paso necesario para el normal funcionamiento anual de los órganos de gobierno, suponen una práctica evaluativa permanente en sí misma, incorporada plenamente a la cultura institucional⁷¹.

Los informes anuales de los docentes y las encuestas de fin de cursada tomadas a los alumnos deben, según lo propuesto en el Proyecto Institucional, constituirse en prácticas continuas y permanentes de evaluación. Hallándose en la actualidad en una etapa de consolidación y universalización –se ha mencionado su extensión a todos los departamentos y la carga de encuestas por vía digital como requisito para la inscripción a exámenes finales- la UNLa promoverá en la siguiente etapa su conformación definitiva como práctica de evaluación. Los FODA, finalmente, constituyen hasta el momento una experiencia novedosa por su carácter colectivo y participativo. Si bien no constituyen un dispositivo formal de evaluación, sí es notable su estímulo a la praxis evaluativa de los miembros de la comunidad universitaria.

1.5.3. Hacia un sistema de información y monitoreo permanente

El Proyecto Institucional propone el “establecimiento de pautas de calidad a través de la acreditación de carreras (CONEAU), exigencias legales para la calidad académica y la evaluación institucional (Autoevaluación y evaluación externa)” (Proyecto Institucional, 1998: 41). “Calidad y evaluación –continúa el Proyecto Institucional- son dos conceptos íntimamente vinculados. El concepto de evaluación remite necesariamente al concepto de calidad y no es posible concebir la calidad sin integrar en su espacio la instancia de la evaluación” (Ídem: 67). Coadyuvar a la retro-alimentación permanente de la vida universitaria, y garantizar la excelencia académica con vistas a configurar una “institución universitaria de calidad” aparecen también como ejes orientadores en el proyecto institucional. Estas proposiciones se han cumplido, tanto en lo referido a la acreditación de carreras como en lo atinente a los procesos de evaluación institucional desarrollados en el capítulo 4.7. del Proyecto, y mencionados asimismo en el Proyecto Estratégico redactado a partir de los resultados de la primera autoevaluación.

⁷¹ En sus respectivas respuestas a entrevistas realizadas por el equipo técnico de apoyo, los miembros del Consejo Superior informan de una activa utilización de los informes de gestión y los planes de acción como insumo para la planificación, evaluación y toma de decisiones en el marco de este órgano colegiado.



La información sistemática producida debe dar cuenta, según el Proyecto Institucional, de cuatro aspectos centrales, propios de toda institución de educación superior:

- Capacidad académica para producir y distribuir conocimientos de relevancia científica y significatividad social.
- Capacidad para constituirse en un factor dinámico que tenga incidencia real en las transformaciones políticas, económicas y sociales de la región y del país.
- Capacidad para generar y desarrollar un sistema de autogestión que le permita con economía de esfuerzos alcanzar las metas propuestas.
- Capacidad para modificar su oferta –creando o desestimando- programas o carreras cuando las necesidades y problemas sociales así lo requieran o indiquen, como el desarrollo de carreras a término, cuando éstas se vuelven excedentarias.

Es a partir de ello que el establecimiento de mecanismos continuos de evaluación –y por ende, la formación de un sistema de información- aparece como imprescindible no sólo para el cumplimiento de la normativa nacional (LES) y documentos normativos y orientativos de la UNLa (Estatuto, Proyecto Institucional, Proyecto Estratégico), sino en virtud de:

“...obtener información permanente que dé cuenta de la calidad de la oferta, entendiendo por tal la relevancia académica de los aprendizajes, de las producciones científicas que se desarrollan, de la eficiencia en el uso de los recursos disponibles para alcanzar las metas trazadas y de la capacidad política de la universidad en términos de eficacia para incidir en el mejoramiento de la calidad de vida y elevar la capacidad de desarrollo de la región (...) en un continuo proceso de revisión y ajuste, se irán construyendo y mejorando las propuestas de funcionamiento en forma sistemática como actividad regular que garantice el compromiso asumido con los logros institucionales y los propósitos explicitados por la universidad y por quienes la integran” (Ídem: 68-69). Para reforzar esta perspectiva, a su vez, “el diseño institucional de la UNLa prevé para ello la constitución de un equipo técnico pedagógico, interdisciplinario, responsable de diseñar y desarrollar los mecanismos continuos de autoevaluación institucional, como parte esencial de la vida regular y sistemática de la institución” (Ídem: 70).

Sin duda un sistema de información diseñado de acuerdo con los requerimientos de calidad formulados en el Proyecto Institucional se halla en proceso de formación. Por su parte, los sistemas de gestión de datos (recolección, procesamiento, resguardo y accesibilidad) han tenido un desarrollo muy pronunciado durante el sexenio transcurrido entre la Primera y la Segunda Autoevaluación.

Los procesos de autoevaluación institucional y evaluación externa (CONEAU) se han cumplido, en los términos de la breve historia de una universidad joven como la UNLa, y de acuerdo con los requerimientos del proyecto institucional, que establecía en seis años el período entre la conclusión de una evaluación externa y la convocatoria a la siguiente. Puede notarse, en tal contexto, tanto avances como dificultades.

En el nivel de las secretarías, puede observarse, por ejemplo, que la Dirección de Informática, dependiente de la Secretaría General, “... ha logrado implementar los sistemas básicos requeridos en administración de alumnos, liquidación de haberes, etc. Pero falta desarrollar los sistemas que puedan brindar información en línea de la situación en cada una de las áreas: saber en



tiempo real respecto de su carga, los costos de la parte docente, de carrera, cantidad de docentes y horas asignados a docencia, cooperación e investigación, la parte de la incidencia que tienen en los costos las distintas áreas en que se dividen las secretarías y departamentos, y sobre todo, información gerencial para tomar decisiones en los distintos campos (...) [Aún] falta capacidad de integrar las distintas informaciones para tener una integrada para la toma de decisiones.”⁷².

Asimismo, los procesos evaluativos presentes desde los comienzos de la UNLa, tanto los relativos a informes de gestión como los que realiza la Unidad de Auditoría Interna en base a su planeamiento estratégico regular o bien a solicitud de las autoridades de la Universidad, han tenido continuidad plena a lo largo de los años aquí considerados. Otros procesos, por su parte, han venido a sumarse en años recientes: por una parte, la extensión de la práctica de las encuestas evaluativas a los alumnos⁷³. Lo mismo puede decirse de los informes anuales del personal académico⁷⁴. Para la Segunda Autoevaluación en curso, finalmente, se ha puesto en marcha un equipo técnico de apoyo en los términos previstos por el diseño institucional de la UNLa.

Conclusiones

La UNLa atravesó en el período entre la primera y la segunda autoevaluación un proceso simultáneo de crecimiento en volumen, complejidad y desafíos que incluyeron naturalmente la dimensión Gobierno y Política Institucional, especialmente en lo relacionado con la consolidación de una más plena institucionalidad en el proceso de relaciones entre funciones, toma de decisiones y gestión administrativa cumplida ya la etapa fundacional de la UNLa.

En tal sentido, las sucesivas comisiones de trabajos abocadas a esta dimensión valoran positivamente la decisión colectiva de reflexionar sobre los valores identitarios de la UNLa presentes en su Estatuto, Proyecto Institucional, planes de acción, y también en la percepción del propio funcionariado y claustros, así como el consenso en torno a la necesidad de una construcción identitaria que preserve la pluralidad de visiones y mantenga siempre vigente la perspectiva de que la identidad institucional proviene simultáneamente de sus propios documentos normativos y orientativos, de la praxis de su propia comunidad y de la visión que aporta la comunidad (población e instituciones) regional y nacional. Se valora asimismo la experiencia de revisión de presencia de valores plasmados como fundamentales en el Proyecto Institucional en el

⁷² Entrevista al Secretario General Jorge Cartocio. El entrevistado hace notar, asimismo, que algunas dificultades en el avance hacia la consolidación de un sistema integral guardan relación con la dotación mínima de recursos humanos con la que trabaja la dirección de sistemas, lo que supone tiempo escaso y discontinuo para la labora de desarrollo de los sistemas.

⁷³ Desde el segundo cuatrimestre de 2009 comenzó a informatizarse el instrumento de carga de datos de las encuestas, presentándose el cuestionario como pantalla al iniciar trámites de inscripción a exámenes finales por medio del SIU. El uso de las encuestas estudiantiles con criterio se ha extendido, a su vez, de una parte a todos los departamentos, y carreras.

⁷⁴ Los mismos han tenido una presencia habitual más temprana en algunos departamentos, encontrándose actualmente en proceso de extensión plena, a fin de dar cumplimiento completo al artículo 75 del Estatuto de la UNLa, donde se establece los términos de evaluación de dichos informes, con vistas a la evaluación permanente de las actividades académicas.



conjunto de documentos y prácticas de la institución como una herramienta más de actualización y evaluación permanente que permite detectar nuevos énfasis institucionales y plasmarlos rápidamente en una trama integrada de documentos y prácticas.

En cuanto a la organización y funciones de los órganos de gobierno, la búsqueda de un equilibrio entre el necesario crecimiento de la trama organizacional y un cuerpo de funcionarios cuyo número no acreciente los riesgos de burocratización de los procesos de planificación y gestión -en concordancia con lo establecido en el Proyecto Institucional- la UNLa ha atravesado una etapa importantes cambios en el organigrama que han apuntado en esta dirección: mantener una institucionalidad dinámica en el proceso de toma de decisiones, agrupar de funciones afines en áreas integradoras, y favorecer el contacto permanente entre las distintas unidades funcionales.

Complementariamente, se ha elaborado y puesto en vigencia la totalidad de los manuales de procedimientos previstos en el plan estratégico elaborado con posterioridad a la primera evaluación institucional. Si bien desde el punto de vista de esta dimensión se evalúa positivamente el proceso y resultados logrados en esta etapa, se ha hecho notar algunos problemas y sugerencias que por su especificidad se mencionan con mayor detalle en las dimensiones 6 (Gestión Administrativa), 7 (Comunicación) y departamentales. Entre ellas, la necesidad de avanzar en la sistematización y protocolos del conjunto de procesos y procedimientos administrativos, sobre todo en el nivel departamental⁷⁵, la recomendación de optimizar las funciones de comunicación que fortalezcan los procesos de comunicación interna, así como la explicitación de las funciones de gestión de las comunicaciones en el organigrama, manteniendo a su vez prácticas que –como sucede con las reuniones regulares de Gabinete- favorecen la intervinculación entre unidad central y departamentos, y entre estos últimos. La pluralidad de voces en la representación de los claustros en el gobierno universitario ha sido valorada positivamente, más aún en una etapa en la que se ha experimentado, la presencia de representantes de listas diferentes en distintas instancias colegiadas (Consejo Superior y Departamentales), y en el marco de esa pluralidad se ha recomendado continuar prestando apoyo a la consolidación de espacios de representación estudiantil y de graduados, incluyendo las facilidades de espacio para actividades y expresión, formación de entidades representativas y universalización del conocimiento de los órganos de representación y

⁷⁵ Por ejemplo, en el informe del Departamento de Salud Comunitaria referido a la dimensión 6: Gestión Administrativa, se indica: “Si bien existe un importante cuerpo normativo que enmarcan las actuaciones diarias, y que en los últimos años se han reglamentado actividades que no estaban normadas, acorde a las necesidades que plantea el constante crecimiento de la UNLa y las unidades académicas, se observa que hay tramitaciones administrativas que se realizan sin procedimientos formalmente establecidos en las normas existentes. Casos como las gestiones que se implementan para llevar adelante lo referido a la vida académica de los alumnos o bien en gestiones administrativas como circuitos que impliquen gastos, se desarrollan en el marco de circuitos sostenidos en las prácticas cotidianas pero no, en manuales, guías o flujogramas internos que los formalicen” (Informe DESACO, pág. 59).



representantes en mandato vigente. Los procedimientos de planificación estratégica han sido valorado positivamente al tiempo que se considera posible y recomendable una mayor sistematización de los mismos en distintas instancias de gobierno universitario, así como su difusión y apropiación por los distintos agentes involucrados, tanto en lo referido a los sucesivos planes de acción e informes de gestión como a procedimientos de apertura a la comunidad como es el caso de la experiencia de invitación a la elaboración colectiva del FODA. En cuanto a este último procedimiento, se evalúa útil como insumo de evaluación y planificación su carácter abierto y no formalizado que permite una participación muy amplia de todos los integrantes de la comunidad universitaria en forma complementaria a las instancias formales expresadas a través de los órganos de gobierno y gestión.

Se evalúa positivamente los avances logrados en la puesta en práctica de dispositivos de transversalidad y departamentalización presentes en la normativa y Proyecto Institucional de la UNLa, pero nota al mismo tiempo que este desarrollo es aún parcial y heterogéneo entre distintos departamentos e instancias. La sanción de la Res. CS 67/11 orientada a dar mayor sistematicidad a la conformación de áreas, centros y observatorios es evaluada como un paso significativo en esta dirección, ante lo cual se recomienda un mayor avance consolidando las áreas y centros ya creados, habilitando nuevos y empoderando a la comunidad universitaria con un conocimiento más pleno de las posibilidades que habilita este modo de organización.

En relación con la gestión de sistemas de información y evaluación en la UNLa, se evalúa positivamente la ampliación, desarrollo, mayor flexibilidad y migración -en los casos necesarios- a los sistemas informáticos más adecuados⁷⁶, así como de otros procedimientos de registro para la evaluación como lo son los informes cuatrimestrales de cursada, que han avanzado en dirección hacia su universalización en el período que aquí se ha evaluado, recomendándose que tras su finalización se avance hacia la producción sistemática de información para la gestión y evaluación en tiempo real a partir de la capacidad de registro y procesamiento alcanzada por los sistemas, en coordinación con la creación de una unidad de monitoreo y evaluación que oriente el flujo de información prioritario.

⁷⁶ La evaluación del despliegue de los sistemas desde el punto de vista de la infraestructura y desde la configuración de un sistema integrado de información ha sido desarrollada -con sus correspondientes conclusiones y recomendaciones- en los informes de las dimensiones 5. Infraestructura y 7. Comunicación.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 2: Gestión Académica



Introducción

Entendemos la gestión académica de la Universidad como un sistema de relaciones integral e integrado entre la producción, el desarrollo, la enseñanza y aprendizaje de contenidos conceptuales, y la ejecución de acciones orientadas a dar respuesta a las misiones y valores expresados en su Proyecto Institucional.

Nuestra Universidad asumió como misión primaria contribuir, a través de la producción y distribución de conocimiento y de innovaciones científico tecnológicas, al desarrollo económico, social y cultural de la región, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y fortalecer los valores democráticos, articulando además saberes universales con conocimientos emanados de nuestra propia comunidad.

En este sentido, la universidad prioriza la articulación y cooperación entre los distintos productores del saber, para transformar la información en conocimiento, y en su tarea hermenéutica y axiológica, atender las demandas sociales.

Contamos para ello con un marco normativo institucional, así como con la orientación estratégica de un Proyecto Institucional que no sólo comprende la necesaria adaptabilidad a los cambios, sinoque también prevé los múltiples desafíos que se presentan frente al incremento de acciones no programadas que –naturalmente emergen- cuando una institución de características como la nuestra, crece y se consolida en su devenir histórico.

En dicho marco, concebimos a la Autoevaluación como un proceso vital, como un desafío ético para con la institución orientado tanto a la finalidad evaluativa sobre el período transcurrido desde la primera autoevaluación, como hacia un mejoramiento en la producción de información sistemática orientada a la toma de futuras decisiones tanto a nivel institucional como académico-curricular. La autoevaluación debería conducir a planes de mejoras a fin de acompañar estratégicamente el crecimiento de nuestra universidad.

En esta segunda experiencia de autoevaluación en la UNLa, se han definido las subdimensiones que se detallan a continuación⁷⁷:

2.1. Oferta Académica y pertinencia.

2.2. Recursos Humanos: docentes- investigadores y estudiantes (perfiles y roles).

2.3. Calidad y equidad: 2.3.1. Acceso, 2.3.2. Trayectoria, 2.3.3. Egreso y graduados.

⁷⁷ La propuesta inicial, formulada como guía en la Res. CS 105/11, sugería ocho subdimensiones: 2.1. Oferta académica, 2.2. Acceso a la UNLa, 2.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje: calidad y equidad, 2.4. Recursos Humanos: docentes-investigadores y estudiantes (perfiles y roles), 2.5. Capacitación Docente. 2.6. Producción de recursos pedagógicos (metodología de taller, materiales, etc.), 2.7. Promoción y perfiles de graduados, 2.8. Articulación de la gestión académica con la de ciencia y técnica y la de cooperación. Las mismas se reagruparon en cinco sin eliminar ninguna, dado que la 1 permaneció igual, la 2 se subsumió en la 3; la 5 y la 6 se subsumieron en la 4 y la 7 y 8 permanecieron. En función de la dinámica de elaboración del presente documento, se ha optado por incluir la subdimensión 2.4. (Egresados: perfil del graduado e inserción profesional...), en la sección 2.3., al final de la sección trayectoria, para tratar en conjunto el tramo final de las carreras, la instancia de graduación, y el perfil e inserción de los graduados.



Estas subdimensiones se han trabajado desde el aporte cooperativo de diferentes miembros de la comunidad universitaria durante la primera etapa de esta Autoevaluación (Comisión 2: Gestión Académica) entre agosto de 2011 y junio de 2012, los informes producidos en los departamentos académicos (julio-septiembre de 2012) y la comisión específica del Consejo Superior (octubre-diciembre de 2012).

2.1. Oferta Académica y su pertinencia

Analizar la oferta académica remite a su calidad, pero además a su pertinencia. Ambas son resultado de una compleja interacción que se establece entre las dimensiones fundamentales de la política educativa de la UNLa: su misión específica, su Proyecto Institucional, su cuerpo normativo, sus diseños curriculares, la implementación concreta de las carreras, la mutua colaboración con los actores locales, regionales y nacionales, la atención y respuesta a las demandas sociales, la relación dinámica con las prácticas profesionales -y por último- las necesidades del país, elementos ellos que constituyen su particular construcción identitaria.

Por ello describiremos e indagaremos aquí nuestras ofertas académicas vigentes, su evolución e impacto desde una perspectiva estratégica, ya que reconocemos que estos procesos, se resuelven dentro de una dinámica cultural e histórica, que orienta y organiza las prácticas individuales, grupales y sectoriales configurando el perfil institucional, y desarrollando acciones articuladas en el marco de las regulaciones establecidas por la normativa institucional.

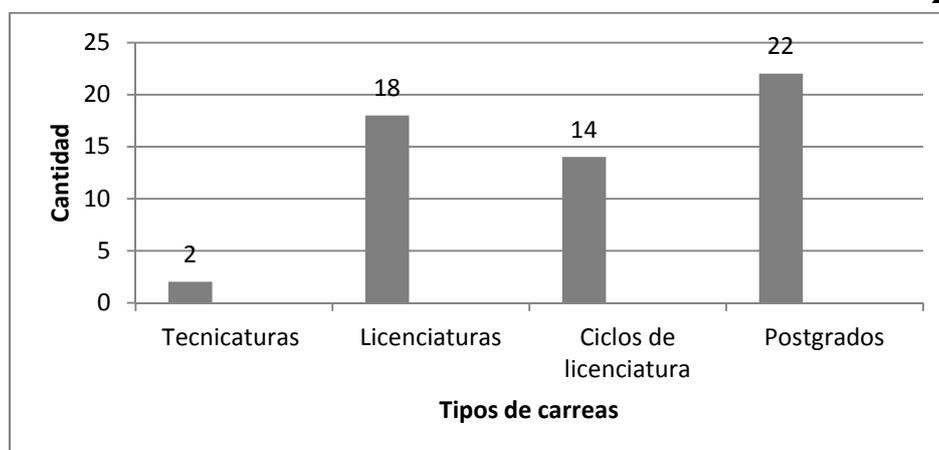
Carreras vigentes de la UNLa y evolución desde su creación⁷⁸

La oferta académica que se ofrece actualmente en la UNLa alcanza un total de 56 propuestas de pregrado, grado y posgrado (Gráfico 2.1.).

La misma se distribuye entre los cuatro departamentos: Planificación y Políticas Públicas, Desarrollo Productivo y Tecnológico, Humanidades y Artes, Salud Comunitaria y, además, existen ofertas asumidas por el Rectorado (Tabla 2.1.).

Gráfico 2.1.: Oferta educativa UNLa 2012

⁷⁸ En el Documento Información Adicional se describen las ofertas por Departamento, Tipo de oferta, Año, Evolución de la Oferta, Vigencia y Discontinuidad, desde el año de 1997 al 2011. Para la elaboración de los cuadros la subcomisión ha utilizado como fuente la información elaborada por la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil, Dirección de Gestión y Evaluación Académica, Dirección de Pedagogía, y el sitio Web de la UNLa www.unla.edu.ar.



Fuente: Secretaría Académica.

Tabla 2.1.: Distribución de la oferta académica según Departamento y Rectorado

Departamento/Rectorado	Nivel						Total
	Grado			Posgrado			
	T	CL	L	E	M	D	
DPYT	1	4	7	4	3	0	19
DHYA	0	4	4	1	1	1	11
DPPP	1	3	4	1	2	0	11
DESACO	0	3	3	3	2	2	13
Rectorado	0	0	0	0	1	1	2
Total	2	14	18	9	9	4	56

Nota: T: Tecnicatura. Ciclo Lic.: Ciclo de Licenciatura. L: Licenciatura. E: Especialización. M: Maestrías. D: Doctorado

DPYT: Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, DHYA: Departamento de Humanidades y Artes, DPPP: Departamento de Planificación y Políticas Públicas. DESACO: Departamento de Salud Comunitaria.

Fuente: Secretaría Académica.

Procedimientos para la creación de las carreras de pregrado, grado y posgrado

Las propuestas de creación de carreras de pregrado, grado y posgrado en la UNLa se han sustentado y orientado en las decisiones de políticas educativas de la institución, a partir de los fundamentos y principios que se manifiestan en el Estatuto de la Universidad (artículos 2 y 3).

Como criterio para definir la oferta educativa se ha considerado su pertinencia, cubriendo fundamentalmente, las vacancias formativas existentes en el conurbano bonaerense, y evitando superposiciones respecto de las propuestas específicamente realizadas por las universidades que integran la Red de Universidades del Conurbano Bonaerense (RUNCob).



El procedimiento de apertura de carreras se organiza atendiendo al Estatuto de la UNLa. Tal como lo establece en su artículo 12, las carreras de pregrado, grado y posgrado son unidades de gestión y administración curricular que dependerán del Departamento que reúna “la mayor cantidad de materias del plan de estudios respectivo y que constituyan el núcleo básico de su plan”.

El artículo 48 inciso g) del mismo Estatuto faculta al Consejo Departamental para “Elevar al Rector - a través de la Secretaría Académica- para su consideración por el Consejo Superior las propuestas de los Directores de carrera sobre planes de estudio de las carreras, los títulos y grados académicos correspondientes, en el área de su competencia, así como las propuestas de modificaciones curriculares de las carreras bajo su dependencia”. A su vez, en el mismo artículo se establece que “Los departamentos académicos coordinarán con el Rectorado las actividades referidas a Formación de Pregrado, Grado, Posgrado, Investigación, y Cooperación”.

Las propuestas son consensuadas en los órganos de gobierno pertinentes, y resueltas en las sesiones del Consejo Superior. Según lo establece el artículo 31 inciso c) del Estatuto, le corresponde a este órgano de gobierno “A propuesta del Rector, crear, suspender o suprimir organismos y carreras de grado y posgrado, y aprobar la estructura orgánico - funcional de la Universidad”.

Para la presentación de propuestas de creación de nuevas carreras de pre grado, grado y de posgrado, se procede atendiendo a: la legislación nacional (especialmente la Ley de Educación Superior y los estándares incluidos en la Res. ME 1168/97); la normativa interna: especialmente el Estatuto, Proyecto Institucional, el Reglamento Académico, la Res. CS 45/03 y el Reglamento de Posgrado.

Según lo previsto en la Res. CS 45/03, “Instructivo para la presentación de Proyectos de creación y modificación de Planes de Estudio”, las propuestas de presentación de ofertas deben incluir una fundamentación, perfil y alcances del título, organización del plan de estudios, el cual debe explicitar su pertinencia para avanzar en la concreción del diseño curricular y su relación con: el conjunto de carreras ya existentes, las investigaciones que ha promovido la institución, la existencia de convenios con organismos públicos y/o privados que reflejen la demanda potencial de la oferta.

Como ya se señaló, este proceso conlleva la intervención de varias instancias institucionales:

- El Departamento o Unidad Académica que genera la propuesta.
- El Consejo Departamental, a través de la aprobación de la propuesta.
- La Secretaría Académica, en carácter de órgano asesor del Rectorado.
- La Dirección de Posgrado – dependiendo del tipo de oferta - en carácter de órgano asesor del Rectorado.
- El Consejo Superior: aprobando o no la Carrera.

Los planes de estudio deben, a su vez, atender a los criterios y normativas vigentes a nivel nacional para el reconocimiento y validación de las carreras y títulos, lo que en



términos de procedimientos implica actualmente la presentación de planes y modificaciones a la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, dependiente de la SPU, y la carga en el Sistema Informático para Planes de Estudios (SIPES). A fin de favorecer el proceso de carga y evaluación, la DNGU emitió en 2010 la Disposición 01/10, que establece pautas generales para la presentación de planes de carreras de pregrado, grado y posgrado, presenciales y a distancia. Asimismo, las carreras de posgrado y las incluidas en el artículo 43 de la Ley de Educación Superior, requieren ser presentadas también ante la CONEAU, atendiendo a los criterios que esta fija en cada caso.

Debido al crecimiento de la oferta académica en los últimos años, y teniendo en cuenta que la normativa interna fue sancionada hace casi una década, se considera importante trabajar en su actualización⁷⁹. Esta nueva normativa debería contar con criterios y pautas específicas, que incluyan, además de la fundamentación de la pertinencia de la propuesta en relación con el ideario institucional, un análisis prospectivo de demanda regional y nacional para el desarrollo y creación de la oferta, así como un plan de sustentabilidad.

A su vez, el Consejo Superior en diversas oportunidades ha observado la necesidad de la inclusión de la bibliografía general que oriente la formulación del proyecto: por lo que se considera pertinente tener presente esta sugerencia en cuenta al momento de plantear una nueva normativa.

Por otra parte, si bien la norma existente indica los plazos de intervención de la Secretaría Académica, deberían consignarse términos de presentación por parte de los departamentos académicos y los períodos habilitados tanto para la formulación de ofertas nuevas como para las modificaciones del plan. Esto contribuiría a su tratamiento en el Consejo Superior, brindando a este órgano más herramientas para poder analizar la propuesta⁸⁰.

Oferta de posgrado

En cuanto a la oferta de posgrado se organiza bajo las figuras de: Seminario de Especialización, de Maestría y de Doctorado dependiendo de los Departamentos y del Rectorado. El criterio de radicación de las carreras y seminarios se determina en torno de aquella unidad académica que reúne la mayor cantidad de disciplinas afines, de asignaturas o de temas del plan de estudios respectivo y que constituyen el núcleo básico de la estructura curricular.

⁷⁹ Para esta actualización de la normativa se cuenta con la Matriz de Evaluación de Planes de Estudio, formulada por la Secretaría Académica. Esta matriz para contribuir a observar, recomendar y reorientar, en un futuro plan de mejoras, la pertinencia y calidad de los planes formativos existentes.

⁸⁰ Entre otros factores, la conveniencia de tratar los proyectos de carrera o modificaciones de planes con abundante antelación se debe a que es habitual que el Consejo Superior eleve a las propuestas a la Comisión de Asuntos Académicos para su estudio. En ocasiones esta comisión ha propuesto modificaciones que han debido volver a trabajarse en los departamentos.



Recientemente se aprobó en el ámbito del Consejo Superior el Reglamento de Posgrado (Res. CS 8/13). En esta normativa se incluyen – entre otros tópicos - pautas y procedimientos vinculados a la presentación de ofertas de este nivel, y a la modificación de planes de estudios ya existentes. En el artículo 12º de la norma se establece “la propuesta de apertura de carreras y seminarios formará parte de los planes estratégicos de la UNLa. En cada caso, la propuesta deberá acompañarse de un Informe de Factibilidad incluyendo su articulación con el plan estratégico de la UNLa y con los departamentos. El informe debe mencionar los aspectos de la propuesta de los planes de gestión, académicos y presupuestarios. Deberá indicarse la existencia de demandas sociales y/o productivas y/o del conjunto de las instituciones del Estado, que ameriten la apertura de la oferta”.

Atento lo dicho y para dar cumplimiento al Reglamento de Posgrado, la propuesta de nuevas ofertas de posgrado debe adjuntar el informe de factibilidad conteniendo una mirada en los planos institucional y social como se enumera a continuación:

- Institucional: debe detallarse la articulación de la propuesta con la oferta académica de grado y posgrado de cada Departamento y de la Universidad; relación de la propuesta de la UNLa con las universidades del CPRES; los recursos humanos docentes existentes en la institución; los proyectos de investigación existentes en la institución; la viabilidad financiera.
- Social: impacto económico, social y cultural de la oferta en la región; potenciales destinatarios de la propuesta.

Relación entre inscriptos y apertura de carreras

La Secretaría Académica cada año formula la propuesta para fijar los turnos y cantidad de ingresantes a las distintas ofertas de Licenciaturas y Tecnicaturas a dictarse durante el ciclo lectivo. Se pretende que el número de aspirantes que se determine se encuentre en concordancia con las actuales condiciones académicas, edilicias y presupuestarias de la Universidad; para lo cual, cada año en el seno del Consejo Superior se resuelve sobre el particular, conforme a lo establecido en el artículo 31 inciso “e” del Estatuto.

En el año 2010 por Res. CS 115/10 se determinó que para el ciclo lectivo 2011 que “se abrirá una comisión en el turno alternativo siempre y cuando haya un mínimo de 50 aspirantes que hayan aprobado el Curso de Ingreso en cualquiera de sus tres modalidades (Curso Cuatrimestral, Examen Libre y Curso Intensivo)”.

Cabe señalar que aún no existe normativa específica para el cierre de carreras; en tanto sí obran registros dinámicos (por medio del sistema SIU) de la vigencia y/o discontinuidad de las carreras según sea la demanda de aspirantes al ingreso e inscriptos a las materias.

En cuanto a la cantidad mínima y máxima de ingresantes a Licenciaturas, esta se establece anualmente a través de Consejo Superior, en concordancia con las



condiciones académicas, edilicias y presupuestarias de la Universidad. Sin embargo, no se cuenta con un instrumento similar para Ciclos de Licenciatura. Es por ello que se estima que debería avanzarse en una normativa particular.

La diversidad de la oferta de Carreras de Posgrado dificulta la introducción de pautas homogéneas sobre el número de inscriptos para dar curso a la apertura. Hasta el momento se han mantenido criterios flexibles - analizando cada caso en particular -, teniendo como dato la discontinuidad de la oferta en algunas de sus propuestas⁸¹. A partir del año 2013, con la aprobación del Reglamento de Posgrado (Res. CS 8/13), se fija en 20 (veinte) estudiantes el mínimo necesario para dar apertura a una nueva cohorte de un Seminario de Posgrado, Especialización, Maestría o Doctorado (artículo 31).

2.1.1 Pautas para el diseño de planes de estudios

Como ya se señaló, las pautas existentes tanto para creación de nuevas carreras como para modificación de los planes de estudios se encuentran en el Reglamento Académico de la Universidad y en el “Instructivo para la Presentación de Proyectos de Creación y Modificación de Planes de Estudios” aprobado por Res. CS 45/03.

En el marco de la Secretaría Académica se está trabajando conjuntamente con los departamentos en la implementación de una “matriz de evaluación para los planes de estudio”. Este instrumento permitiría analizar con mayor consistencia el grado de flexibilidad que existe en los planes. A su vez, se cuenta con información que permitirá procesar los listados de modificaciones de los planes de estudio según carrera y departamento.

Como se observó en el apartado anterior a propósito de las ofertas nuevas, sería importante mejorar la normativa existente, tanto en lo relativo a plazos como así también a la documentación que desde los departamentos se debe girar a la Secretaría Académica y esta a su vez, al Consejo Superior.

En vista a esta reformulación podría conformarse un espacio y un cronograma anual en el que los departamentos y la Secretaría Académica trabajen conjuntamente las modificaciones de diseños curriculares.

Acciones de la Secretaría Académica vinculadas a la revisión y mejora de los planes de estudio

La Secretaría Académica, en virtud de las intervenciones que realiza a través de sus equipos técnicos curriculares en los procesos de creación y modificación de planes de estudio, se propone trabajar una propuesta de renovación de la normativa institucional, en consulta con los Departamentos Académicos, la Dirección de Posgrado y la Coordinación del Campus Virtual, con el fin de establecer un procedimiento actualizado que pone énfasis en la contribución específica de los diferentes actores

⁸¹ Para complementar ver Documento Información Adicional.



que intervienen en los procesos de creación y modificación curricular, y adecuar las presentaciones a las normativas vigentes del Ministerio de Educación y la CONEAU.

La intervención de la Secretaría Académica a través de sus equipos dedicados al tema curricular, en procesos de asesoramiento y supervisión de planes de estudio, da cuenta de una demanda creciente de las carreras de asesoramiento y acompañamiento en los procesos de actualización, cambio y diseño de carreras, con experiencias de trabajo conjunto altamente positivas.

La preocupación de la Universidad por la mejora de sus programas de formación (tanto en términos de diseños curriculares como de prácticas formativas) debe ser permanente y debe constituir una tarea sistemática incorporada a los diferentes ámbitos de decisión, sustentada en criterios de evaluación y análisis que permitan la adecuación, revisión, actualización y mejora de sus currícula, en particular teniendo en cuenta los principios que orientan el proyecto institucional de la UNLa.

Por otro lado, el Programa de Capacitación Docente Continua a distancia (PROCADO), dependiente de la Secretaría Académica, incluye como tema de su Módulo 1: "Docencia Universitaria y Currículum". En este sentido, se viene trabajando la problemática curricular con los docentes, y a nivel de las prácticas formativas, entendiendo que es desde cada asignatura que el plan de estudios se realiza. En la evaluación de los propios docentes, se favorece a través del cursado del Módulo un análisis del currículo de la carrera, una mirada de sus propias asignaturas en el marco más amplio de los planes de formación; se promueven revisiones de programas, y articulaciones entre materias orientadas en los objetivos, alcances y perfiles a desarrollar.

2.1.2 Propuestas de formación virtual

En el Estatuto se establece como uno de los fines de la UNLa: "Organizar e impartir Educación Superior Universitaria, presencial o a distancia, mediante trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado...". En este sentido, desde el año 2000 se están desarrollando distintas experiencias con el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICs) como soporte de programas académicos. Estas experiencias permitieron, desde 2007 en adelante, el dictado del Programa de Capacitación Docente (PROCADO), y desde el 2008, el de los distintos niveles de inglés e informática, ambas experiencias dependientes de la Secretaría Académica, a través de la Dirección de Pedagogía Universitaria.

En el año 2009 se creó el Campus Virtual, dependiente del Vicerrectorado. La creciente demanda por incrementar los servicios docentes (por ejemplo, PROCADO) y los programas de grado y posgrado a través de la modalidad no presencial o virtual confirma la oportunidad y pertinencia de la creación de nuestro Campus. Además, el mismo contribuye a que nuestra Universidad responda a nuevas demandas de cooperación.



En el marco de la misión social de democratización de la enseñanza que se definió institucionalmente, se estableció el desarrollo de una propuesta educativa basada en tres ejes fundamentales relacionados entre sí:

- La articulación de saberes, que propone como estrategia educativa la transdisciplinariedad, reforzando los vínculos de enseñanza entre las diferentes carreras y áreas de la UNLa.
- La textualización de los problemas: la definición institucional de organizar los saberes en torno a problemáticas se vinculó en nuestro caso con el reto de la alfabetización digital, y supone un desafío a la hora de sistematizar la información y de generar nuevos conocimientos.
- La modalidad de trabajo en taller, que organiza la producción del conocimiento en un encuadre de circulación de los saberes y de reconstrucción del conocimiento, permitiendo la relación entre teoría y práctica en el aprendizaje, simulando escenarios de situaciones profesionales.

Se considera que el Campus Virtual resulta un espacio de encuentro comunicacional interactivo, que amplía los procesos educativos, tanto al cambiar el encuadre espacio temporal, como en la producción de contenidos para la enseñanza. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, la problemática de la inclusión de las TICs en educación reviste nuevas aristas que deben ser consideradas, entre ellas reconocer la complejidad de la relación entre las tecnologías y las prácticas educativas, asumiendo que incorporar dichas tecnologías no es suficiente para mejorar la calidad de la educación.

En la UNLa el campus virtual recibe los siguientes usos:

a) Desarrollo de ofertas de educación a distancia. Este uso presenta dos vertientes. La primera es el dictado virtual de una o varias materias pertenecientes a una carrera presencial⁸²; la segunda prevé el desarrollo de la totalidad de una carrera en forma virtual. Ambas vías implican un cambio en la modalidad de enseñanza, por lo que se debe tener en cuenta las condiciones propias de la no presencialidad, y contemplar tanto la normativa que regula su desarrollo como la definición del modelo pedagógico y tecnológico en que se sustenta. En la actualidad esta oferta incluye:

- Tres carreras con modalidad a distancia ofertadas por el Departamento de Planificación y Políticas Públicas: Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria (Pregrado), Ciclo de Licenciatura en Informática Educativa (Grado), y Especialización en Educación con Orientación en Investigación Educativa (Posgrado).
- Veintinueve aulas virtuales del Programa de Capacitación Docente Continua (PROCADO).
- Treinta y cuatro aulas virtuales cubriendo todos los niveles de Inglés e Informática de todas las carreras: Ya desde el año 2001 se había implementado la modalidad a distancia en el dictado de las materias Informática I y II e Inglés I y II a través del correo

⁸²Según la normativa vigente (Res. MECYT 1717/04) hasta el 25% de las materias de una carrera presencial pueden virtualizarse, sin necesidad de realizar una nueva presentación ante el Ministerio de Educación.



electrónico, totalizando 8 aulas por año lectivo. En el período 2008-2009 se implementó la modalidad virtual en el dictado de esas mismas materias a través de la plataforma Moodle. En la actualidad, el Área cuenta con 23 aulas virtuales: 6 aulas para Inglés I, 4 aulas para Inglés II, 4 aulas para Informática I, 4 aulas para Informática II, 3 aula para Informática III, 1 para Portugués I y 1 para Portugués II.

- Tres aulas para cursos de la Dirección de Educación Permanente abiertos a la comunidad: Excel, Introducción a la Programación y Acompañante Socio-Terapéutico.

b) Apoyo a la enseñanza presencial. Se incorpora material de consulta complementario o ampliatorio de clases presenciales, así como también se pone a disposición de los estudiantes propuestas de actividades y foros. En estos casos, la modalidad de enseñanza no se modifica pero aprovecha las posibilidades que le brinda el entorno virtual para enriquecer la propuesta, ampliar las posibilidades de comunicación interactiva, así como las de difusión de cronogramas, avisos, etc. En la actualidad, esta oferta de apoyo a la enseñanza presencial alcanza 288 aulas, distribuidas entre los cuatro departamentos académicos:

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico:	20 aulas.
Departamento de Humanidades y Artes:	102 aulas
Departamento de Planificación y Políticas Públicas:	109 aulas
Departamento de Salud Comunitaria:	57 aulas

Como puede observarse, ha habido un gran crecimiento de la utilización del encuadre virtual, aunque se desprende de un análisis de estos datos cierta desproporción en relación a la utilización por Departamento del Campus, dado que sólo el Departamento de Planificación y Políticas Públicas concentra las tres carreras con modalidad a distancia.

Asimismo, el Campus Virtual ha ampliado las potencialidades de su oferta por medio de convenios institucionales e integración en redes⁸³.

Por otra parte cabe destacarse que en el año 2012 se realizó la migración de la plataforma del Campus Virtual UNLa, pasando de la versión de Moodle 1.9.4 a la versión 2.2.3. Este cambio permitió contar con mayor cantidad de prestaciones en la plataforma, y tener la posibilidad de integrarla en el futuro con Servicios externos - como por ejemplo porfolios o video conferencia-, y además tener un nuevo diseño del entorno, que permite una mayor accesibilidad de las operaciones y facilita la edición del aula.

Del análisis de la relación entre el Campus Virtual y los departamentos, y a partir de haber detectado la necesidad de optimizarlos canales de comunicación, se realizaron

⁸³ Pueden señalarse: el convenio con la Universidad Nacional de Quilmes para diseñar y ofertar la Maestría en Políticas Públicas y Gobierno con orientación en Economía Política, un acuerdo en vías de formalización con la Universidad de Macerata, para conformar una red de universidades con ofertas a distancia. En esa misma dirección, se comenzado a participar regularmente en la Red Universitaria de Educación a Distancia (RUEDA).



las siguientes acciones: para afianzar el nexo entre el Campus Virtual y las carreras se estableció la figura del referente de Departamento; se lanzó un Boletín Digital con el objetivo de generar un espacio de comunicación abierto a la comunidad de la UNLa, extendiéndose al resto del ámbito educativo de nivel superior⁸⁴.

2.1.3. Evolución de la oferta académica de posgrado

La UNLa posee una oferta de posgrado desde el año 1997, cuando se aprobó la creación y de aprobación de planes de las siguientes carreras: Maestría en Gestión de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas; Especialización en Epidemiología y Políticas de la Salud y la Especialización en Desarrollo Sustentable.

La evolución de ésta se relacionó con los fines y propósitos establecidos en el Proyecto Institucional. En este sentido, cabe destacar que las Carreras de posgrado se ofrecen como un nexo con las propuestas del grado de la UNLa y de la región. Para promover la continuación de los egresados en la institución, se sancionó un arancel diferenciado para graduados de la UNLa. Por otra parte, algunas carreras también están orientadas a la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente y administrativo de la UNLa. Con dicha finalidad, se ha adoptado medidas de promoción para eximir del pago de aranceles a miembros del personal docente y no docente.

La oferta se orienta a formar gestores sociales capaces de atender la resolución de problemas de la región, desde una perspectiva interdisciplinaria. La diversificación de la oferta reciente se focalizó en la formación de gestores en políticas públicas y en el universo de la producción.

En la etapa actual, la Dirección de Posgrado y la Secretaría de Ciencia y Técnica, están promoviendo ámbitos de formación de equipos de investigación, favoreciendo la producción de saberes socialmente relevantes y el intercambio de producciones científicas entre grado y posgrado.

En 2012, la institución dispone una oferta de posgrado de 28 carreras distribuidas en 12 especializaciones, 11 maestrías y 5 doctorados. Todas las carreras han realizado la tramitación en CONEAU. Quince carreras cuentan con acreditación de la CONEAU, seis tienen dictamen favorable, y seis se encuentran con acreditación en trámite y una debe iniciar el mismo⁸⁵.

Las últimas carreras aprobadas por el Consejo Superior de la universidad y que fueron presentadas a la CONEAU para la obtención del Reconocimiento Oficial Provisorio son:

- Doctorado en Derechos Humanos (2010).

⁸⁴ Allí se presentan las novedades y actividades del Campus Virtual, se plantean temas de debate y reflexión vinculados con las prácticas docentes en los nuevos contextos tecnológicos, se despliegan tutoriales y herramientas que ofrece el entorno educativo de nuestra plataforma, se ofrece información de interés sobre actividades, bibliografía, entre otras, en el campo de la educación virtual nacional e internacional y se comunica la oferta académica en las que participa el Campus en los distintos niveles educativos de la UNLa.

⁸⁵ Ver Documento Información Adicional.



- Maestría en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Justicia (2011).
- Especialización en Educación con Orientación en Investigación Educativa (modalidad a distancia) (2011).

Las últimas carreras creadas y en funcionamiento son:

- Especialización en Formación Profesional (2008).
- Especialización en Sistemas Agroalimentarios (2008).
- Doctorado en Salud Colectiva (2010).

Tal cual se observa, la oferta académica reciente se orienta a dos grandes universos:

I- La gestión de las políticas públicas:

- En el campo de la salud: Doctorado en Salud Colectiva.
- En el campo de los Derechos Humanos: Doctorado en Derechos Humanos.
- En el campo de la planificación de las políticas: Maestría en Nuevas Tecnologías Aplicadas a la Justicia.
- En el campo de la Educación: Especialización en Educación con Orientación en Investigación Educativa (modalidad a distancia).

II- La producción:

- Especialización en Formación Profesional.
- Especialización en Sistemas Agroalimentarios.

2.2. Recursos humanos: docentes-Investigadores y estudiantes (perfiles y roles)

2.2.1. Docentes

En el marco del Proyecto Institucional se definió a la docencia como uno de los ejes sustantivos de la propuesta académica de la UNLa. El perfil del cuerpo docente puede describirse como polifuncional, con capacidad de desempeño y participación –según las categorías y dedicaciones- en las tres áreas de desarrollo académico institucional: docencia, investigación y cooperación.

En la actualidad, la Universidad cuenta con una planta docente compuesta por profesores ordinarios, interinos o contratados, así como profesores extraordinarios e invitados. Los docentes están inscriptos fundamentalmente en los cuatro departamentos académicos, aunque hay docentes que realizan sus actividades en el marco de otras dependencias tales como, Rectorado, Secretaría Académica, Secretaría de Ciencia y Técnica y Secretaría de Cooperación y Servicio Público. Las categorías docentes establecidas en el artículo 64 del Estatuto de la Universidad son:

- Docentes Ordinarios: a) Profesor Titular; b) Profesor Asociado; c) Profesor Adjunto; d) Instructor (Instructor Jefe de Trabajos Prácticos e Instructor Ayudante).
- Docentes Invitados.
- Docentes Interinos o Contratados (con las mismas categorías que los docentes ordinarios).



- Profesores Extraordinarios: a) Eméritos; b) Honorarios; c) Consultos⁸⁶.

Las funciones de las categorías de los docentes ordinarios, interinos y contratados están establecidas en las Res. CS 6/03 y 119/09. En esta última se modificaron las funciones de los profesores adjuntos, en relación con la docencia en el nivel de posgrado. En cuanto a los instructores, la norma vigente es la Res. CS 72/07. Se presenta a continuación una caracterización por categoría.

Profesor Titular: es un académico con título de magister o mérito equivalente, conocimientos actualizados en su disciplina, destacada actividad profesional y/o científica, humanística o artística. Cuenta con experiencia académica y/o profesional mínima de quince años.

Profesor Asociado: es un académico con título de grado, estudios de posgrado finalizados o mérito equivalente, conocimientos actualizados en su disciplina, con una trayectoria profesional y/o científica, humanística o artística. Cuenta con experiencia académica y/o profesional mínima de diez años.

Profesor Adjunto: es un académico con título de grado que lo habilita para ejercer las actividades académicas a nivel de pregrado y grado. Debe acreditar además, experiencia académica y/o profesional mínima de cinco años.

Instructores: en la Res. 174/05 se establecen las figuras de Instructor ayudante y de Instructor Jefe de Trabajos Prácticos, diferenciándolas de los auxiliares de docencia e Investigación. Los auxiliares de docencia son estudiantes y tienen designación *ad honorem*, los Instructores, ya sean los Ayudantes o los JTP, son colaboradores académicos equivalentes a auxiliares de docencia que participan en la elaboración de los trabajos teórico-prácticos, y en su ejecución y evaluación bajo supervisión del profesor a cargo. Para desempeñarse como Instructor Jefe de Trabajos Prácticos se requiere tener dos años o más de graduado de carreras de grado. En cuanto a los instructores ayudantes, deben ser graduados de carreras de grado, pregrado o terciarias con experiencia en el área, en concordancia con el acuerdo de negociación colectiva del sector de docentes de universidades nacionales en vigencia.

Acerca de la conformación de la planta docente puede señalarse que la Universidad contó en el Ciclo Lectivo 2011 con 2.168 cargos correspondientes a 1.258 designaciones, cubiertas por 795 docentes que dictaron clases en el Curso de Ingreso y en los dos cuatrimestres del ciclo lectivo.

Cabe indicar que el “cargo” se considera a partir de la designación docente para cada materia, mientras que la “designación” corresponde a lo realizado en una carrera (un docente que dicta clases en 3 asignaturas aquí se computa como una designación). Del

⁸⁶ En relación a los profesores extraordinarios, recientemente el Consejo Superior aprobó por Res. 113/11 el “Reglamento para la Designación de Profesores Consultos”. En dicha norma se establecen los criterios y los mecanismos para la designación de Profesor Consulto.



total de docentes a cargo del dictado de asignaturas, 38%⁸⁷ cuenta con categoría de Titular, 25% son Asociados y un 37% son Adjuntos. Entre los instructores, un 62% son Jefes de Trabajos Prácticos y un 38%, Ayudantes. Si observamos el universo docente, el 71% de los docentes está a cargo del dictado de asignaturas y el 29% realiza tareas de apoyatura a los docentes a cargo de las materias. De estos datos surge que el dictado de clases está fundamentalmente en manos de profesores, lo que se evalúa aquí como positivo.

En cuanto a la diferenciación por situación contractual, el 33% de los docentes son concursados, el 26% pertenecen a la planta interina, mientras que el 37% son contratados. Del universo de docentes contratados, el 21% son docentes de posgrado.

Si bien en la Autoevaluación anterior, la participación de la planta docente ordinaria, respecto de la planta total de docentes era también del 33%, debe destacarse que no se contaba con una planta interina, que actualmente resulta significativa. Los criterios para el pase a planta interina que se establecieron por Res. CS 07/09 son la realización de los módulos del Programa de Capacitación Docentes (PROCADO), disponibilidad para prestar servicios docentes en ambos cuatrimestres, disposición para integrarse en actividades de investigación y/o cooperación, entre otros. Cabe señalar que esta acción se fortaleció por el Convenio-Programa suscripto entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad Nacional de Lanús el 11 de diciembre de 2008⁸⁸.

No obstante lo expuesto, la institución continúa desarrollando acciones para fortalecer la planta docente regular. Se estima que, atendiendo la viabilidad presupuestaria, se debe trabajar en la incorporación a planta interina de aquellos docentes contratados que realizan actividades en ambos cuatrimestres. Esta línea de trabajo deberá tener en cuenta que, en los últimos años a partir de la puesta en marcha de nuevas ofertas de grado, se incorporaron nuevos docentes bajo la modalidad de contrato. En paralelo a esto, debe continuarse con la implementación de llamados a concursos públicos.

En este sentido puede mencionarse que el Consejo Superior sancionó por Res. 178/11 el Plan de Convocatoria para el II Llamado a Concurso Público de Oposición y Antecedentes para cubrir los cargos de Docentes-Investigadores. Bajo esta convocatoria se sustanciaron entre los años 2011 y 2012 concursos que incluyeron 58 cargos. Teniendo en cuenta las condiciones presupuestarias, se considera importante continuar con esta política de llamados a concursos públicos para los próximos años.

⁸⁷ Cabe destacar que en el caso de docentes contratados que dictan asignaturas de posgrado, la categoría que se asigna es "docente de posgrado". Estos casos fueron equiparados a la categoría titular para realizar esta diferenciación.

⁸⁸ La institución continúa desarrollando acciones para fortalecer la planta docente regular. En este sentido, el Consejo Superior sancionó por Res. 178/11 la convocatoria a II Llamado a Concurso Público para cubrir cargo de docentes-investigadores.



En cuanto a las retribuciones del personal concursado e interino, la UNLa ha desarrollado un sistema de dedicaciones basado en dedicación exclusiva, semiexclusiva y simple⁸⁹. La dedicación exclusiva es aquella que insume 160 horas mensuales; la semiexclusiva, 100 horas, y la dedicación simple, 40⁹⁰. La dedicación simple fue actualizada por Resolución CS 171/05, con posterioridad al informe de autoevaluación previo. En dicha resolución se dejó sin efecto la dedicación simple-extraordinaria. Previamente la dedicación simple tenía una carga de 24 horas mensuales y desde la normativa vigente la dedicación cuenta con 40 horas mensuales. Esta modificación se realizó para ajustar el sistema de dedicaciones al nomenclador del sistema nacional.

Si observamos la planta docente correspondiente al año 2011, entre los profesores ordinarios, el 10% cuenta con dedicación exclusiva, el 33% con dedicación semiexclusiva y el 53% con dedicación simple. En relación a la planta interina, el 6% cuenta con dedicación exclusiva, 32% con dedicación semiexclusiva y el 62% con simple.

En el caso de los docentes contratados, la retribución se calcula sobre la base del valor horade la dedicación simple de la categoría que le corresponde. El caso de los instructores es particular ya que, en los instructores contratados, la retribución se rige a partir del sistema de dedicaciones.

Cabe señalar que en la UNLa, los profesores a cargo del dictado de clases son titulares, asociados y adjuntos. Además debe destacarse que la UNLa no cuenta con docentes designados ad honorem, los únicos docentes que figuran en esta categoría son aquellos que dictan clases en el marco de una oferta por convenio con una institución y perciben una retribución salarial por dicha tarea.

Más allá de estas fortalezas institucionales, se considera importante continuar con la política de ampliación de dedicaciones –según disponibilidad presupuestaria- para poder consolidar de esta manera un núcleo en docencia e investigación.

Formación y antigüedad de la planta docente

En los últimos años, la Universidad ha realizado acciones tendientes a relevar las calificaciones del personal docente a través del archivo de sus antecedentes en la Secretaría Académica, y a través de la ampliación de información que permitió el nuevo programa de gestión docente (GESDOC). Sin embargo, consideramos que se debe reforzar esta acción debido a que no contamos aún con información completa de todos los docentes que conforman la planta actual.

⁸⁹ En relación a los docentes concursados, la normativa vigente en relación a remuneraciones es la siguiente: Res. CS Nº 44/11, 112/11 y 154/11. El valor hora para docentes contratados de posgrado se estableció en Res. CS 120/09 y Res. Rectoral Nº 2754/09. El valor hora retribución para docentes contratados y Coordinadores de posgrado está normado por Res. 179/10.

⁹⁰ Más allá de que se modificó la dedicación simple de 24 a 40 hs. mensuales, algunos docentes cuentan con esta dedicación debido a que lo solicitaron expresamente a la institución. Sin embargo, todos los concursos públicos se realizan bajo la dedicación simple de 40hs.



En relación a la información relevada (634 docentes), el 79% cuenta con título de grado, el 17% cuenta con título de posgrado y sólo un 4% con título de pregrado. En cuanto a estos últimos, un 69% son instructores, sólo un 30% (7 docentes) son docentes a cargo de asignaturas. Resultaría relevante continuar con las acciones de capacitación de los docentes, así como fortalecer su formación en el marco de la oferta de posgrado de la Universidad.

Programa de Capacitación Docente (PROCADO)

El PROCADO se crea en 2007 a propuesta de la Secretaría Académica, por Res. CS 26/07 con el fin de proporcionar a sus docentes conocimientos y herramientas que favorezcan el mejoramiento de sus prácticas atendiendo al contexto socio-histórico e institucional específico de su desarrollo y está destinado a todos los docentes investigadores contratados, interinos o regulares; este Programa se inserta en el proceso de construcción de la carrera docente UNLa y cobra especial interés ya que esta Universidad ha privilegiado el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento y campos profesionales relacionados directamente con problemáticas sociales consideradas prioritarias, por lo que requiere de recursos humanos capacitados en docencia para el desarrollo de los procesos de formación

Los rasgos más destacables del Programa remiten a sus objetivos:

- Propiciar la reflexión sobre la práctica docente como actividad constitutiva de la tarea del docente investigador de la UNLa, promoviendo el intercambio entre docentes de diferentes carreras y departamentos.
- Promover el interés en los problemas pedagógicos y didácticos, reconociendo la especificidad que adquiere esta problemática en cada campo y en la UNLa como ámbito de su desarrollo.
- Facilitar la construcción de modelos de intervención pedagógica adecuados a los requerimientos sociales, institucionales, disciplinares y a las características de los diferentes grupos de alumnos.

La elección de la modalidad de educación *a distancia* le confiere al Programa un valor específico caracterizado por la flexibilidad en el tiempo, el lugar y en el carácter colaborativo que promueve la utilización del campus virtual como entorno de aprendizaje, favoreciendo la participación de los docentes.

Cabe destacar que la acreditación de módulos del PROCADO, de acuerdo con la Res. CS 26/07 tiene equivalencia en créditos de posgrado.

El PROCADO se desarrolla desde 2007 de manera ininterrumpida a través de una propuesta de módulos que abordan diferentes temáticas relacionadas con el ejercicio de la docencia en la Universidad y en la UNLa específicamente. Entre 2008 y 2012 se han dictado los siguientes módulos: Docencia universitaria y curriculum; Práctica Docente; Lectura y Escritura Académica; Acceso a Sistemas de Información Académica; Las prácticas de enseñanza de la Matemática en la Universidad. En 2012 se



implementó como prueba piloto la propuesta de Ateneos de análisis didáctico de clases universitarias, como continuidad del trabajo de los módulos 1 y 2, se diseñó el Módulo 7: Seminario de Introducción al Pensamiento Nacional que se ofrecerá a partir del primer cuatrimestre 2013, y se encuentran en elaboración dos nuevas propuestas: Las TICs y la Enseñanza Universitaria y las tutorías en la Universidad.

Desde sus orígenes se han incorporado a la propuesta de cada Módulo docentes de todas las carreras, dedicaciones y categorías. La oferta del PROCADO se ha ampliado y renovando desde su creación de manera sostenida, tanto en la cantidad de módulos y temáticas abordadas, como en sus destinatarios propuestas del PROCADO, evaluadas periódicamente a través de cuestionarios y entrevistas, resultan valoradas y reconocidas por los docentes que han cursado diferentes módulos. En la mayoría de los casos se refieren impactos efectivos que han favorecido cambios en relación con la tarea.

Asimismo el programa se ha difundido, desde la Comisión de Práctica Docente, coordinada por la UNLA, entre las Universidades de la RUNCoB, concretándose en 2011 la firma de un convenio con la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) que ya ha implementado el dictado de los módulos del PROCADO entre sus profesores bajo la coordinación académica y docente de la UNLa. La implementación del Módulo 1 en 2012 evaluada a través de una encuesta al finalizar el desarrollo, arrojó una valoración altamente positiva por parte de los docentes de la UNAJ.

En primer lugar se implementó la inscripción *on line* a cursos a través del SIU Guaraní y se diseñó un Reglamento general, en concordancia con el Reglamento académico de la UNLa relativo a las condiciones de regularidad, evaluación y acreditación de los módulos. Por otro lado, se puso en marcha un plan de difusión.

Desde que comenzó a implementarse, 193 docentes han aprobado alguno de los módulos, lo que supone un 23% del total de la planta. No obstante se considera que debe seguir incrementándose la participación de los docentes en este Programa.

Política de incorporación docente

La incorporación a la planta docente de la Universidad se realiza a través de concursos de docentes-investigadores. También está prevista la incorporación a la planta interina, así como la posibilidad de contratación específica para el dictado de asignaturas y otras tareas docentes.

En relación a las contrataciones, cada Departamento eleva las propuestas a la Secretaría Académica. En este ámbito se consideran los antecedentes académicos, profesionales y docentes de acuerdo a los criterios por categoría establecidos en la normativa institucional. Una vez realizada esta evaluación se procede a la gestión de la contratación.



En cuanto a los concursos, los primeros se realizaron en el año 1998, respondiendo a la necesidad de avanzar en el proceso de normalización de la Universidad, de allí que fueran los más numerosos. Hasta el año 2001, la población que se presentaba a concurso estaba constituida por docentes de la UNLa, generalmente los docentes a cargo de las asignaturas a concursar. A partir de ese año y, probablemente por la creciente inserción de la UNLa en su medio, se acercaron y participaron del proceso de concursos profesionales no vinculados a la Universidad.

La normativa que regula el procedimiento de concursos se modificó en los años 2009 y 2010 a través de las Res. CS 38/09, 86/09 y 62/10. En la última modificación se elevaron los mínimos de puntajes requeridos para la aprobación de los concursos. En el caso de titulares y asociados deben obtener un mínimo de 65 puntos para acceder al orden de mérito; en caso de adjuntos, un mínimo de 60 puntos. Los instructores deben obtener un mínimo de 55 puntos.

En el período 2005 a 2011, la Universidad abrió todos los años convocatorias a concursos públicos de oposición y antecedentes según se detalla:

Tabla 2.2. Concursos convocados. 2005-2011

Principales aspectos	Año						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Res. Consejo Superior	139/05	119/06	104/07	123/08	2335/09	116/10	47/11 178/11
Cantidad de asignaturas	23	3	20	23	55	57	59
Cantidad de cargos	23	5	20	23	57	58	60

Fuente: Secretaría Académica.

Como se observa en la tabla anterior, durante los últimos años se incrementó significativamente la cantidad de cargos a concursar. Se señala también que a partir del año 2009, las convocatorias incluyeron concursos de instructores ayudantes y jefes de trabajos prácticos. Esta política de concursos ha favorecido la conformación de un cuerpo docente ordinario altamente calificado. A su vez, los concursos de instructores también han propiciado la formación y consolidación de las nuevas generaciones docentes.

En cuanto a la formación de los futuros docentes de la institución debe mencionarse que por Res. 79/07 se estableció la figura de “auxiliar en docencia e investigación”⁹¹. Esta figura ha tenido como objetivo favorecer un proceso complementario de formación académica de los estudiantes avanzados en lineamientos teóricos y

⁹¹ Para poder postularse, los alumnos deben ser alumnos avanzados, acreditar un rendimiento académico no menor a 7 en promedio. Las designaciones se realizan a través de una selección producto de una convocatoria pública. La designación es ad honorem, su renovación debe sustentarse en una evaluación positiva y la renovación no puede exceder los dos años.



metodológicos de áreas problemáticas de conocimiento, así como el desarrollo de competencias docentes y de investigación. Si bien se sugiere continuar fortaleciendo este espacio ampliándolo a todas las carreras, se destaca que muchos de estos auxiliares, luego de la graduación, se convirtieron en instructores.

Actualmente y en tanto la Res. 79/07 señala que los auxiliares en docencia deben cumplimentar una capacitación pedagógica, todos los auxiliares designados deben cursar los módulos 1 y 2 del PROCADO, Docencia Universitaria y Curriculum y Prácticas Docentes, respectivamente.

Carrera docente

El diseño y la implementación de la carrera docente –previsto en el art. 74 del Estatuto de la UNLa- representa un objetivo estratégico y a su vez que prioritario. Supone establecer criterios consensuados relativos al desarrollo profesional de los docentes-investigadores, atendiendo a las condiciones de ingreso, permanencia y promoción.

Las definiciones y regulaciones de la carrera docente UNLa tienen como primordial propósito pedagógico favorecer el mejoramiento de las prácticas de enseñanza en el contexto específico de su desarrollo, atendiendo a los objetivos y al modelo de Universidad definidos en el Proyecto Institucional. De esta manera se apunta a que los docentes sean capaces de generar buenas y variadas oportunidades de aprendizaje para los estudiantes en el marco de las políticas de inclusión propias de la UNLa.

Los requisitos implicados en las regulaciones que se establezcan a través de la Carrera Docente irán acompañados de acciones y desarrollos por parte de la Universidad que favorezcan su cumplimiento y garanticen posibilidades equitativas para los docentes investigadores.⁹²

En este sentido, la reglamentación de una Carrera Docente supone establecer una serie de requisitos que los docentes deberán cumplir y la disponibilidad de una estructura de apoyo al trabajo docente capaz de acompañar los procesos de acceso, permanencia y promoción de cargos atendiendo a las finalidades anteriormente señaladas. Tal como establece el Art. 74 del Estatuto de la UNLa. se tendrán en cuenta tanto los deberes como los derechos de los docentes.

En esta dirección en el 2011, el Consejo Superior aprobó el Reglamento de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores Ordinarios por Res. CS 118/11, en el que se norma sobre el procedimiento que regula las convocatorias de promoción. Por Res. 158/11, el Consejo Superior aprobó la primera Convocatoria de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores de la UNLa. La convocatoria incluyó a 10 (diez) docentes de los cuatro departamentos académicos con categoría de asociado que se postularon a promover a la categoría de titular.

⁹² Se incluyen aquí las condiciones de cursada de posgrados para personal y para graduados de la UNLa que favorece la capacitación y actualización de los graduados y todas las reglamentaciones que tienden a favorecer la equidad de la capacitación.



La convocatoria a promoción constituyó un paso importante en términos institucionales. No obstante se considera relevante continuar con el desarrollo de la carrera docente. Para ello deberá trabajarse en la formulación de pautas para la construcción de criterios y regulaciones integrados tendientes a una evaluación permanente del cuerpo docente investigador.

2.2.2. Estudiantes

En diciembre de 2009, la UNLa creó la Dirección de Gestión y Documentación estudiantil, la cual, además de atender el circuito de trámites administrativos de los estudiantes y de todas las carreras de grado y posgrado de la UNLa, tiene a su cargo la producción sistemática de información estadística. La misma resulta un insumo fundamental tanto para el envío a la Secretaría de Políticas Universitarias como para el trabajo permanente de los Departamentos y las Secretarías y se encuentra en proceso de desarrollo en la actualidad y permite contar con un corpus de información actualizada sobre el estudiantado y su seguimiento en el tiempo.

Perfil del estudiantado de la UNLa

En el artículo 81 del Estatuto de la UNLa se establecen los derechos y deberes de sus estudiantes. Entre los primeros se encuentran: que se les imparta enseñanza universitaria, que puedan acceder sin ningún tipo de discriminación al sistema, asociarse libremente en centros de estudiantes, participar en el gobierno y en la vida de la universidad, así como presentar sus inquietudes y las peticiones que consideren pertinentes frente a las autoridades de carrera y departamentales y, por último, que puedan participar como auxiliares en docencia e investigación.

Los deberes normados son: que cumplan con las reglamentaciones de la Institución, que adquieran conocimientos y una formación integral en beneficio de la comunidad, que respeten el disenso, las diferencias individuales, la creatividad personal y colectiva, el trabajo en equipo, así como que respeten y preserven el patrimonio de la Universidad.

Hay dos categorías de estudiantes: los regulares, inscriptos en carreras de grado y posgrado, que tienen derecho a titulación, y los extraordinarios, aquellos “con derecho a exámenes y a la certificación correspondiente”, pero sin titulación. En los últimos tiempos se ha incrementado la presencia de estudiantes extraordinarios en el marco de acuerdos de movilidad internacional.

A continuación se presentan los rasgos característicos de los estudiantes de la UNLa, a partir de la información estadística que se produce en la Universidad, así como el último censo de estudiantes de grado⁹³, implementado en el año 2010.

Características socio-demográficas del alumnado de grado

⁹³ El segundo Censo de Estudiantes se realizó de acuerdo a lo establecido por la Res. CS 76/10 de fecha 8 de junio de 2010. Su implementación fue en los meses de septiembre y octubre de ese mismo año.



Un rasgo característico de la matrícula de la UNLa ha sido su elevada edad promedio, que en el año 2003 se ubicaba en los 30 años para las carreras de grado. Esto se debió en gran medida a que la oferta académica de la universidad en los primeros años, intentaba atender principalmente a profesionales de nivel terciario no universitario que deseaban continuar su formación y adultos que discontinuaron o no iniciaron su formación universitaria por dificultades laborales, económicas, familiares, etc., para quienes el traslado a universidades de otras regiones les resultaba una seria dificultad.

En los últimos años se evidencia una reducción en la edad promedio de la matrícula, reducción probablemente determinada por las características de las nuevas carreras y por la progresiva inserción de la Universidad en su medio.

Si observamos el promedio de edad de los estudiantes de la UNLa relevados en los censos 2005 y 2010 se concluye que existe un descenso –de 32 a 27,5 años- , tanto en Licenciaturas como en Ciclos de Licenciaturas. La edad de los estudiantes que cursan Licenciaturas desciende de 28 años en el 2005 a 26,4 años en el 2010, y la de los que cursan algún Ciclo de Licenciatura desciende de 38 años en el 2005 a 35,9 en el 2010.

Tabla 2.3. Promedio de edad (en años) de estudiantes de Licenciatura y Ciclo de Licenciatura según Censos 2005 y 2010

Censo	Carreras		Promedio
	Licenciaturas	Ciclos de Licenciaturas	
2005	28	38	32
2010	26,4	35,9	27,5

Fuente: Secretaría Académica, en base a datos de censos 2005 y 2010.

En cuanto a la distribución de edad de los estudiantes por Departamento, se observa que aquellos con perfiles más juveniles son Desarrollo Productivo y Tecnológico, y Humanidades y Artes, posiblemente por el tipo de carreras de grado que ofrecen.

Tabla 2.4. Distribución de los estudiantes según grupos de edad y por Departamento

Departamento	Grupos de edad				Total
	Hasta 19	20 a 24	25 a 29	30 y más	
DPYT	18,4%	43,7%	18,3%	19,6%	100,0%
DHYA	16,6%	54,2%	15,7%	13,6%	100,0%
DPPP	6,0%	16,2%	17,6%	60,3%	100,0%
DESACO	7,3%	27,4%	21,4%	43,9%	100,0%
Total	13,6%	38,3%	18,3%	29,8%	100,0%

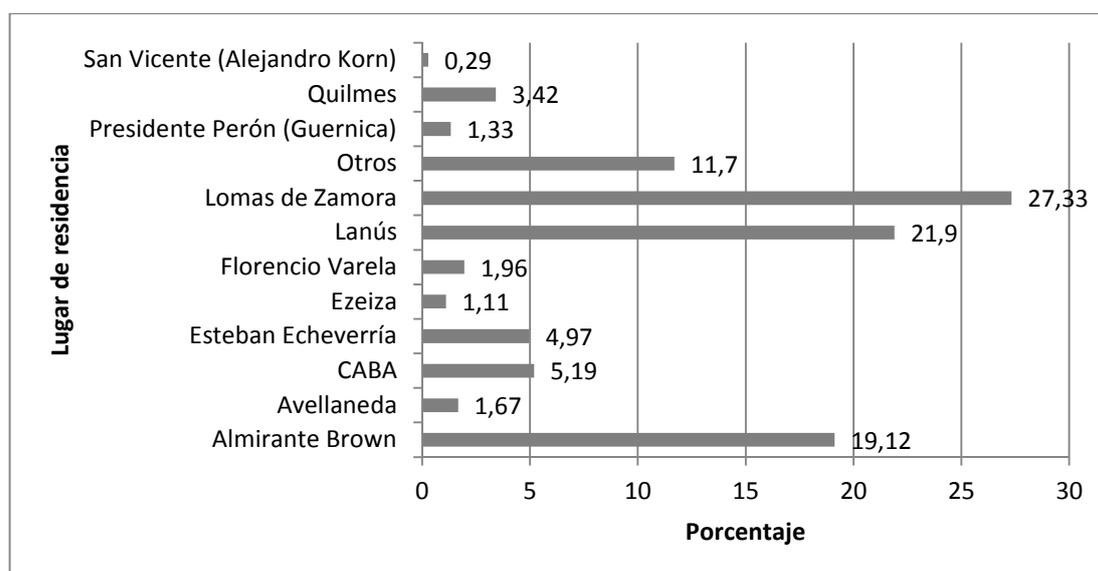
Fuente: Secretaría Académica a partir de datos censales.

En cuanto a la distribución por sexo, el 59% de la matrícula es femenino, mientras que el 41% es masculino. Al momento de observar el género por departamento, vemos que existe cierta homogeneidad en la distribución en el Departamento de Planificación y



Políticas Públicas, que tiene 48% de población femenina y 52% de masculina. El Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico tiene el 56% de estudiantes mujeres y el 44% varones. En el Departamento de Humanidades y Artes fueron 46% de mujeres y 54% de varones. Por último, en el Departamento de Salud Comunitaria es donde se observa mayor polaridad en la distribución, ya que el 84% son mujeres y únicamente el 16% son varones.

Gráfico 2.2. Distribución de estudiantes según lugar de residencia



Fuente: Secretaría Académica en base a datos censales.

En relación con el estado civil de los estudiantes observamos que la inmensa mayoría (el 82%) responde ser soltero y el 14% casado. Un 3% responder ser divorciado o separado. A su vez, el 76% de los estudiantes de la UNLa manifiesta no tener hijos, 19 de cada 100% informa uno o dos hijos y 6 de cada 100 más de dos hijos.

En cuanto a la condición de residencia, el 46% de los estudiantes censados reside en vivienda propia; 39% en vivienda del grupo familiar y 13% reside en vivienda alquilada.

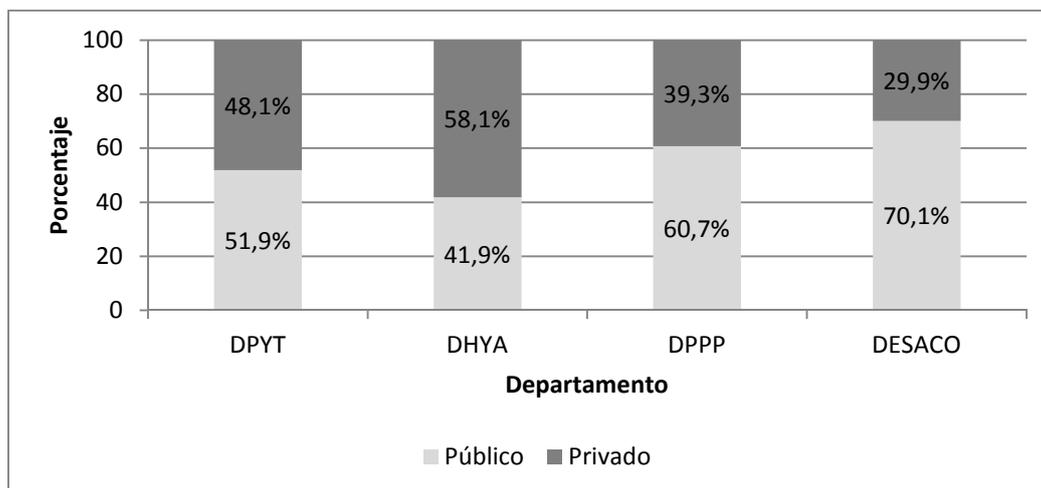
Si observamos el lugar de residencia de los estudiantes, los datos brindados por el censo muestran que un 68% proviene de partidos de la zona sur y alrededores a la Universidad de Lanús, lo que demuestra la gran inserción de la misma en la zona. Tres distritos son los que aportan más de dos tercios del total del estudiantado de la UNLa: el 22% de los estudiantes vive en el partido de Lanús, el 27% en Lomas de Zamora y el 19% proviene del Partido de Almirante Brown. De los distritos restantes vale destacar que aproximadamente el 5% proviene de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En relación con la formación previa, la información censal relevada da cuenta de que del total de estudiantes, el 45% proviene de escuelas de gestión privada y el 55% de escuelas de gestión pública. Si observamos el dato por Departamento, se puede



apreciar que los estudiantes de Salud Comunitaria y Planificación y Políticas Públicas son los que provienen mayoritariamente de entidades de gestión pública.

Gráfico 2.3. Instrucción secundaria recibida (pública o privada) por Departamento



Fuente: Secretaría Académica en base a datos censales.

Tabla 2.5. Distribución de estudiantes según el máximo nivel de estudios alcanzado por el padre y la madre

Máximo nivel de estudio	Padre	Madre
No hizo estudios	0,97%	0,75%
Primario incompleto	10,47%	8,64%
Primario completo	23,25%	22,62%
Secundario incompleto	15,43%	13,00%
Secundario completo	20,14%	21,03%
Universitario/terciario incompleto	9,57%	19,92%
Universitario/terciario completo	13,02%	8,34%
Estudios de Posgrado	1,13%	4,53%
No contesta	6,03%	1,18%
Total general	100,00%	100,00%

Fuente: Secretaría Académica en base a datos censales.

Al analizar los datos arrojados por el censo en cuanto a la educación alcanzada por los padres y las madres, observamos que los estudiantes de la UNLa provienen, en términos generales, de familias con un bajo nivel de escolarización. El 11% de los padres (varones) de los estudiantes no tiene ningún estudio o no ha podido terminar la escuela primaria. Si a esto le sumamos el 23% de los padres que han llegado a terminar primaria como máximo nivel educativo, concluimos que un tercio (algo más del 34%) de los padres de los estudiantes no ha podido comenzar el nivel secundario de educación. En ese mismo sentido, el 9% de las madres no tiene ningún estudio o no ha podido terminar la escuela primaria y el 32% no ha podido comenzar el nivel secundario.



Aproximadamente, el 20% de los padres y el 21% de las madres de los estudiantes han concluido con sus estudios secundarios, mientras que el 14% de los padres y el 13% de las madres han podido terminar una carrera terciaria o universitaria.

Tabla 2.6. Distribución de estudiantes según el máximo nivel de estudios alcanzado por el padre y la madre (en porcentaje)

Máximo nivel de estudio	Padre	Madre
Primario completo o inferior	34,7	32,0
Secundario incompleto o completo	35,5	34,0
Superior incompleto o completo	24,8	32,8
No contesta	6,0	1,2
Total	100,0	100,0

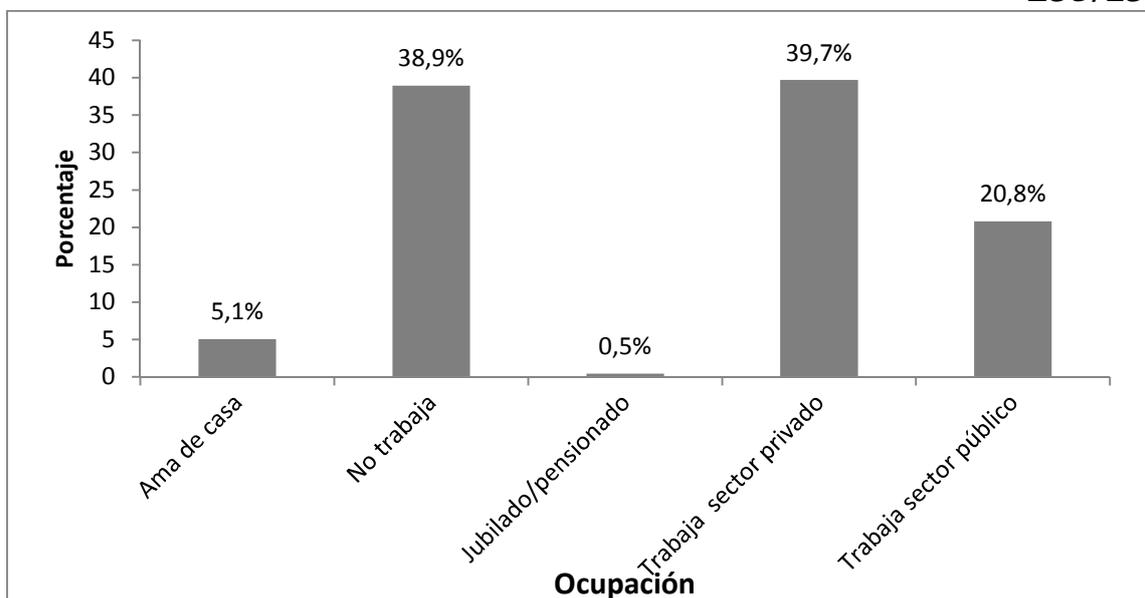
Fuente: Secretaría Académica en base a datos censales.

En relación con la situación laboral de los estudiantes, los datos provenientes del censo muestran un 5% de amas de casa, el 34% no trabaja⁹⁴, el 40% trabaja en el sector privado y 21% trabaja en el sector público. Al momento de indagar sobre el rubro o sector en el que trabajan los estudiantes, se observa una gran dispersión, sobresaliendo el 19% que lo hace en el sector comercial, el 15% en enseñanza y el 8% en servicios sociales y de salud.

Del total de estudiantes que trabaja, el 47% lo hace por más de 36 horas semanales, el 33% entre 21 y 35 horas y el 20% trabaja hasta 20 horas semanales. Al momento de analizar únicamente a los que trabajan, el 70% de los estudiantes tiene turno fijo, mientras que el restante 30% tiene turno rotativo. Del total de estudiantes que tiene turno fijo (2.493 estudiantes) el 38% trabaja jornada completa, un 35% lo hace por la mañana, el 20% por la tarde y el restante 7% por la noche. Al momento de preguntar a los estudiantes sobre si era el principal sostén del hogar, el 24% de los mismos respondió afirmativamente a la consulta, mientras que el 76% de los mismos dijo no ser el principal sostén de su hogar.

Gráfico 2.4 Situación ocupacional de los estudiantes

⁹⁴ En el Censo no se indagó si no trabajaba por decisión propia o bien si se encontraba en situación de desocupación, razón por la cual no se pueden realizar análisis de este dato en particular.



Fuente: Secretaría Académica en base a datos censales.

2.3. Proceso de enseñanza-aprendizaje: calidad y equidad en el acceso. La trayectoria (permanencia) y egreso

2.3.1. Acceso

En los primeros ciclos lectivos desde la creación de la UNLa, el alumnado se conformaba por poblaciones mayoritariamente conformadas por adultos, cuya demanda de educación superior no había sido atendida históricamente en el sistema y hacían uso de la nueva oferta cercana a sus localidades de residencia. En las licenciaturas, se verificaba en el año 2000, un promedio de edad de 30 años. Es decir, se observaba en la población aspirante a ingresar a la universidad una importante distancia temporal entre la fecha de egreso del nivel medio y el comienzo de sus estudios universitarios. En esos primeros años, se observaba también una considerable matrícula inicial en los Ciclos de Licenciatura, lo que reforzó el promedio de edad alto de los ingresantes.

Esta situación motivó a la institución a concebir y desarrollar Cursos de Admisión – desde 2006 denominado Curso de Ingreso- que respondían a dos objetivos: el primero de ellos de nivelación y actualización para aquellos aspirantes que requerían recuperar o fortalecer habilidades y aptitudes necesarias para el estudio en la universidad, y el segundo, destinado a establecer el ingreso, según rendimiento, acorde con las vacantes disponibles en cada una de las carreras, según lo establecido por el Consejo Superior.

A partir de las experiencias acumuladas y para afianzar aún más la política de inclusión social y educativa, a partir de 2006 se optó por establecer tres instancias de ingreso a la Universidad: se mantuvo un Curso Intensivo (en febrero y marzo), se agregó un Curso Cuatrimestral (de agosto a noviembre) y una instancia de examen libre (en el mes de diciembre). Esta ampliación en las modalidades de ingreso respondía a ofrecer una segunda oportunidad para quienes adeudaban materias del nivel medio a



comienzos de año, aquellos que no hubieran aprobado alguna de las asignaturas del Curso de Ingreso intensivo, o bien, a quienes tuvieran dificultades de horarios por cuestiones laborales.

Consideraciones sobre el Ingreso

Como puede observarse en las siguientes tablas (2.7. a 2.10.), es notable el aumento sostenido en la matrícula de ingreso, a excepción del 2011 (aunque esta baja no resulta significativa en la tendencia general). También se registra un incremento en el número de ingresantes, y un aumento en el porcentaje de los aspirantes que aprueban el Ingreso desde el año 2007 en adelante. Para poder dar contención al incremento en la demanda se amplió la oferta de comisiones del ingreso.

Tabla 2.7. Evolución de la matrícula de aspirantes. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cantidad de aspirantes	3.135	3.559	4.103	4.571	5.040	5.029

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

Tabla 2.8. Ingresantes 2006 -2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Cantidad de ingresantes	996	977	1.591	1.841	1.877	1.916

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

Tabla 2.9. Porcentaje de aprobados sobre los inscriptos. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Porcentaje	30%	33%	42%	40%	40%	42%

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

Tabla 2.10. Comisiones abiertas en instancias de ingreso. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Comisiones	28	36	46	49	48	50

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

En cuanto al perfil de los aspirantes se puede señalar que se observa un incremento considerable en aquellos que proceden de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense (Lanús, Almirante Brown, Lomas de Zamora, Avellaneda). En el año 2000 se trataba de



un 66%, en el 2004 había crecido a un 78% y en el año 2010, se trataba del 90% de la matrícula de aspirantes.

Si se tiene en cuenta la escuela media de procedencia, las cifras se mantienen semejantes a lo observado para el conjunto de la población estudiantil: aproximadamente el 55% de los aspirantes egresó de entidades públicas, mientras que el 45% de entidades privadas. El 64% de estas escuelas se ubican en la Provincia de Buenos Aires y el 7% en la Ciudad de Buenos Aires. Con respecto a los estudios de los padres encontramos que el 22% de los padres y el 23% de las madres tienen el secundario completo. Entre un 16% y un 15% respectivamente tienen el secundario incompleto y el 21% en ambos casos tienen la escuela primaria completa.

Tabla 2.11. Nivel educativo de los padres

Nivel educativo de los padres	Frecuencia	Porcentaje
Primario incompleto	5	10%
Primario completo	13	26%
Secundario incompleto	5	10%
Secundario completo	8	16%
Terciario /Universitario incompleto	11	22%
Terciario /Universitario completo	7	14%
Posgrado incompleto	0	0%
Posgrado completo	1	2%

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

Por último, como se observa en el siguiente cuadro, ha disminuido el promedio de edad de los alumnos del curso de ingreso, continuando la tendencia que se observa en el conjunto del plantel estudiantil.

Tabla 2.12. Promedio de edad de los aspirantes (en años)

Indicador	Año		
	2000	2004	2010
Promedio de edad	30	26	23

Fuente: Información de Secretaría Académica a partir de datos registrados por medio del SIU.

Asignaturas del Ingreso a Licenciaturas

El Curso de Ingreso se estructura a partir de tres asignaturas: “La Universidad en la Argentina”–que es común a todos los aspirantes-, una asignatura introductoria a la carrera- que trata de un primer acercamiento a la disciplina objeto de estudio-, y una tercera asignatura: “Métodos y técnicas para estudios universitarios”-que también es común a todos los ingresos-.

En relación a la primera asignatura mencionada, en el 2007, junto con otros cambios que se introdujeron en el Ingreso por Res. CS 73/07, dejó de denominarse “Problemática Universitaria” y pasó a llamarse “La Universidad en la Argentina”. Esta



materia tiene como propósito fundamental que los aspirantes conozcan, en forma somera, los orígenes de la universidad y su evolución en Argentina, en relación con las transformaciones sociales, los diferentes modelos de Estado y los proyectos políticos impulsados en los distintos períodos históricos y, en particular, el proyecto institucional de la UNLa.

Estos contenidos temáticos que tienen una organización cronológica están articulados en cuatro ejes: la relación del modelo universitario con el proyecto de país; el gobierno universitario (autonomía, intervención estatal, aislamiento, responsabilidad social y compromiso público); composición social de la matrícula universitaria y vinculación con el mundo del trabajo.

En cuanto a la materia introductoria a la carrera⁹⁵, ha tenido por objeto familiarizar a los aspirantes con el vocabulario y los autores propios de cada uno de los campos disciplinares para facilitar la inserción en la carrera. Se busca, además, brindar información acerca del perfil profesional y la inserción laboral de los graduados, junto a una aproximación a los conceptos teóricos y a las competencias que le serán requeridas al interior de cada carrera.

“Métodos y técnicas para estudios universitarios” se ha orientado a brindar herramientas para que los aspirantes puedan procesar la información de las otras dos materias del curso y lograr un buen desempeño en las evaluaciones. La modalidad del curso propuesto por la Universidad implica un acompañamiento ya que, como se señaló anteriormente, intenta priorizar la nivelación por sobre la selección de los aspirantes a ingresar a la universidad. Por esta razón, esta asignatura se articula con las otras, en un trabajo conjunto de los equipos docentes.

Por otra parte, además de los cambios mencionados, cabe destacar la creciente y permanente ampliación de la oferta académica de la universidad. Si bien este punto es considerado en el apartado correspondiente a “Oferta académica” podemos mencionar que entre los años 2007 a 2011 se ofertaron nuevas carreras de pregrado y grado: Licenciatura en Relaciones Internacionales y Licenciatura Diseño Industrial (2007); Licenciaturas en Planificación Logística, Licenciatura en Sistemas, Tecnicatura en Curtido y Terminación del Cuero; Licenciatura en Traductorado Público en Idioma Inglés (2008); Licenciatura en Nutrición, Ciclo de Licenciatura en Museología Histórica y Patrimonial y Licenciatura en Tecnologías Ferroviarias (2012).

Recursos humanos asignados al curso de ingreso

⁹⁵ En el Curso de Ingreso correspondiente al Ciclo Lectivo 2007 se había realizado un cambio. En lugar de la materia “Introductoria” se había ofertado la asignatura “Tecnología y sociedad”, común a todos los alumnos del Ingreso. Durante el primer cuatrimestre de ese año, se pusieron en marcha Tutorías para aquellos que no hubieran aprobado una de las materias comenzando el dictado de materias de 1º año en el segundo cuatrimestre. La evaluación institucional permitió observar una falta de inserción en las disciplinas y de conocimiento del perfil de la profesión, por lo que en el Ingreso al Ciclo Lectivo 2008 se volvió a poner en práctica el dictado de la materia “Introductoria”. También en ese año, se modificó la nota de aprobación, pasando de 6 a 4 puntos.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Gran parte de la planta docente que dicta el curso de ingreso está compuesta por docentes regulares, algunos de los cuales ejercen funciones de gestión en la Universidad. Esto ha permitido no sólo contar con profesionales calificados para esta labor, sino también generar espacios de reflexión institucional que permiten el ajuste y el mejoramiento de la propuesta.

Por otra parte, en los últimos años el curso de ingreso se constituyó en espacio propicio para la formación de recursos humanos propios. Se realizaron dos convocatorias abiertas de Auxiliares de Docencia e Investigación, a partir de las cuales se incorporaron 23 auxiliares, de los cuales 18 (80%) se han incorporado a la UNLa con cargos docentes (Instructores Ayudantes y Jefes de Trabajos Prácticos) en materias cuatrimestrales regulares del ciclo lectivo. Actualmente se está desarrollando una nueva selección de auxiliares que contó con la inscripción de 40 estudiantes avanzados que cumplen con los requisitos establecidos por la Resolución CS 74/03.

En la Asamblea Universitaria de diciembre de 2009 se modificó el Organigrama de la Institución, creando el Área de Ingreso. El caudal de estudiantes que cada año asisten a las diferentes instancias de Ingreso y el trabajo pedagógico realizado, generó a partir del 1º de enero de 2010, la asignación de personal y cobertura de la Dirección de Pedagogía Universitaria que, hasta la fecha, se encontraba vacante.

Como se señaló, el ingreso se plasmó como una política social y educativa. Por esta razón desde la Secretaría Académica de la Universidad y la Dirección de Pedagogía Universitaria que de ella depende, se participó activamente en actividades de articulación con la Región Educativa II y la Región Educativa V, ambas correspondientes a la zona de procedencia de los estudiantes que concurren a la UNLa, así como en trabajo permanente con el Programa de Articulación (PROA), con las autoridades educativas de la provincia de Buenos Aires.

Desde 2007 se participa en la Red de Universidades del Conurbano Bonaerense (RUNCoB) que, contó desde sus inicios con la presencia de las Universidades Nacionales de: Gral. Sarmiento, Gral. San Martín, La Matanza, Lanús, Quilmes y Tres de Febrero. En 2011 se incorporaron las nuevas Universidades de Avellaneda, Moreno y Arturo Jauretche. En dicha Red se trabaja en las comisiones de Ingreso, Orientación, Prácticas docentes, Tutorías y Estadística, siendo la UNLa responsable de coordinar la comisión de Prácticas docentes.

Por otra parte, en estos años se llevaron adelante dos investigaciones con financiamiento externo que tuvieron como objeto de estudio el ingreso a nivel superior: PICTO 2006 –Educación- N° 36855 “Las competencias de lectura y escritura como una condición para el ingreso a la Universidad. El caso de los aspirantes a la Universidad Nacional de Lanús (2004 – 2008)” ANPCyT y PICTO 2005 – Educación – N° 36613 “Articulación Polimodal – Superior: estudio acerca de las prácticas que colaboran en la continuidad de estudios de los alumnos”. En la actualidad, la universidad está llevando a cabo otra investigación que focaliza el tema de “Incidencia



del Curso de Ingreso y de las trayectorias escolares previas en el desarrollo de las disposiciones de lectura y escritura de los ingresantes a la universidad”⁹⁶.

Por último, cabe señalar que, en el marco de las políticas de inclusión llevadas adelante por la UNLa, se instrumentaron dos acciones a partir de 2010. Por un lado se diseñó, imprimió y distribuyó entre los alumnos ingresantes a Licenciaturas y Ciclos de Licenciatura la Guía de Orientación al estudiante. En ella, se incluyó toda la información que necesita un nuevo alumno de la Universidad para insertarse en la institución desde el punto de vista académico y también desde el administrativo.

Por otro lado, se implementó a partir del Curso de Ingreso 2011 el dictado de una clase inaugural en el Aula Magna Bicentenario, el primer día del Curso de Ingreso a cargo de la Secretaria Académica y/o el Vicerrector, en la que también se proyectaron dos videos institucionales: “De la Chatarra a la Universidad” y “La gratuidad de la enseñanza universitaria”. A partir del Ciclo Lectivo 2012 se prevé la realización de una clase similar para los estudiantes que comiencen a cursar en los Ciclos de Licenciatura.

Ingreso a Ciclos de Licenciatura

En relación con las condiciones de ingreso, cada Ciclo establece el título que se requiere para ingresar. En general, se consideran pertinentes los títulos de nivel terciario como profesorado, tecnicaturas y, para algunas carreras, se incluye título universitario. En algunos casos, como en el de los Ciclos de Licenciatura en Enfermería y de Seguridad Ciudadana, se administró, en situaciones de alta matriculación una evaluación de admisión.

En consecuencia con el principio de “universidad urbana comprometida”, resulta importante el avance realizado por la UNLa en la línea del reconocimiento de aprendizajes realizados fuera del sistema formal de enseñanza, a partir de la evaluación de competencias adquiridas mediante la experiencia profesional.

Debe señalarse también que, a partir de la anterior autoevaluación y la evaluación externa, la UNLa tiene como objetivo desarrollar acciones vinculadas al proceso de ingreso y permanencia de los ingresantes a los Ciclos de Licenciatura, destinadas a la construcción del perfil institucional, del oficio de estudiante universitario y desarrollo de las habilidades de lectura y escritura en la universidad.

Ingreso por Artículo 7

El artículo 7 de la Ley de Educación Superior Nro. 24.521 prevé el ingreso de personas mayores de 25 años que no posean título de nivel medio. En estos casos, como requisito previo, los aspirantes deben presentar sus antecedentes laborales en el área

⁹⁶En estos momentos, se encuentra aplicando una encuesta a estudiantes del Ingreso 2012, acerca de las dificultades para el estudio manifestadas por los estudiantes, por un lado, y por otro, en los aportes que el trabajo docente, el intercambio con los otros estudiantes y el tránsito por el ámbito universitario durante los distintos Cursos de Ingreso, aportan a los estudiantes. Los datos obtenidos y su correspondiente procesamiento, será puesto a disposición de las autoridades académicas de la UNLa.



que desean estudiar, no inferiores a tres años, los cuales se evalúan en el marco de una entrevista y requieren la aprobación de un examen que integra cuatro áreas: Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Lengua y Matemáticas, y su aprobación les permite el acceso al Curso de Ingreso. Si bien, esta vía de acceso a la formación superior se ha consolidado, su alcance es aún limitado. A partir de 2009, la inscripción por el artículo 7 se realizó tanto para el Curso de Ingreso Cuatrimestral como para el Intensivo, ofreciendo, de esta manera, más oportunidades a los aspirantes.

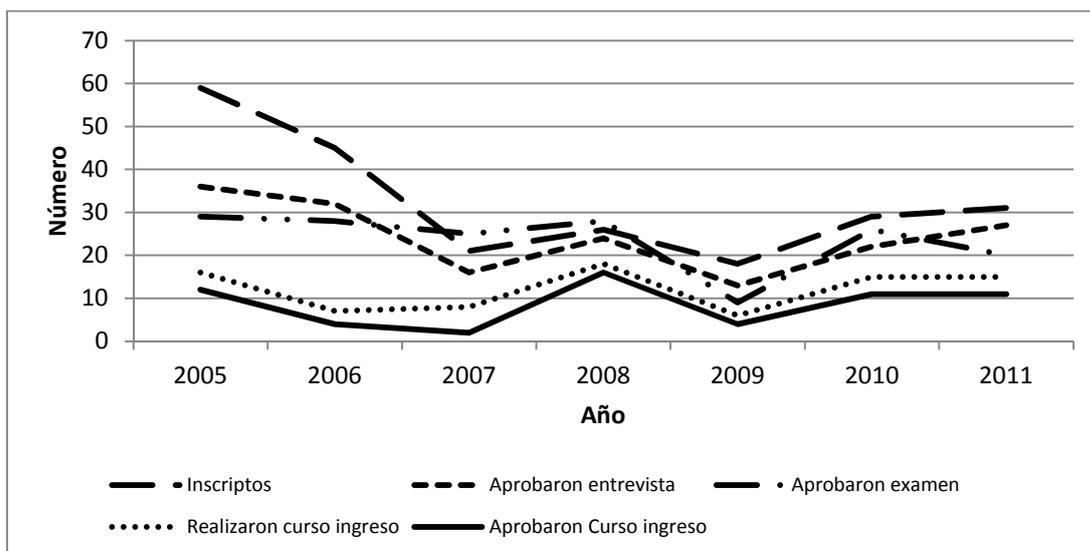
Tabla 2.13. Aspirantes e ingresantes por artículo 7, por año. 2005-2011

Curso	Inscriptos	Aprobaron entrevista	Aprobaron examen	Realizaron Curso de Ingreso	Aprobaron Curso de Ingreso
2005	59	36	29	16	12
2006	45	32	28	7	4
2007	21	16	15	8	2
2008	26	24	18	18	16
2009	18	13	9	6	4
2010	29	22	16	15	11
2011	31	27	20	15	11
Total	229	170	135	85	60

Fuente: Secretaría Académica.

Como puede observarse, una vez realizada la selección por examen, la tasa de aprobación del curso de ingreso ha sido alta, alcanzando un 70,6% de quienes realizaron el curso de ingreso a partir de esta modalidad.

Gráfico 2.5. Aspirantes e ingresantes por artículo 7 LES 24.521. 2005-2011



Fuente: Secretaría Académica.

Ingreso a Posgrados



Universidad Nacional de Lanús

235/13

En relación con las condiciones de ingreso, se requiere contar con título universitario de grado o bien título del sistema de educación superior no universitario de 4 años de duración. Excepcionalmente y tal cual se reglamentó por Resolución CS 57/11, aquellos aspirantes que no posean la titulación mencionada, podrán solicitar la inscripción demostrando competencias frente a una Comisión Académica convocada al efecto.

En cuanto a requisitos académicos y/o profesionales particulares, cada carrera en su resolución de creación y consecuentemente en su reglamento interno, estipula los “perfiles de ingreso”. Dichos perfiles pueden contemplar la especificación de las disciplinas y/o de la experiencia profesional. Una vez analizados el perfil académico y profesional del aspirante, la carrera realiza una entrevista al solicitante. En algunos casos, las direcciones de carrera pueden solicitar requisitos especiales como Cartas de Recomendación y/o cursos de nivelación.

Logros y desafíos

A manera de balance se pueden señalar los principales logros y desafíos que tiene la institución en esta materia. En cuanto a los logros pueden señalarse haber podido atender a una demanda creciente de aspirantes con una gestión centralizada pero con una permanente dinámica de articulación con los departamentos y las carreras; haber logrado un nivel creciente de inclusión posibilitando, a partir de distintas estrategias, la inserción de más estudiantes cada año; haber integrado, en las designaciones anuales de los docentes, las horas de dictado de las materias del ingreso, valorizando, de esa manera, la actividad docente en este particular tramo de la trayectoria de los estudiantes.

En materia de desafíos se sugiere desarrollar publicaciones de las diferentes materias del ingreso que fomenten el estudio con material bibliográfico de primera fuente; avanzar hacia la virtualización de la materia “La universidad en la Argentina” –común a todas las carreras- y de alguna de las materias introductorias, especialmente de las carreras de mayor matrícula; fortalecer un equipo docente con características y capacitación vinculadas al ingreso y la permanencia de los estudiantes.

2.3.2. Trayectoria

La UNLa cuenta en 2011 con 14.508 alumnos, distribuidos en 11.859 alumnos de pregrado y grado, y 2.649 alumnos de posgrado. Como puede observarse en el cuadro 2.19. el aumento de la población estudiantil ha sido de 52% entre 2006 y 2011. Este aumento fue del orden del 43% en el nivel de grado y de 154% en el nivel de posgrado.



Tabla 2.14. Alumnos según año. 1997-2011

Año	Alumnos		
	Grado	Posgrado	Total
1997	571	68	639
1998	1.208	130	1.338
1999	2.273	246	2.519
2000	3.654	432	4.086
2001	4.742	434	5.176
2002	5.552	552	6.114
2003	5.971	602	6.573
2004	7.079	867	7.946
2005	8.432	822	9.254
2006	8.316	1.043	9.539
2007	8.859	1.495	10.354
2008	9.156	1.908	11.064
2009	10.209	2.186	12.395
2010	11.048	2.680	13.728
2011	11.859	2.649	14.508

Fuente: Secretaría Académica y Dirección de Posgrado.

El mayor incremento relativo de la población estudiantil en el nivel de posgrado ha mantenido proporciones semejantes entre los departamentos, con un incremento notoriamente mayor en el caso del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, aunque la participación actual en el total de la población estudiantil siga siendo reducida (aproximadamente el 12% del total de estudiantes de posgrado). A ello debe agregarse el inicio de la oferta de posgrado dependiente de Rectorado.

Tabla 2.15. Evolución interanual de la población estudiantil de posgrado según correspondencia a cada Departamento y Rectorado. 2006-2011

Departamentos/Rectorado	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DDPYT	177	212	234	302	357	428
DHYA	285	367	418	438	485	575
DPPP	64	68	140	221	298	306
DESACO	517	848	1.089	1.181	1.478	1.276
Rectorado	0	0	27	44	62	64
Total	1.043	1.495	1.908	2.186	2.680	2.649

Fuente: Dirección de posgrado en base a información proveniente del SIU Araucano.

Los alumnos regulares se calculan sobre la base de los nuevos inscriptos - aquellos alumnos que han superado la instancia del Curso de Ingreso más los inscriptos en los ciclos de licenciatura y carreras de posgrado-, sumados a los alumnos reinscriptos (aquellos que cursan regularmente una oferta académica).



La cantidad de nuevos inscriptos se ha mantenido estable. En algunos casos – por ejemplo Licenciatura en Planificación Logística, Licenciatura en Sistemas, Licenciatura en Relaciones Internacionales, carreras que comenzaron a dictar clases en el Ciclo Lectivo 2008- se observa un marcado crecimiento. En cuanto al Ciclo de Licenciatura y Licenciatura en Enfermería se advierte un descenso en la cantidad de nuevos inscriptos, sin embargo esto se debe a la discontinuidad del dictado en locaciones en la Provincia de Buenos Aires, no afectando la evolución de la matrícula en la sede central.

En cuanto a la evolución de la cantidad de alumnos por carrera⁹⁷, si contrastamos el año 2006 con el ciclo lectivo 2011 se observa en algunos casos un incremento considerable, como por ejemplo en la Licenciatura en Turismo y en la Licenciatura en Trabajo Social. En relación a los alumnos regulares, la matrícula (reinscripciones anuales) se mantiene estable y da cuenta de una retención de la matrícula a lo largo de los años.

No obstante, se señala que, en algunos ciclos de licenciatura, como el de Economía Empresarial, no todos los años se abrieron nuevas cohortes, fundándose esta decisión en la apreciación de la demanda regional. En el caso de la Tecnicatura en Curtido y Terminación del Cuero, si bien se ofertó todos los años a partir de 2008, en 2010 y en 2011 no contó con un mínimo de ingresantes para disponer de una nueva cohorte.

Si bien en esta instancia sólo pueden realizarse apreciaciones generales sobre la evolución y retención de la matrícula, hemos observado dificultades en el pasaje entre el primero y segundo año, así como en la instancia de elaboración del trabajo final. Esta realidad presenta cierta heterogeneidad entre las carreras: en algunas, el porcentaje de alumnos de primer año examinados en el mismo ciclo lectivo en que cursaron es alto; en otras, se observa una diferencia entre inscriptos y examinados. La Secretaría Académica prevé trabajar conjuntamente con departamentos y carreras a partir de la información disponible en el sistema, para poder desarrollar acciones correctivas.

De la lectura de los gráficos correspondientes a “Distribución de alumnos según etapa en la que se encuentran por carrera” se observa que el grueso de carreras de grado con un porcentaje muy alto de estudiantes en la etapa inicial (año 2011), corresponde a ofertas abiertas y dictadas a partir de los años 2007 y 2008, tales como Traductorado Público en Idioma Inglés, Licenciatura en Diseño Industrial, Licenciatura en Relaciones Internacionales, Licenciatura en Sistemas,

⁹⁷ Se ha agregado a la documenteca de la II Autoevaluación Institucional los cuadros relativos al detalle por carreras, para su consulta.



Licenciatura en Planificación Logística, es decir, carreras que están recibiendo las primeras cohortes para el cursado de sus materias finales y Trabajo Final Integrador. No obstante, en el caso de la Licenciatura en Sistemas se sugiere profundizar el análisis, ya que el porcentaje en etapa inicial es particularmente alto, más allá de su apertura reciente. Asimismo, existen carreras ya ofertadas en la totalidad de sus planes con una acumulación significativa de su alumnado en su etapa inicial, por lo que se ha recomendado en las tres etapas de desarrollo de este documento, un análisis en profundidad de las posibles variables asociadas a estos datos, como pueden ser características del alumnado (perfil adulto, etc.) o dificultades particulares con materias del tramo⁹⁸.

En cuanto a aquellas carreras en las que se detecta un porcentaje elevado en la etapa final, en los casos de la Tecnicatura Superior Universitaria en Informática Educativa, Ciclo de Licenciatura en Ciencia Política y Gobierno, Ciclo de Licenciatura en Gestión Educativa y Ciclo de Licenciatura en Audiovisión, se trata de ofertas discontinuadas que, por ese mismo motivo, carecen de nuevos casos en la etapa inicial, siendo su alumnado remanente de los ciclos lectivos en que se ofertó.

No obstante lo señalado, existen carreras que ya han ofertado la totalidad del plan y mantienen su oferta, en las que se nota un porcentaje por encima del promedio en la etapa final: en tres ciclos de licenciatura este porcentaje supera el 50%, en tanto que en dos licenciaturas supera el 40%. Esta comisión recomienda un seguimiento más sistemático del tramo de egreso, así como la articulación de distintas estrategias orientadas a normalizar las proporciones de alumnos en los tramos de trayectoria y egreso: continuidad del sistema de tutorías, articulación entre asignaturas del último tramo y los Trabajos Finales, etc.⁹⁹

Asignaturas comunes a todas las carreras de grado

En el Área de Idiomas e Informática se gestionan los niveles de inglés, portugués e informática que son requisitos de egreso en todas las carreras de la UNLa. En las siguientes tablas se puede observar la evolución de docentes, alumnos y número de comisiones desde 2006 a 2011.

⁹⁸ Ver Documento Información Adicional.

⁹⁹ En las carreras con modalidad a distancia, el desgranamiento se presenta con valores análogos a las de modalidad presencial. No se cuenta aún con un registro preciso respecto de los valores absolutos y relativos de los motivos de desgranamiento, así como el comportamiento de cada cohorte desde el inicio hasta –en el caso de carreras de modalidad virtual- hasta el egreso. La información recabada por los responsables de Campus Virtual dan cuenta, en términos orientativos, de motivos de desgranamiento manifestados por estudiantes a partir de problemas de tipo personal (familiares, enfermedad, dificultades económicas), de descubrir que la orientación de la formación no es la buscada, que no les satisface el programa de la materia, o esta no cumple con las expectativas del alumnos (expectativas en relación al contenido, la modalidad de cursado, etc.). En cuanto al tiempo entre la finalización del cursado y el egreso definitivo, en el caso de la Licenciatura en Informática Educativa, debido a que no hay una reglamentación propia que trace un plazo para la entrega del Trabajo Final de carrera, desde Campus Virtual se informa de una demora de uno a dos años desde que terminan de cursar hasta el egreso.



Tabla 2.16. Docentes del área de idiomas e informática. 2006-2011

Indicador	Año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cantidad de docentes	17	16	21	23	22	21	25

Fuente: Área de Idiomas e Informática.

Tabla 2.17 Alumnos que cursan por año

Materia	Año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inglés	445	366	601	660	782	900	769
Portugués	1.831	1.984	2.264	2.020	2.007	2.592	2.695
Informática	2.175	2.149	2.763	1.972	1.981	2.604	2.910
Total	4.451	4.499	5.628	4.652	4.770	6.096	6.374

Fuente: Área de Idiomas e Informática.

Tabla 2.18. Comisiones en curso de verano y en cada cuatrimestre

Materia	Año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Inglés	11	12	19	20	22	21	22
Portugués	32	42	42	40	44	50	54
Informática	26	36	41	37	44	55	62
Total	69	90	102	97	110	126	138

Fuente: Área de Idiomas e Informática.

Los niveles III de inglés e informática ofrecen una vinculación con la disciplina que posibilita a los estudiantes el dominio de herramientas necesarias para su desempeño profesional. Los contenidos de dichas materias se establecen en articulación con las carreras.

Cómo se puede apreciar en los cuadros, la oferta de comisiones y del número de estudiantes ha crecido sustancialmente tendiendo a cubrir la demanda y los requerimientos para el egreso.

En el Área de Idiomas e Informática se gestiona el dictado del Seminario de Pensamiento Nacional –dependiente del Rectorado–, requisito de egreso para todos los alumnos de Licenciaturas y Ciclos de Licenciaturas a partir de la cohorte 2012.



En el segundo Cuatrimestre 2012 se abrió una comisión con 98 inscriptos, en el primer Cuatrimestre 2013 se abrieron 3 comisiones (turno mañana en día sábado, turno tarde y turno noche) con un total de inscriptos de 303 alumnos.

En 2012 se realizó el concurso para cubrir el cargo de dos profesores titulares y un JTP.

Espacios de acompañamiento y tutoría

La institución ha elaborado instrumentos específicos como las tutorías y ha creado la figura de “docente orientador” para contribuir a la retención y a la graduación efectiva de los estudiantes.

Desde su creación, la UNLa ha desplegado distintas estrategias de acompañamiento y dispositivos de inclusión que promuevan la retención. Dichas estrategias abarcan desde el pre-ingreso e ingreso (talleres de orientación vocacional, tutorías, talleres de lectura y escritura de textos académicos) hasta el egreso (con las tutorías disciplinares/metodológicas y de escritura de Trabajos Finales). En la actualidad, podríamos mencionar seis espacios de acompañamiento: el de los docentes orientadores, el de las tutorías de lectura y escritura de textos académicos, el de las tutorías de trabajo final, prácticas pre profesionales y/o tesis, el de las tutorías y el taller de matemáticas, el de las tutorías de exámenes libres y el de las tutorías de apoyo a becarios. Se analiza a continuación cada una.

Docentes Orientadores

En el ciclo lectivo 2007, la Universidad comenzó a desarrollar el proyecto de “docentes orientadores” con el propósito de conformar un equipo de docentes, preferentemente graduados recientes de esta Universidad, dedicado a acompañar a los alumnos de cada licenciatura durante el primer tramo curricular. Se partía del supuesto de que el proceso de inserción de los estudiantes a la vida universitaria requería de un acompañamiento docente específico. Este nuevo rol docente iniciaría, desde entonces, un largo proceso de construcción profesional y de institucionalización en la UNLa. Desde su creación, el Programa parte por reconocer la importancia de fortalecer y sostener los vínculos del ingresante con la institución, contribuyendo a disminuir el abandono y promover la inclusión en este nuevo contexto. Por ello, se espera que el Docente Orientador ayude al proceso de pertenencia y de afiliación del “estudiante UNLa”.

Actualmente, la consolidación de este nuevo rol docente, su formación continua y el análisis de su impacto en la vida académica de los estudiantes, son tareas que nos convocan, desde la Secretaría Académica, a seguir profundizando. Por tales motivos, nuestros propósitos de trabajo apuntan a abordar tres ámbitos de acción:

- La selección del docente-orientador,



- La formación de todo el grupo de docentes a partir de los encuentros mensuales y
- El seguimiento de las tareas de orientación en función de las estrategias y las intervenciones de cada docente al interior de sus carreras.

Asimismo, el Programa se encuadra en una premisa ética, política y pedagógica coherente con el proyecto institucional de la UNLa en tanto institución universitaria formadora en el que se establece que quienes aceptan educar en la UNLa tienen la obligación de enseñar para todos.

Con la intención de explicitar la definición de un docente-orientador, sostenemos que se trata de un actor institucional que propicia e introduce un cambio de mirada adulta sobre los jóvenes y sus posibilidades. Sobre todo, insiste y confronta en aquellos casos donde, se define al estudiante desde el estigma de la carencia y la imposibilidad. Es decir, el docente-orientador opera institucionalmente entre colegas (otros profesores o autoridades de la universidad) como un facilitador de oportunidades que concibe al estudiante como un sujeto de derecho a la educación universitaria. Dicho de otro modo, propone y lleva a cabo experiencias basadas en una educación generosa, variada, consistente y permanentemente renovada. Una educación que va más allá del espacio acotado de “dar clase y transmitir un conocimiento disciplinar”. Educa y acompaña por fuera del aula. Construye afiliación y pertenencia institucional desde su propia afiliación como docente de la UNLa. Acerca la universidad al mundo de intereses de los jóvenes que ingresan. Para ello, más allá de acompañar problemáticas puntuales de estudio o de determinadas situaciones personales de los estudiantes, el docente-orientador:

- Conoce a toda la población de estudiantes que ingresa por comisiones y turnos de su carrera, presentándose en cada caso y haciendo visible y accesible su disponibilidad semanal.
- Habilita canales de comunicación variados.
- Es un interlocutor clave entre: los estudiantes, sus profesores, los directores de carrera y la Secretaría Académica.
- Pone en marcha espacios de acercamiento y ofrece una calidez y una calidad de escucha, entrenada en la comprensión, más allá de la prescripción y “la bajada de línea del adulto hacia el joven”.
- Genera encuentros regulares y sistemáticos (rompe con la lógica del “pedirle tiempo prestado” a los profesores porque crea su propio espacio y tiempo de encuentro)
- Difunde y comparte actividades culturales y/o deportivas que ofrece la universidad (cine, exposiciones, visitas guiadas, charlas, etc).

Docentes de primer año

Con la intención de concebir una propuesta formativa vinculada con la problemática de la inclusión socio-educativa de los estudiantes que ingresan a la universidad, la Secretaría Académica diseñó desde el año 2012 un proyecto piloto convocando a los profesores de primer año de todas las carreras de las Licenciaturas y los Ciclos de Complementación Curricular de la Universidad Nacional de Lanús. En una primera



etapa se acordó el trabajo con los docentes de las carreras del Departamento de Salud Comunitaria (DESACO). Uno de sus presupuestos centrales parte por reconocer a la inclusión como un modo de concebir las prácticas de enseñanza. Esto coloca la reflexión pedagógica en el centro del debate y del análisis con los docentes. ¿Cómo la clase puede ser pensada como una intervención didáctica tendiente a incluir o excluir? Esta pregunta obliga a repensar las propias prácticas docentes para ver cuánto y qué de lo que sucede en las aulas, facilita la socialización del estudiante y lo acerca al mundo de los saberes de la comunidad académica.

Tutoría de lectura y escritura de textos académicos

Las Tutorías de Lectura y Escritura de textos académicos han sido, desde 1997, una estrategia orientada a apoyar a los estudiantes que emprenden su carrera universitaria, mediante el acompañamiento en sus actividades de estudio. Dicho espacio intenta intervenir en una problemática concreta: la notoria desconexión que se evidencia entre las formas en que la academia propone abordar la bibliografía de las distintas materias y elaborar los textos escritos para las mismas (trabajos prácticos, exámenes domiciliarios, monografías, informes, proyectos, trabajos finales integradores, etc.) y las respuestas concretas de los estudiantes ante esta situación.

Tutorías de Trabajo Final, Prácticas Pre Profesionales

A la par de otros espacios de acompañamiento y orientación a los estudiantes, el de Tutorías de escritura de Trabajos Finales los asiste en la planificación, elaboración, revisión y corrección de la puesta en texto de sus Trabajos Finales.

Es sabido que esta instancia final y obligatoria para la obtención de las licenciaturas no es ajena a un conjunto de dificultades que, en diversos niveles, se dan en todos los casos: más allá de algunos problemas objetivos o subjetivos¹⁰⁰ las principales dificultades derivan de una insuficiente experiencia previa de problematización, selección bibliográfica, lectura y escritura independientes, tras un recorrido curricular en el que predomina la instancia áulica, con procesos de aprendizaje y evaluación enmarcados en ella y con actividades y lecturas definidas y planificadas por el docente.

Para contrarrestar estas dificultades, desde hace varios años se vienen desplegando distintos dispositivos de intervención: la discusión, elaboración y difusión del Reglamento general y de los Instructivos específicos de cada una de las carreras para la realización de los Trabajos Finales, la promulgación de instancias de reflexión y discusión sobre la problemática, la preparación de Guías de escritura que favorezcan el

¹⁰⁰ Desde déficits en la formación que dificultan la elaboración del trabajo hasta la inevitable angustia y la sensación de soledad que supone el paso de la condición de alumno de una asignatura con curriculum predeterminado y constante conducción del docente, a la condición de tesista a cargo de recortar un problema, seleccionar las herramientas adecuadas y elaborar un informe escrito que dé cuenta de su proceso y resultados.



proceso de producción de los textos, la generación de espacios de apoyo a los estudiantes en la confección de sus trabajos, etc.¹⁰¹

Por otra parte, en el marco de las carreras de grado se desarrollan tutorías y orientaciones de trabajo final, y de prácticas pre-profesionales. En algunos casos esto se desarrolla, a partir de seminarios o talleres curriculares, con orientaciones específicas por carrera y particularidades que incluyen orientaciones metodológicas y temáticas, de práctica de escritura y de asignación de tutor. La mayor parte de las carreras cuenta con un equipo docente orientador¹⁰². Se sugiere, con vistas a la siguiente etapa institucional, trabajar en la coordinación de estos espacios a nivel departamental, en articulación con la Secretaría Académica, para potenciar la trayectoria de los alumnos y la orientación que los docentes deban encarar.

La Secretaría Académica ha desarrollado, asimismo, actividades orientadas a sistematizar la implementación de las prácticas pre-profesionales, promoviendo la unificación de criterios vinculados con la formación de los potenciales graduados. Para ello se ha considerado la elaboración de una propuesta de modificación del Reglamento de prácticas pre-profesionales para sistematizar la elaboración de los proyectos pedagógicos que sustenten la implementación de las Prácticas, la evaluación de las actividades formativas y los aprendizajes relacionados con la formación profesional conforme a la especificidad de cada carrera.

De este modo y para iniciar la tarea propuesta, se ha convocado a reuniones de trabajo con cada uno de los departamentos para intercambiar experiencias, relevar la diversidad de modalidades de implementación, así como las problemáticas que se presentan en los diferentes campos disciplinares, poblaciones estudiantiles y articulaciones con el medio.

A partir del primer cuatrimestre del año 2012 se estableció un sistema de tutorías específico para el acompañamiento de los alumnos en la experiencia de estudios a distancia, comenzando por la carrera a distancia Licenciatura en Informática Educativa. Esta experiencia muestra un número de inscripciones mayor a comienzos del ciclo

¹⁰¹ “Tenemos información sistematizada y propuestas de tutoría activa, tomando en cuenta, además, que las conductas de egreso son muy diferentes en una carrera u otra. También se ha analizado la dispersión en el egreso por carreras. Asumimos en algunas de ellas la problemática de la inserción temprana en el mundo del trabajo, lo que debiera hacernos pensar sobre modelos más flexibles en la oferta de pregrado y grado. Generar -por ejemplo- ofertas formativas avaladas por la Secretaría en articulación con cooperación, y no por propuestas curriculares cerradas. La Universidad está actualmente en un 29 por ciento de egreso, un nivel alto en comparación con el promedio nacional. Esto en algunas carreras guarda relación con el tramo final, pero en otras con una deserción o ralentización más temprana en el recorrido curricular (primeros años)” (Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, marzo de 2012).

¹⁰² Como puede observarse en las planillas anuales de asignación de tareas docentes, estas tareas tienen una retribución salarial específica. En el caso de los docentes concursados e interinos forma parte de su designación. En el de los docentes contratados, se explicita la carga y se consigna en el marco del contrato. La mayor parte de los docentes que realiza esta tarea es concursada o interina.



lectivo que en el cuatrimestre que inicia en agosto, y una cursada efectiva de entre tres y cuatro materias por cuatrimestre en el año de inicio de la carrera, aunque los alumnos tiendan a inscribirse en una cantidad mayor (incluso seis o siete materias).

Tutorías y seguimiento de tesis en posgrado

Los alumnos de posgrado deben contar con la asistencia de un Director de Tesis o Trabajo Final Integrador (TFI), cuya función es: orientar y asesorar al estudiante en la elaboración del proyecto de investigación o de desarrollo profesional; evaluar el avance e informar a la carrera, los plazos de cumplimiento del cronograma establecido en el Plan de Trabajo presentado por el estudiante. Por otra parte debe orientar al estudiante acerca de la concepción metodológica de los instrumentos de investigación más adecuados y oportunos para el mejor desarrollo de su trabajo.

A su vez, las carreras implementan Seminarios/Talleres para la formulación de Tesis. En el caso de las Maestrías, es obligatorio destinar al menos 160 hs. del total de la carrera a cursos y seminarios para formulación de tesis. Para las Especializaciones, es obligatorio que todas las carreras implementen ámbitos de formación práctica que contribuyan a elaborar el TFI¹⁰³.

Por otra parte, con el objetivo de promover la culminación de Tesis / TFI la Universidad otorga a los docentes concursados o que revistan en planta interina, la posibilidad de una "licencia extraordinaria con goce de sueldo por un mes". Está destinado a docentes que estén finalizando sus estudios de posgrado en una institución universitaria nacional o extranjera.

Tutorías y taller de matemática

Destinados a los estudiantes de primer año de las carreras cuyos contenidos requieren una presencia significativa de las matemáticas (Licenciaturas en Alimentos, Planificación Logística, Sistemas y Economía Empresarial) las tutorías y los talleres de matemática, organizados desde principios de 2009, tienen como objetivo central mejorar el desempeño académico de los alumnos en esta disciplina. A tal fin, se organizó una dinámica en la que se establecen turnos para canalizar las consultas de los estudiantes.

Tutoría de exámenes libres para Idiomas e Informática

Bajo el nombre "No estás solo, exámenes libres con tutorías", desde principios de 2008 se desarrolla este espacio de apoyo a los estudiantes que desean rendir en condición de "libre" las materias del área de idiomas e informática.

Las tutorías, de cuatro horas, se dictan dos veces por semana. Allí, se atienden consultas y se explican los temas que puedan resultar complejos. Se trabaja con el cuadernillo de cursada y, sobre todo, se los familiariza con los modelos de exámenes

¹⁰³ Existe una propuesta de Secretaría Académica realizada a Vicerrectorado y a la Dirección de Posgrado para poner en práctica distintas estrategias que favorezcan la presentación de tesis y/o TFI con el consiguiente aumento de la tasa de egreso.



libres. El equipo de trabajo está conformado por ocho docentes que dictan las materias de Inglés I, II, III; Portugués I, II y III e Informática I y II.

Tutorías de apoyo a becarios

Como se señala en el apartado correspondiente, la UNLa a través del Programa de Compromiso Educativo otorga un conjunto de becas que tienen por finalidad facilitar el acceso y/o progresión de estudios universitarios a aquellos alumnos que cursen o aspiren a cursar carreras de grado que se desarrollen íntegramente en la UNLa y que careciendo de recursos económicos suficientes, observen un buen nivel académico y regularidad en sus estudios. Este sistema prevé la figura de los Docentes Tutores quienes son designados por los directores de Departamento, en acuerdo con los respectivos directores de carrera y tienen a su cargo la tarea de acompañamiento de los alumnos becarios en su trayectoria universitaria. Este acompañamiento tiene como fin brindar una orientación integral del estudiante, tanto en los aspectos académicos como en el cumplimiento de los requisitos y obligaciones como becario y aquellas cuestiones de la vida personal que pudieran afectar sus estudios, y que el estudiante voluntariamente consulte con el tutor: opción vocacional, inserción laboral, cambios de residencia familiar, etc. Estas tutorías están orientadas, además, a todos los estudiantes beneficiados con las Becas Bicentenario del Ministerio de Educación de la Nación.

En el nuevo Reglamento de Becas la figura del tutor de becario está re-definida, así como sus funciones y también se establece la participación de la secretaria Académica en el proceso de selección de dichos Tutores, actividad que ya se ha comenzado a llevar adelante en forma conjunta. Además, en el nuevo proyecto presentado y aprobado de Becas Bicentenario, se establece la figura de Tutores Pares, en cuya selección, formación y seguimiento participan tanto la Dirección de Bienestar Universitario como la Secretaría Académica.

Como puede observarse, los ejes prioritarios en relación con trayectoria han sido el acompañamiento al estudiante por medio de la ampliación de los sistemas de tutorías y orientación, articulados con los tramos de acceso y de acompañamiento en la etapa de egreso, así como el seguimiento tanto desde el punto de vista de la continuidad, tendiente a reducir el desgranamiento, como desde el punto de vista del rendimiento. Se observa una notoria ampliación de las distintas opciones establecidas a partir de sucesivos diagnósticos de problemas presentes en el alumnado: acompañamiento de ambientación general tanto para instancia presencial como virtual, tutorías por zonas disciplinares y de prácticas donde se notaron falencias generalizadas (matemáticas, lectura y escritura académica), tutorías de tramo final (prácticas profesionales, trabajos finales de graduación) y tutorías orientadas a materias con importante demanda de inscripción a exámenes libres (idiomas e informática).

Complementariamente, se ha buscado detectar y problematizar situaciones en las que una sobreacumulación de estudiantes en el tramo inicial o final de las carreras pudiera tener entre sus causas dificultades de orden académico, como pueden ser los casos de



materias percibidas como dificultosas, los problemas de nivelación heredados del tránsito del secundario, etc.; o bien los problemas relacionados con el abordaje y resolución del Trabajo Final Integrador. Se ha trabajado al respecto en consulta y colaboración con todos los actores involucrados, y se ha actuado sobre normativas y procedimientos (v.gr. modificando la denominación y reglamentaciones de los trabajos finales de grado, especificando procedimientos para la asignación de horas docentes de tutoría, etc.).

Los sistemas de acompañamiento y tutorías están mostrando resultados, aunque debe notarse que es muy reciente la sistematización de asignación de horas de tutorías en la planta docente. El seguimiento y la producción sistemática de información sobre proporciones de estudiantes en distintos tramos, así como de su rendimiento por cohorte, se encuentra en una etapa inicial tanto en la gestión de datos como en la formulación de estrategias de conjunto, aspecto que las comisiones abocadas a esta dimensión recomiendan retomar en la próxima etapa institucional de la UNLa. Se considera favorable, en relación con ello, la relativa estabilidad y amesetamiento del crecimiento de la matriculación, que permite focalizar esfuerzos en esta dirección y contar con seguimientos longitudinales no distorsionados por ascensos o descensos bruscos en el tramo inicial.

2.3.3. La instancia de graduación y los graduados

En este apartado trabajaremos sobre dos aspectos: el proceso que se desarrolla hasta el momento del egreso y en un segundo momento el desempeño profesional posterior al egreso. Para realizar este análisis se tomará en cuenta la información estadística elaborada por la Universidad y los Informes de Monitoreo de Inserción Profesional de Graduados producidos por el Observatorio de Seguimiento de Graduados.

Cabe señalar que el Observatorio se creó en el año 2004, con posterioridad a la anterior autoevaluación institucional. En el Informe de aquella autoevaluación se planteaba como debilidad “una falta de política de seguimiento y análisis de la matrícula y de los graduados”. La creación del Observatorio y la producción sistemática y periódica de Informes ha sido una herramienta institucional pertinente y valiosa para dinamizar acciones de política académica.

La instancia de graduación

El tiempo promedio de egreso es un importante indicador para evaluar el rendimiento académico de los estudiantes. A continuación se presentan los resultados del relevamiento realizado para los egresados en los años 2006 y 2007.

Tabla 2.19. Tiempo de egreso según carrera de pregrado y grado

Tiempo de egreso	Egresados		
	Tecnicatura	Licenciatura	Ciclo de Licenciatura
Menos de 24 meses	-	-	1%



Entre 25 y 36 meses	29%	-	21%
Entre 37 y 48 meses	33%	6%	27%
Entre 49 y 60 meses	19%	28%	18%
Más de 60 meses	19%	66%	33%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Informe del Observatorio de Graduados.

En el caso de las carreras de pregrado (tecnicaturas), es interesante comparar la proporción de alumnos que concluyó, según el relevamiento anterior (2004-2005) su plan de estudios en un período cercano a la duración teórica: 15%, con el resultado registrado en 2006-2007: 29%. La modificación muestra los resultados del esfuerzo puesto en este tópico luego de la primera autoevaluación institucional. De este modo, en el período registrado, el porcentaje de egreso en hasta 48 meses alcanza el 62%, en tanto el 38% restante lo hace en un período más largo.

En cuanto a los graduados de carreras de grado, la mayoría obtuvo su titulación en un plazo mayor a 60 meses: un tercio dentro del plazo de duración teórica frente a dos tercios en plazos mayores. Sin embargo, si se desagrega esta categoría, se constata que el 82% de estos graduados finalizó su carrera de grado en un plazo de entre cinco y seis años. Si se observa la relación entre la duración teórica –establecida por plan- y la duración real de la totalidad de los egresados de grado, se encuentra que la tendencia se mantiene. Sin embargo, en algunas carreras, este plazo promedio llega a los siete años, como en la Licenciatura en Ciencia Política o la Licenciatura en Ciencia y Tecnología de los Alimentos¹⁰⁴.

En relación con los egresados de Ciclos de Licenciatura, el 49% lo hizo en un período de hasta 48 meses y el resto en un período mayor. El desagregado de la información muestra que la gran mayoría de los estudiantes cumple con la cursada y aprobación de las asignaturas en un plazo cercano al previsto en el plan de estudios, resultando problemático el tramo final de elaboración de un trabajo integrador (tesina). La comisión sugiere profundizar este análisis en el futuro¹⁰⁵. La complejidad del trabajo final, la exigencia de autonomía en la realización y el alejamiento físico del estudiante respecto de la cotidianeidad en la institución, son elementos que podrían acrecentar este problema.

De una primera observación de la información relativa al porcentaje de egresados por cohorte se destaca que algunas carreras cuentan con un porcentaje importante de graduados –superior al 20% de la cohorte-, tales como Ciclo de Licenciatura en Seguridad Ciudadana, Ciclo de Licenciatura en Música, Licenciatura en Trabajo Social,

¹⁰⁴ Ver Documento Información Adicional.

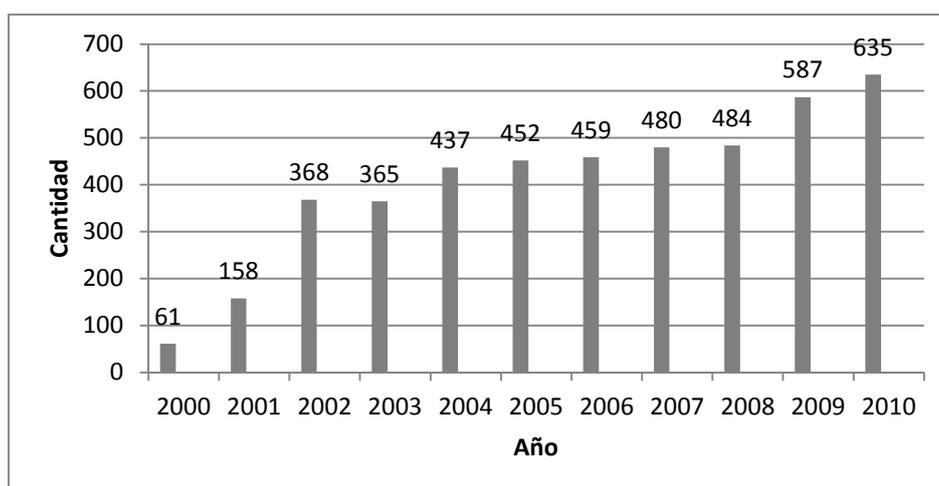
¹⁰⁵ Podría realizarse en el futuro encuestas y/o entrevistas en profundidad para explorar qué proporción de los estudiantes busca en la titulación intermedia su propio objetivo final de estudios universitarios, cuáles han sido las principales dificultades para la obtención de título de grado, la importancia de las dificultades en la realización y presentación del trabajo final, la distancia de la sede de cursada, etc.



Enfermería Universitaria (título intermedio). Se sugiere profundizar el análisis de aquellas carreras que cuenten con una tasa de egreso inferior al 15%.

No obstante lo expuesto, si se observa el cuadro correspondiente a la evolución del número de graduados de pregrado, grado y posgrado, ha habido un incremento sostenido. En el año 2005 se titularon 406 egresados de pregrado y grado y 46 de posgrado. En el año 2010, el número de egresados de pregrado y grado subió a 588 y en posgrado se sostuvo en 47 egresos. El incremento en las titulaciones de grado ha sido significativo mientras que en posgrado se mantuvo estable con un altibajo en 2007.

Gráfico 2.6. Evolución de la cantidad de graduados (pregrado, grado y posgrado). 2000-2010



Fuente: Secretaría Académica, a partir de datos del SIU.

Egresados de posgrado

Tabla 2.20. Evolución de la cantidad de graduados (posgrado). 2006-2011

Departamento	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
DDPYT	29	4	11	5	10	12
DHYA	23	9	54	16	10	34
DPPP	1	0	0	1	5	18
DESACO	7	5	13	17	22	36
Total	60	18	78	39	47	100

Fuente: Dirección de Posgrado a partir de datos del SIU Araucano.

El registro de graduados en el nivel de posgrado presenta algunas dificultades, expresadas en diferencias entre la cantidad de personas que se han graduado (por medio de la defensa exitosa de su tesis o trabajo final), dato que lleva al día el registro de cada carrera, y la cantidad que registra efectivamente el SIU. Esto se debe a que



existe una diferencia temporal entre la defensa de la tesis, el inicio del trámite del título y la emisión del mismo. Las comisiones que abordaron esta cuestión recomiendan un trabajo sistemático de reducción del plazo entre la defensa de la tesis o trabajo final y el inicio del trámite de titulación, que debe ser iniciativa del estudiante, dato que no todos ellos recuerdan, a lo que se agrega la detección de casos en los que la constancia de defensa de tesis les ha permitido hacer uso de su condición de graduados, reduciéndose así el interés por una pronta recepción del mismo. Se ha sugerido, finalmente, una contrastación de los registros en manos de las carreras y los generados en el SIU Araucano, a fin de descartar posibles sub-registros provenientes de la etapa de migración al nuevo sistema.

En cuanto al rendimiento académico¹⁰⁶ de los egresados, según el último relevamiento entre 2006 y 2007, casi la mitad obtuvo un promedio de calificaciones entre 7 y 8,99 (distinguido); un poco más del 40% lo hizo con notas entre 5 y 6,99 (bueno), un 3% logra la máxima calificación 9 o más (sobresaliente) y sólo un 1% se ubica en el rango inferior con entre 4 y 4,99 (regular). Es importante señalar que las calificaciones son sólo un aspecto visible y medible del rendimiento académico, pues éste no sólo involucra la dimensión individual, sino también otras como el contexto familiar del alumno, la propuesta pedagógica institucional, la práctica docente, la disponibilidad de recursos didácticos, etc.

Perfil e inserción profesional de los egresados

Según la información estadística provista por el SIU Araucano, el 65% del universo de egresados es femenino mientras que el 35% restante es masculino. Esta proporción se mantiene a lo largo de su evolución interanual.

En cuanto a la zona de residencia, la mayor población de egresados proviene del Gran Buenos Aires Sur (60%), área de influencia geográfica inmediata de la UNLa. La mayoría de los egresados proviene de los partidos de Lanús (32%), Lomas de Zamora (34%) y Almirante Brown (19%). Este dato es significativo para evaluar el impacto de la universidad en la comunidad de pertenencia. Los residentes en el interior de la Provincia de Buenos Aires alcanzan el 12%, cifra que disminuye año a año. Es probable que esta última cifra pueda atribuirse al cierre del dictado de algún Ciclo de Licenciatura en otras localidades de la Provincia (como es el caso de Enfermería).

Otra información relevante es el nivel educativo máximo de los padres. En el último monitoreo se relevó que el 47% de los padres y el 45% de las madres alcanzaron hasta el nivel primario completo o menos. Considerando además a quienes alcanzan el nivel de secundario incompleto, estos guarismos ascienden a 56 y 55% respectivamente.

Tabla 2.21. Distribución de la muestra según nivel educativo máximo del padre/madre

Nivel educativo máximo	Padre	Madre
------------------------	-------	-------

¹⁰⁶ Nota promedio del total de la carrera (incluye exámenes reprobados).



Sin escolarización	1%	2%
Primario incompleto	14%	8%
Primario completo	32%	35%
Secundario incompleto	9%	10%
Secundario completo	18%	22%
Terciario incompleto	3%	1%
Terciario completo	5%	9%
Universitarios o superiores incompletos	9%	2%

Fuente: Informe del Cuarto Monitoreo de Inserción Profesional de Graduados, 2012.

A lo largo de los cuatro monitoreos realizados se mantuvo la misma tendencia: los datos de este cuarto monitoreo muestran que sólo un 24% de los padres y un 19% de las madres de los graduados de la UNLa realizaron estudios superiores completos o incompletos (de los cuales fueron universitarios el 16% de los padres y el 9% de las madres). Así, la abrumadora mayoría de los egresados son primera generación en realizar estudios superiores. Esto no sólo da cuenta del impacto de la UNLa en la región, sino también del cumplimiento de la misión formulada por la institución en tanto universidad urbana comprometida.

En cuanto a la trayectoria laboral de los egresados, la mayoría (84%) trabajó en algún momento durante la cursada de su carrera. Este porcentaje sube cuando se releva la ocupación en el momento del egreso y en el momento del relevamiento (94% y 97% respectivamente). Estos últimos porcentajes se mantienen constantes en todos los períodos indagados por el Observatorio de Monitoreo de Graduados. Del total de graduados consultados, un 38% mantiene el mismo trabajo en los tres momentos, un 27% cambió de trabajo al egreso y un 15% cambió de trabajo en un período más reciente.

En relación con la situación laboral, en el momento del relevamiento la mayor parte de los egresados trabajan como empleado calificado o sin calificar (37%), autónomo especializado (27%) y comerciante sin personal o docente secundario (10,5%).

De aquellos que modificaron su realidad laboral tras el egreso, 33% aseguró tener mayores posibilidades de acceder a una actividad vinculada a la formación recibida, un 18% mayores ingresos, y un 13% mayor jerarquía. Por otra parte, entre los factores que influyeron en el cambio de su realidad laboral luego del egreso, el 82% aseveró que el motivo fue la conclusión de su formación de grado.

Respecto de la percepción de relación entre la formación recibida en la universidad y el trabajo, un 73% afirma encuentra su trabajo muy relacionado con la formación recibida. Mientras que en el momento del egreso lo afirmaba un 65%. Por otra parte, descendió significativamente la opción medianamente relacionada (20% a 15%) y sin relación (9% a 7%).

Tabla 2.22. Satisfacción laboral de los graduados



Satisfacción laboral	Momento	
	Al egreso	Al relevamiento
Muy satisfecho	34%	43%
Satisfecho	52%	49%
Poco satisfecho	11%	6%
Nada satisfecho	3%	2%
No contesta/sin datos	0%	2%
Total	100%	100%

Fuente: Informe del Cuarto Monitoreo de Inserción Profesional de Graduados.

Tabla 2.23. Satisfacción laboral de los graduados. Tabla resumen

Satisfacción laboral	Momento	
	Al egreso	Al relevamiento
Muy satisfecho/Satisfecho	87%	91%
Poco / Nada satisfecho	14%	6%
No contesta/sin datos	0%	2%
Total	100%	100%

Fuente: Informe del Cuarto Monitoreo de Inserción Profesional de Graduados

En relación con la satisfacción laboral, el cuadro muestra un aumento en la cantidad de graduados que se encuentra muy satisfecho con su situación laboral pasando desde un 34% al momento del egreso, hasta un 43% en la actualidad. Más de la mitad de los graduados se encuentran tanto en el momento del relevamiento como en el de egreso, satisfecho laboralmente. Por su parte, bajó significativamente la cantidad de graduados que afirmaron al momento del egreso estar poco satisfechos con el trabajo, cifra que pasó de un 11% a un 6% en la actualidad. De la misma manera descendió levemente el porcentaje de aquellos que se encuentran nada satisfechos pasando de un 3% al egreso a un 2% en la actualidad.

A su vez, aumentó la cantidad de graduados que afirmaba que la relación entre formación y actividad laboral actual es muy adecuada, pasando las respuestas de un 49% a un 57%. Por su parte, aquellos que afirmaron al momento del egreso que esta relación era poco adecuada o no se adecuaba (15%) disminuyeron pasando a un 11%¹⁰⁷.

2.3.4. Evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje

La UNLa, con poco más de una década de existencia, se propuso como misión, desde sus documentos fundacionales, la colaboración con la solución de los problemas nacionales y sociales, orientándose por lo tanto hacia la investigación aplicada inter y

¹⁰⁷ En comparación con estos datos, es notable que el censo estudiantil muestra entre los estudiantes que trabajan mientras estudian, que un 39% afirmó que había una relación total entre formación recibida en la universidad y su trabajo, el 31% parcial y el 29% dijo que no había relación alguna.



transdisciplinaria para poder a su vez formar jóvenes en condiciones de contribuir desde su práctica a solucionar problemas complejos de la realidad social.

El desafío de la apertura epistemológica de campos de conocimiento por problemas y no por disciplinas fue aceptado por el conjunto de los miembros de la Universidad, conociendo la tensión existente entre este paradigma y el paradigma vigente en la academia tradicional, con sus miradas disciplinarias tanto para la enseñanza como para la gestión y evaluación.

La puesta en marcha de este paradigma se tradujo en una gama de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se diferenciaron de la escisión clásica entre teoría y práctica. Las modalidades con las que se trabaja –cursos teórico-prácticos, trabajos individuales y grupales, seminarios, talleres, grupos de investigación, estudios de casos, pasantías, prácticas pre profesionales- proponen una interrogación permanente entre la práctica y la teoría.

Cabe señalar que este proceso ha registrado dificultades en algunas ocasiones, ya que las modalidades de enseñanza de los docentes suelen estar inscriptas en concepciones tradicionales. En este sentido consideramos especialmente relevante la creación del Programa de Capacitación Docente, así como la incorporación de egresados de la casa al plantel docente.

Con el propósito de obtener información sistematizada sobre variables relevantes vinculadas a las prácticas de enseñanza-aprendizaje en las diferentes asignaturas de las carreras se implementó la “Encuesta a Estudiantes de las carreras de grado”. Su implementación en el Ciclo Lectivo 2009 permitió disponer de un instrumento de evaluación consensuado entre la Secretaría Académica y los departamentos, lo que resultó estratégico como parte de la construcción de una cultura evaluativa.

Durante el Ciclo 2010 se trabajó en la implementación de la encuesta de cursadas a través del sistema de autogestión SIU Guaraní¹⁰⁸. Esto permitió contar con la información resultante de las encuestas en forma inmediata a su implementación.

Las encuestas de cursada evalúan el programa de la asignatura, los docentes responsables de las materias, la labor de los instructores, el vínculo con los docentes, la bibliografía, los exámenes tomados a lo largo de la cursada, y la cursada en general. En relación con las encuestas respondidas sobre las cursadas dictadas en el primer cuatrimestre de 2011 se puede apreciar una valoración positiva en todas las

¹⁰⁸ Si bien la implementación se realiza en el marco del sistema SIU Guaraní de autogestión, cabe señalar que la Dirección de Informática realizó una personalización en el sistema para garantizar el anonimato en la respuesta de las encuestas. Si bien los estudiantes ingresan con su usuario, el sistema no guarda la relación entre el usuario y la respuesta a cada encuesta.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

dimensiones evaluadas, alcanzando la suma de respuestas “bueno” y “muy bueno” entre un 70% y 80% de las respuestas. A su vez, la valoración negativa no supera el 3%.

En relación con la evaluación del programa, el 35% considera que éste es muy importante para organizar el estudio, el 32% que es importante y el 14% que es algo importante.

El 52% de los estudiantes señaló que el programa fue siempre presentado y utilizado en las clases. Debe considerarse el 31% que sostiene que fue presentado y utilizado “a veces”, para poder trabajar con los docentes de dichas asignaturas.

En cuanto a la presentación de los contenidos y las clases del docente responsable de la asignatura, un 42% consideró que eran muy claras, un 32% claras. Si se observan las respuestas por Departamento, nuevamente Planificación y Políticas Públicas y Salud Comunitaria cuentan con los porcentajes mayores de satisfacción. No obstante, en Humanidades y Artes y Desarrollo Productivo y Tecnológico el porcentaje de los que evalúan que la presentación de los contenidos y las clases del docente responsable fueron entre muy claras y claras es de aproximadamente 70%.

Por otra parte, la mayoría de los docentes (51%) ofrecieron siempre experiencias y recursos variados de aprendizaje. También en un 45% permitieron siempre establecer relaciones con otras asignaturas y con el campo profesional y, un 41%, “a veces”. Se destaca la articulación presente entre las materias del plan.

El porcentaje crece cuando se los consulta acerca de la participación estudiantil promovida por los docentes: un 68,5% evaluó que siempre, sólo un 26% consideró que a veces; los instructores también favorecieron la participación (56% siempre, 26% a veces). A su vez, los porcentajes por Departamento muestran cierta homogeneidad, que oscila entre el 64% y el 74%. También evalúan en su mayoría -57% de los docentes y el 44% de los instructores- que se facilita la lectura de la bibliografía. El 71% considera que los docentes permitieron aclarar dudas, y en cuanto a los instructores este porcentaje alcanza al 55%.

Con relación al rol desarrollado por los docentes instructores: su participación es alta y se considera que colaboran en la aclaración de dudas. Más del 60% evalúa que las consignas de trabajos prácticos elaborados por el docente instructor fueron entre muy claras y claras.

A su vez, la valoración del vínculo con los docentes es muy positiva: un 47% estima que es muy buena, un 37% que es buena. En el caso de los instructores, los porcentajes alcanzan un 40% (muy buena) y un 33% (buena). Cabe destacar que, aún en las materias en las cuales sugieren tener mayores dificultades, la valoración del rol de los docentes es alta. También reconocen los estudiantes que hay una buena articulación



Universidad Nacional de Lanús

235/13

con otras asignaturas y se utilizan recursos para solucionar los obstáculos. Las consignas para los trabajos prácticos son claras o muy claras en su mayoría.

En cuanto a la bibliografía, el 67% considera que la selección bibliográfica se relacionó claramente con los contenidos desarrollados en clase (siempre). En relación a la cantidad de bibliografía propuesta, la mayoría cree que fue suficiente (70%).

Las respuestas vinculadas a exámenes indican que el 35% reconoce que los exámenes y/o trabajos de evaluación en relación a lo trabajado en clase fueron muy adecuados, el 46% adecuados y el 12% medianamente adecuados. Las respuestas a nivel de Departamento resultan homogéneas. En cuanto a las consignas de la evaluación, alrededor de un 80% cree que fueron entre muy claras y claras. En cuanto al rol de la evaluación, más del 60% evalúa que sirvieron para aprender; sólo un 5% tiene una valoración negativa.

En general, los estudiantes plantean que no tuvieron dificultades en la cursada (38%) o bien tuvieron pocas dificultades (21%). De todas maneras resultaría interesante trabajar sobre el 30% que señaló haber tenido alguna dificultad y sobre el 8% que indicó tener muchas dificultades. Como el procesamiento de la encuesta se realiza a nivel de departamento, carrera y asignatura, se pueden localizar las materias comprendidas en estas valoraciones. También debería considerarse en cada caso la respuesta vinculada a la cantidad de horas semanales requeridas para el estudio de la misma: el 35% hasta 5 horas y otro 35% entre 6 y 10 hs.

Por último cabe señalar que la mayoría de los estudiantes considera que la cursada de la asignatura representó un aporte en su formación. El 41% la valora como muy buena y el 38% como buena. A su vez se evalúa como positivo, el haber implementado este dispositivo que garantiza el anonimato en la respuesta de los estudiantes así como celeridad en el procesamiento.

Conclusiones

A lo largo del presente informe detallamos los distintos niveles de gestión que implican a la Secretaría Académica de una Universidad pública y comprometida como la nuestra. Intentamos mostrar cómo desde la autoevaluación del año 2005 muchos de estos niveles se han desarrollado y enriquecido y otros han sufrido procesos de revisión y transformación acordes con la demanda de nuestra comunidad.

En ese sentido, la presente autoevaluación evidencia no solo el desarrollo y consolidación de políticas de inclusión tendientes a fortalecer el ingreso, la permanencia y el egreso, sino también el afianzamiento de un proceso de institucionalización y de normativización de nuestra Universidad.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

En estos últimos años, el desarrollo y consolidación de las tareas de gestión académica está centralmente vinculado con la conformación de un equipo de trabajo con funciones y responsabilidades específicas. Este proceso se vio fortalecido, sin duda, por la puesta en funcionamiento, en el 2010, de dos de las direcciones de esta Secretaría: la Dirección de Pedagogía Universitaria, y la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil. Ambas permitieron cumplir activamente con las tareas y objetivos que el Proyecto Institucional y el Estatuto asignan a esta Secretaría, además de institucionalizar el organigrama.

Esta dinámica de trabajo ha contribuido a resignificar la labor de la Secretaría Académica, que ya no solo cumple las tareas de normativización y regulación de las prácticas académicas y las rutinas de procedimientos (lo que puede denominarse, en el mejor de los sentidos, las tareas “burocráticas” propias de toda gestión), sino que también, desde una fundamental base ética, investiga y desarrolla políticas pedagógicas y académicas tendientes a fortalecer los procesos de democratización y las prácticas de inclusión efectiva, tal como lo exige el Proyecto Institucional de la UNLa.

Desde esta perspectiva ética, teórica y política, entonces, es que desplegamos cotidianamente nuestra labor; una labor que implica el desarrollo de vínculos laborales y académicos con estudiantes, graduados, no docentes, docentes investigadores y autoridades de toda la Universidad.

En ese marco, un primer punto a destacar es la consolidación de una oferta académica pertinente y de calidad. Ambas características son resultado de una compleja interacción que se establece entre las dimensiones fundamentales de la política educativa de la UNLa: su misión específica, su Proyecto Institucional, su cuerpo normativo, sus diseños curriculares, la implementación concreta de las carreras, la mutua colaboración con los actores locales, regionales y nacionales, la atención y respuesta a las demandas sociales, la relación dinámica con las prácticas profesionales y las necesidades del país, elementos ellos que constituyen su particular construcción identitaria.

La pertinencia de la oferta académica se plasma, delimita y gestiona a través del diseño curricular, considerado este último, como un conjunto de textos sociales e históricos que ordenan un conjunto complejo de prácticas educativas y pedagógicas sustentadas en un modelo profesional explícito y/o implícito y en su régimen académico (ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes).

En el cuadro 2.2 del presente informe queda graficada la evolución y el crecimiento de la oferta académica. En ese marco, y como correlato de la presente autoevaluación, es importante destacar que es necesario trabajar en la actualización de la normativa institucional que pauta la presentación de planes de estudio y sus modificaciones,



Universidad Nacional de Lanús

235/13

dado que la misma fue sancionada hace casi una década. Esta normativa debería contar con criterios y pautas específicas que incluyan, además de la fundamentación de la pertinencia de la propuesta en relación al ideario institucional, un análisis prospectivo de demanda regional y nacional para el desarrollo y creación de la oferta, así como un plan de sustentabilidad. A su vez, el Consejo Superior en diversas oportunidades ha observado la necesidad de la inclusión de bibliografía que oriente la formulación del proyecto: por lo que se considera pertinente tener presente esta sugerencia al momento de plantear una nueva normativa.

Un segundo punto a destacar se vincula con la preocupación por la mejora de sus programas de formación (tanto en términos de diseños curriculares como de prácticas formativas) debe ser permanente y debe constituir una tarea sistemática incorporada a los diferentes ámbitos de decisión, sustentada en criterios de evaluación y análisis que permitan la adecuación, revisión, actualización y mejora de sus currículas, en particular teniendo en cuenta los principios que orientan el Proyecto Institucional de la UNLa.

En esta línea la Secretaría Académica desarrolló una Matriz de Análisis Curricular para las carreras de pre-grado y grado. Este instrumento, consensuado con los Departamentos y las direcciones de carrera, apunta a sistematizar el análisis de los planes de estudio con miras a su mejoramiento y actualización. Centrado en el análisis de la dimensión institucional y la estructura curricular, ha sido aplicado por las carreras de los diferentes Departamentos, durante 2012. Se han elaborado los informes para la devolución a cada una de las carreras que aplicó la matriz, por lo que se dispone actualmente de una información de gran valor para encarar procesos de revisión curricular, al tiempo que el proceso mismo de trabajo que desarrollaron los directores de carrera con sus equipos resultó valioso para proyectar mejoras, adecuaciones y actualizaciones.

Un tercer punto a destacar es el desarrollo de la formación virtual, tal como lo indica el Estatuto de la UNLa. Allí se establece como uno de los fines de la UNLa "Organizar e impartir Educación Superior Universitaria, presencial o a distancia, mediante trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado". En este sentido, desde el año 2000 se están desarrollando distintas experiencias con el uso de las Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación (NTICs) como soporte de programas académicos. En esa línea, en el año 2009 se creó el Campus Virtual, dependiente del Vicerrectorado. La creciente demanda por incrementar los servicios docentes (por ejemplo, PROCADO) y los programas de grado y posgrado a través de la modalidad no presencial o virtual confirma la oportunidad y pertinencia de la creación de nuestro Campus. Además, el mismo contribuye a que nuestra Universidad responda a nuevas demandas de cooperación, es decir, el Campus Virtual ha ampliado las potencialidades de su oferta por medio de convenios institucionales e integración en redes.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Un cuarto punto a indicar es el fortalecimiento de un cuerpo docente polifuncional, con capacidad de desempeño y participación –según las categorías y dedicaciones– en las tres áreas de desarrollo académico institucional: docencia, investigación y cooperación. En la actualidad, la Universidad cuenta con una planta docente compuesta por profesores ordinarios, interinos o contratados, así como profesores extraordinarios e invitados. La Universidad contó en el Ciclo Lectivo 2011 con 2.168 cargos correspondientes a 1.258 designaciones, cubiertas por 795 docentes que dictaron clases en el curso de ingreso y en los dos cuatrimestres del ciclo lectivo. Del total de docentes a cargo del dictado de asignaturas, 38% cuenta con categoría de titular, 25% son asociados y un 37% son adjuntos. Entre los instructores, un 62% son jefes de trabajos prácticos y un 38%, ayudantes. En cuanto a la diferenciación por situación contractual, el 33% de los docentes son concursados, el 26% pertenecen a la planta interina, mientras que el 37% son contratados. Del universo de docentes contratados, el 21% son docentes de posgrado. No obstante lo expuesto, y si bien entre los años 2011 y 2012 se sustanciaron 58 concursos, la institución continúa desarrollando acciones para fortalecer la planta docente regular. Al mismo tiempo, se considera importante continuar con la política de ampliación de dedicaciones –según disponibilidad presupuestaria- para poder consolidar de esta manera un núcleo en docencia e investigación.

Un quinto punto se vincula con el diseño e implementación de la Carrera Docente, lo que supone establecer criterios consensuados relativos al desarrollo profesional de los docentes-investigadores, atendiendo a las condiciones de ingreso, permanencia y promoción. Estos criterios se constituyen en articulación con el Estatuto, el Reglamento Académico, el Reglamento de concursos y el Programa de Capacitación docente continua, así como con las Resoluciones que oportunamente aprobara el Consejo Superior sobre este tema. Los requisitos implicados en las regulaciones que se establezcan a través de la Carrera Docente irán acompañados de acciones y desarrollos por parte de la Universidad que favorezcan su cumplimiento y garanticen posibilidades equitativas para los docentes investigadores. En esta dirección en el 2011, el Consejo Superior aprobó la primera Convocatoria de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores de la UNLa. La convocatoria incluyó a 10 (diez) docentes de los cuatro Departamentos Académicos con categoría de asociado que se postularon a promover a la categoría de titular.

Un sexto punto a destacar es la consolidación de la capacitación docente a partir del Programa de Capacitación Docente (PROCADO). Creado en 2007 con el fin de proporcionar a sus docentes conocimientos y herramientas que favorezcan el mejoramiento de sus prácticas, este programa se inserta en el proceso de construcción de la carrera docente UNLa, privilegiando el desarrollo de nuevas áreas de conocimiento y campos profesionales ligado al desarrollo de los procesos de formación docente. Desde 2011 se incluyeron a los auxiliares de docencia, ofreciendo de este modo un espacio de formación y reflexión pedagógica desde las primeras



Universidad Nacional de Lanús

235/13

etapas de inserción en tareas de docencia en la Universidad. En 2012, se diseñó y se puso en funcionamiento el Módulo 7: Seminario de Introducción al Pensamiento Nacional.

Es importante también señalar que el PROCADO se ha difundido entre las Universidades de la RUNCoB, concretándose en 2011 la firma de un convenio con la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ) implementando la capacitación de los profesores de la UNAJ bajo la coordinación académica y docente de la UNLa.

En séptimo lugar quisiéramos señalar que parte de la eficacia de la política de inclusión de la UNLa y de concreción de su Proyecto Institucional se expresa en el sostenido crecimiento de la matrícula y en la consolidación de un perfil de estudiantes de nuestra institución. En relación al primer punto, destaquemos que se ha pasado de 639 alumnos en el año 1997 a los más de 14 mil del año 2011. En relación al segundo punto, sobre el perfil de estudiantes, observamos que algo que hace una década aparecía como una particularidad de las universidades del conurbano, la de que sus estudiantes sean primera generación de universitarios (y, en muchos casos, de estudiantes secundarios), hoy se consolida como expresión de una eficaz política de inclusión en un proceso de democratización del conocimiento. Al mismo tiempo, y como evidencia en el mismo sentido, se amplía la demanda de estudiantes y la oferta académica (en el ingreso se pasó de 29 comisiones correspondientes a 11 carreras en 2006 a 72 comisiones, con 18 carreras, en 2011. Obviamente, sucede un fenómeno similar con los aspirantes: aumentó considerablemente desde 2006 (3.135) al 2011 (5.029), que atiende y coordina la Secretaría Académica). Otro dato en el mismo sentido es que más del 90% de nuestros estudiantes provienen de la zona sur y solo el 5% de Capital Federal. Un último dato a destacar es que en los últimos años se evidencia una baja en el promedio de edad de los aspirantes a ingresar en la UNLa, de 30 años en el 2000 a 23 años en el 2010. Con todo, destacando el crecimiento sostenido de la matrícula y la consolidación de un perfil de estudiantes, esta comisión recomienda un seguimiento más sistemático del tramo de egreso, así como la articulación de distintas estrategias orientadas a normalizar las proporciones de alumnos en los tramos de trayectoria y egreso: continuidad del sistema de tutorías, articulación entre asignaturas del último tramo y los Trabajos Finales Integradores, etc.

En octavo lugar podríamos destacar no solo el crecimiento sostenido de las asignaturas comunes a todas las carreras de grado como requisito de egreso, coordinadas por el Área de Idiomas e Informática dependiente de esta Secretaría, sino también la reciente incorporación del Seminario de Pensamiento Nacional, dependiente del Rectorado, que debe leerse como el desafío de integrar a la formación de nuestros estudiantes nuevas perspectivas propias del pensamiento nacional

En noveno lugar, destacamos el desarrollo y fortalecimiento de espacios de acompañamiento a los estudiantes: la institución ha elaborado instrumentos



específicos como las tutorías y ha creado la figura de docente-orientador (2007) para contribuir a la retención y a la graduación efectiva de los estudiantes. Así, desde su creación, la UNLa ha desplegado distintas estrategias de acompañamiento y dispositivos de inclusión que promueven la retención. Dichas estrategias abarcan desde el pre-ingreso e ingreso: talleres de orientación vocacional, tutorías disciplinares, metodológicas, de exámenes libres, y de apoyo a becarios, talleres de lectura y escritura de textos académicos; hasta el egreso con las tutorías de escritura de Trabajo Final Integrador.

Las Tutorías de Trabajo Final, Prácticas Pre Profesionales recorren la instancia final y obligatoria para la obtención del título de graduación, reconociendo un conjunto de dificultades. Para contrarrestar estas dificultades, desde hace varios años se vienen desplegando distintos dispositivos de intervención: Implementación de seminarios o talleres curriculares, con orientaciones específicas por carrera, prácticas de escritura y la asignación de tutores. De la misma forma se incluyen a los estudiantes de posgrado. La mayor parte de las carreras cuenta con un equipo docente tutor. Se propone, con vistas a la siguiente etapa institucional, trabajar en la coordinación de estos espacios a nivel departamental, en articulación con la Secretaría Académica, para potenciar la trayectoria de los alumnos y la orientación que los docentes deban encarar.

Como décimo punto destacamos la creación de la figura del docente-orientador para contribuir a la retención y a la graduación efectiva de los estudiantes. Las estrategias abarcan desde el pre-ingreso e ingreso.

Desde el año 2007, se propuso la creación del cargo de docente-orientador y se delineó un proyecto de formación pedagógica destinado a los profesores seleccionados. Dicho cargo tiene como propósito acompañar la transición del estudiante que ingresa a la vida universitaria en el primer tramo curricular de sus estudios. El docente-orientador opera institucionalmente entre colegas (otros profesores o autoridades de la universidad) como un facilitador de oportunidades que concibe al estudiante como un sujeto de derecho a la educación universitaria. En esta línea la Secretaría Académica diseñó desde el año 2012 un proyecto piloto convocando a los profesores de primer año de todas las carreras de las Licenciaturas y los Ciclos de Complementación Curricular de la UNLa para repensar y mejorar las prácticas docentes.

En onceavo lugar, y en relación a las instancias de graduación y los graduados, se señala que la creación del Observatorio de Graduados produce sistemática y periódicamente informes que constituyen una herramienta institucional pertinente y valiosa para dinamizar acciones de política académica. En el marco de las políticas de egreso, podemos afirmar que la evolución de graduados ha ido en crecimiento sostenido, superando esta Universidad la media nacional. En virtud de ello, el Observatorio de Graduados constituye un dispositivo que genera información para el análisis del comportamiento del proceso de graduación y del impacto profesional en la



región, favoreciendo la toma de decisiones y asumiendo las deudas pendientes respecto del tema: análisis de aquellas carreras que cuenten con una tasa de egreso inferior al 15% y de la ralentización de los estudiantes que se encuentran en el tramo final de la carrera, adeudando materias y/o Trabajo Final Integrador.

Como punto doce, en cuanto a la evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, la UNLa se propuso como misión, desde sus documentos fundacionales, la colaboración con la solución de los problemas nacionales y sociales, orientarse por lo tanto hacia la investigación aplicada inter y transdisciplinaria para poder a su vez formar jóvenes en condiciones de contribuir desde su práctica a solucionar problemas complejos de la realidad social. Las modalidades con las que se trabaja: aula-taller, cursos teórico-prácticos, trabajos individuales y grupales, seminarios, ateneos, grupos de investigación, estudios de casos, pasantías, prácticas pre profesionales- proponen una interrogación permanente entre la práctica y la teoría. Cabe señalar que este proceso ha registrado dificultades en algunas ocasiones, ya que las modalidades de enseñanza de los docentes suelen estar inscriptas en concepciones tradicionales. En este sentido consideramos especialmente relevante la creación del Programa de Capacitación Docente, así como la incorporación de egresados de la casa al plantel docente.

También con el propósito de obtener información sistematizada sobre variables relevantes vinculadas a las prácticas de enseñanza y de aprendizaje en las diferentes asignaturas de las carreras, se implementó la Encuesta a Estudiantes de las carreras de grado. Su implementación en el Ciclo Lectivo 2009 permitió disponer de un instrumento de evaluación consensuado entre la Secretaría Académica y los departamentos, lo que resultó estratégico como parte de la construcción de una cultura evaluativa.

En el mismo sentido, durante el ciclo 2010 se trabajó en la implementación de la encuesta de cursadas a través del sistema de autogestión SIU Guaraní. Esto permitió contar con la información resultante de las encuestas en forma inmediata a su implementación. Estas encuestas evaluaron el programa de la asignatura, los docentes responsables de las materias, la labor de los instructores, el vínculo con los docentes, la bibliografía, los exámenes tomados a lo largo de la cursada, y la cursada en general. En relación con las encuestas respondidas sobre las cursadas dictadas en el primer cuatrimestre de 2011 se puede apreciar una valoración positiva en todas las dimensiones evaluadas.

Destacamos finalmente que la Secretaría Académica ha construido una trayectoria en la labor de investigación, con el fin de reflexionar y obtener información sustantiva para la toma de decisiones que fortalezcan los procesos de institucionalización de prácticas democratizantes en las diversas áreas académicas de la UNLa¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Como lo atestigua, entre otros indicadores, la exitosa presentación a proyectos PICTO, así como a los de la Agencia de Ciencia y Técnica.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 3: Ciencia y Técnica



3.0. Introducción y marco institucional

La Res. CS 105/11 que convocó a la II Autoevaluación Institucional sugirió considerar – con carácter orientativo- seis subdimensiones para el análisis de la dimensión Ciencia y Técnica¹¹⁰. En este marco, durante el desarrollo del taller del 13 de agosto de 2011 se propuso su reagrupamiento del modo siguiente:

3.1. Interacción entre la UNLa y la sociedad en la gestión del conocimiento, absorbiendo las dimensiones originalmente consignadas como 3.1. Demanda social y necesidades estratégicas, y 3.6. Articulación de la producción de conocimiento científico y tecnológico con el área de cooperación.

3.2. Producción, vinculación y comunicación de la investigación, absorbiendo las dimensiones originalmente consignadas como 3.2. Producción de la investigación, 3.3. Transferencia y comunicación de la investigación (incluye publicaciones y otras actividades y productos), y 3.4. Vinculación y Desarrollo Tecnológico.

3.3. Recursos humanos: docentes-investigadores y estudiantes, absorbiendo las dimensiones originalmente consignadas como 3.5. Recursos humanos: docentes-investigadores y estudiantes, y 3.6. Articulación de la producción de conocimiento científico y tecnológico con el área académica.

En la etapa inicial de la Universidad, las actividades de Ciencia y Técnica estaban incluidas en la Secretaría de Vinculación Tecnológica y Extensión Comunitaria. En el año 2002 se creó la Secretaría de Ciencia y Tecnología, con el objetivo de planificar desarrollos estratégicos, promover y coordinar actividades de vinculación, asistencia técnica y transferencia tecnológica de la Universidad. Actualmente la Secretaría de Ciencia y Tecnología coordina la Dirección de Investigaciones, la Dirección de Innovación y Vinculación Tecnológica, el Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología “Abremate” (CICyT), el Centro de Gestión e Innovación y cuenta con una Comisión de Ética de la Investigación¹¹¹.

Desde el Proyecto Institucional de la Universidad (1998), el área de Ciencia y Tecnología ha sido reconocida como un área de suma importancia equiparada con las áreas de educación y cooperación e incluyendo la vinculación tecnológica. Asimismo se reconoce la esencial vinculación del sistema educativo y la comunidad a los fines de contribuir en la solución de los problemas que afectan a la sociedad a través de las interrelaciones con la docencia, la investigación y la cooperación como una triada que

¹¹⁰ 3.1. Demanda social y necesidades estratégicas; 3.2. Producción de la investigación; 3.3. Transferencia y comunicación de la investigación (incluye publicaciones); 3.4. Vinculación y Desarrollo Tecnológico
3.5. Recursos humanos: docentes – investigadores y estudiantes; 3.6. Articulación de la producción de conocimiento científico y tecnológico con la académica y de cooperación.

¹¹¹ En otras secciones de este documento se explicitan las funciones de cada una de estas instancias.



inserta a la Universidad en el ámbito social, a la vez que retroalimenta y desarrolla la excelencia académica.

3.1. Interacción entre la UNLa y la Sociedad en la Gestión del Conocimiento¹¹²

Una de las fuentes utilizadas para responder a varios ítems de este informe¹¹³ es el relevamiento “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”, llevado adelante por la Secretaría de Ciencia y Técnica entre octubre 2011 y abril 2012. Es importante por ello hacer mención a cuestiones metodológicas respecto de su implementación.

Para la realización del relevamiento se pidió a los coordinadores de investigación de cada Departamento que enviaran a la Secretaría de Ciencia y Técnica una lista con docentes-investigadores que según el criterio de cada Departamento se constituyeran en referentes de trabajos de investigación y vinculación. La lista completa fue de 75 docentes-investigadores. El relevamiento consistió en solicitar a cada uno de estos docentes un curriculum vitae actualizado y una entrevista personal. En el momento de cierre del presente trabajo de autoevaluación se contaba con información completa de 51 docentes investigadores de los 75 seleccionados (68% de los referidos).

En las entrevistas, estos 51 docentes fueron consultados para brindar información sobre otros 175 docentes-investigadores que formaban parte de sus mismos equipos de trabajo. En los casos en que el entrevistado no conocía determinados datos sobre miembros de su equipo de investigación/vinculación esta fue completada con los Curriculums Vitae y con el Sistema de Gestión Docente de la UNLa (GESDOC).

A los fines metodológicos y para establecer los “equipos” se agrupó a los docentes-investigadores en base al criterio de su participación en una o más actividades a cargo de un docente-investigador principal, es decir aquel con antecedentes de dirección de proyecto, mayor trayectoria y producción en investigación y vinculación.

De los 51 equipos consultados (en investigación y/o vinculación), 15 eran integrantes del Departamento de Humanidades y Artes, 7 del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, 23 del Departamento de Salud Comunitaria y 6 el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico.

¹¹² Con respecto a “interacción” se tomó como tal a las actividades de vinculación, entendidas como aquellas acciones de investigación y desarrollo conjuntas entre un equipo de la UNLa y un actor externo destinadas a la generación de nuevo conocimiento científico-tecnológico o el desarrollo de nuevas aplicaciones de un conocimiento existente (Investigación básica, investigación aplicada y Desarrollo Experimental) y los servicios tecnológicos brindados por la UNLa (Ensayos, Certificaciones, Consejerías Tecnológicas, Formación de Recursos Humanos, Servicios Culturales, Pasantías Educativas).

¹¹³ Principalmente los puntos 3.1.1.a, 3.1.1.b., 3.1.2.a., 3.1.2.b., 3.2.1.a., 3.2.1.b., 3.3.4. y 3.3.5. correspondientes a la matriz. (Cfr. Documentación de la II Autoevaluación UNLa 2011-2013.)



Del total de 226 docentes investigadores relevados (entrevistados y referidos), su distribución por Departamento fue de 63 integrantes del Departamento de Humanidades y Artes, 36 del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, 86 del Departamento de Salud Comunitaria y 41 del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico.

Del total de los equipos relevados, 33 (65%) han desarrollado alguna actividad de vinculación en el período analizado.

En cuanto a los actores externos vinculados, estos han sido clasificados en dos tipos. Por un lado los actores u organizaciones que son los adoptantes o beneficiarios de los resultados de la actividad, y por otro las instituciones que coparticipan con la UNLa.

Los 33 equipos han realizado 168 actividades de vinculación. De ese total, 58% son actividades cuyos adoptantes únicamente pertenecen al sector público, 10% únicamente al sector privado, 2% únicamente al sector de la economía social y 30% a adoptantes de más de un sector.

Tabla 3.1. Actividades de vinculación según adoptantes

Adoptante por sector de la economía	Porcentaje
Sector público	58%
Adoptantes de más de un sector	30%
Sector privado	10%
Sector de economía social	2%

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo "Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa"

En cuanto al tipo de actividades de vinculación se observa un ritmo sostenido durante el período, y aunque varía el tipo de actividades, la que se destaca con peso mayor es la Formación de Recursos Humanos (47,6%) y de Consejerías Tecnológicas e investigación aplicada (19%).

Tabla 3.2. Cantidad de interacciones por año y por tipo¹¹⁴. 2006-2011

Tipo de actividad	Año							Total	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	s/d *	N	%
Ensayos, certificaciones, consejerías tecnológicas	0	0	0	0	0	0	4	4	2,4
Investigación aplicada	7	9	5	5	2	3	1	32	19,0
Formación de	9	9	13	12	14	12	11	80	47,6

¹¹⁴ El tipo de actividad "Ensayos" está subregistrada en el cuadro por falta de información sistemática del Laboratorio de Microbiología que ha llevado adelante numerosas prácticas de ensayos.



recursos humanos									
Servicios culturales	0	0	1	1	1	2	0	5	3,0
Pasantías educativas	0	0	0	0	0	0	1	1	0,6
Otras	3	7	7	7	6	9	7	46	27,4
Total anual	19	25	26	25	23	26	24	168	100,0
Total %	11	15	15	15	14	15	14	100	100

Fuente: Elaboración de la Dirección de Vinculación en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo "Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa" – s/d: sin datos de año de realización.

El 27% correspondiente a otras actividades (incluye la exposición en congresos, seminarios y paneles (8%), asistencia técnica (4%), participación en encuentros como miembro de comité organizador (2%) y otras varias que incluyen la organización de congresos, charlas, conferencias, presentación artística, dirección de programación de un evento, y variedad de actividades que sólo han sido referenciadas en forma aislada en la encuesta (14%))¹¹⁵.

Las interacciones de los equipos se expresan en múltiples formas y temáticas que abordan muy diversas áreas que visibilizan la complejidad de los abordajes existentes en la Universidad. En tal sentido las temáticas abordadas incluyen las siguientes áreas:

Cuadro 3.1. Áreas temáticas en actividades de vinculación

Área
Acústica y sistemas de amplificación
Adulto Mayor
Análisis Institucional
Análisis y reconstrucción de políticas de la memoria social
Aptitudes innovadoras del sector productivo
Audiovisión y artes combinadas
Calidad y análisis de alimentos
Ciencias Sociales y Salud
Comunicación Visual
Educación
Enfermería
Enseñanza de la ciencia y la tecnología
Epistemología
Estudios Epidemiológicos
Ética profesional
Formación e intervención profesional de los trabajadores sociales
Gestión en Salud
Gestión en PYMES
Historia de la tecnología
Instituciones de Seguridad

¹¹⁵ Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo "Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa"



Interfase Salud Educación
 Jóvenes en situación de Vulnerabilidad
 Medios de Comunicación y Salud
 Metodología de la Investigación
 Mortalidad por causas Externas
 Niñez
 Nuevas tecnologías de información y comunicación
 Planificación
 Política contemporánea en America Latina
 Promoción de la Salud Comunitaria
 Psicología Institucional
 Resiliencia
 Salud Colectiva
 Salud Mental
 Salud y Calidad de Vida
 Salud y Trabajo
 Sector informal de la economía
 Seguridad y Cultura de la Institución Policial

Cuadro 3.1. Áreas temáticas de los equipos que han realizado actividades de vinculación (Cont.)

Área

Sistemas de Información en Salud
 Sonido y Percepción
 Subjetividad y trabajo
 Diseño Industrial
 Violencia

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”

Respecto de los productos de innovación tecnológica se relevaron los siguientes datos:

Tabla 3.3 Productos de innovación de las actividades de vinculación tecnológica. 2006-2011

Producto de innovación	Año							Total	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	s/d	N	%
Informe de análisis de viabilidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Anteproyecto	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Documento/dibujo técnico	4	7	5	6	3	2	0	27	17,4
Informe de ensayo	0	0	0	0	0	0	5	5	3,2
Memoria descriptiva	1	2	2	1	4	2	3	15	9,7
Construcción de	0	0	0	0	1	0	1	1	0,6



dispositivo, modelo, prototipo o planta piloto									
Manual de procedimientos, producto o de usuario	2	0	0	0	1	0	0	3	1,9
Patente de invención, modelo de utilidad, modelo o diseño industrial	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0
Capacitación	7	7	12	10	11	10	11	68	43,9
Otros	5	8	3	4	4	7	5	36	23,2
Total anual	19	24	22	21	23	22	24	155	100,0
Total %	12,3	15,5	14,2	13,5	14,8	14,2	15,5	100,0	

Nota: s/d sin datos.

Fuente: Elaboración de la Dirección de Vinculación en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.

La categoría “Otros” está compuesta por diversos productos, como: reuniones, geo-referenciación de servicios, devolución de resultados, aplicación de herramientas de evaluación, confección de catálogos. Si bien son variadas las respuestas, se destacan con mayor frecuencia en la categoría “otros” la elaboración de materiales para cursos (14%, 39% de la categoría) y elaboración de informes (9 menciones, 25%)¹¹⁶.

3.1.3. Coherencia d los proyectos de I+D+i de la UNLa, su plan estratégico y las líneas nacionales en Ciencia y Tecnología

A los efectos del análisis, se utiliza el término coherencia como una propiedad mediante la cual los documentos disponibles y las unidades de ejecución (proyectos) de la política que estos describen utilizan un enfoque compartido de la realidad a través de sus temáticas. Conforme a ello, es posible analizar esta propiedad circunscribiendo, por un lado, los puntos de vista de los documentos y, por otro, las temáticas proyectuales.

Para cumplir este propósito se tuvieron en cuenta los siguientes documentos: Proyecto Institucional de la UNLa (versión 1998), Plan Estratégico de la SCyT de la UNLa (versión 2009) y Plan Nacional de Ciencia y Técnica “Bicentenario” (2006-2010). Asimismo se utilizaron las bases de datos de proyectos disponibles en la Dirección de Investigación de la UNLa.

Para desarrollar una observación sobre la coherencia se considera una clasificación temático- disciplinar de los proyectos aprobados dentro de dos espacios de ejecución:

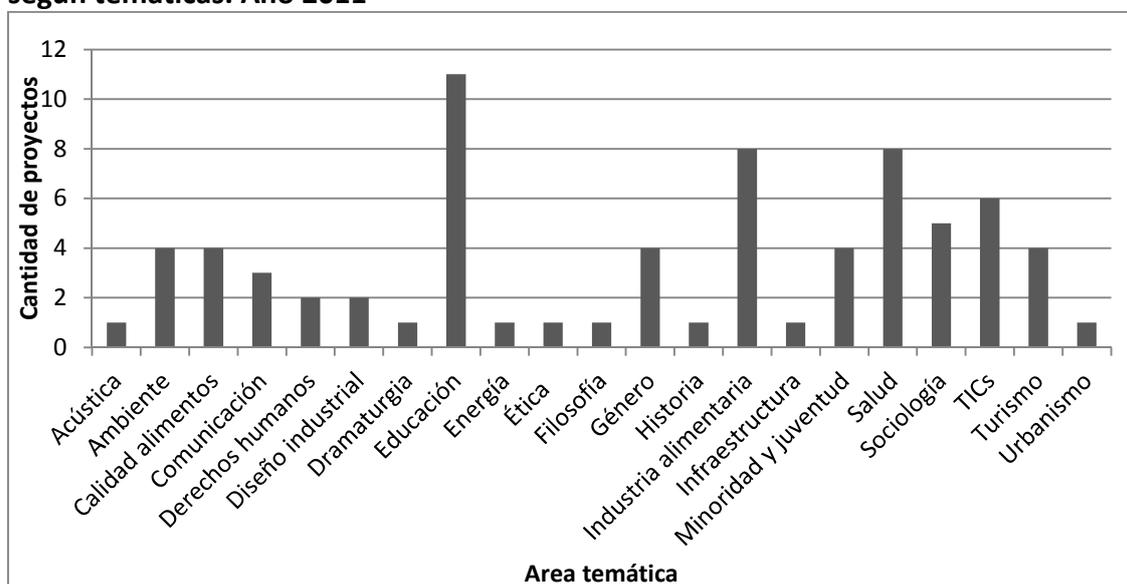
¹¹⁶ Fuente: Elaboración de la Dirección de Vinculación en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.



1.- Las convocatorias de la SCyT de la UNLa 2.- El Programa de Incentivos de la SPU. Ambos espacios están sujetos a evaluación de pares y supervisión continua.

Algunos de los resultados del análisis pueden verse en el Gráfico de Clasificación de proyectos en las convocatorias de la Secretaría de Ciencia y Técnica (Gráfico 3.1.). En el mismo se aprecia la alta participación de proyectos sobre educación, industrialización y calidad de alimentos, salud y tecnologías de información y comunicación.

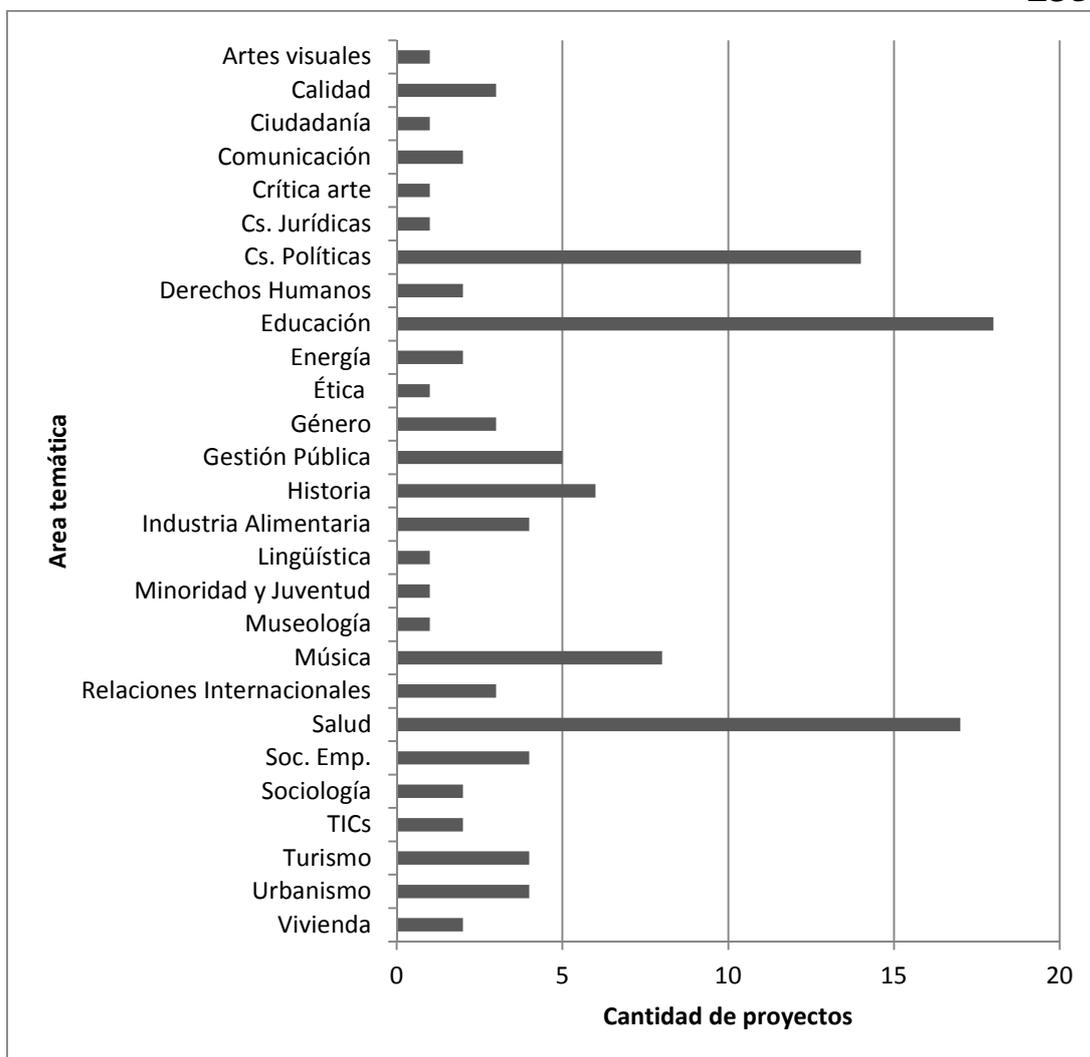
Gráfico 3.1. Distribución de proyectos aprobados en las convocatorias de la SCyT, según temáticas. Año 2011



Fuente: Base de proyectos. Dirección de Investigación. Secretaría de Ciencia y Técnica

Cuando se considera el espacio de ejecución dentro del Programa de Incentivos en el periodo 2004-2006 a 2011-2013 se aprecia que a las áreas de educación, salud, industria y calidad de alimentos, se agregan ciencias políticas y gestión pública, música y artes e historia. Para considerar semejanzas y diferencias entre los espacios de ejecución considerados se agrega el gráfico 3.2.

Gráfico 3.2. Distribución de Proyectos incentivados según temática. 2004-2013



Fuente: Base de proyectos. Dirección de Investigación. Secretaría de Ciencia y Técnica.

En ambos gráficos se percibe el predominio de ciertas áreas y la existencia de proyectos vinculados a temáticas nuevas tales como problemática de género, ética, derechos humanos, infancia y juventud, música y ambiente. Todas las temáticas, en ambos espacios, guardan relación con los tópicos que trazan los intereses actuales de la comunidad y que requieren un andamio conceptual para su adecuado tratamiento que se sostiene en las currículas de las carreras de grado y posgrado, así como en producciones específicas de áreas y centros.

En las convocatorias a proyectos de la SCyT de la UNLa iniciadas en 2008 se mantiene el perfil de capacidades y competencias ya fortalecidas en el Programa de Incentivos y aparecen otros temas como TICs, urbanismo y turismo. En los proyectos incentivados existen también proyectos de sociología de la empresa y áreas potentes como artes y música, historia y ciencias políticas y gestión pública; comenzando a radicarse en el último tiempo proyectos vinculados a relaciones internacionales y energía.



Para comprobar en qué forma se han seguido las pautas internas y éstas han configurado una política de fortalecimiento de capacidades se toman en cuenta los Lineamientos de la Res. 47/2008 detallados en el Plan Estratégico de Ciencia y Técnica de la UNLa que dió apertura a las convocatorias internas:

- Calidad de vida y salud
- Ciencia, tecnología y sociedad
- Comunicación y diseño
- Derechos, garantías y gobernabilidad
- Desarrollo productivo y tecnológico
- Desarrollo y gestión turística
- Dimensiones de la educación
- Estudios de género: dimensión social y productiva
- Filosofía y ética
- Historia, arte y cultura
- Medio ambiente y desarrollo sustentable
- Pensamiento nacional y latinoamericano
- Políticas públicas y gestión local
- Procesos migratorios: aspectos socio-políticos y económicos
- Recursos humanos y formación profesional
- Relaciones internacionales y política internacional
- Universidad y desarrollo nacional.

Comparando los elementos antes presentados con el Proyecto Institucional de la UNLa se advierte una fuerte coherencia interna entre las temáticas propuestas en las investigaciones, con los ejes institucionales y las líneas departamentales.

Los proyectos desarrollados están vinculados al objeto de los departamentos mencionados, acompañando la generación de capacidades para ampliar los equipos de investigadores preexistentes y el vínculo con la enseñanza de grado y posgrado y las problemáticas locales, regionales y nacionales.

3.2. Producción, vinculación y comunicación de la investigación en I+D+i

3.2.1. Evolución de la cantidad y el tipo de proyectos I+D+i entre 2006 y 2010

Siguiendo las pautas del Manual de Frascatti, los proyectos de investigación podrían ser considerados de investigación básica, investigación aplicada o desarrollo experimental. En el período indicado todos los proyectos han sido clasificados como “investigación aplicada”, dejando sin diferenciar aquellos proyectos que buscan la generación de nuevos conocimientos con aplicaciones, de aquellos proyectos que pretenden generar un modelo o un prototipo novedoso, aplicando conocimiento establecido. Recién a partir de la convocatoria de proyectos Amílcar Herrera 2011 se habilitaron desde la Secretaría de Ciencia y Técnica dos tipos de formularios de presentación que diferenciaban los proyectos de investigación de los proyectos de



innovación, atendiendo a que las metas y los productos esperables en uno y otro caso pueden ser diferentes.

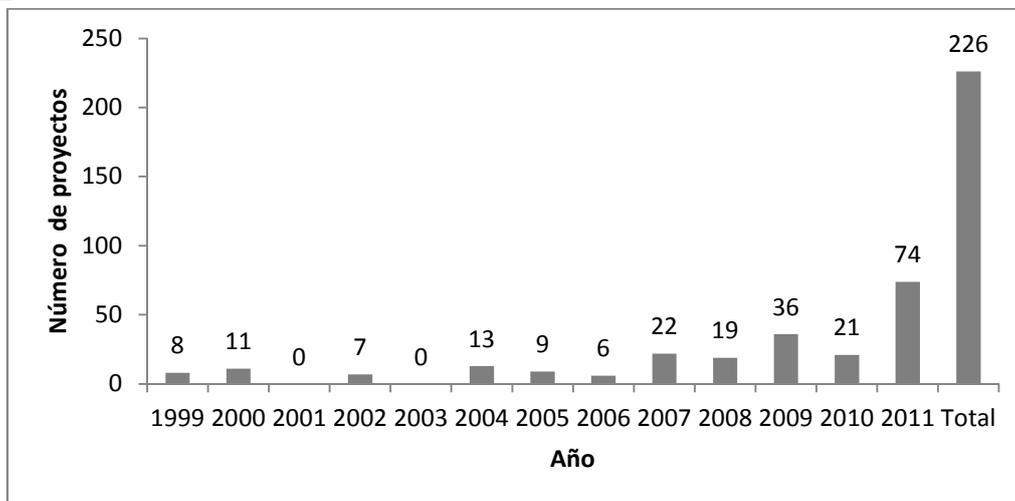
La UNLa gestiona la evaluación y financia dos tipos de proyectos:

- Proyectos que se dan de alta ante el Programa de Incentivos de la SPU;
- Proyectos de investigadores en formación que solamente son acreditados por Resolución Rectoral.

Ambos tipos de proyectos son sometidos al mismo proceso de evaluación, siguiendo el Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos, variando solamente la exigencia de categorización del director (categoría 3 o superior) para los proyectos de tipo a. Los proyectos acreditados por Resolución Rectoral pueden permitir que algunos docentes-investigadores con antecedentes y cierta trayectoria vayan adquiriendo experiencia que les permita lograr en un futuro su categoría 3.

En la figura se muestra la evolución de la cantidad de proyectos de investigación aprobados en cada año en el período 1999-2011.

Gráfico 3.3. Evolución de la cantidad de proyectos de investigación aprobados. 1999-2011



Fuente: Secretaría de Ciencia y Técnica.

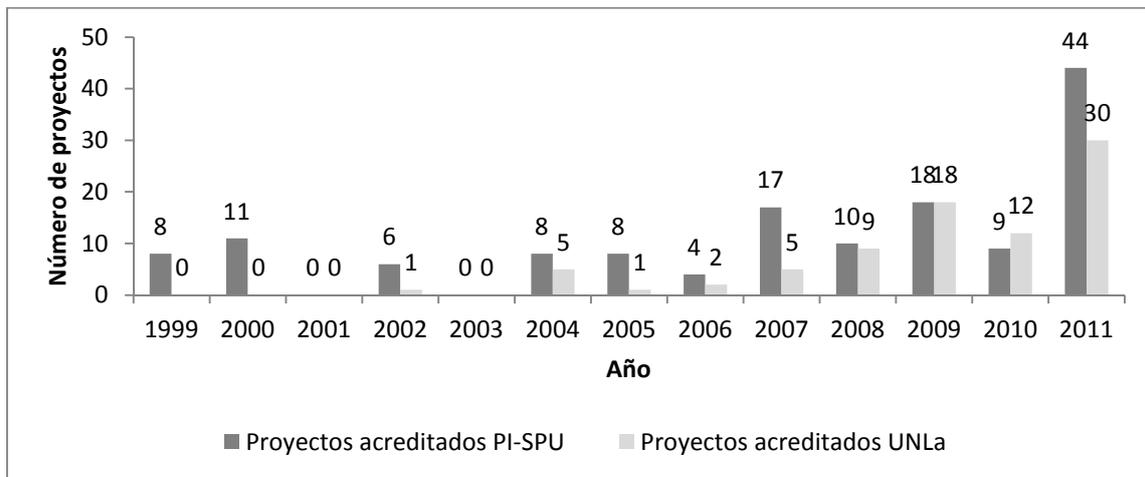
Entre los 74 proyectos aprobados durante el 2011 se encuentran trabajos de tres convocatorias diferentes: la primera convocatoria 2010, la segunda convocatoria 2010 y Amílcar Herrera 2011. Si bien la presentación de trabajos de la primera convocatoria 2010 se inició en octubre de 2010, el proceso de evaluación de las mismas culminó con evaluaciones externas realizadas hacia mediados de 2011. Las otras dos convocatorias recibieron trabajos que fueron presentados en 2011 y evaluadas ese mismo año.

En el siguiente gráfico se delimitan los proyectos que han sido presentados ante el Programa de Incentivos de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de



Educación, de los que han sido acreditados sólo por la UNLa mediante Resolución Rectoral.

Gráfico 3.4. Proyectos acreditados PI-SPU y acreditados UNLa. 1999-2011



Fuente: Secretaría de Ciencia y Técnica.

La cantidad total de proyectos ha ido en aumento. Si bien la proporción de proyectos no acreditados ante el Programa de Incentivos ha crecido entre 2005 y 2010, esta tendencia se revierte en 2011, en donde los proyectos acreditados vuelven a ser mayoritarios (ver análisis más adelante).

Proyectos de investigación en red, o con otras universidades o instituciones por año entre 2006 y 2010

En general, se puede afirmar que si bien aún hay pocas actividades de investigación en red, es un área que está en desarrollo. Al respecto las autoridades señalan, en la instancia de entrevistas de esta autoevaluación, diversas iniciativas recientes orientadas a tal fin:

“En el año 2009 se realizó una Convocatoria desde el CIN y MINCyT, con temáticas que se consideraron prioritarias luego de la realización de distintos talleres (dos de ellos se llevaron a cabo en la UNLa), y se armaron proyectos en red con universidades de las distintas regiones. La UNLa tuvo una destacada participación en la convocatoria, y fue cabeza de grupo en varios proyectos. Algunos de los proyectos en los que se participó fueron sobre: reciclaje de la basura, calidad de los alimentos, repositorios de documentación. Además, se consolidaron investigaciones en red con el Ministerio de Salud de la Nación y con Universidades alemanas. (...) “En la actualidad se está articulando con FLACSO México para poder trabajar en este sentido.” (Entrevista B.1. a Ana Jaramillo, Rectora y a Nerio Neirotti, Vicerrector, marzo de 2012, pregunta 3.2.1.b.).



Por otro lado, para que la Secretaría de Ciencia y Técnica pudiera constituirse en protagonista de este tipo de acciones consideramos que debería incrementar su personal y su relevancia dentro de la institución, de manera de poder liderar esos procesos que históricamente fueron llevados a cabo por algunos actores individuales o grupales. En el último año se han incrementado los vínculos externos e internos que han mejorado la imagen de la misma, pero aún se está lejos de poder considerar que la misma está en condiciones de liderar procesos de estas características. (Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 3.2.1.b.).

A comienzos del año 2010, la UNLa participó de las presentaciones de universidades en red para Proyectos cofinanciados entre la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. A fines de 2011 se han entregado las resoluciones de aprobación de estos proyectos denominados PICT-O-CIN. La UNLa participa en cuatro proyectos aprobados. En uno de estos proyectos, que se relaciona con residuos urbanos, es sede responsable. En los otros tres proyectos, la UNLa participa como miembro integrante de la red de universidades. Dos de estos proyectos son del área de alimentos, y otro se relaciona con el tema de repositorios digitales.

Dificultades y facilitadores que se hallaron en los procesos de presentación, convocatorias y evaluación de los diferentes tipos de proyectos

Para trabajar este aspecto fueron consultados docentes, estudiantes y graduados en una encuesta general¹¹⁷ respecto de su valoración en cada aspecto del proceso, desde la difusión y los formularios hasta la ejecución de fondos y el apoyo a la publicación.

Al respecto los encuestados señalan que en general no encuentran dificultades en ninguno de los aspectos del proceso, valorándolos como buenos o muy buenos (en puntajes que varían entre 67% y el 97%). Los aspectos mejor valorados y que menos dificultades han presentado según los encuestados son: los procesos de evaluación interna y externa, y la conformación de los equipos de trabajo. Entre 1 y 4 personas (menos del 5% de los encuestados) ha encontrado alguna dificultad. Si bien no tienen un gran peso en los encuestados, nos parece oportuno explicitar los aspectos que estas personas han valorado negativamente. Entre ellos se encuentran: la disponibilidad de espacios de trabajo, el apoyo y oportunidad de publicación, la formación y desarrollo de recursos humanos, la complejidad de los formularios, y el apoyo a la participación en congresos.

3.2.2. Resultados de los proyectos de investigación (I+D+i) entre 2006 y 2010

Para obtener la información de la cantidad de proyectos acreditados por el Programa de Incentivos (Proyectos A) y acreditados por la UNLa (Proyectos B) se utilizaron las bases de datos de la Dirección de Investigación disponible en registros históricos.

¹¹⁷ Encuesta a los claustros, II Autoevaluación Institucional, UNLa, 2012.



La información de la cantidad de docentes investigadores en proyectos se obtuvo del GESDOC siendo solicitada por la Secretaría de Ciencia y Técnica a la Dirección de Gestión y Evaluación Académica. Se exportaron de dicha base los datos sobre docentes, proyectos y horas de investigación.

La información de Publicaciones y Presentaciones se obtuvo a partir de las bases de datos del sistema informático utilizado para la acreditación de proyectos en el Programa de Incentivos (SipiM), que recopila la información presentada por los directores de proyectos en sus informes (WinZip) para proyectos acreditados por el Programa de Incentivos.

A partir del año 2010 se realizó una importante reformulación de las Convocatorias a Proyectos de Investigación, que incluyeron mayores montos para bienes y servicios, así como la posibilidad de incorporar becarios. Estos cambios han derivado en un menor número de proyectos aprobados durante el 2010 y en un salto importante en el número de proyectos aprobados en 2011.

Tabla 3.4. Resultados de los proyectos de investigación I+D+i, total y por año. 2006-2011

Resultados/productos	Año						Total
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Cantidad de Proyectos A	4	17	10	18	9	44	102
Cantidad de Proyectos B	2	5	9	18	12	30	76
Cantidad de Proyectos aprobados por año	6	22	19	36	21	74	178
Porcentaje de proyectos A sobre total de Proyectos	66,7	77,7	52,6	50	42,9	59,0	50,0
Porcentaje de proyectos B sobre total de Proyectos	33,3	22,7	47,7	50,0	57,1	41,00	50,0
Cantidad de Docentes Investigadores en nuevos Proyectos A (aprobados en el año indicado)	33	103	89	104	73	278	680
Cantidad de Docentes Investigadores en nuevos Proyectos B (aprobados en el año indicado)	13	35	49	91	71	156	415
Cantidad de Docentes Investigadores	46	138	138	195	144	434	1095
Cantidad de Libros	sd	13	5	11	11	23	63
Cantidad de Capítulos de Libros	sd	50	1	36	41	38	166
Cantidad de Artículos en Revistas	sd	45	3	22	38	42	150
Cantidad de Artículos en Congresos y otros	sd	175	18	123	114	125	555
Cantidad de Productos Científicos Generados	sd	283	27	192	204	228	934
Porcentaje de Libros sobre total de	sd	4,6	18,5	5,7	5,4	10,1	15,5



Productos Científicos Generados							
Porcentaje de Capítulos de Libros sobre total de Productos Científicos Generados	sd	17,7	3,7	18,8	20,1	16,7	36,8
Porcentaje de Artículos en Revistas sobre total de Productos Científicos Generados	sd	15,9	11,1	11,5	18,6	18,4	37,0
Porcentaje de Artículos en Congresos y otros sobre total de Productos Científicos Generados	sd	61,8	66,7	64,1	55,9	54,9	110,7
Porcentaje acumulado de libros y capítulos de libros	sd	22,3	22,2	24,5	25,5	26,8	52,2
Cantidad de Libros / Cantidad de Proyectos A	nd	0,8	0,5	0,6	1,2	0,5	1,7
Cantidad de Libros / Cantidad de Docentes Investigadores en Proyectos A	nd	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,2
Cantidad de Capítulos de Libros / Cantidad de Proyectos A	nd	2,9	0,1	2,0	4,6	0,9	7,4
Cantidad de Artículos en Revistas / Cantidad de Proyectos A	nd	2,7	0,3	1,2	4,2	1,0	5,2

Tabla 3.4. Resultados/productos de los proyectos de investigación I+D+i, total y por año. 2006-2011 (Cont.)

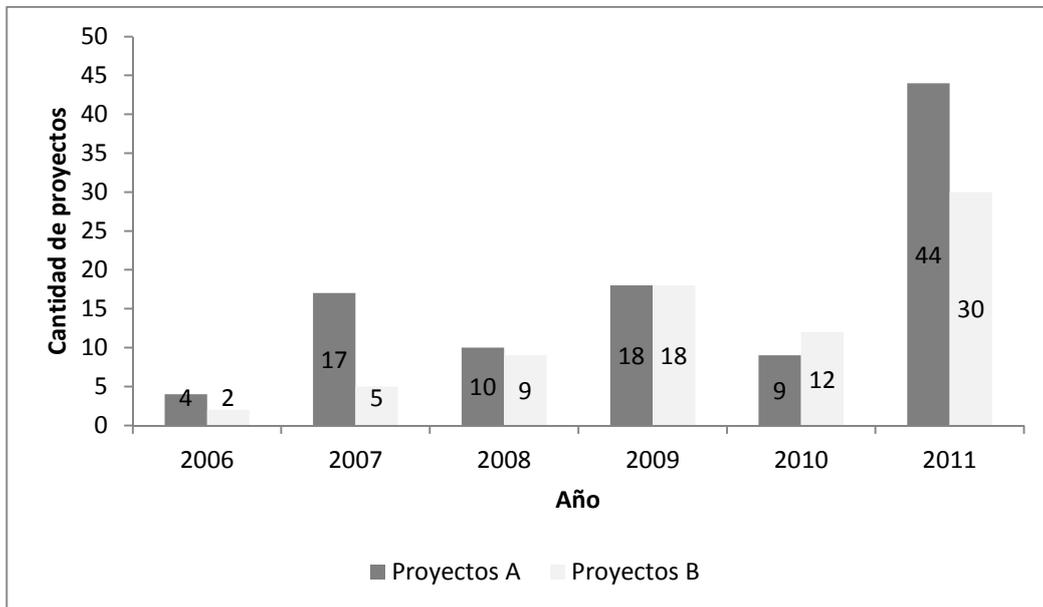
Resultados/productos	Año						Total
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	
Cantidad de Capítulos de Libros / Cantidad de Docentes Investigadores en Proyectos A	Nd	0,5	0,0	0,4	0,6	0,1	0,7
Cantidad de Artículos en Revistas / Cantidad de Docentes Investigadores en Proyectos A	nd	0,4	0,0	0,2	0,5	0,2	0,7
Cantidad de Artículos en Congresos y otros / Cantidad de Proyectos A	nd	10,3	1,8	6,8	12,7	2,8	15,5
Cantidad de Artículos en Congresos y otros / Cantidad de Docentes Investigadores en Proyectos A	nd	1,7	0,2	1,9	1,6	0,4	2,0

Nota: sd: no hay datos sobre la variable. nd: no se puede determinar por falta de datos

Fuente: GESDOC, Dirección de Gestión y Evaluación Académica. WinSip, Dirección de Investigación de la Secretaría de Ciencia y Técnica.

En el gráfico 3.5 se muestra la variación de proyectos aprobados por año. Es importante notar que además del incremento total de proyectos en 2011, el mayor incremento se da en proyectos acreditados ante el programa de incentivos.

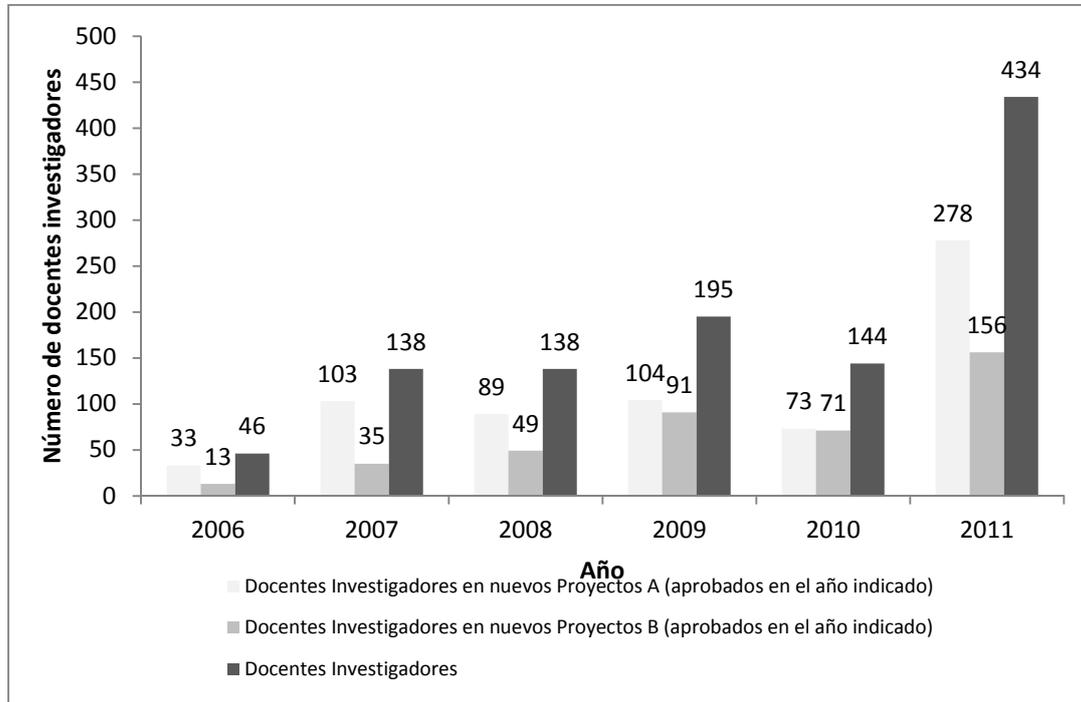
Gráfico 3.5. Proyectos aprobados por año. 2006-2011



Fuente: Dirección de Investigaciones

En gráfico 3.6 se muestra la evolución de la cantidad de docentes investigadores involucrados en proyectos I&D incentivados y propios de la UNLa. Se observa un crecimiento en la cantidad de docentes que participan en ambos tipos de proyectos (A y B) desde 2006 al 2011, con la excepción de una pequeña caída en 2010 por los motivos antes descriptos. Es importante marcar que el mayor crecimiento se ha dado en investigadores participando en proyectos acreditados ante el programa de incentivos.

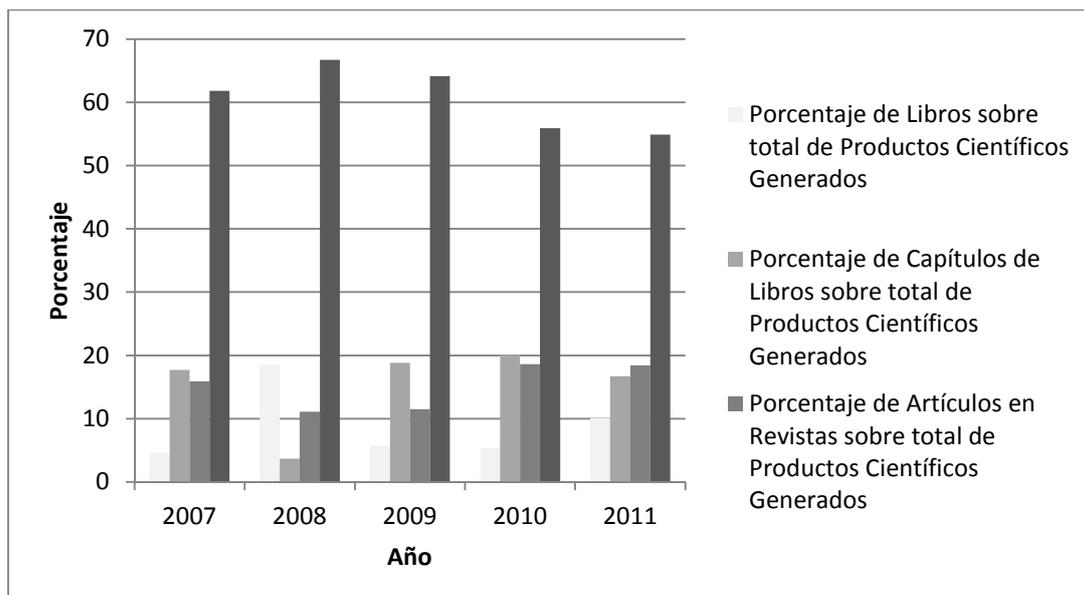
Gráfico 3.6. Docentes investigadores en proyectos I&D incentivados y propios. 2006-2011



Fuente: Dirección de Investigaciones

En el gráfico 3.7, se muestra la evolución porcentual de los tipos de productos científicos por año entre 2006 y 2011. Puede notarse que en los últimos dos años se verifica un incremento porcentual en publicaciones (fundamentalmente de libros y capítulos) y bajan levemente las presentaciones a congresos.

Gráfico 3.7. Tipos de productos científicos (en porcentaje). 2007-2011



Fuente: Dirección de Investigaciones



3.2.3. Estrategias de fortalecimiento de la investigación y vinculación

Para recabar la información referida a esta pregunta se realizaron entrevistas a responsables de la Dirección de Investigación, tanto al actual como al anterior Director. Por lo tanto, las fuentes utilizadas fueron la memoria histórica de los entrevistados y la base de datos propia de la Dirección.

Existencia y regularidad en las convocatorias a proyectos de investigación. Comparativo 1997-2003 y 2004-2011

Las convocatorias a proyectos de investigación se realizaron por primera vez en nuestra Universidad a partir del proceso de categorización del Programa de Incentivos de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) efectuado en 1998, en el cual se presentaron por primera vez docentes de la UNLa. En dicho proceso la Comisión Metropolitana evaluó las postulaciones a las categorías 1, 2, 3 y 4. Cada universidad evaluó a quienes se habían presentado para la categoría 5.

En este sentido, la primera convocatoria se realiza formalmente pensando en la incorporación de proyectos de investigación al Programa de Incentivos, adecuando los tiempos de convocatoria al calendario de dicho programa que prevé incorporación de nuevos proyectos a principios de enero y de mayo de cada año. Los llamados se convocaban en septiembre/octubre del año anterior para la incorporación de enero al Programa de Incentivos y en febrero/marzo para la incorporación de mayo. Todos los proyectos se aprobaban con dos años de duración, aunque se ha admitido en algunos casos justificados una extensión de los mismos por el plazo de un año adicional, en consonancia también con lo planteado por el Programa de Incentivos en relación a prórrogas en los proyectos de investigación.

La SPU reglamenta las condiciones en las cuales un proyecto puede ser acreditado ante el Programa de Incentivos. Los directores de proyectos acreditados deben poseer categoría 3 o superior, y el proyecto debe contar con la aprobación de al menos dos evaluadores externos del Banco de Evaluadores de la SPU, uno de los cuales debe ser externo a la región a la que pertenece la universidad de referencia. Las Universidades Nacionales pueden además desarrollar proyectos de investigación con criterios propios, contando de este modo con proyectos acreditados para el Programa de Incentivos y con proyectos acreditados por la Universidad. La UNLa diferencia estos dos tipos de proyectos con una letra diferente en su código. Utiliza una A en el código, si se trata de un proyecto acreditado ante el Programa de Incentivos, y una B, si está acreditado por la Universidad pero no se presenta a dicho programa. Es importante destacar que no todas las universidades nacionales siguen el mismo procedimiento que el de Incentivos para acreditar sus proyectos internos. Sin embargo la UNLa siempre ha utilizado para acreditar los proyectos con código B, el mismo procedimiento que el requerido por el Programa de Incentivos, exceptuando la exigencia de categoría 3 para el Director.



La frecuencia de dos convocatorias anuales, que ha venido desarrollado la UNLa, es alta comparada con la de otras universidades nacionales, varias de las cuales realizan una convocatoria cada dos años, en coincidencia con la duración de los proyectos.

Por otra parte, se participó de algunas convocatorias externas, por ejemplo la convocatoria PICTO (2006), en la cual se realizó un convenio entre la Universidad y la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación Científica y Tecnológica, a partir del cual se aprobaron 12 proyectos de investigación. La evaluación de los mismos estuvo a cargo de evaluadores de la Agencia. Otras convocatorias respondidas fueron las de FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino) y de CONICET.

En el año 2009, la Secretaría de Ciencia y Técnica, lanza una convocatoria especial con mayor presupuesto y admitiendo becarios de investigación. Estos proyectos fueron denominados Intersecretariales, debido a que debían ser evaluados, antes de ser remitidos para evaluación externa, por una comisión que incluía a los departamentos y Secretarías de la UNLa. La duración de los mismos fue estipulada en dos años, admitiendo también una extensión de plazos en los casos que se considerasen pertinentes. La convocatoria a proyectos intersecretariales fue coincidente con modificaciones en la estructura de la Universidad. En el año 2008 se crea la Secretaría de Ciencia y Técnica, y se recibe por primera vez presupuesto de Ciencia y Técnica (Fuente 11, función 5), que se destina a la nueva convocatoria. La Dirección de Investigación, que dependía previamente de Secretaría Académica, pasa a depender de la Secretaría de Ciencia y Técnica.

En el segundo semestre del año 2010, se lanza una nueva convocatoria con características especiales, que pasa a denominarse Primera Convocatoria del 2010, sin considerar las dos convocatorias de enero y mayo de ese mismo año que habían sido llevadas a cabo por la Dirección de Investigación. El plan incluía una segunda convocatoria de características especiales que no llegó a aprobarse a tiempo durante el 2010, por lo que se realizó en los primeros meses de 2011, pero mantuvo el nombre de "Segunda Convocatoria de 2010".

Durante el año 2011, se continúa con el proceso de evaluación de los proyectos de la Primera y la Segunda Convocatoria de 2010, y se abre una nueva convocatoria a proyectos de investigación denominada "Amílcar Herrera 2011". Hacia fines del 2011 todos los proyectos de estas tres convocatorias resultaron evaluados.

La convocatoria Amílcar Herrera admite por primera vez la recepción de proyectos cuya intención primordial se corresponda con la creación de conocimientos (Investigación) y aquellos que pretendan el desarrollo de productos o procesos (Innovación y Vinculación Tecnológica).

En la siguiente tabla puede notarse el incremento en la cantidad de proyectos que se da en 2009 (con la aparición de los Proyectos Intersecretariales) y en 2011 (con las tres



convocatorias especiales). El promedio entre 2007 y 2010 de las convocatorias tradicionales de la Dirección de Investigación se mantienen estables en unos 20 proyectos por año.

Tabla 3.5. Cantidad de proyectos por convocatoria y por año de aprobación. 2006-2011

Convocatoria	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	5	17	10	18	10	44
B	2	5	7	18	13	30
Total	7	22	17	36	23	74

Nota: Las convocatorias primera 2010, segunda 2010 y Amílcar Herrera 2011 se aprobaron durante el 2011.
Fuente: Base de proyectos. Dirección de Investigación. Secretaría de Ciencia y Técnica.

El presupuesto actualmente asignado a proyectos de investigación es muy significativo si se lo compara con el de otras universidades nacionales. Entre 2006 y 2011 el presupuesto por proyecto fue incrementado según el siguiente detalle:

Cuadro 3.2. Montos por convocatoria

Convocatorias 2006 (Dir. Investigación)	\$ 1900	anuales por proyecto
Convocatorias 2007 (Dir. Investigación)	\$ 3000	anuales por proyecto
Convocatorias 2008 (Dir. Investigación)	\$ 4000	anuales por proyecto
Convocatorias 2009 (Dir. Investigación)	\$ 5000	anuales por proyecto
Convocatoria Intersecretarial 2009	\$ 20000	anuales por proyecto
Convocatorias 2010 (Dir. Investigación)	\$ 5000	anuales por proyecto
Primera Convocatoria 2010	\$ 28000	anuales por proyecto
Segunda Convocatoria 2010	\$ 28000	anuales por proyecto
Convocatoria Amílcar Herrera	\$ 28000	anuales por proyecto

Fuente: Dirección de Investigación. Secretaría de Ciencia y Técnica.

Adecuación de las convocatorias a los tiempos académicos

En los comienzos no hubo inconvenientes al respecto, ya que las convocatorias se adecuaban a las necesidades del Programa de Incentivos, y los departamentos generalmente contaban con la información de proyectos que próximamente se presentarían. Sin embargo, en los últimos años se produjeron algunos cambios que comenzaron a tensionar esta relación. Por una parte, la Secretaría Académica comenzó a requerir a los departamentos la definición precisa de las designaciones docentes en septiembre del año anterior a la designación. Dado que parte de la designación corresponde a horas de investigación y que estas sólo pueden cargarse a proyectos aprobados, a los departamentos comenzó a resultarles virtualmente imposible tener



definido en septiembre la designación horaria correspondiente a proyectos de investigación que se aprobarían en diciembre o que se presentarían en febrero-marzo. Por otra parte, a medida que los proyectos comenzaron a disponer de presupuestos de mayor envergadura, y a incluir becarios pagos, se volvió crítica la necesidad de contar con el aval institucional dado por la Res. Rectoral que da inicio a los proyectos, y esta solamente puede ser emitida luego de la aprobación de los proyectos en todas sus instancias. Para resolver estos inconveniente fue necesario diseñar un calendario de presentaciones diferente al tradicional en el cual se tuvieron en cuenta los tiempos de evaluación departamental, evaluación de pertinencia, del recientemente incorporado Comité de Ética y de los evaluadores externos.

Las convocatorias especiales (Intersecretarial, Primera 2010 y Segunda 2010), fueron realizadas en fechas que no coincidían con las fechas históricas y que resultaron poco adecuadas al calendario académico. El conflicto surge debido a que los tiempos académicos de designación de cargos docentes deberían contemplar el período de enero a diciembre.

También fue necesario modificar la modalidad de evaluación inicial de proyectos debido al incremento del volumen de proyectos presentados en las últimas convocatorias. En lugar de enviar los nuevos proyectos en forma individual a evaluadores externos, se los convoca respetando las normas del programa de incentivos, a una reunión a realizarse en la sede de la UNLa, de manera de poder dar fecha cierta de cierre del proceso de evaluación. Este nuevo mecanismo, que implica la movilización de una veintena de evaluadores externos, cada uno de los cuales evalúa varios proyectos, está permitiendo resolver algunos de los problemas que se venían planteando en esta temática.

Tipo y cantidad de cursos de capacitación a docentes investigadores para la realización de proyectos de investigación

En el año 2008 se realizaron dos cursos de capacitación para docentes-investigadores sobre Metodología de la Investigación y sobre Formulación de Proyectos. Posteriormente se dictaron cursos de capacitación, todos orientados a las características más operativas de la formulación de proyectos de investigación. Se dictaron una vez al año y se ofrecían tres horarios distintos para realizarlo. La realización de estos cursos nació de la propia necesidad de los docentes que se iniciaban en actividades de investigación y de la evaluación de la Dirección sobre las dificultades que observaban en la presentación de los proyectos.

Fuentes de financiamiento externas para investigación (difusión, captación y uso)

Sistemáticamente se difundieron las convocatorias de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación Científica y Tecnológica, de CONICET y de la Comisión de Investigaciones Científicas (CIC). Las convocatorias se promocionan y difunden a través de los departamentos y se asesoró técnicamente a quienes querían postularse.



En el año 2009 surge el Proyecto de Fortalecimiento de la Investigación entre el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y la Agencia. La idea principal era financiar redes de universidades de la Región Metropolitana. Primeramente se desarrollaron pre-talleres, de los cuales la UNLa fue sede, en dos líneas temáticas: residuos urbanos y medio ambiente, y en los cuales se reunieron investigadores del área y comenzaron a delinear temas de interés. Luego se realizó un taller en la Universidad de General Sarmiento, y por área disciplinar se definieron las líneas de financiamiento. La UNLa participó prácticamente en todas las líneas temáticas iniciales, con el aporte de los investigadores relacionados con el tema.

A comienzos del año 2010, la UNLa participó de las presentaciones de universidades en red para Proyectos cofinanciados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y el CIN. A fines de 2011 se han entregado las resoluciones de aprobación de estos proyectos denominados PICTO-CIN. La UNLa participa en cuatro proyectos aprobados. En uno de estos proyectos, que se relaciona con residuos urbanos, es sede responsable. En los otros tres proyectos, la UNLa participa como miembro integrante de la red de universidades. Dos de estos proyectos son del área de alimentos, y otro se relaciona con el tema de repositorios digitales.

Espacios disponibles para docentes-investigadores para desarrollar tareas de investigación

Los primeros espacios que se disponen para investigadores específicamente son los creados en la Biblioteca, luego de su readecuación edilicia. En años anteriores se venía planteando esta necesidad, requerida por los docentes investigadores, solicitud que no había tenido mayor respuesta. Por otra parte, cabe destacar que esta escasez de espacios fue parcialmente subsanada por los espacios que se generaron dentro de los departamentos. En el Departamento de Humanidades y Artes, los Centros de Investigación cuentan con ellos, y en el resto de los departamentos se habilitaron estas instancias luego de la última reestructuración edilicia, cuando el Departamento de Humanidades y Artes se radica en el Edificio José Hernández. En el período correspondiente a esta autoevaluación, el Departamento de Salud Comunitaria ha logrado una significativa ampliación de sus espacios físicos, especialmente en el año 2012, con la puesta en funcionamiento del Instituto de Salud Colectiva (ISCo) en el nuevo Edificio "Leonardo Wertheim", en el ala Noreste del campus, el cual cuenta con laboratorios, aulas, oficinas para los investigadores (8) y espacios de reunión.

Existencia de evaluación de los proyectos de investigación por pares

Desde que se inició el sistema de convocatorias a la presentación de proyectos de investigación se recurrió a la evaluación externa para su acreditación. Como ha sido mencionado, todos los proyectos de investigación son evaluados de igual manera, tanto los que se presentan al Programa de Incentivos como los que no participan del mismo. En resumen, tanto los proyectos acreditados para el Programa de Incentivos,



como los acreditados solamente por la UNLa pero que no participan del programa de incentivos se rigen por las normas del Manual del Programas del Incentivos para su aprobación.

Modalidades y formas de seguimiento de los proyectos de investigación

Primero se solicitaba la presentación del proyecto, con los *curriculum vitae* de los integrantes y la nota del Departamento avalando esta presentación. Los proyectos presentados eran evaluados por el Comité de Investigación compuesto por el Vicerrector, los Secretarios y los Directores de Departamento. Los proyectos aprobados por este comité se sometían a evaluación externa. Luego se solicitaba un informe de avance al año de transcurrida la investigación y luego el informe final. Las tres instancias se evaluaban del mismo modo, por pares evaluadores externos del Banco de Evaluadores del Programa de Incentivos de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Los proyectos aprobados en las convocatorias 1era de 2010 y 2da de 2010 tienen que ser aprobados en tres instancias: a nivel departamental, a nivel de la comisión de pertinencia (formada por los Secretarios y los Directores de Departamento) y a nivel de evaluadores externos. La evaluación externa inicial se realiza en una reunión de evaluadores realizada en la sede de la UNLa. Las evaluaciones de informes de avance y finales se han realizado con la modalidad tradicional de envío de la documentación a los evaluadores externos.

A partir del 2011 se cambia la dinámica de evaluación de los proyectos a los fines de homogeneizar y agilizar los tiempos de aprobación, a tal fin se realizan convocatorias a los evaluadores in situ en la propia UNLa, los cuales discuten con sus pares los proyectos que tienen asignados y que previamente recibieron produciendo dictámenes sobre los mismos en el mismo día. En caso de dictámenes encontrados, se hace participar a un tercer evaluador. Este procedimiento ha sido muy útil desde la gestión de los proyectos y continua de esta manera hasta la actualidad.

Existencia y tipo de becarios en proyectos de investigación – Financiamiento/ Fondos

La figura de auxiliar de investigación es una figura que está incorporada a los proyectos desde el inicio. Muchos de los proyectos presentados en las convocatorias iniciales ya tenían auxiliares de investigación que podían ser egresados recientes o profesionales en formación y estudiantes avanzados. Su participación se promovía a través de reuniones realizadas con los alumnos avanzados para brindarles la posibilidad de participar de las investigaciones. La figura del Becario se instituye desde las convocatorias intersecretariales. Anteriormente hubo becarios de CIC, de CONICET y del Ministerio de Salud de la Nación.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Las nuevas convocatorias (Primera 2010, Segunda 2010 y Amílcar Herrera 2011) incorporan becarios alumnos o graduados en los proyectos (según detalle que se agrega más adelante).

A lo anterior, se agrega la presentación de postulantes a las Becas Estímulo a las Vocaciones Científicas del CIN para alumnos de grado. En la convocatoria 2012 se presentaron 17 postulantes, de los cuales 10 cumplieron con todos los requisitos, fueron aprobados quedando en el ranking interuniversitario y están en ejecución de sus propuestas.

Políticas y acciones dirigidas al fomento de proyectos de vinculación

Los departamentos, en general, han participado activamente en proyectos de vinculación. En el caso del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, fueron realizados con entidades representativas de la producción, tanto a través de jornadas y congresos temáticos como mediante la prestación de servicios, de asistencia técnica y de análisis de laboratorio, en respuesta a las necesidades y solicitudes del sector. (Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.2.3.) En el Departamento de Humanidades y Artes, cada una de las áreas o carreras tienen políticas de vinculación que surgen de su propia actividad, aunque la Universidad todavía carece de una estructura que promueva activamente, a partir de estas vinculaciones, propuestas más amplias y profundas. (Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.2.3.)

En cuanto a los sistemas de registro de las acciones, se considera que:

“... no se ha podido avanzar dadas las limitaciones estructurales en cuanto al escaso personal y el gran trabajo (excesivamente artesanal en muchos casos) del personal de ambas direcciones y por la ausencia de sistemas informáticos que den apoyo y simplifiquen numerosos procedimientos administrativos, así como por la ausencia de reglamentos y normas de procedimientos. Sobre los reglamentos se ha comenzado un trabajo de redacción que puede solucionar muchas cuestiones que, al no estar respaldadas por normas y/o procedimientos, generan mucha pérdida de tiempo. El desarrollo del tema de vinculación está basado en el capital social de los investigadores de manera muy importante. Lo cual no debe ser considerado un déficit sino una característica de las Burocracias Profesionales.” (Entrevista B4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 3.2.3.)

3.2.4. Indicadores de resultados del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología “Abremate”. 2006-2010.

La información sobre el apartado fue solicitada a la directora del CICyT, la fuente utilizada fue el registro histórico propio. Los datos correspondientes al 2011 toman información hasta el mes de octubre, pudiendo observarse un importante incremento en el número de visitantes y visitas. El Centro genera una serie de propuestas y programas entre los que se destacan en el cuadro 3.5 como:

- El programa “Abremate itinerante” consiste en una exposición móvil de una cantidad reducida de módulos empleada en actividades educativas.



- El programa “Abremate va a la escuela” es otra muestra itinerante más reducida destinada a instituciones educativas cercanas a la UNLa.

Tabla 3.6. Resultados del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología “Abremate”, por tipo de producción y por año, periodo 2006-2011¹¹⁸

Resultados	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de visitantes	10.300	20.12.277	6.220	5.708	7.745	15.838
Número de visitas	276	207	131	146	226	427
Abremate va a la escuela	0	0	0	0	2	2
Abremate itinerante	2	2	6	1	1	1
Numero de módulos	58	58	58	57	61	65
Numero de Guías	8	8	6	7	8	8

Fuente: Registro propio del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología.

Tal como se observa en el cuadro anterior la cantidad de visitantes ha crecido notablemente entre el 2010 y el 2011. Las características de la curva con su caída en el 2008 y su incremento en el 2011 podrían atribuirse al cobro de entrada lo cual fue liberado nuevamente en junio de 2011.

3.2.5. Evolución de la producción científica de la UNLa en el período 2006-2010

Para obtener indicadores sobre producción científica es posible tomar información de los rankings diseñados específicamente con criterios bibliométricos. Los más utilizados para obtener este tipo de información son el Journal Citation Reports (JCR) elaborado por la base ICI Web of Knowledge, el SCImago Journal & Country Rank (SJR) y el Ranking Ibero-Americano (SIR) ambos publicados por la base SCOPUS¹¹⁹. El Ranking Ibero-Americano es el que consideramos más adecuado para comparar la evolución de nuestra producción¹²⁰. La intención de estos rankings es poner a disposición herramientas analíticas que ayuden a las Instituciones a monitorear y evaluar los resultados de investigación y tomar decisiones para mejorar su desempeño en el área y sus oportunidades de financiamiento.

El Ranking Iberoamericano SIR 2012 muestra un perfil detallado de la actividad investigadora de las Instituciones de Educación Superior basándose en datos cuantitativos de publicación y citación. Para su elaboración se ha analizado toda la producción científica presente en la base de datos Scopus, elaborada por Elsevier, en

¹¹⁸ Por número de visitantes se entiende a toda aquella persona que concurrió al centro tanto en forma individual o en contingente. Por número de visitas se entiende la cantidad de contingentes que concurrieron. Por módulo se entiende a la unidad didáctica interactiva de una temática específica. Por guía se entiende al personal docente a cargo de la atención de los contingentes durante el recorrido.

¹¹⁹ Palucci Marziale, M. H. (2011): Indicadores de la producción científica iberoamericana, Rev. Latino-Am. Enfermagem Editorial, 19(4). www.eerp.usp.br/rlae

¹²⁰ Albornoz, M.; López Cerezo, J. A. (2010): Ciencia, Tecnología y Universidad en Iberoamérica, OEI-Eudeba



el periodo 2006-2010 y se ha asociado cada publicación y cada cita encontrada a la institución o instituciones correspondientes.

En esta edición, el ranking muestra cinco indicadores: producción científica, ratio de colaboración internacional, calidad científica promedio de cada institución, proporción de artículos publicados en revistas de prestigio y ratio de excelencia investigadora.

El documento de presentación del ranking 2012 aclara que la inclusión por parte de Elsevier, de un gran número de revistas de la región en la base de datos Scopus durante este periodo repercute en los descensos generalizados de los valores que muestran las tasas de variación con respecto al periodo anterior de algunos indicadores.

La posición de la UNLa en dicho ranking 2012 puede verse en el siguiente cuadro.

Tabla 3.7. Posición de la UNLa en el ranking 2012

Ranking	Posición de la UNLa	Total de Instituciones *
Nacional	47	91
Latinoamericano	540	1.254
Iberoamericano	652	1.401

Nota: * El número total de instituciones contabiliza a aquellas que poseen al menos una publicación indexada en el período analizado.

Fuente: Scimago Institution Ranking

De la lectura de dicho informe surge que la UNLa creció un 29% en producción científica y un 55% en publicaciones que se inscriben dentro del primer cuartil de revistas indexadas, al comparar con el período anterior (2005-2009).

Es importante destacar que la primera edición del ranking SIR Iberoamericano fue realizada en el año 2010. En el documento del 2010 la Universidad Nacional de Lanús no aparece mencionada. Esto se debería a que nuestra universidad no disponía de publicaciones reportadas en el período analizado (2003-2008).

3.2.6. Evolución del nivel de visibilidad general de la UNLa en relación con la comunidad científica y la sociedad

Para evaluar la visibilidad de la Universidad hemos tomado información de un organismo que se encarga de analizar la presencia, cantidad, calidad y frecuencia de utilización de la información referida a universidades disponibles en Internet. Existe un ranking específico elaborado por el Laboratorio de Cibermetría del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) de España que genera una base de datos con unas 15.000 universidades del mundo, incluyendo unos 5.000 centros de investigación.

Los rankings de universidades aparecen como un instrumento que proporciona información contextualizada. Pueden ser vistos como herramientas de ayuda para la



toma de decisiones útiles para: estudiantes (dónde cursar una determinada carrera), investigadores (dónde realizar estancias de investigación), agencias gubernamentales (qué universidades merecen ser financiadas en mayor medida y en qué área) o gestores universitarios (cómo diseñar o corregir sus diferentes estrategias académicas), entre otros¹²¹.

La ciencia de la cibermetría (Webometrics) pretende obtener indicadores de la presencia de una institución universitaria en Internet. Busca obtener conocimiento sobre el número y tipo de enlaces, la estructura de las páginas y los patrones de uso. Utiliza técnicas semejantes a las bibliométricas (que atienden a publicaciones indexadas y citas) y las traslada a toda la información disponible en Internet que pueda atribuirse directamente al sitio oficial de cada universidad. En este sentido, genera un indicador que tiene en cuenta toda la información disponible y las estadísticas de uso de dicha información, y no solamente la creación de conocimiento destinada a la comunidad científica.

El ranking Web se publica dos veces por año desde el 2004 y abarca a más de 20.000 instituciones de educación superior en todo el mundo. El ranking incluyó unas 12.000 universidades en 2011 y alcanzó las 20.000 en 2012. La información de la última edición incluye a todas las universidades analizadas, pero la información de archivo conserva solamente datos de las primeras 500 universidades de todo el mundo. Hemos podido acceder a los datos completos de Latinoamérica de los informes de julio 2011 y de enero de 2012.

En julio de 2011 la UNLa se ubicaba en el puesto 10.665 de unas 12.000 instituciones rankeadas. A nivel nacional en el mismo período estaba ocupando el lugar 86 de 96 instituciones argentinas.

En enero de 2012 nuestra universidad llegó a ocupar el puesto 3.330 entre cerca de 20.000 universidades, y la posición 30 de 114 instituciones a nivel nacional. En el período analizado la UNLa ascendió 56 posiciones. La tabla siguiente muestra las primeras treinta universidades argentinas ordenadas por crecimiento de posiciones entre julio de 2011 y enero de 2012. En la misma tabla se consigna también la posición internacional y la posición nacional correspondiente a los dos informes comparados¹²².

3.3. Recursos humanos: docentes-investigadores y estudiantes

3.3.1.a. Evolución del perfil de los recursos humanos que presentan proyectos en el Área de CyT

En términos generales el crecimiento de la oferta académica y de las actividades de investigación y cooperación ha enfrentado a restricciones de los recursos humanos disponibles, en particular para la cobertura de las necesidades de las nuevas carreras

¹²¹ Fuente: Maccagno, A.; Balzarini, M. (2011): "Indicadores mundiales de calidad y pertinencia de las Universidades" XI Jornadas Argentinas de Estudios de Población, Universidad Nacional del Comahue, 21 al 23 de noviembre e 2011 http://www.redaepa.org.ar/jornadas/xijornadas/sesiones/S02/s02maccagno_balzarini.pdf

¹²² Para complementar ver Documento Información Adicional.



suplidos hasta el momento mediante la contratación de personal complementario. Como aporte se entiende necesario explicitar algunos parámetros para la determinación de asignación de docentes auxiliares y, en especial, para la asignación de horas de investigación y del número de investigadores de cada proyecto y su relación con los productos esperables de las mismas. Ello podría implicar un aprovechamiento más integral de las horas asignadas (Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.a.).

En el Departamento de Salud Comunitaria, el crecimiento de las actividades y el consiguiente aumento de las necesidades de dotación de personal, no ha producido un desfase importante (Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.a.).

En tanto que en el Departamento de Planificación y Políticas Públicas, aunque no se considere que haya un desfase, debería contemplarse la incorporación de más recursos para desarrollar la investigación y el trabajo científico, para lo cual habría que asignar más horas para esas actividades. (Entrevista b.8. a Ana Farber, Directora de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b.).

El Director del Departamento de Humanidades y Artes recuerda que:

“Una actividad central de la Universidad es la investigación y la cooperación. Sin embargo, históricamente, nuestra universidad no empezó por la investigación y la cooperación, sino que empezó por la docencia, lo cual es lógico, pero implica, en una instancia como la actual, de mayor crecimiento, una necesidad de readecuación. Sólo en el último año y medio ha comenzado una fuerte tarea de cooperación, con más fondos, etc. Todavía tenemos todo centrado en la docencia, y no tenemos la docencia organizada a partir de la investigación, sino que la investigación es una actividad lateral a la docencia. Superar esta lateralidad debería ser nuestro próximo objetivo. No es investigar porque sí, sino porque es precisamente el lugar de formación de los alumnos y por consiguiente de los nuevos cuadros docentes de la UNLa y que serán el sistema de reproducción de investigación y docencia de esta Universidad.” (Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b.).

Por último es importante resaltar la evolución del plantel de docentes investigadores respecto de su categorización. Los cuadros y gráficos siguientes permiten valorar el aumento de docentes categorizados participantes en los proyectos de investigación.

Tabla 3.8. Docentes categorizados en proyectos de investigación. 2006-2011

Departamento	Año*					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011

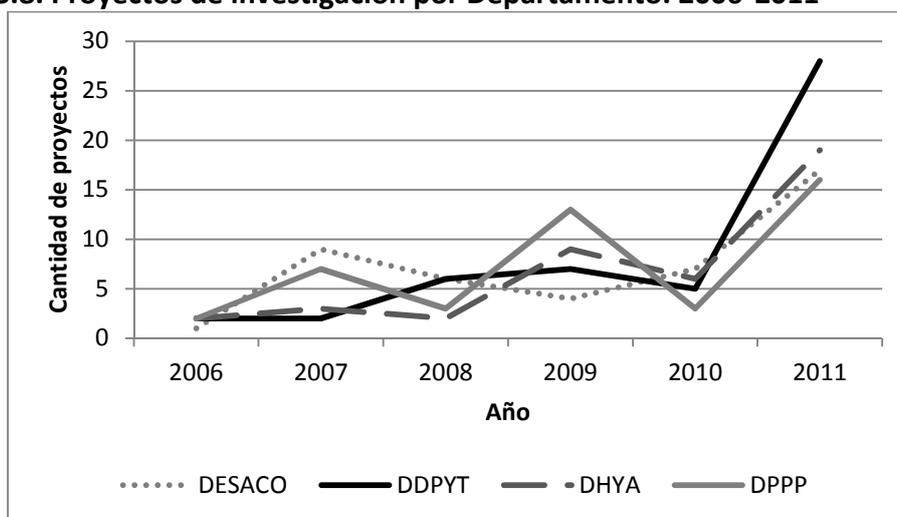


DESACO	1	9	6	4	7	17
DDPT	2	2	6	7	5	28
DHA	2	3	2	9	6	19
DPPP	2	7	3	13	3	16
Total	7	21	17	33	21	80

Nota: *Corresponde año de aprobación del Proyecto de Investigación.

Fuente: Dirección de Investigaciones, Secretaría de Ciencia y Técnica.

Gráfico 3.8. Proyectos de investigación por Departamento. 2006-2011



Fuente: Dirección de Investigaciones, Secretaría de Ciencia y Técnica.

3.3.1.b. Relación entre dedicación y participación en investigación

Respecto de esta relación, los directores de departamentos valoran sus logros y los desafíos pendientes:

“Ha habido en el Departamento una política explícita de favorecer la integración de la mayor parte posible de docentes a proyectos de investigación, de manera de constituir realmente un plantel de docentes-investigadores. Si bien falta avanzar en esta línea, ha habido una considerable inclusión de docentes en equipos de investigación. Esto se vio favorecido por la posibilidad de aumentar el número de proyectos de investigación departamentales.” (Fuente: Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b).

“Este Departamento (Humanidades y Artes) ha trabajado fuertemente en el objetivo de fortalecer el núcleo de docentes y con ello ha avanzado en la construcción de una planta de profesores con dedicaciones semiexclusivas y exclusivas; lo que implicó establecer criterios de designación de actividades de docencia e investigación no discrecionales y aprehensibles para todos nuestros investigadores. En este sentido, y con el fin de articular las actividades de investigación y su transferencia de conocimiento a las actividades de docencia, se definió como pauta de dedicación a la investigación 1, 2 o 3, si acreditan que dichas tareas representan, respectivamente, al menos 50%, 25% o el 12,5% de la dedicación semiexclusiva.” (Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b).

La Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas sostiene que “en este período se dieron de baja algunos criterios respecto a porcentajes que estaban establecidos y no se generaron aún criterios alternativos. Hay una perspectiva nueva planteada desde la Secretaría de



Ciencia y Técnica que se irá consolidando en el futuro.” (Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b) .

En el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, en términos generales se han aplicado los parámetros establecidos por la Secretaría Académica y resulta necesario una mayor articulación lo que constituye una de las consignas de trabajo por los programas a desarrollar por los docentes en los meses de febrero y marzo, tal como se ha señalado en apartados anteriores. (Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b.).

Durante el 2012 se ha formado una comisión orientada a fijar criterios de designaciones docentes, dedicación a la investigación y las actividades de cooperación que produjo un material de síntesis aprobado por Resolución 2829/12. Se considera que en las actividades de Investigación se debe analizar la dedicación del docente a la investigación en función del resto de las áreas y relacionarla con el presupuesto, dado que esto impacta directamente en la carga de trabajo de cada docente que participa en un proyecto. El análisis de este y otros aspectos relacionados a las designaciones implicó además una etapa primaria de apertura de las tareas y debate para que puedan codificarse en forma adecuada y analizar las excepcionalidades. Tendemos a buscar el equilibrio entre la actividad docente y de investigación dado el perfil de docentes investigadores propuesto en nuestros documentos fundacionales.

La Secretaria Académica agrega que:

“en esta etapa de institucionalización, donde empezamos a definir la carga de investigación, la relación entre exclusivas y semiexclusivas, etc. la investigación en la UNLa ha tomado un cuerpo importante. Están reguladas las convocatorias de investigación. Resta que se definan pautas guías para analizar la pertinencia, dedicaciones y cargas horarias, abriendo las puertas para que la investigación tenga un lugar más cierto y las cargas horarias puedan incidir realmente en el trabajo. Algunos problemas de crecimiento se hicieron también presentes: Quienes tienen una dedicación exclusiva estaban en condiciones de solicitar un 50% en la carga de investigación, y pienso que ese es uno de los análisis integrados que debemos realizar, el impacto institucional cuando se aumenta una dedicación y se reduce en otra. Hay que prepararse con anticipación para desplegar estas definiciones. Se trata de tener equipos docentes formados y remplazo para incrementar la carga de investigación creciente de otros. No podemos darnos el lujo de sostener acciones con la metáfora de la sábana corta.” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b)

La Secretaria Académica comenta además que:

“no existe una articulación formal a priori que suponga una cantidad de horas de investigación. Toda la Universidad y esta Secretaría están en una fase de organización muy interesante. Esta actividad requiere de un sistema de información integrado que aún no tenemos, y es en ese aspecto que se notan los límites de esta articulación. Tenemos acuerdos, pero no existía una normativa explícita. Lo mismo sucedía con los débiles acuerdos, respecto del esfuerzo de definición de criterios para las designaciones docentes”. (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.c)



Por otra parte, varios actores de la Universidad coinciden en que para mejorar la calidad de las investigaciones no es suficiente con otorgar algunas compensaciones salariales por productos desconocidos y no controlados, sino que para ello es necesario aumentar las dedicaciones.

“La propuesta a realizar es aumentar las dedicaciones a exclusivas y estandarizar los diferentes productos (existe un documento en discusión en Gabinete) de manera de poder objetivar el rendimiento académico de los investigadores y evaluar el impacto de las dedicaciones.” (Fuente: Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 3.3.1.b).

3.3.2 Becarios de investigación. 2006 y 2011

La primera experiencia de becarios de investigación con financiación propia de la Universidad Nacional de Lanús surge en 2009 en el marco de una convocatoria especial a Proyectos de Investigación financiada con presupuesto de Fuente 11-Función 5 (Ciencia y Técnica). En ese año la UNLa recibe por primera vez presupuesto destinado a Ciencia y Técnica, lo que permite incrementar los montos presupuestarios por proyecto y la incorporación de 18 becarios de investigación, 12 de los cuales son alumnos y 6 graduados. Las becas fueron de un año con posibilidad de prorrogarlas por un año más.

En las convocatorias de proyectos denominadas Primera y Segunda de 2010 y Amílcar Herrera de 2011 se incorporaron becarios. El número de becarios actuales es de 91, de los cuales 57 son alumnos y 34 son graduados.

A lo anterior se agregan las presentaciones para las Becas de Estímulo a las Vocaciones Científicas del CIN para alumnos de grado, que en mayo del 2012 alcanzaron las 17 postulaciones, de las cuales quedaron ranqueadas y seleccionadas 10. Las becas se otorgaron en septiembre de 2012.¹²³

3.3.3. Evolución del presupuesto y financiamiento en el área de Ciencia y Técnica¹²⁴

Unidades académicas y equipos de investigación

Las unidades académicas se corresponden con los departamentos. Cada Departamento define líneas de investigación en relación con las líneas estratégicas de la Universidad, y dentro de estas líneas de investigación se desarrollan los proyectos. Los equipos de investigación están formados por docentes de los distintos departamentos. En la UNLa no hay existido situaciones de dedicación a la investigación sin responsabilidades docentes.

Fuentes de Financiamiento

La principal fuente de financiamiento de los proyectos de investigación es el propio presupuesto de la Universidad. Desde sus comienzos hasta el 2009 los proyectos de

¹²³ Fuente: Bases de datos de la Secretaría de Ciencia y Técnica - Dirección de Investigación.

¹²⁴ Para responder a este ítem se solicitó la información sobre la función presupuestaria para ciencia y técnica sobre el período 2006-2010, a la Secretaría de Administración. También se revisaron las bases de datos de la Secretaría de Ciencia y Técnica, y se consideraron las respuestas a las entrevistas e informes de Directores de Investigación y Secretarios de Ciencia y Técnica



investigación se financiaban por Función 4, con presupuesto asignado al funcionamiento normal de los departamentos. En la primera etapa cada proyecto aprobado podía contar con un presupuesto asignado anual que en sus últimos años llegó a ser de \$5.000 por año. A partir de 2009 la Universidad comienza a recibir presupuesto destinado específicamente a Ciencia y Técnica (Función 5). En un primer momento (2009 y 2010) coexisten proyectos con la antigua modalidad junto a nuevos proyectos con un presupuesto muy superior y la posibilidad de contar también con becarios de investigación, financiados con presupuesto de Función 5. La fuente de financiación de los proyectos de investigación pasó a ser el presupuesto de Ciencia y Técnica (Función 5). En el año 2010, a través de la Res. 2215/10 “Bases y condiciones generales de la convocatoria 2010 a la presentación de proyectos de investigación científico-tecnológica”, primera convocatoria en el marco de los objetivos propuestos en el Plan Estratégico de Ciencia y Técnica, la UNLa afectó la suma de ochocientos mil pesos (\$800.000), provenientes de la Fuente 11 del Tesoro Nacional, y remanentes, para ser aplicados a la Función 5 (Ciencia y Técnica) en el término de dos años. Esta reserva presupuestaria, que se utilizó para financiar los proyectos aprobados en el siguiente año, explica el notable aumento observado en el 2010. Entre otros rubros, el financiamiento contempla el ítem de asignación a becarios, que representa un monto anual de pesos seis mil (\$6.000) para los alumnos y de diez mil (\$10.000) para los graduados.

Durante 2011 fueron aprobados un elevado número de proyectos, lo que llevó a plantear la posibilidad de aumentar el presupuesto dedicado a la investigación para mantener los montos por proyecto que se venían comenzando a trabajar. El Consejo Superior de la Universidad aprobó una resolución por la cual la Universidad se compromete a aportar para Ciencia y Técnica a través de Función 4, un monto igual al que se recibe por Función 5. En la tabla que sigue pueden observarse los montos destinados por año y función¹²⁵.

Tabla 3.9: Montos destinados a Ciencia y Técnica según función y año (en pesos)

Año	Función		
	Función 4	Función 5 Ciencia y Técnica	De función 4 Res.CS.181/11
2012		657.377	657.377
2011		657.377	
2010		657.377	
2009		644.003	
2008	568.096		
2007	284.797		
2006	80.711		

Fuente: Secretaría de Administración.

¹²⁵ Datos relevados por consulta a Secretario de Administración



De este modo podría sintetizarse la evaluación del financiamiento para Ciencia y Técnica como creciente con un fuerte compromiso de la Universidad, en tanto no sólo aumentó los montos generales destinados a Ciencia y Técnica sino que además se incrementó el monto asignado a cada proyecto. En el cuadro que sigue se sintetizan los datos anteriores mostrando la evolución desde el surgimiento de la Universidad hasta la actualidad de los montos de financiación por año, según las fuentes de las que provienen y los montos asignados a los proyectos.

Tabla 3.10. Síntesis de fuentes de financiamiento, períodos y montos por proyecto

Años	Fuente de Financiamiento	Montos/año	Montos/proyecto
1998-2008	Fuente 4 (Presupuesto de los departamentos)	Inferiores a \$100.000	Inferiores a \$5.000
2009-2011	Fuente 5 (Presupuesto de C y T)	\$657.377	\$20.000 a \$28.000
2012 en adelante	Fuente 5 + Fuente 4 (Presupuesto de C y T, más presupuesto reservado por Resol. Consejo Superior)	\$1.314.754	\$28.000

Fuente: Dirección de Investigaciones, Secretaría de Ciencia y Técnica

En general, las actividades de investigación y desarrollo han sido sostenidas con financiamiento interno, tanto en recursos humanos (la propia planta de docentes-investigadores) como materiales (los fondos asignados a los proyectos y los recursos disponibles en la propia institución).

Datos estimativos de los presupuestos específicos para la financiación de la investigación y desarrollo en la UNLa

Financiamiento interno

Recursos humanos: 260 docentes investigadores participando en proyectos, 90 becarios internos. Recursos materiales: \$1.300.000 destinados al desarrollo de proyectos de investigación.

Financiamiento externo

Recursos humanos: 10 becarios EVC (Estímulo a las Vocaciones Científicas) del CIN, 3 becarios CONICET, 6 becarios CIC.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Recursos materiales: Se recibieron los fondos correspondientes al presupuesto aprobado de \$100.000 de un PICTO-CIN dirigido por un investigador de la UNLa.

El número de proyectos de investigación activos dentro del período 2006-2012 con sede en la Universidad Nacional de Lanús con financiamiento externo es en total de 16. De ellos, ocho han tenido sede en el Centro de Derechos Humanos, siete en el Departamento de Salud Comunitaria (seis de ellos en la Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de la Salud), y uno en la Licenciatura en Gestión Educativa (Departamento de Planificación y Políticas Públicas). Cinco de ellos se encuentran activos al momento de cierre de esta Autoevaluación¹²⁶.

En cuanto a los PICTOs (ANPCyT) desarrollados en la UNLa, uno de ellos corresponde al PICTOs 2005, Educación (Resolución de Directorio de la ANPCyT 107 del 15 de mayo del 2007), con inicio en 2008; diez corresponden al PICTOs 2006 (Resolución Directorio de la ANPCyT 227/07 con inicio en 2008), con un financiamiento total de \$551.004; uno corresponde al PICTO CIN I y II presentado como institución responsable y cuatro como institución participante, por un financiamiento total de \$991.800 (Res. Directorio ANPCyT 330 y 331/11 con inicio en 2012)¹²⁷.

Condiciones de generación de líneas de investigación y de proyectos

Las líneas de investigación son propuestas por los Consejos Departamentales en el marco de aquellas definidas como prioritarias por la Universidad. Los proyectos surgen por iniciativa de los docentes investigadores, que presentan, en fechas establecidas de convocatoria, sus propuestas a los Consejos Departamentales, quienes analizan la pertinencia de las propuestas y su relación con las políticas de investigación del Departamento y la Universidad. Aquellos proyectos aprobados por el Consejo Departamental son elevados a la Dirección de Investigación para ser evaluados por pares externos.

Apoyo para la difusión de resultados

La difusión de resultados ha quedado supeditada a los montos que podían financiarse con el presupuesto de cada investigación. En la primera etapa, los montos podían permitir el desarrollo de las actividades y la participación en algún encuentro nacional. Durante la segunda etapa, en la cual los presupuestos por proyecto sufrieron un importante incremento, resultó posible la participación de algunos docentes en encuentros internacionales.

Básicamente se promueve la difusión de resultados mediante la autorización a utilizar parte del presupuesto de cada proyecto en gastos de participación en congresos (viajes y viáticos). Si bien este mecanismo ha permitido un importante incremento de

¹²⁶ En el Documento Información Adicional se detallan nombre de cada proyecto, código, período de vigencia, agente financiador, monto del financiamiento, área y director responsable.

¹²⁷ Ver detalle de código, títulos, responsables y montos de los proyectos en Documento Información Adicional.



la participación de docentes en encuentros nacionales e internacionales, la Secretaría de Ciencia y Técnica está implementando modificaciones en la disponibilidad presupuestaria para la realización de dichos viajes. Se propone cambiar el modelo actual de presupuestar al comienzo de la investigación gastos de difusión de resultados, por un modelo en el que la Universidad reserva un monto del presupuesto de Función 5. Una vez que los proyectos han comenzado su desarrollo y tienen productos que presentar concursan por los fondos de difusión.

Suficiencia del equipamiento y recursos materiales necesarios

Los recursos materiales y el equipamiento debían ser provistos en la primer etapa 1998-2008 por el presupuesto del Departamento. En buena medida las necesidades de las carreras de grado fueron promoviendo la instalación de laboratorios. Los bajos montos presupuestarios de los proyectos y la alta prioridad dada en los primeros años de la Universidad al desarrollo de las carreras por sobre los trabajos de investigación dio lugar a proyectos que aprovechaban lo existente.

A partir de 2009 se pretendió modificar dichas condiciones, asignando un mayor presupuesto por proyecto, que pasó de \$5.000 a \$28.000.

La Secretaría de Ciencia y Técnica, luego de evaluar los resultados de estas acciones, está proponiendo una modificación en esta asignación de recursos para equipamiento. Se pretende generar convocatorias a planes de actualización de equipamiento de los distintos laboratorios y centros. Los departamentos deberán presentar planes de actualización de equipamiento en concordancia con planes de mediano plazo en relación con sus líneas de investigación. De este modo se lograría desplazar del proyecto como unidad que motoriza la actualización de equipamiento, al centro o laboratorio como eje de desarrollo. Como resultado de estas modificaciones cada proyecto dispondrá de un tope presupuestario muy inferior al actual, reservando el resto para un fondo común a distribuir en función de los resultados de las evaluaciones de calidad de los proyectos y los centros.

3.3.4. Grado de formación académica de los docentes que investigan

Los docentes investigadores no sólo se han incrementado sino que además han profundizado su formación. En los cuadros que sigue puede verse la evolución en el período evaluado de la cantidad de docentes con titulación de posgrado. Vemos que en los últimos 5 años casi se han duplicado la cantidad de docentes investigadores con formación de posgrado.

Tabla 3.11. Máximo nivel educativo alcanzado por los docentes investigadores por año. Hasta 2005-2011

Año	Grado máximo						Total
	Doctorado	Maestría	Especial.	Univ.	Terciario	s/d	
Hasta 2005	16	22	9	51	3	-	101
2006	1	5	2	5	-	-	13



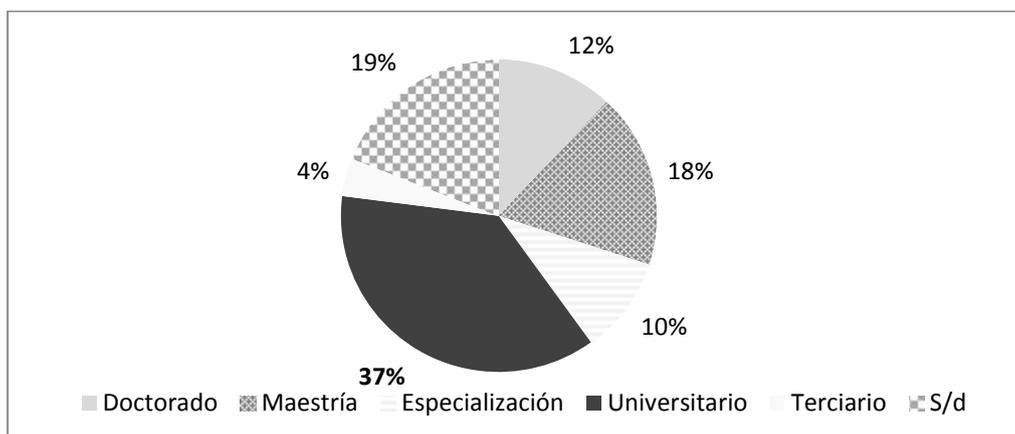
2007	2	2	1	7	-	-	12
2008	1	1	2	1	1	-	6
2009	3	5	4	1	-	-	13
2010	3	1	-	1	-	-	5
2011	1	2	3	1	-	-	7
s/d	-	3	2	16	4	-	69
Total	27	41	23	83	8	44	226
Total %	11,9	18,1	10,2	36,7	3,5	19,5	100,0

Nota: S/D*: Sin datos sobre nivel educativo máximo alcanzado.S/D**: Sin datos sobre el año de finalización.

Nota especial.: especialización. Univ.: Universitario

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo "Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa".

Gráfico 3.9. Máximo nivel educativo alcanzado por los docentes investigadores

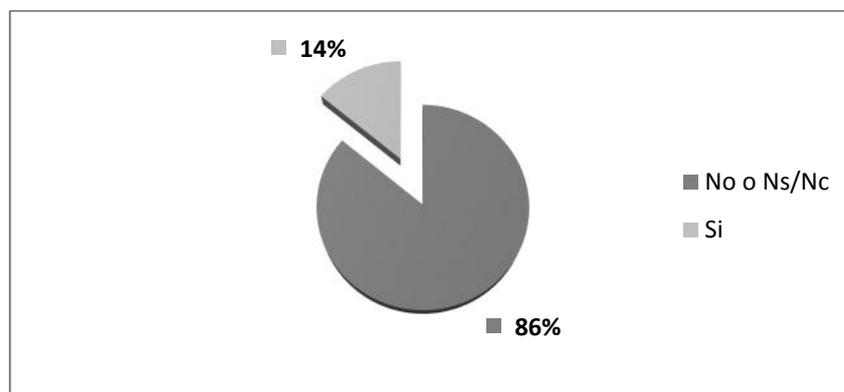


Fuente: Elaboración en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo "Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa".

3.3.5. Participación o colaboración de los docentes-investigadores en redes institucionales

De los 226 investigadores relevados, 32 (14%) pertenecen a una red de investigación, formal o informal. Es importante destacar en este punto que sólo se han tenido en cuenta las redes a las que los investigadores entrevistados mencionaron que pertenecían o a las que alguno de los miembros de su equipo pertenecía. La alta proporción de respuestas "No" o "No sabe/No contesta" puede estar sesgada, considerando que el entrevistado no sabía si los miembros de su equipo pertenecían o no a una red. Es por ello que, dadas las características metodológicas del trabajo que sirve como fuente principal de respuesta a esta pregunta, existen redes que no han podido ser relevadas y en las que se trabajará próximamente.

Gráfico 3.10. Participación en redes de investigación



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.

Pertenencia de los Docentes-Investigadores a otras instituciones

Por las características de la tarea docente investigadora en el nivel superior en nuestro país, hay docentes que pertenecen a más de una institución y participan de investigaciones en otras instituciones. En la tabla 3.12. se observa que un 37% de los docentes-investigadores consultados informa pertenecer a más de una institución.

Tabla 3.12. Pertenencia a otras instituciones

Pertenencia	Frecuencia	Porcentaje
Pertenece a otra/s instituciones de investigación	84	37,2
No pertenece a otra/s instituciones de investigación	49	21,7
Sin datos	93	41,2
Total	226	100,0

Nota: Sin datos implica que quien fue entrevistado desconocía si algún miembro de su equipo de investigación investigaba en otras instituciones o bien esa respuesta se encuentra vacía.

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.

En el cuadro 3.13 puede observarse que treinta y cinco investigadores, lo que constituye un 42% del plantel entrevistado aproximadamente, informa investigar en otras instituciones. Dado que estos treinta y cinco constituyen la mayoría absoluta de quienes han informado pertenecer a otra institución, y restando numerosos entrevistados de los que se carece de datos, la proyección puede ser aún mayor.

Tabla 3.13. Investigación en otras instituciones

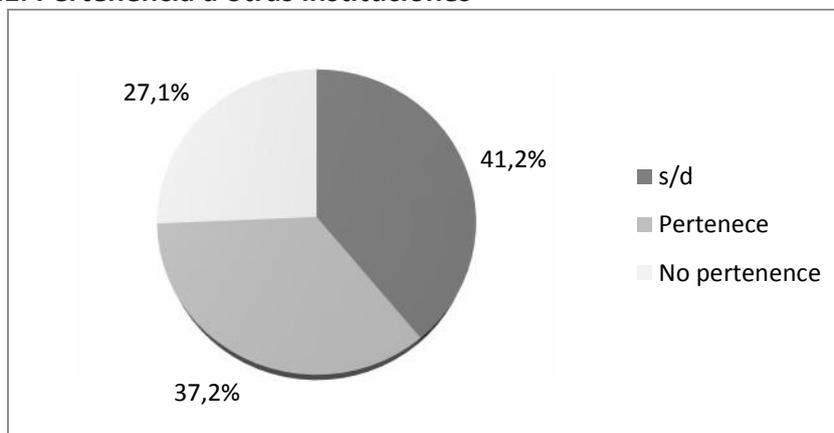
Investigacion	Frecuencia	Porcentaje
Investiga en otra/s instituciones	35	42
No investiga en otra/s instituciones	28	33
Sin datos	21	25
Total	84	100

Nota: *Sin datos implica que quien fue entrevistado desconocía si algún miembro de su equipo de investigación investigaba en otras instituciones o bien esa respuesta se encuentra vacía.



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.

Gráfico 3.11. Pertenencia a otras instituciones



Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas a raíz del trabajo “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”.

3.3.6. Articulación entre proyectos de investigación y trabajos de tesis de posgrado

La información disponible en la actualidad en este ítem es la siguiente:

Tabla 3.14. Número de Tesis presentadas en la UNLa incorporadas al catálogo de la Biblioteca, por Unidad Académica. Octubre de 2011

Departamento	Tesis en Biblioteca	Fecha inicio (1)
Desarrollo Productivo y Tecnológico	61	
Maestría en Tecnología de los Alimentos*	1	1999 ¹
Maestría en Desarrollo Sustentable*	60	2000
Humanidades y Artes	21	
Maestría en Metodología de la Investigación Científica	21	1999
Doctorado en Filosofía	0	2004
Políticas Públicas	5	
Maestría en Gestión de la Energía	0	2006
Maestría en Políticas Públicas y Gobierno	3	2000
Salud Comunitaria	51	
Doctorado Salud Mental Comunitaria	4	2003
Maestría en Salud Mental Comunitaria	11	1997
Maestría en Epidemiología, Gestión y Políticas de Salud	36	1998
Rectorado	0	
Maestría en Derechos Humanos	0	2008
Doctorado Educación*	0	2006 ¹
Total	138	

Notas: 1 Fecha de aprobación del Plan de Estudios * Carrera en convenio con otra institución

Fuente: Dirección de Postgrado

Téngase en cuenta que la cantidad de tesis en Biblioteca no representa la totalidad de tesis aprobadas. Algunas de ellas no han sido incorporadas al catálogo por diferentes razones. En cuanto a la relación entre los proyectos de investigación y las tesis, “se



formuló una propuesta de Becas para culminar tesis de Maestría inscriptas en proyectos de investigación. La propuesta se organizó a partir de una evaluación de las tasas de ingreso, egreso y permanencia de los alumnos.” (Fuente: entrevista B 5.1. a Aritz Recalde, Director de Posgrado, marzo de 2012, pregunta 3.3.6.). De todas maneras, “las políticas en este sentido aún no han sido totalmente desarrolladas, y se están explorando algunas posibilidades a través del CONICET y de la Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires (CIC).” (Entrevista B 4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 3.3.6.)

En el Departamento de Salud Comunitaria se ha iniciado un proceso sistemático de incorporación de alumnos de posgrado en las investigaciones del Departamento, como tesis. “Pero aún falta ampliar la tendencia al grado” (Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.6.). Según otros entrevistados, “Las políticas son escasas. Es una situación que se evalúa como una necesidad y está en el nivel de la reflexión y la planificación.” (Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.6.). “En términos generales no hay acciones específicas de articulación entre estas dimensiones de actividad en el Departamento.” (Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director de Departamento, marzo de 2012, pregunta 3.3.6.). El Director de Humanidades y Artes sostiene que es necesario:

“integrar la investigación al menos con las tesis de grado. Los alumnos en los posgrados ingresan preparando sus tesis, pero en grado no. La idea es que no exista una tesis de grado que no esté incorporada en un equipo de investigación. Por lo menos que esto sea el tono de la abrumadora mayoría. Pero la experiencia muestra que los chicos terminan los talleres de tesinas y quedan en una suerte de limbo académico porque no saben cómo seguir. Tenemos desprendidas las tesinas de los profesores que dictan contenidos que son los que permitirían a los alumnos desarrollar sus tesinas. Es necesario, pues, generar una política sistemática que implique lo siguiente: que se instituyan proyectos de investigación concebidos para cubrir las áreas de cada carrera; que participen de ellas los tutores y los alumnos. Que estén formalmente vinculados con los talleres de tesinas y seminarios de trabajo final.”

La Secretaria Académica decía en la entrevista:

“Tenemos información sistematizada y propuestas de tutoría activa, tomando en cuenta, además, que las conductas de egreso son muy diferentes en una carrera u otra. También se ha analizado la dispersión en el egreso por carreras. Asumimos en algunas de ellas la problemática de la inserción temprana en el mundo del trabajo -lo que debiera hacernos pensar sobre modelos más flexibles en las oferta de pre grado y grado. Generar ofertas formativas avaladas por la Secretaría en articulación con cooperación, y no por propuestas curriculares cerradas. La Universidad está actualmente en un 29% de egreso, un nivel alto en comparación con el promedio. Esto en algunas carreras guarda relación con el tramo final, pero en otras con una deserción o ralentización más temprana en el recorrido curricular (primeros años). No tengo información sobre la integración de los proyectos de investigación y el impacto formativo en el egreso de los alumnos de esta Universidad.” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, marzo de 2012, pregunta 3.3.6)



3. 4. Líneas de acción para el desarrollo y fortalecimiento del Área de Ciencia y Técnica, y su articulación con la Docencia y la Cooperación desarrollada en el periodo evaluado y planificadas para la próxima etapa

Entre las principales líneas desarrolladas, y a continuar, las autoridades de la Universidad, Rectora, Vicerrector y el Secretario de Ciencia y Técnica han mencionado:

- “El lanzamiento de convocatorias anuales y bianuales para la presentación de proyectos de investigación y de vinculación tecnológica sustentadas con presupuesto de la UNLa.
- El otorgamiento de becas a alumnos y graduados de la UNLa para la participación en proyectos de investigación.
- Las presentaciones de docentes en el programa de incentivos.
- El desarrollo de la planificación estratégica de la Dirección de Vinculación Tecnológica.
- El acercamiento a las tareas académicas y de investigación de la UNLa con Abremate, y el incremento de la relación de Abremate con la comunidad, especialmente con las escuelas de la región.
- La intensificación de la relación con la CIC para la creación de centros asociados para la investigación.” (Entrevista B 1. a la Rectora Ana Jaramillo y al Vicerrector Nerio Neirotti, marzo de 2012, pregunta 3.1.)
- La creación de la Comisión de Ética.

La Comisión de Ética de la Investigación constituye un espacio de diálogo que tiene como uno de sus principales objetivos instalar la reflexión en torno a los principios y valores que orientan la producción de conocimiento en el espacio de la Universidad.

Fue creada el 14 de Diciembre de 2011 por Res. CS 208/11. Está integrada por investigadores de los diferentes departamentos, representantes de los todos los claustros y de la comunidad. Cuenta además con un Comité de Notables, quienes por su reconocida trayectoria en el área funcionan como referentes en cuestiones tanto axiológicas como deontológicas vinculadas con la investigación científica.¹²⁸

¹²⁸ El **Comité de Notables está compuesto por:** Dr. Guillermo Maliandi; Dr. Valentín Baremlitt; Dra. Sara Rietti; Dr. Mario Testa. Los **Miembros titulares son:** Lic. José Pablo Abd. Representante de Graduados; Sr. Fernando Avalos, Representante No docente; Sr. Marcelo Ariel Carrazán, Representante de Alumnos; Sr. Víctor De Gennaro. Representante de la Comunidad; Dra. Cristina Ambrosini. Docente Investigadora del Departamento de Humanidades y Artes; Dr. José Anile. Docente Investigador del Departamento de Salud Comunitaria; Lic. Héctor Perillo. Docente Investigador del Departamento de Planificación y Políticas Públicas; Lic. Mirta Cesare. Docente Investigadora del Departamento de Desarrollo Productivo e Innovación Tecnológica. Los **Miembros Suplentes son:** Sra. Yamila Monte. Representante de Alumnos; Lic. Agustín Ortega. Representante de Graduados; Sra. Cintia Quiroga. Representante de No docentes; Lic. María Elena Boschi. Docente Investigador del Departamento de Salud Comunitaria; Lic. Jorge Defino. Docente Investigador del Departamento de Desarrollo Productivo e Innovación Tecnológica; Dr. Daniel Dei. Docente Investigador del Departamento de Humanidades y Artes. El **Asesor legal es el** Dr. Edgardo Guevara. Los **Miembros por la Secretaría de Ciencia y Técnica son:** Prof. Silvia Rivera. Asesora de la Comisión; Dr. Hugo Alazraqui. Coordinador de la Comisión.



La Comisión de Ética de la Investigación supervisa todos los proyectos de investigación financiados en el marco de las convocatorias de la Universidad Nacional de Lanús. También puede ser consultada sobre cuestiones éticas relacionadas con toda investigación correspondiente a tesis, tesinas, u otros trabajos que tengan implicancias éticas. Con respecto a este último punto, se debe entregar en la Comisión de Ética de la Investigación 2 (dos) copias en papel y 1 (una) copia en CD del documento a evaluar.

Conclusiones

En la autoevaluación de la dimensión de Ciencia y Técnica se detecta que la información sobre las actividades del área no está centralizada en un sistema de información único. En ese sentido cabe mencionar el convenio firmado hace pocos meses con el CONICET para implementar el Sistema de Gestión y Evaluación de Proyectos (SIGEVA-UNLa), para el cual se encuentra en proceso la adquisición de un servidor dedicado especialmente, así como el plan de carga de CV de los docentes-investigadores en el CVar, como condición para la presentación de nuevos proyectos. La disponibilidad de un sistema de información actualizado es esencial para la toma de decisiones y el control de las actividades de Ciencia y Técnica.

La mayoría de las actividades de vinculación (58%) están relacionadas exclusivamente con instituciones del sector público. Existe un potencial a desarrollar en las temáticas de vinculación con el sector privado y con el desarrollo de actividades del área tecnológica. No se tienen registros de patentes registradas, modelos de utilidad, construcción de dispositivos, modelos o plantas piloto. La mayor proporción de actividades de vinculación se han desarrollado en relación con acciones de capacitación (40%).

En cuanto al análisis de coherencia con el plan estratégico y las líneas nacionales en Ciencia y Técnica, puede verse que la mayor cantidad de proyectos de investigación se relacionan con las áreas de educación, alimentos y salud. Al analizar proyectos incentivados los temas de educación y salud mantienen primacía, a los que siguen otros relacionados con temáticas musicales y de ciencias políticas. Los proyectos del área de alimentos comienzan a acreditarse ante incentivos fundamentalmente en las últimas convocatorias, por lo que aparecen un poco más relegados en el total.

También puede notarse la aparición de proyectos vinculados a temáticas nuevas como problemáticas de género, ética, derechos humanos, infancia y juventud y ambiente. Además de mantener coherencia con el plan estratégico y con las líneas nacionales va tomando forma una distribución más amplia en relación con la oferta de carreras de la Universidad.

A pesar de estar todavía en un proceso lento de expansión, los proyectos de investigación tratan problemas nacionales y locales, responden a una política organizada para su crecimiento. Sin embargo, requieren un mayor apoyo a la publicación y difusión de resultados que conduzca a dar la visibilidad necesaria



promoviendo a la apertura y multiplicación de las instancias de articulación con organismos del país y del exterior.

Por último, al comparar las temáticas de los proyectos con las líneas prioritarias nacionales sobre la base del Plan Plurianual de CyT del Bicentenario (2006-2010), conforme se extracta de la página 15 de dicho documento el texto que menciona las Áreas-Problema-Oportunidad, puede señalarse que:

- La investigación en la UNLa ha desarrollado proyectos fuertemente al menos en 5 de las 10 áreas.
- Todas sus áreas principales, como se desprende de los gráficos anteriores, están alineadas en general con las áreas consideradas en dicho Plan y, dentro de cada una, con algunas de las líneas prioritarias.
- Las temáticas de los proyectos no contenidos en el Plan Nacional Bicentenario guardan, sin embargo, relación con sus políticas de vinculación entre docencia e investigación.
- Varios de sus proyectos recientes comienzan a desplegar y fortalecer capacidades en temas mencionados por dicho documento

El Plan Estratégico Bicentenario ha analizado y recogido diversas propuestas de prioridades para la investigación, provenientes de las Bases para un Plan Estratégico en Ciencia, Tecnología e Innovación, de Foros de Competitividad sectoriales y regionales realizados en distintas áreas ministeriales y de los acuerdos institucionales celebrados con diversas Secretarías de Estado, así como de otros sectores públicos y privados.

En base a dichas propuestas se ha seleccionado un conjunto de prioridades estratégicas en este Plan. Algunas de ellas se enfocan hacia lo que llamamos Áreas-Problema-Oportunidad, otras a Áreas Temáticas disciplinarias.

Las Áreas-Problema-Oportunidad corresponden a problemas del desarrollo productivo y social y a oportunidades emergentes en la producción de bienes y servicios, en los que la investigación científica y el desarrollo de tecnologías, fundamentalmente las llamadas emergentes, pueden aportar soluciones y/o nuevas perspectivas. Las que han sido seleccionadas a través del Programa Transversal Integrador del Sistema Nacional de Innovación (PROTIS), descrito en el capítulo VIII de este Plan, son:

- Marginalidad, discriminación y derechos humanos
- Competitividad de la industria y modernización de sus métodos de producción
- Competitividad y diversificación sustentable de la producción agropecuaria
- Conocimiento y uso sustentable de los recursos naturales renovables y protección del medio ambiente
- Infraestructura y Servicios de Transporte
- Infraestructura energética. Uso racional de la energía
- Prevención y atención de la salud
- Políticas y gestión del Estado
- Política y Gestión Educativa



- Hábitat, vivienda y asentamientos humanos”

Producción, vinculación y comunicación de la investigación en I+D+i

Las principales acciones de impulso al nivel de producción, vinculación y comunicación de los proyectos de investigación son relativamente recientes. En las nuevas convocatorias se ha fortalecido la exigencia de comunicación de resultados en distintos formatos, con aclaración de la manera de citar la filiación de los autores y la referencia al proyecto del cual surge dicha comunicación. En las próximas convocatorias se exigirá que los informes de avance y finales presenten una comunicación de los resultados de la investigación en forma de artículos de divulgación, pensando en la comunicación hacia nuevos alumnos y público en general, además de las publicaciones en formato académico, destinadas a colegas.

Se está trabajando en relación con el repositorio institucional, se han generado diversidad de revistas en los distintos departamentos de publicación periódica, se dispone de un nuevo diseño de la página Web que en breve será puesto en línea que incluye “metadatos” para facilitar que los buscadores tengan a disposición la información necesaria para promover la visibilidad de la UNLa y sus productos¹²⁹.

Si bien gran parte de estos procesos están aún en sus inicios, los resultados ya mencionados de los cambios en la ubicación de la UNLa en el ranking de universidades de Webometrics y el de SCImago, resultan alentadores.

Como la UNLa se concibe a sí misma como universidad urbana y comprometida, el interés no solamente está puesto en los resultados comunicados en el ámbito científico sino en referencia a la solución de problemas de la comunidad y a la posibilidad de poner a disposición de la comunidad toda la información referida a sus actividades de Ciencia y Técnica. En este sentido, la generación de una línea específica de comunicación y divulgación de resultados expandirá esa perspectiva. Es importante indicar que a fines de 2011 el Consejo Superior aprobó por resolución aportar para el desarrollo de los proyectos un monto igual al que se destina por Función 5 (Ciencia y Técnica). La intención de potenciar los trabajos de investigación debe ir acompañada de un mayor desarrollo y control de su productividad en sus distintas formas (investigación, vinculación, innovación, cooperación o transferencia).

La formación de recursos humanos es un punto crítico para una universidad joven. La incorporación de becarios de investigación financiados tanto con recursos propios

¹²⁹ Un grupo de investigación, liderado por el Dr. Spinelli, realizó un análisis a fines del 2010 respecto del nivel de producción científica reportada en SCOPUS en referencia a la UNLa. Este informe permitió detectar que existían publicaciones de la universidad que no eran correctamente registradas por las bases de datos, debido, en parte, a la ausencia de criterios propios de la universidad respecto al modo de referir la filiación institucional de sus autores. Así, algunos investigadores publicaban resultados de investigaciones realizadas en la universidad, pero en sus datos personales indicaban en primer lugar la universidad en la que habían obtenido el título. En algunos casos la palabra Lanús estaba escrita con acento y en otros sin acento, resultado que podía provocar que la información no se computara de modos adecuados. En algún caso el nombre de la universidad se traducía al Inglés, generando disparidades en la manera de contabilizar la producción.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

como con recursos externos, se convierte en una acción de gran impacto en este sentido.

Como universidad que acaba de cumplir los 15 años, consideramos lógico que el plantel docente haya sido formado en gran parte por docentes cuya trayectoria inicial correspondía a sus tareas en alguna otra universidad nacional. Aún disponemos de un porcentaje importante de docentes que mantienen una doble filiación. El problema de la relación entre actividades de investigación y vinculación, con las designaciones exclusivas, y con los niveles de posgrado alcanzado aún requiere de un análisis cuidadoso y de acciones que permitan potenciar las acciones en Ciencia y Técnica.

La relación entre tesis de posgrado, niveles de culminación de posgrados y relación con proyectos de investigación es aún un tema pendiente que está en proceso de construcción.

En resumen, la UNLa está en pleno desarrollo, con una serie de acciones en marcha y otras en proceso de diseño, tendientes a lograr cumplir con sus objetivos fundacionales de constituirse en una universidad urbana y comprometida.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 4: Cooperación y Servicio Público



4.0 Introducción

En el presente informe se analizarán las actividades que se realizan bajo el concepto de cooperación.

La cooperación en la UNLa se ha desarrollado comprendiendo a la comunidad desde una visión más amplia, que integra a la comunidad extra e intrauniversitaria, nacional e internacional.

Dicha actividad abarca acciones, programas y proyectos, destinados a la propia comunidad universitaria, en relación con otros actores, organizaciones y grupos de la comunidad local y regional, con los distintos niveles del Estado y con organizaciones internacionales, tales como agencias y universidades.

Las actividades pueden ser educativas, sociales, de asistencia técnica, de difusión cultura, de articulación, de capacitación, de recreación de formación profesional, deportes, becas, orientación vocacional y ocupacional y asistencia a estudiantes en cuestiones de orden social no estrictamente académicas.

En términos funcionales, la Universidad delega en la Secretaría de Cooperación y Servicio Público la coordinación de los vínculos con los actores y organizaciones de la comunidad local, regional, nacional e internacional y, si bien esta Secretaría tienen programas propios, el análisis de las actividades de cooperación en nuestra Universidad implica la inclusión de las frondosas actividades que desarrollan los diferentes departamentos, realizadas por los docentes-investigadores de los mismos, en la mayoría de los casos y por contratación de profesionales cuando las tareas así lo requieren.

No se consideran en este informe aquellos programas y proyectos destinados al desarrollo y transferencia de tecnología, productos patentables y vinculación con el sistema productivo.

El trabajo de la Comisión se organizó en torno a cinco subdimensiones a fin de agrupar las preguntas problema, tomando en cuenta la especificidad de las distintas líneas de acción a las que hacen referencia:

- Cooperación con la comunidad
- Bienestar universitario
- Cooperación Internacional
- Cultura
- Convenios

A su vez se definieron ejes de trabajo aplicables a todas las subdimensiones, menos en la referida a convenios, dadas las características de la información a relevar en este caso.



Los ejes de trabajo definidos y acordados por la comisión son los siguientes:

- **Pertinencia:** Siendo la cooperación una actividad primordialmente destinada a fortalecer los vínculos con la comunidad (concepto que incluye también a la comunidad universitaria) es indispensable preguntarse acerca del grado de adecuación de las acciones a las necesidades y demandas existentes, al grado y forma de participación de los distintos actores, y por consiguiente a las estrategias de formulación de los programas y proyectos.
- **Impacto:** Se entiende a la cooperación, no como una actividad meramente asistencialista sino como el obrar con otros para favorecer de manera continuada la instalación de capacidades en la comunidad y en la universidad. Ello implica preguntarse acerca del alcance, en términos cualitativos y cuantitativos, de las acciones desarrolladas, incluyendo en la dimensión cualitativa, la valoración de estas acciones por parte de los participantes.
- **Recursos:** La cooperación (en la mayoría de las universidades nominada extensión) es la función más reciente en las universidades, y la única que no cuenta con partida propia en el presupuesto que asigna el Estado Nacional. En este punto se entiende como importante verificar por una parte la capacidad del área de generación de recursos y por la otra el peso relativo que esta función tienen en la asignación de los mismos (recursos humanos, materiales y financieros).
- **Visibilidad:** Por las razones expuestas en el punto anterior y por el peso relativo que las funciones docencia, investigación y cooperación tienen en la vida universitaria aparece como necesario evaluar las estrategias de difusión que hacen a la visibilidad y al conocimiento intra e interinstitucional del área.
- **Vinculación intrainstitucional:** Las actividades de cooperación, al estar orientadas al abordaje de problemas de la realidad, tienen una impronta interdisciplinaria, lo cual implica la necesidad de espacios transversales de participación y la conformación de equipos con distintos perfiles y experiencias profesionales. La cooperación constituye además un espacio formativo para los estudiantes en lo que respecta al compromiso solidario con la comunidad y en la capacidad de trabajo en grupo con distintos actores, distintos saberes y experiencias. Por lo tanto se considera relevante reflexionar acerca de los mecanismos institucionales de gestión de estos programas y proyectos.

4.1. Cooperación con la comunidad

Esta dimensión se corresponde con los idearios de la UNLa en lo referente a la apertura a la comunidad entendiendo que las actividades y proyectos son pertinentes. Las mismas son planificadas y están fundadas en la inclusión social, en las necesidades surgidas del desempeño en la comunidad. Las problemáticas trabajadas en las áreas y los centros han requerido, por su naturaleza interdisciplinaria, relaciones con las distintas carreras del mismo Departamento así como interdepartamentales.

Para el análisis de esta subdimensión se tomarán en cuenta los siguientes temas:



- Capacitación: Ofertas destinadas a jóvenes y adultos en Informática, Idiomas, Oficios, Microemprendimientos, cursos del Programa de Formación Profesional, y capacitación destinada a la comunidad no docente de la UNLa.
- Programas socio-comunitarios: “Los derechos de los niños no se toman vacaciones”, destinado a niños entre 5 y 12 años que concurren a comedores comunitarios de la zona y “Programa permanente de los Jóvenes”, que es la continuidad del anterior y está destinado a jóvenes entre 13 y 15 años.
- Actividades y proyectos en articulación con los otros niveles del sistema educativo: refiere a las acciones de articulación con instituciones y actores del sistema educativo local, regional y nacional.
- Proyectos realizados a partir de convocatorias de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) y que incluyen voluntariados, proyectos de fortalecimiento institucional, de apoyo a programas de becas, entre otros.
- Proyectos de inclusión educativa: Apoyo a jóvenes pertenecientes a sectores sociales vulnerables, orientados a promover la inclusión socio educativa de los mismos.

Pertinencia

En términos generales aparece como estrategia de generación una combinatoria de oferta (actividades consideradas relevantes por la UNLa), demanda (actividades surgidas a partir del requerimiento de actores u organizaciones de la comunidad) y búsqueda de financiamiento (participación en convocatorias y ejecución de políticas del Estado nacional, provincial y municipal).

Existen relevamientos cualitativos e informes cuantitativos que dan cuenta de un incremento sostenido de la demanda. Además, se cuenta con registros escritos del trabajo realizado en los ámbitos permanentes de interacción con otros actores de la comunidad, a saber: actas de reuniones de trabajo con representantes del sistema educativo local, registro de reuniones con referentes de ONGs, encuestas de satisfacción en cursos a la comunidad, programas sociocomunitarios y proyectos de articulación con el sistema educativo. A través de los datos relevados se pueden identificar demandas referidas a la ampliación de temáticas en los cursos y actividades, así como su profundización. Además, puede observarse que los destinatarios consideran relevante la oferta del área y muestran alto grado de satisfacción con ella. Asimismo, si bien no existe un diagnóstico sistematizado, el permanente contacto con los distintos actores de la comunidad, permite complementar nuestro conocimiento sobre la pertinencia de la oferta.

Todas las actividades son objeto de evaluaciones anuales en función de las cuales se sostienen, modifican o discontinúan. El contenido de los cursos se actualiza periódicamente, considerando tanto las innovaciones disciplinares (por ejemplo en el campo de la informática) como el nivel de conocimiento de los participantes en los cursos. En el caso de los programas socio-comunitarios, estos son objeto de ajustes y



modificaciones a partir de las evaluaciones realizadas anualmente y de las consultas a los usuarios.

Impacto

Las evaluaciones de impacto, entendidas en su doble dimensión cuantitativa (alcance y magnitud) y cualitativa (valoración de los participantes), son realizadas a través de encuestas y entrevistas.

Cursos a la comunidad

En el año 2006 se iniciaron 91 cursos de 13 temáticas diferentes, siendo los destinatarios un total de 1.114 alumnos (12 alumnos por curso). En el año 2011 se iniciaron 191 cursos de 35 temáticas diferentes, siendo los destinatarios un total de 3.203 alumnos (17 alumnos por curso). Durante el período 2006-2011 se observa un incremento de 106% en la cantidad de cursos, de un 184,6% la cantidad de alumnos y un incremento de la inscripción promedio de 17 alumnos por curso.

Tabla 4.1: Participación de alumnos en cursos a la comunidad por año

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de alumnos	1.114	1.013	1.517	1.895	2.459	3.171

Fuente: Secretaría Académica, a partir de datos del SIU.

En números porcentuales se observa que durante el período 2006-2007 existió una disminución de la cantidad de alumnos del 9%. En el período 2007-2008 un aumento del 49% y del 2008 al 2009 un aumento del 27%, registrándose un aumento en la cantidad de alumnos aproximadamente similar del 2009 al 2010 (29%) como así también del año 2010 al 2011 (29%).

Con respecto a los programas socio comunitarios, en 2008 se modificó la organización del Programa de Verano, pasando de una participación de 2000 niños que asistían una jornada a una de 600 que concurren durante todo el mes de enero, lo cual incrementó el impacto en términos cualitativos. En el año 2012 concurrieron 12 comedores. A partir del 2008, se diversificaron también las actividades por edades y género. Deportes participa de manera central en el Programa de Verano y es de destacar que varios de los participantes de ese programa comenzaron a tomar a parte de los entrenamientos regulares de ajedrez y representaron a nuestra institución en diferentes torneos regionales.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Una evaluación definió la continuidad del mismo a través del Programa Permanente para Jóvenes entre 12 y 15 años, provenientes de los mismos comedores que ya han sobrepasado la edad para participar en el programa de verano, lo que ha permitido consolidar y profundizar los vínculos con las organizaciones de la sociedad civil participantes y mejorar las posibilidades de continuidad educativa de los jóvenes.

Este Programa consiste en la organización de actividades de capacitación en oficios, informática, percusión, fotografía y audiovisuales, apoyo escolar y acompañamiento para la reinserción en la educación formal, con el propósito de mejorar sus condiciones de permanencia en el sistema educativo, y en general para fortalecer su auto percepción y proyecto de vida.

Programa de Orientación Vocacional

Desde el año 2006 se incrementaron y diversificaron las actividades, se eliminaron los aranceles y aumentaron los consultantes del servicio de 487 (2006) a 1353 (2011) estudiantes, lo cual implica un aumento del 180%.

Observatorio de Graduados

Desde la fecha se realizaron 4 informes de relevamiento de inserción profesional de los graduados (graduados 2001, 2002-2003, 2004-2005 y 2006-2007).

La muestra se disminuyó en términos relativos de 39,5% al 31,28% aunque con un incremento del universo del 28%.

Articulación con el sistema educativo

Desde el año 2006 se incrementó sostenidamente la vinculación con diferentes actores del sistema educativo. Los informes técnicos de los distintos proyectos de articulación y los informes de gestión anuales muestran que la cantidad de actividades se incrementó un 20% por año, el número de participantes aumentó casi un 500% y el número de escuelas llegó a abarcar todas las escuelas secundarias de la Región Educativa 2 (Lanús, Lomas de Zamora y Avellaneda), y cerca del 25% de las escuelas de la región (Esteban Echeverría, Almirante Brown, Ezeiza, Presidente Perón y San Vicente).

A continuación se detallan algunos de los proyectos de articulación con los otros niveles del Sistema Educativo.

Se consideran aquellos que estaban en curso en el lapso 2006-2011, y no se consignan aquellos proyectos que se encontraban en etapa de finalización o cierre:

Trayectos Formativos: Directores y Supervisores, sujetos claves para el mejoramiento de la gestión y la calidad de la educación (1999-2007). Destinados a 600 directores y Supervisores de todos los niveles educativos de los distritos de Quilmes, Avellaneda,



Universidad Nacional de Lanús

235/13

San Isidro, Lanús, Bolívar, Pergamino, 9 de julio, San Fernando, San Nicolás, Olavarría, Azul, Campana, Tigre, Vicente López y Zárate.

PICTO Educación 2005. Por Resolución del Directorio del ANPCyT N°107 de mayo del 2007 se aprobó el proyecto de investigación “Articulación Polimodal – Superior: “Estudio acerca de las prácticas que colaboran en la continuidad de estudios de los alumnos”, correspondiente a del PICTO 2005 Educación, realizada por la agencia de Promoción Científica y Tecnológica y de Gestión Curricular y Formación Docente del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación.

“Generando Alternativas” (2003-2007) se llevó a cabo en el marco del convenio con el MECyT para la implementación del Programa de Articulación Escuela Media – Universidad II. La propuesta se estructuró en 4 módulos que definieron acciones de articulación específicas, a saber: 1) Foro Educativo, vinculación con el sector del trabajo, 2) Orientación vocacional, 3) Resignificación de las prácticas docentes, 4) Vinculaciones interestudiantiles.

“Programa de Apoyo al Último Año del Nivel Polimodal/Escuela Media para su articulación con el Nivel Superior”. (2004-continúa). Impulsado por el Ministerio de Educación de Programa, define, en la fundamentación de las orientaciones pedagógicas, la finalidad de vincular, a través de determinados dispositivos pedagógicos, a docentes y estudiantes de los diferentes niveles educativos (Medio y Superior) para resolver problemas compartidos entre ambos niveles.

Proyecto “Colectivo Educativo del Sur. Red educativa para la innovación y el fortalecimiento de las prácticas institucionales”(2005-2008). El mencionado proyecto se insertó en el eje 3 de la convocatoria de Proyectos de Apoyo al Mejoramiento de la Escuela Media del Ministerio de Educación de la Nación, como finalidad el mejoramiento de la gestión institucional y la consolidación de proyectos educativos.

La gestión del director en contextos diversos, (2007-2009). Investigación INFOD, con directivos de escuelas medias e institutos superiores de gestión oficial y privada. Se estudió y analizó la problemática de los directores que trabajan en situación de riesgo, en contextos diversos.

Proyecto de Apoyo para de Acciones Complementarias - Becas Bicentenario 2009-2011. Proyecto del Ministerio de Educación– Secretaría de Políticas Universitarias, destinado a fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción y la promoción de los estudiantes ingresantes a las Carreras TICs. Población destinataria para la articulación: Escuelas Medias y Técnicas de la Región Educativa 2.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Programa “La UNLa va a la escuela”: El programa se inició en el segundo cuatrimestre del año 2010. Consta de dos etapas. En la primera y posteriormente a la reunión con los directivos, el Servicio de Orientación Vocacional concurre a siete escuelas del Distrito de Lanús, seleccionadas por las autoridades de Región. En esta etapa se realizan talleres de orientación vocacional/Laboral. En una segunda etapa se visitan el resto de las escuelas Técnicas y Secundarias de Lanús (22), llevando la oferta académica de todos los estudiantes concurren, en visitas guiadas, a esta Institución.

Participación en Unidad de Gestión Distrital (UGD): Convocados por la jefatura distrital de Lanús: participación en las mesas de Educación, junto al Municipio de Lanús, SUTEBA e inspectores de todas las áreas y niveles de Lanús.

Participación en la Red de Promoción de la Lectura: Red la conforman la Biblioteca de la UNLA, Bibliotecas Populares, Bibliotecas del Distrito Educativo de Lanús y una ONG. Se realizan distintas actividades.

Co-organización Expocarreras y Feria del libro de la UNLa: Se organizan distintos talleres a los que concurren alumnos del último año del nivel secundario de las Regiones Educativas 2 y 5.

Investigación: “La articulación como experiencia interinstitucional”. El caso de un año de desarrollo y fue presentado el Primer Informe de Avance.

Educación para todos: Un aporte a la conducción de las Escuelas Secundarias: El proyecto estuvo destinado a los equipos directivos y docentes de escuelas Secundarias básicas y Escuelas Medias del Distrito de Lanús. Esta capacitación consiste en el diseño de estrategias para pensar los “problemas” e “intervenciones” en torno a la obligatoriedad del nivel y a la inclusión educativa.

Programa de Alfabetización Tecnológica “Acortar la Brecha hacia el Bicentenario”, con la Dirección General de Escuelas: En convenio con de Cultura y Educación de Buenos Aires-Unidad Ejecutora Provincial. Consta de la elaboración y desarrollo de un Programa de Capacitación de Capacitadores destinado a un total de 500 docentes formados en TICs aplicadas a la educación, con el propósito de prepararlos para el dictado de capacitaciones a más de 60.000 docentes al frente de aula en escuelas urbanas y rurales.

Proyectos SPU. Desde 2006 hasta 2011 se ejecutaron 17 convenios (Voluntariado, Redes y Fortalecimiento institucional). Se calcula que participaron 50 docentes, 200 alumnos de la universidad, 15 no docentes, y se alcanzó a aproximadamente 3.700 destinatarios de 30 organizaciones participantes.



En varios de los proyectos se transfirió equipamiento a las organizaciones de la comunidad participantes. Con respecto a las opiniones de los participantes de los mismos, en la mayoría de los programas/proyectos mencionados, el grado de satisfacción con los contenidos, calidad de los docentes, y gestión de los cursos y las acciones, se manifiesta favorable o altamente favorable, en un valor cercano al 80%.

Programas de capacitación y acciones comunitarias en el ámbito departamental

Departamento de Políticas Públicas: Los estudiantes, docentes y no docentes de las carreras del DPyPP participan en actividades de cooperación y servicio público, entre ellas, en programas de intercambio internacional, en cursos para la comunidad, en Programas de Voluntariado y en convenios específicos. En el marco de estos convenios y como parte de las prácticas pre-profesionales se han realizado charlas en barrios carenciados de Lanús y Glew y jornadas de participación comunitaria.

La Licenciatura en Seguridad Ciudadana ha suscripto un convenio marco y específico con la Benemérita Universidad de Puebla (México), para la cooperación y el intercambio docente y de alumnos, con el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército Argentino, tendiente a establecer relaciones de cooperación en docencia e investigación, y con la Asociación Civil Conciencia, por el cual se desarrolló, en el año 2007, en la sede de la UNLa la final regional de la provincia de Buenos Aires de la simulación de la Organización de las Naciones Unidas.

La Licenciatura en Seguridad Ciudadana, a través de un convenio con la Agencia Nacional de Seguridad Vial, ha implementado un curso interno de formación para los empleados de dicha Agencia.

El Programa de Políticas Públicas y Género, a través de un convenio con el Consejo Nacional de las Mujeres, ha desarrollado diversos seminarios, jornadas de capacitación y talleres con profesionales, actores comunitarios y referentes de organizaciones sociales comunitarias que en todos los casos respondieron a demandas de las instituciones y grupos locales. El Programa es parte de las Mesas locales de los Municipios de Lomas de Zamora y Lanús con quienes viene participando en la formulación de estrategias de gestión de programas para abordar la violencia de género como problemática que ocupa la agenda de los Municipios.

Departamento de Salud Comunitaria se destaca la formación de recursos humanos profesionales a través de la Especialización en Abordaje Comunitario, que capacita profesionales en la especialidad y en articulación con organismos públicos. Esta experiencia ha mostrado resultados importantes optimizando la cantidad y calidad de profesionales capacitados. Asimismo, es importante destacar que varias de las iniciativas de cooperación, en lo que respecta a formación de grado y posgrado así como en relación con otras actividades, desarrollan sus actividades a nivel nacional a



Universidad Nacional de Lanús

235/13

partir de convenios con instituciones nacionales, así como con instituciones localizadas tanto en la provincia de Buenos Aires como en otras provincias argentinas (por ejemplo, La Pampa, San Juan, Misiones, Tucumán, etc.).

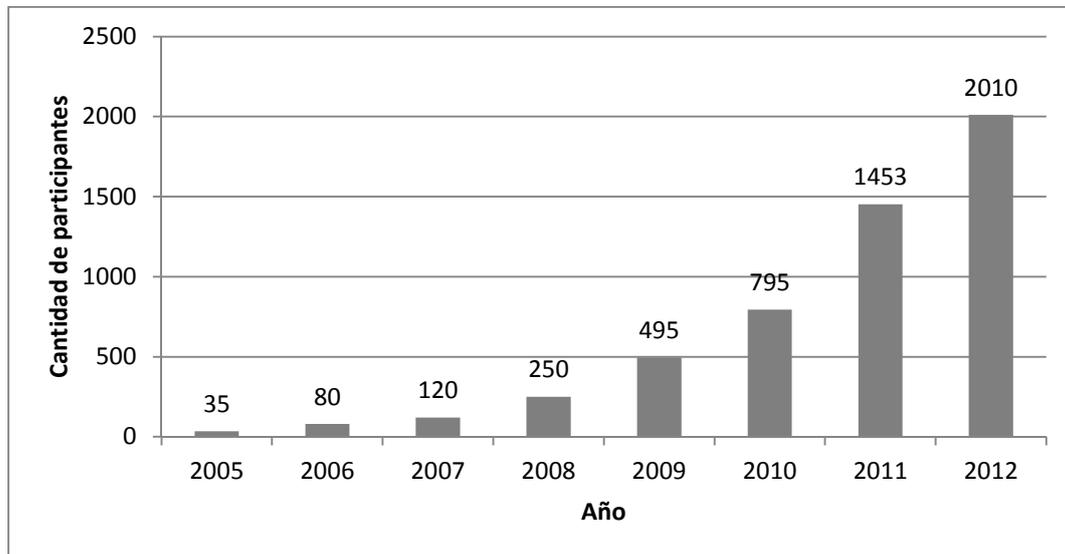
A través del Centro del Adulto Mayor de este Departamento se implementa el Programa de capacitación para Adultos Mayores, UPAMI por convenio con el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJyP) que capacita adultos mayores en informática, envejecimiento activo (cuidados de la salud, nutrición y actividades físicas programadas), política argentina, memoria, psicología, filosofía, antropología, narrativa, literatura y fotografía.

El Programa del Adulto Mayor ha desarrollado diversas charlas-taller, jornadas y seminarios de capacitación tanto para profesionales, como técnicos y referentes comunitarios que así lo solicitaron a través de un módulo de ocho encuentros, en el seno de la comunidad, con la propuesta de abrir las puertas de nuestra universidad y acercar la universidad a los barrios aledaños.

Cursos a la comunidad del Centro del Adulto Mayor: Se inician en el año 2005 y sufren un incremento muy significativo a partir del segundo cuatrimestre del año 2008 en que se firma un convenio con el INSSJyP.

- 40 cursos generales: Memoria, Técnicas de Estimulación Cognitiva, Filosofía, Psicología, Resiliencia, Historia, Políticas, Ciencias Sociales, Narrativa, Literatura, Fotografía, Pintura.
- Programa Envejecimiento Activo: Grupos de reflexión y cuidados de la salud. Recreación. Actividades Físicas Programadas.
- 16 Cursos de Informática en 4 Niveles para Adultos Mayores que se han incrementado en forma sostenida desde el inicio de las actividades:

Grafico 4.1. Personas que participaron en las capacitaciones y proyectos del Centro del Adulto Mayor. 2006 -2012



Fuente: Elaboración en base a datos proporcionados por el Centro del Adulto Mayor.

Otras actividad del Departamento en Salud Comunitaria es el Programa de Capacitación para médicos de cabecera a través de un convenio con el INSSJyP se propone la capacitación de este colectivo profesional.

Desde el DESACO, a través del Centro del Adulto Mayor se ha implementado el Programa de Adaptaciones Funcionales de bajo costo para promover la autonomía que ha recibido durante el año 2012 el Premio de la Fundación Navarro Viola a la innovación en capacitación con adultos mayores. Estas adaptaciones han sido reconocidas por el Centro Iberoamericano de Autonomía Personal y Ayudas Técnicas como un aporte importante a las ayudas técnicas y se encuentran en exposición permanente en esa sede.

Desde la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) se promovieron y convocaron Proyectos de voluntariados, proyectos de fortalecimiento institucional y de apoyo a programas de becas, entre otros.

El Programa de Voluntariado Social con Adultos Mayores. En el Departamento de Salud Comunitaria se encuentra funcionando desde el año 2005 hasta la actualidad el Centro de Voluntariado Social que constituye un espacio de trabajo voluntario intergeneracional que impulsa acciones promocionales barriales de acuerdo a las necesidades detectadas por los voluntarios en sus barrios. Se trata de un Programa sociocomunitario que tendrá continuidad en el año 2013 a través del Programa de Fortalecimiento de Centros de Voluntariado con la Dirección Nacional de Políticas para Adultos Mayores (DINAPAM) de la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia (SENAF).



Universidad Nacional de Lanús

235/13

El Programa Papelnonos UNLa: Teatro Musical con Voluntarios Adultos Mayores. Teatro. Danza. Fabricación de instrumentos de papel. Música para promover un envejecimiento activo.

El Programa de Prevención de la Discriminación, el Abuso y el Maltrato hacia los Adultos Mayores desarrollado por Convenio con la DINAPAM de la SENAF con el objetivo de desarrollar tareas de sensibilización, orientación, atención e integración en redes de prevención de la discriminación, el abuso y el maltrato hacia los adultos mayores.

El Premio Trayectoria es un reconocimiento que la UNLa, a través del Centro del Adulto Mayor, otorga a adultos mayores que con su trayectoria desde las artes, las ciencias, la militancia, el compromiso social y los derechos humanos han aportado a la construcción de una sociedad más justa e inclusiva. Son personas que se han desempeñado en el campo de las ciencias, las artes, el trabajo y los derechos humanos, ligados por el lazo de la docencia, la investigación y la creatividad, pero muy especialmente están hermanados por el compromiso con la tarea, la solidaridad y la construcción social. Serían tantas las personas merecedoras de nuestro reconocimiento que hemos decidido entregar tantos premios como años cumple nuestra Universidad, siendo en esta Sexta Edición 15 los homenajeados y seguimos avanzando en la recuperación de la memoria y los valores de los que nuestros mayores son portadores.

En el Departamento de Humanidades y Artes las actividades de cooperación son numerosas. Aquí se encuentran radicados seis Centros de Investigación, institucionalizados formalmente que albergan en su interior, actividades de investigación, de cooperación y de vinculación.

En el Departamento de Planificación y Políticas Públicas se han desarrollado las siguientes experiencias:

La Licenciatura y el Ciclo de Licenciatura en Seguridad Ciudadana han suscripto convenios marco y cartas compromiso para prácticas pre-profesionales con la Fundación Propuesta, que es una institución dedicada a la Prevención de la violencia de género y el tratamiento de las víctimas, y con la Asociación Civil El Agora, que se dedica a desarrollar jornadas de participación ciudadana y de planificación popular.

La carrera mencionada también tuvo un convenio marco con la Asociación Hábitat Natural y se han realizado actividades de recuperación del espacio público junto con los vecinos de Monte Chingolo.

Vinculación intrainstitucional



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Se encuentran vigentes programas de gestión intersecretarial, entre ellos: Programa de Orientación Vocacional y Ocupacional (OVO), Observatorio de Graduados, La Universidad va a la Escuela, Apoyo al Programa de Becas Bicentenario, etc. Estos se ejecutan a través de la Secretaría Académica y la Secretaría de Cooperación y Servicio Público. Además, cuentan con la participación de docentes de distintas carreras de la UNLa.

Participan docentes investigadores de distintas carreras de distintas carreras de la UNLa.

La Licenciatura en Educación y el Ciclo de Gestión Educativa, en coordinación con la Dirección de Educación Permanente, dependiente de la Secretaría de Cooperación y Servicio Público, participan en actividades que se realizan en conjunto con el sistema educativo local, con escuelas medias y con los equipos de orientación.

Se ha participado en 4 proyectos de cooperación internacional y en propuestas de movilidad estudiantil internacional.

Las actividades culturales son planificadas por la Dirección abarcando tanto aquellas que se sostienen en el tiempo (presentes en los Informes de Gestión) así como las nuevas propuestas.

La UNLa, como universidad urbana y comprometida, mantiene una política de apertura hacia las propuestas de la comunidad, articulando con ella la organización y difusión de los eventos. Un ejemplo de ello fue el Festival de Cine Sexual¹³⁰.

En el caso de la Orquesta Infante Juvenil, se acciones son acordadas y planificadas entre la Universidad y las autoridades educativas de la escuela, el distrito y la Provincia.

Se ha incrementado la participación de alumnos becarios en programas sociocomunitarios de distintas carreras, el Observatorio de Graduados y la Feria del Libro, entre otros ámbitos, como forma de devolución de las becas del Programa de Compromiso Educativo. La mayoría de los Proyectos de Voluntariado componen sus equipos con estudiantes y docentes de distintas carreras y áreas de la Universidad. Las actividades que surgen de los convenios existentes en las carreras están generalmente relacionadas con los temas específicos de las mismas. Sin embargo, en muchas ocasiones se han generado nuevos intereses en algunas de las instituciones cooperantes que devinieron en otros intercambios con distintas carreras.

Las problemáticas trabajadas en las áreas y los centros han requerido, por su naturaleza interdisciplinaria, relaciones con distintas carreras del mismo

¹³⁰ 4.1.1.1. ¿Cómo se generan las actividades culturales?



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Departamento así también como interdepartamentales. Del mismo modo se han llevado a cabo las necesarias articulaciones entre docencia, investigación y cooperación y con otras áreas de la UNLa.

Han existido actividades en el marco de los convenios de cooperación que han requerido de la participación de alumnos y docentes, como por ejemplo se dio en el Centro de Voluntariado Social del Centro del Adulto Mayor, que también funciona como Centro de Prácticas para estudiantes de la carrera de Trabajo Social.

El Departamento en Salud Comunitaria ha realizado un convenio con la Municipalidad de Lanús para constituir una cohorte de la carrera de Especialización en Salud Mental Comunitaria cuya matrícula estará destinada a profesionales de las Secretarías de Salud y Políticas Públicas Sociales y Derechos Humanos; con el Instituto de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados para implementar el Programa Universidades para adultos mayores integradas (UPAMI), con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; con la Asociación Argentina de Arquitectura e Ingeniería Hospitalaria (AADAIH); con la Asociación de Trabajadores del Estado, con la Universidad Nacional de Chilecito para cooperación académica y proyectos curriculares en común; con la Asociación Sindical de Profesionales de la Salud de la Pcia. de Buenos Aires (CICOP) para la realización de estudios epidemiológicos sobre condiciones de empleo, trabajo y salud en trabajadores de hospitales públicos del conurbano bonaerense; con la Unidad Coordinadora del Programa de Funciones Esenciales en Salud Pública del Ministerio de Salud de la Nación; con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, para implementar el Programa de Educación Permanente para la Gestión Integral de los Centros Integradores Comunitarios (CIC) dentro del Marco del Subprograma "Nuevos Emprendimientos para el Desarrollo del Capital Social" y otros proyectos; con la Secretaría de Salud de la Provincia de Chubut, con la Federación de Docentes de las Universidades Nacionales; con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación; con la Municipalidad de Tandil; etc.

Investigadores externos: es una dimensión que no se encuentra medida en el documento. En el Departamento de Humanidades y Artes, desde el año 2009 comienzan a integrar los grupos de investigación de los diferentes centros, tanto a nivel nacional como internacional, aunque concentrándose mayoritariamente en los equipos del Centro en Estudios y Producción Sonora y Audiovisual (CEPSA). Algunos lo hicieron en forma personal y en otros casos se generaron convenios de vinculación académica que posibilitaron tal participación.

Participación en redes: las Redes han permitido en algunos casos la realización de actividades destacadas en el exterior así como la publicación de libros con el resultado de actividades, investigaciones.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Participación en la Red de Promoción de la Lectura: Biblioteca de la UNLa, Bibliotecas Populares, y Bibliotecas del Distrito Educativo de Lanús.

Se realizan distintas actividades. Co-organización Expocarreras y Feria del libro de la UNLa: Se organizan distintos talleres a los que concurren alumnos del último año del nivel secundario de las Regiones Educativas 2 y 5.

Investigación: “La articulación como experiencia interinstitucional: El Caso de la UNLa.” Lleva un año de desarrollo y fue presentado el Primer Informe de Avance.

Asimismo, la participación en redes también es relevante, como en el caso del Programa Salud y Trabajo como miembro pleno de la Red Iberoamericana de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo (RIPOT) y la carrera de Trabajo Social en la Red Latinoamericana de Universidades.

Se participa también de la Red de Investigación en Sistemas y Servicios de Salud (RED) para cooperar en la realización de proyectos de investigación en atención primaria de la salud en los países del MERCOSUR con financiamiento del International Development and Research Centre (IDRC).

Visibilidad

Para la difusión de las actividades de cooperación con la comunidad se han utilizado diversas estrategias. Hasta el año 2009 se utilizaron como medios de difusión afiches en la vía pública en los cuales se promovían actividades de Educación Permanente y de Relaciones Institucionales y Culturales. Posteriormente, se sumó la publicación de objetivos, contenidos y fechas de inscripción a los cursos, por cuatrimestre en la Web. Otras herramientas disponibles para la difusión son los videos realizados por la institución, que dan cuenta de las actividades específicas, como voluntariados, proyectos de la DINAPAM o cursos dirigidos a Adultos Mayores.

De las encuestas de satisfacción surge que aproximadamente un 50% de los asistentes al Programa de Cursos de la Comunidad se informan de esta oferta a través de la Web institucional, manteniéndose estos datos estables en los últimos años. Sin embargo, entre los adultos mayores, sigue predominando la recomendación persona a persona. Complementariamente, un 24% de los asistentes a los cursos en el 2009 y un 25% en el 2010 manifestó haberse enterado del curso por un familiar o amigo.

Puede concluirse que la difusión de las actividades se realiza con medios escasos, no obstante lo cual, y a diferencia de los primeros años en los que resultaba difícil la apertura de cursos, la demanda crece anualmente a un ritmo aproximado de 30%.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Los equipos de Orientación Vocacional y Ocupacional y del Observatorio de Graduados participan activamente de Foros, Congresos y Seminarios relacionados con su temática, difundiendo sus producciones.

La percepción que tienen las distintas carreras de grado y posgrado, las áreas y los centros acerca de este ítem es heterogénea, ya que algunas consideran que la difusión de sus actividades fue insuficiente mientras que para otras ha existido una buena visibilidad de la carrera, de la profesión y de la Universidad en su conjunto.

En relación a este punto, en general, se puede mencionar que se tiene una política concreta de difusión de las actividades desarrolladas, tanto a partir de la publicación de libros, revistas, etc., como en la participación en notas periodísticas. Asimismo, en el caso de las publicaciones, en general se puede acceder a las mismas mediante Internet. Por último, se señala que en todos los casos se destaca la pertenencia institucional a la UNLa.

La difusión de algunas actividades es amplia y se vehiculiza a través de radios y diarios, especialmente a nivel local, a través de diferentes programas de televisión, así como en artículos a través de las distintas publicaciones de la UNLa y en la página Web.

Sin embargo, se puede mencionar como relevante la necesidad de desarrollar materiales y folletería para la distribución de la información y el intercambio con otras instituciones, así como de intensificar los apoyos para la participación en Foros, Jornadas y Congresos.

Ante la demora de hasta dos años para la publicación de libros que permitirían la difusión de investigaciones en nuestra universidad se considera que una posible solución, aunque no la única, es adoptar canales alternativos de difusión, especialmente los electrónicos, que es el formato en el cual se producen muchos de estos resultados. Esto permite, tal como fue concebido para la revista "En el Límite" que se pueda descargar íntegramente desde el sitio Web de la UNLa, logrando así una mayor difusión a nivel nacional e internacional, especialmente en Latinoamérica.

Recursos

La Secretaría de Cooperación es una de las áreas que menos participación tiene en el presupuesto institucional, con una asignación en 2011 que asciende al 5% (\$ 4.931.399,23) sobre un presupuesto total para la función 4 de \$. 91.480.934,10 según establece la asignación presupuestaria la Res. CS 175/11. Por lo tanto, puede destacarse que muchas de sus actividades presentan financiamiento propio, ya sea por donaciones de empresas y/o fundaciones, convenios o aranceles a las actividades.

Existen ofertas aranceladas, con financiamiento externo y gratuitas. Los remanentes de los programas arancelados son reinvertidos en la ejecución de otras actividades



Universidad Nacional de Lanús

235/13

gratuitas, y, en el caso de los programas sociocomunitarios, las fuentes de financiamiento son mixtas, recibiendo aportes del presupuesto de la Universidad, donaciones y fondos externos (subsidios). El componente del área de gestión no excede el 10% del presupuesto total de la secretaría. En cuanto a recursos materiales, a partir del año 2011, se cuenta con un aula de uso exclusivo en el campus principal y dos aulas de informática en la sede Talleres, así como otras aulas y espacios de trabajo.

Además de los recursos de la UNLa destinados al desarrollo de las tareas de docencia e investigación, así como al funcionamiento operativo de dichas actividades, prácticamente la totalidad de los convenios específicos implican fuentes de financiamiento externas, con el correspondiente “*over head*” (según la normativa vigente).

Sin embargo, en algunos casos las actividades de algunas áreas y centros como de carreras de posgrado no tienen presupuesto propio sino que sus actividades se financian casi íntegramente con la transferencia de fondos que se acuerda mediante convenios. Tal el caso, entre otros, de la carrera de Especialización en Abordaje Integral de las Problemáticas Sociales en el Ámbito Comunitario que recibe fondos del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación; y del Centro del Adulto Mayor, cuyas actividades tienen una doble fuente de financiamiento, incorporando a los recursos aportados por la Universidad los fondos externos del Programa UPAMI- UNLa y los Programas de Voluntariado Social de la DINAPAM.

En todos los casos las actividades se desarrollan en la UNLa, por lo que además la Universidad aporta infraestructura, incluyendo el espacio físico y el equipamiento, servicios administrativos y docentes, etc.

4.2. Bienestar universitario

Se entiende al bienestar universitario al conjunto de programas y actividades ofrecidos a todos los integrantes de la comunidad universitaria con el objeto de crear condiciones favorables para el cumplimiento de los objetivos de la Educación Superior y la promoción de acciones facilitadoras que construyan y/o refuercen los lazos de la comunidad universitaria.

Como acciones tendientes a cumplir con los objetivos de la Dirección de Bienestar Universitario, actualmente se encuentran vigentes los siguientes programas:

- Programa de Compromiso Educativo (PCE - Becas UNLa).
- Programa de becas BAPRO (Banco de la Provincia de Buenos Aires).
- Programa Nacional de Becas Bicentenario (PNBB – Ministerio de Educación).
- Programa Nacional de Becas Universitarias (PNBU – Ministerio de Educación).
- Seguro Público de Salud (UNLa).
- Comisión de Discapacidad.
- Guía de Recursos profesionales e institucionales para derivaciones.
- Campaña de Salud Sexual y Procreación Responsable.



- Proyecto de Apoyo para la Implementación de Acciones Complementarias – Becas Bicentenario 2009-2011.
- Proyecto del Ministerio de Educación de la Nación – Secretaría de Políticas Universitarias, destinado a fortalecer las condiciones institucionales, curriculares y pedagógicas para el mejoramiento de la inserción y la promoción de los estudiantes ingresantes a las Carreras TICs. Población destinataria para la articulación: Escuelas Medias y Técnicas de la Región Educativa 2.

Otras actividades que tienen por objetivo el bienestar universitario son las del Programa de actividades físicas, deportes, recreación y vida en la naturaleza. El programa tiene entre sus objetivos principales brindar un ámbito de participación que le permita a la comunidad desarrollar estilos de vida saludables, favoreciendo así la formación integral de las personas y generando a través de la práctica deportiva un mayor sentido de pertenencia de los participantes con la UNLa. Este Programa comenzó en el año 2005 en el que las actividades propuestas se hicieron en función de los recursos humanos, económicos y de infraestructura disponible, que en ese entonces no era más que los espacios verdes de nuestro predio.

Pertinencia

Las acciones emprendidas desde este área están orientadas en su totalidad a la atención de necesidades económicas, sociales, familiares y personales, que surgen de manera sostenida en la comunidad universitaria (docentes, no docentes, estudiantes).

Las necesidades son relevadas a través de demanda directa, derivaciones de los distintos departamentos, carreras, docentes, y estudiantes. Existen relevamientos cualitativos e informes cuantitativos, así como registros escritos del trabajo realizado en los ámbitos permanentes de interacción con otros actores de la comunidad.

Como parte de la recepción y conocimiento de la demanda se han realizado 590 entrevistas en la Dirección y 120 entrevistas domiciliarias a los solicitantes de becas del PCE con armado de legajos personalizados. Se atendió a la fecha aproximadamente 1900 consultas referidas a problemáticas de orden social, familiar o personal. A requerimiento de los estudiantes y de la comunidad universitaria se ha recopilado información relativa a necesidad de seguro de salud por medio de la encuesta a alumnos ingresantes 2011, y relativa a discapacidad por medio de un relevamiento específico, entre otras actividades.

El equipo de área de Bienestar Universitario mantiene reuniones periódicas en las cuales revisa y actualiza los criterios de evaluación en relación con cada programa, así como la documentación, a través del intercambio entre profesionales. Se actualizan también las técnicas para la realización de entrevistas, que son la base fundamental de la evaluación, y los indicadores utilizados para la misma. Las acciones emprendidas desde la Dirección están orientadas en su totalidad a la atención de necesidades económicas, sociales, familiares y personales, que surgen de manera sostenida en la comunidad universitaria (docentes, no docentes, estudiantes).



Las necesidades son relevadas a través de demanda directa, derivaciones de los distintos departamentos, carreras, docentes, y estudiantes. Existen relevamientos cualitativos e informes cuantitativos, así como registros escritos del trabajo realizado en los ámbitos permanentes de interacción con otros actores de la comunidad.

Impacto

En el caso de las becas, la entrevista es la herramienta fundamental de evaluación. A partir de los diagnósticos y evaluaciones realizados, se han confeccionado legajos personalizados, los cuales contienen el informe socioeconómico y ambiental de la totalidad de entrevistados (710), de los cuales 590 cuentan también con historias sociales.

Una de las formas de evaluar los resultados de las acciones es contabilizar la cantidad de graduados y la cantidad de becados por año. Según un informe elaborado por la Dirección de Bienestar el porcentaje de graduados becarios ronda alrededor del 50%.

Como parte de la recepción y conocimiento de la demanda se han realizado 590 entrevistas en la Dirección y 120 entrevistas domiciliarias a los solicitantes de becas del PCE con armado de legajos personalizados. Se atendió a la fecha aproximadamente 1900 consultas referidas a problemáticas de orden social, familiar o personal. A requerimiento de los estudiantes y de la comunidad universitaria se ha recopilado información relativa a necesidad de seguro de salud por medio de la encuesta a alumnos ingresantes 2011, y relativa a discapacidad por medio de un relevamiento específico, entre otras actividades.

Cantidad de Becas

Durante el período 2006-2011, se han otorgado a un total de 1549 becas en el marco del Programa de Compromiso Educativo. Durante el mismo período, se otorgaron:

- | | |
|--|-----|
| • Becas de emergencia | 10 |
| • Becas Nacionales (PNBU) | 773 |
| • Becas Bicentenario (programa iniciado en 2010) | 150 |
| • Becas de la Fundación Banco Provincia | 25 |

En función de este diagnóstico, se ha otorgado dos becas de emergencia, previstas en el Reglamento de Becas para dar respuesta a situaciones problemáticas y de urgencia de la comunidad universitaria, por fuera de las convocatorias semestrales.

En lo que refiere a Becas de Compromiso Educativo, la cantidad otorgada ha aumentado, entre 2005 y 2011, un 173,5%, las becas PNBU entre 2006-2011, registran un incremento de 61% de en el lapso señalado.

Se agregó a la carpeta de cada solicitante un modelo de nota para la declaración de ingresos irregulares, que facilito ampliamente que los estudiantes pudieran cumplir con este requisito; se realizó una actualización del formato del formulario para



solicitud de beca, actualmente en estado de prueba piloto, habiendo tenido algunas respuestas positivas en cuanto a la facilidad para el llenado del mismo.

Tabla 4.2. Becas Programa Compromiso Educativo adjudicadas. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Becas PCE	147	188	213	244	355	402

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

Tabla 4.3. Becas Programa Nacional Becas Universitarias PNB. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Becas PNB	65	96	137	142	151	182

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

Tabla 4.4. Becas Programa Nacional Becas Bicentenario PNBB. 2010-2011

Indicador	Año	
	2010	2011
Número de Becas PNBB	68	82

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

Tabla 4.5. Becas Fundación Banco Provincia de Buenos Aires. 2006-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de Becas FBPA	2	2	3	4	4	10

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

Al respecto, el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico ha destacado la baja participación de alumnos de las carreras dependientes como beneficiarios o destinatarios de las becas estimando que ello es debido a los criterios para la asignación de las mismas, de manera particular la consideración del ítem calificaciones.

Se estima que las mismas debieran ser ponderadas teniendo en cuenta las características de cada carrera en cuanto a valores promedios y dispersión de las calificaciones. De esta manera se evaluaría el comportamiento académico individual en relación al grupo de pertinencia.

Otro aspecto resaltado desde los departamentos es que debiera considerarse es la evaluación del programa de becas tomando en consideración el rendimiento



académico de cada uno de los beneficiarios durante el período del beneficio y los informes de los docentes tutores asignados.

Programa de actividades físicas, deportes, recreación y vida en la naturaleza

La participación de la comunidad ha ido creciendo desde 74 alumnos participantes en el 2005 a casi 1.800 en el 2011. Asimismo, se ha diversificado la oferta de actividades y los vínculos con otras instituciones: Gimnasia, Voley Mixto, Preparación Física, Ajedrez, Voley Femenino y Masculino, Fútbol, Básquet, Handball.

Tabla 4.6. Participación de la comunidad. 2005-2011

Indicador	Año						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Número de participantes	74	117	187	300	225	643	1.790

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

Se ha participado del Torneo Nacional Universitario y Juegos Interuniversitarios desde el año 2006 en distintas especialidades: Fútbol, Ajedrez, Voley Femenino y Masculino, Sede del Torneo Nacional de Ajedrez en 2008.

Se pueden mencionar como logros, el incremento sostenido en la cantidad de participantes en estas actividades, la participación en torneos nacionales y regionales, la articulación con otras entidades y la obtención de numerosos compeonatos en Ajedrez, Voley Femenino y Handball.

Recursos

Las actividades de Bienestar tienen como principal fuente de recursos al presupuesto de la universidad.

El Programa de Compromiso Educativo, que constituye la actividad principal del área, tiene asignado el 1% del presupuesto de la institución. Otras fuentes de de financiación del programa son: 50% de la recaudación de la playa de estacionamiento, el 3% de servicios a terceros, el total de la tasa de inscripción a la universidad, el aporte voluntario del 1% de los ingresos del personal docente y no docente, y el 2% del ingreso de los directivos, así como el aporte voluntario de los estudiantes. Para el resto de las actividades la Dirección cuenta con los recursos contemplados en el Presupuesto por Programas de la UNLa y la articulación con diversos programas de orden municipal, provincial y/o nacional.

La Dirección de Bienestar Universitario cuenta sólo con una oficina para el Director, un espacio administrativo, y un espacio de atención abierto, motivo por el cual se hace muy dificultosa la realización de entrevistas, tanto en el momento de evaluación para ingreso al PCE como en especial para el tratamiento de problemáticas que por su



complejidad requieren de un ámbito adecuado y de mayor privacidad para garantizar el respeto al solicitante.

El Programa de Deportes se financia con fondos de la institución. Cuenta desde el 2010 con un playón polideportivo, un gimnasio cubierto y dos oficinas para la administración.

Vinculación intra-institucional

En este punto se pondera la participación de alumnos becarios de distintas carreras en programas socio-comunitarios como así también la atención de problemáticas sociales (violencia familiar, HIV, fallecimientos, etc.) de la comunidad universitaria en general (docentes, no docentes, estudiantes) y la coordinación con los distintos departamentos y carreras.

La articulación con las distintas aéreas resulta imprescindible, en especial en el PCE, y con los docentes tutores designados por las carreras. Se considera necesaria una mayor coordinación ya que la existente resulta insuficiente.

En todos los casos se capacita a los actores acerca de los procedimientos para el acceso a las actividades de nuestra Dirección, además se entrega un instructivo detallado de las acciones a seguir para cumplimentar los requisitos. En los casos de inscripción *on line* (PNBB, PNBU) se dispone de una computadora y de personal que asiste en el trámite de inscripción.

Visibilidad

Para la difusión de las actividades y convocatorias, se han utilizado todas las herramientas tecnológicas y redes virtuales disponibles, así como también los recursos humanos (profesionales y voluntarios) de la Dirección. Entre otros medios se han utilizado carteleras, folletos, páginas Web, listas de correo electrónico, difusión aula por aula y contactos directos con estudiantes.

En el año 2011 se incorporan como medio de difusión las redes sociales (Facebook y Twitter). Se ha participado en congresos en la Universidad Nacional de Mar del Plata, en la Universidad Nacional de La Rioja y en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires difundiendo el Programa Compromiso Educativo.

4.3. Cooperación Internacional

Es importante señalar que la creación de la Dirección de Cooperación Internacional data del año 2010, si bien existía previamente un área en creciente desarrollo. La institucionalización de las actividades de cooperación internacional permitió su creciente organización y profundización, así como la exploración y avance sobre nuevas estrategias.



Pertinencia

Las actividades de cooperación internacional se generan a partir de iniciativas de distintos actores de la Universidad, así como en respuesta a solicitudes de otras instituciones y convocatorias nacionales e internacionales. En lo que tiene que ver con la generación desde el interior de la institución, la experiencia de la UNLa en sus inicios estuvo más vinculada a la “cooperación espontánea” (que partía del “capital de contactos personales” que cada académico hubiese acumulado *per se*), pero no estaba inserta en una estrategia de proyección internacional de la institución. Desde el año 2006, desde la Secretaría de Cooperación y Servicio Público se asumió la gestión de convenios, que hasta ese momento desarrollaban autónomamente los Departamentos Académicos, y se confeccionó y actualizó una base de datos, realizando seguimiento de la implementación de los mismos y solicitando información tendiente a la evaluación de las experiencias de cooperación internacional.

De esta forma, los datos recogidos de los convenios fueron un insumo para la generación de las actividades de cooperación. Complementando los datos que aportan los mismos, desde 2010 se elaboró el Primer Plan de Internacionalización (2010 – 2014), el cual explicita la política de cooperación internacional de la Universidad para los próximos años.

En lo que respecta a la generación de actividades como respuesta a la oferta de otras instituciones, organismos y gobiernos, la Universidad siempre ha explorado esta vía como una herramienta importante para el desarrollo de la internacionalización.

En síntesis, la generación de las actividades se da tanto por la demanda interna (generada espontáneamente por los docentes, investigadores, personal de la Universidad, así como por la planificación de las necesidades del área a través del plan de internacionalización) como por la demanda externa (vinculada con las ofertas y convocatorias de participación en programas, proyectos, redes y asociaciones internacionales).

Hasta el 2010 no existió un diagnóstico sistematizado sobre las necesidades de cooperación internacional al interior de la Universidad, en relación con la perspectiva de los estudiantes. Desde 2011, se ha intentado modificar esta situación a través de la aplicación de una encuesta a los estudiantes para conocer sus inquietudes en relación con la realización de estudios en el exterior, potencialidades en cuanto a manejo de idiomas y necesidad de recibir información al respecto. En cuanto a las necesidades de los docentes, el relevamiento se realiza a través de reuniones con los Directores de Departamento y Directores de Carrera, Consejos Departamentales e intercambio con las demás Secretarías.

Impacto

La mayor parte de las instancias de evaluación de las acciones de cooperación están vinculadas con los informes que se presentan a las diferentes fuentes de financiación o



co-financiación de los proyectos y/o programas internacionales en los que la Universidad participa.

Por ser un área de reciente creación sólo se incluyen datos cuantitativos, que dan cuenta del crecimiento de la participación y de las actividades. Se prevé para el próximo año el diseño de instrumentos de evaluación de tipo cualitativo.

Programas de movilidad académica

La UNLa participa activamente desde 2010 en el Programa de Movilidad de Jóvenes de Intercambio México Argentina (JIMA) y como resultado han participado hasta la fecha estudiantes.

En relación con el programa Erasmus Mundus, la UNLa participa activamente como socia en dos consorcios: *Move on Education*, coordinado por la Universidad de Málaga, y EuroPlata coordinado por la Universidad de Groningen. En relación con el primero, se obtuvieron tres becas de movilidad para posdoctorado y staff académico con una amplia convocatoria de interesados. Con relación al segundo programa, ha habido una mayor participación con un total de 12 candidaturas para cubrir plazas de doctorado, posdoctorado y staff académico. El proceso de selección de candidatos no ha finalizado a la fecha.

Existe también movilidad en términos bilaterales, fuera del marco de los programas mencionados. Por ejemplo, se han realizado experiencias de intercambio con Brasil.

Por otra parte, y con el objetivo de incrementar la participación en la internalización, se ha participado activamente en los talleres de formulación del Programa de Movilidad MERCOSUR de estudiantes de Grado, lo que implica para el año 2012 la inclusión de la UNLa en la fase piloto del mismo con el envío de 2 estudiantes a universidades de Brasil y Paraguay.

Movilidad de docentes

En relación con la movilidad de docentes, en el año 2011 se fueron afianzando las acciones tendientes a su concreción. Participaron en programas de intercambio en total 14 docentes (7 extranjeros y 7 docentes UNLa) en diferentes misiones en el exterior (Proyectos financiados por la Secretaría de Políticas Universitarias – Programa de Promoción de la Universidad Argentina en el exterior).

Desde 2007 a 2011 se ejecutaron 12 proyectos coordinados por la UNLa (Misiones al extranjero, Redes y Fortalecimiento institucional). Dichos proyectos proveyeron más de 500.000 pesos de recursos, a través de los cuales, se incluyeron más de 50 docentes de la Universidad en diferentes actividades de orden internacional. Tres de los proyectos vinculados con el fortalecimiento institucional, estuvieron destinados a dar apoyo a la creación y desarrollo del Área de Cooperación Internacional en la Universidad.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

De acuerdo a las fuentes analizadas surge que desde el año 2006 se participó ininterrumpidamente de las reuniones mencionadas, lo que ha instalado a la UNLa en el ámbito de la cooperación internacional universitaria argentina. Se participó en 17 reuniones de REDCIUN y en 12 reuniones de la Red de Universidades del Conurbano Bonaerense (RUNCob).

Participación en Ferias Internacionales

Desde 2010, la Universidad ha participado en 4 oportunidades en dos de las ferias de universidades más importantes a nivel mundial: *National Association of Foreign Student Advisers* (NAFSA) y *European Association for International Education* (EAIE). La participación en las mismas se ha visto reflejada en un mayor número de convenios firmados en los últimos meses.

Convenios internacionales

Existe un total de 75 convenios internacionales, de los cuales 21 fueron firmados durante el año 2011.

Vinculación intrainstitucional

Desde 2007 se vienen desarrollando acciones de capacitación al interior de la Universidad en relación con la cooperación internacional y la formulación de proyectos. Entre 2007 y 2011 se realizaron siete talleres vinculados a la temática de la internacionalización, formulación y evaluación de proyectos, destinados a todo el personal docente y no docente de la universidad. Estos se han vinculado con alguna convocatoria existente, con el objetivo de fortalecer la participación de las carreras y/o los departamentos en la presentación de proyectos a diferentes fuentes de convocatoria.

La capacitación mencionada contribuye a sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la necesidad de la internacionalización y mejora la posibilidad de su participación en las convocatorias y ofertas existentes.

El área trabaja en conjunto con la Dirección de Posgrado, con el Observatorio de Graduados y con la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil.

Visibilidad

Desde 2007, el área de cooperación internacional cuenta con un espacio en la Web para la difusión de sus actividades. A esta estrategia se le suma la sistematización de la difusión de la oferta de movilidad para el posgrado entre los docentes y graduados en medios digitales, entrevistas personales y por vía telefónica. A los efectos de poder tener una difusión mucho más amplia se realizó la traducción al inglés, francés y portugués de la oferta académica.



Asimismo, en 2011 se elaboró un Manual de Gestión de la Movilidad para poder transparentar y sensibilizar a la comunidad académica sobre los procedimientos inherentes a la misma.

Recursos

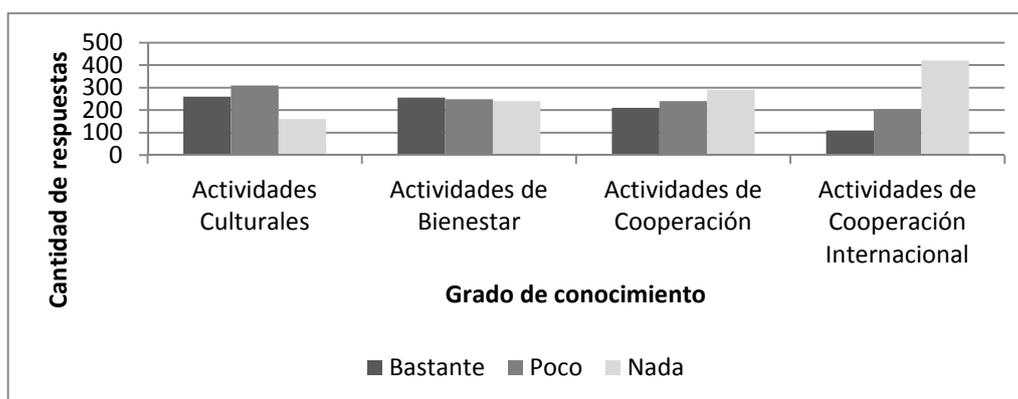
La Dirección de Cooperación Internacional utiliza varias fuentes de financiamiento. Por un lado, los recursos recibidos por la participación en proyectos de la Secretaría de Políticas Universitarias. A saber: Programa de Promoción de la Universidad Argentina, en su modalidad: Redes, Misiones al Exterior y Proyectos de Fortalecimiento Institucional. Por otro lado, se ha contado con recursos producto de la participación en Consorcios internacionales como el ERASMUS Mundus –MOE y EuroPlata- y recursos propios de la UNLa.

En el año 2011, dos integrantes del equipo de cooperación internacional y el Director han participado en actividades de capacitación sobre internacionalización en el marco del Programa de Movilidad MERCOSUR financiado por los cuatro gobiernos que lo integran. Se realizaron cinco Talleres en Uruguay, Paraguay, Brasil y Argentina. También se deben señalar los tres talleres de formulación y evaluación de proyectos desarrollados por la JICA (Agencia de Cooperación Internacional de Japón) para la capacitación del personal en temas de cooperación.

La oferta cultural, de bienestar y cooperación, vista por la Comunidad Universitaria

En este breve apartado, tomaremos las conclusiones de la encuesta realizada a los claustros, para contrastar los datos que de ella obtenemos con las conclusiones de cada apartado. Con respecto a la visibilidad de las actividades, se han obtenido los siguientes datos:

Gráfico 4.2. Conocimiento de la oferta de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Los datos confirman la percepción, compartida en las tres etapas del proceso, acerca de las dificultades para la difusión de la oferta general de las actividades de cooperación, más aún cuando esta oferta se ha estructurado recientemente (como las actividades de Cooperación Internacional).



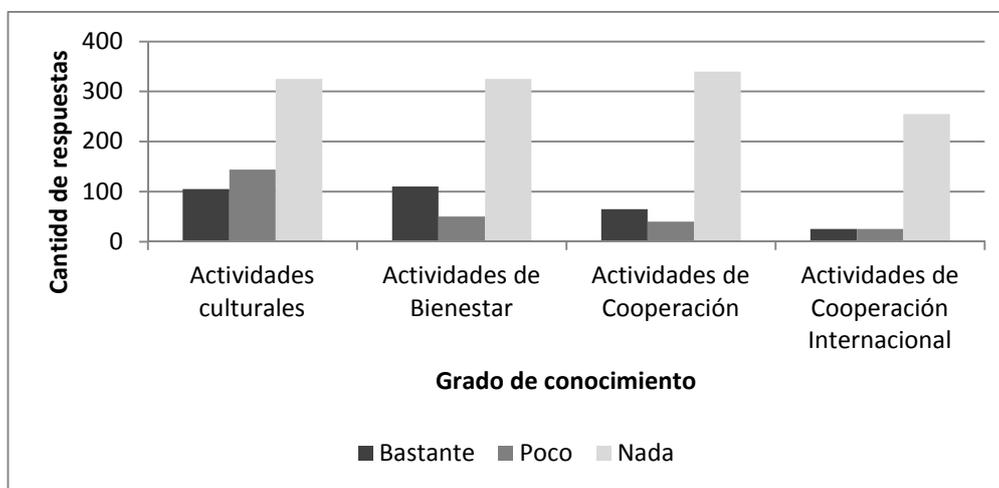
Universidad Nacional de Lanús

235/13

Con respecto a la participación de los agentes consultados en dichas actividades, se percibe una dificultad aún mayor, que parece no sólo responder al desconocimiento de dichas actividades.



Gráfico 4.3. Participación en actividades de Cooperación

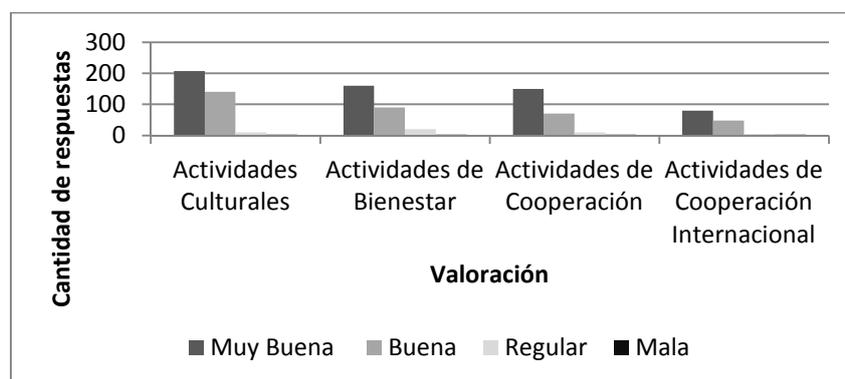


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Se identifica, de este modo, a una parte de la Comunidad Universitaria que, si bien conoce la oferta, no participa en las actividades.

Una primer lectura, referida a la existencia de dicha brecha entre conocimiento y participación, que encuentra la causa en la valoración negativa de dicha oferta, debe ser desestimada o, al menos, matizada, pues los datos respecto a la valoración de la oferta no permiten abonar dicha hipótesis. La valoración positiva, que los agentes realizan con respecto a las actividades de cooperación, conmina a repensar causas para la brecha antes mencionada, que pongan el énfasis en el acceso, la disponibilidad de tiempo y recursos, y la difusión efectiva, por sobre la calidad de la oferta.

Gráfico 4.4. Valoración de las actividades de Cooperación.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

4.4. Cultura

Desde de Relaciones Institucionales y Culturales (DRlyC) se organizan actividades propias y participa en la organización de todos los eventos académicos y culturales de la Universidad, intervenciones en Ceremonial y Protocolo requeridas por la institución,



ferias y exposiciones educativas, y numerosos talleres, presentaciones artísticas, muestras de artes visuales, jornadas y concursos.

Actividades:

- Muestras del Espacio de Arte (Artes Visuales)
- Conciertos de Cámara
- Presentaciones del Coro Universitario
- Presentaciones del Quinteto de Tango
- Talleres Culturales
- Funciones del Radioteatro en Escena
- Concursos de Ensayos sobre temáticas nacionales
- Jornadas del Arte
- Ferias y Exposiciones Educativas
- Intervenciones en Ceremonial y Protocolo
- Organización de los eventos académicos y culturales
- Registro en video de los eventos culturales y académicos.

Cabe mencionar, además, la iniciativa realizada en forma conjunta con el Programa Provincial de Orquestas Escuela (PPOE), dependiente de Escuelas de Buenos Aires, y que se implementa en el 36º Distrito Escolar Lanús. La orquesta funciona desde el año 2009 y participan en ella aproximadamente 60 niños divididos en dos niveles: inicial y avanzado. Desde el año 2011 participan, también, niños y jóvenes del barrio circundante a la escuela.

Existe, además, el Centro de Estudios Dramáticos, dependiente del Departamento de Humanidades y Artes, en cual que se realizan talleres y cursos de capacitación. El Centro participa además de programas y actividades desarrolladas en otras áreas, como por ejemplo en el Programa de Verano, el Programa Permanente, la Feria del Libro y el Servicio de Orientación Vocacional Ocupacional.

La Universidad ha tenido un rol activo en la creación de proyectos y en el llamado a la participación de la comunidad, teniendo en cuenta que en el municipio de Lanús son pocos los espacios de difusión y fomento cultural abiertos. Se reciben las propuestas de artistas, docentes y otros actores sociales, las que son evaluadas y autorizadas por las autoridades correspondientes. Una vez aprobados los proyectos y/o propuestas, se ponen en marcha los mecanismos necesarios para su implementación.

Existe una gran demanda de Talleres de distinta índole, en muchos casos superando la oferta. Por otro lado, cada vez son más las propuestas de muestras para el Espacio de Arte, a las que se agregan dinámicas de distintas expresiones artísticas, tales como performances, dinámicas de juegos, etc. Las múltiples demandas recibidas tanto desde la comunidad como de los distintos organismos y departamentos se atienden teniendo



en cuenta las dificultades de espacio para realizarlas, especialmente aquellos talleres ligados a las artes del movimiento.

Pertinencia

Las actividades culturales son planificadas por la Dirección abarcando tanto aquellas que se sostienen en el tiempo (presentes en los Informes de Gestión) así como las nuevas propuestas, incluyendo demandas comunitarias. Un ejemplo de ello fue el Festival de Cine Sexual.

En relación con las actividades culturales, todos los años se realiza el Informe de Gestión donde figuran las actividades llevadas a cabo, la articulación con diversas áreas, la cantidad de participantes en los eventos, etc. A partir de lo hecho se planifican las acciones para el siguiente año, considerando la continuidad de aquellas que lo justifiquen. Al plantear la continuidad de las actividades culturales que se realizan, se busca actualizarlas de acuerdo a las problemáticas y demandas que se pudieron identificar durante el año cursado. Por ejemplo, la apertura a nuevas dinámicas dentro del Espacio de Arte, o la habilitación de mayores niveles de complejidad en los talleres, la adecuación de programas, etc.

En relación con la demanda que aún no es atendida en la actualidad, puede señalarse que se han recibido pedidos de talleres y espectáculos para niños, así como otros talleres dirigidos al público en general.

Impacto

Para dar cuenta del impacto de las actividades, se realiza cada año el informe de Gestión, en el cual se evalúa la cooperación con diversas áreas de la Universidad y la comunidad en general. Para ello, se realiza un cuadro de indicadores de cooperación que revela datos similares a los del Informe de Gestión. Se ha tomado como criterio de evaluación la cantidad de participantes y de su continuidad, el interés y la participación de la comunidad.

Por su parte, los talleres culturales realizan un muestra de cierre todos los fines de año lectivo, cuando cada uno expone de manera creativa lo realizado y aprendido durante el año.

En el caso de la Orquesta de Cámara, puede señalarse que la misma ha tenido actividad ininterrumpida desde el año 1999, con más de cien presentaciones y ciclos de concierto en ámbitos diversos, tales como universidades, colegios profesionales, Centro Comercial e Industrial de Lanús y otros corredores culturales de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y otras localidades, así como participando de programas de radio y televisión.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

La Orquesta Infanto Juvenil, por su parte, ha sostenido e incrementado la participación de niños y jóvenes en más de un 50%, trascendiendo en la actualidad los límites de la escuela en su composición.

Vinculación intra-institucional

La actividad cultural requiere necesariamente de la participación de distintas áreas de la Universidad. Las muestras de arte exigen la articulación con el Área de Diseño, encargada de los materiales de difusión, y el Área de Mantenimiento y Patrimonio, que colabora en el montaje y desmontaje de las muestras.

Otras actividades culturales, organizadas por la DRlyC, como la III Jornada del Arte para la Inclusión, se articula con el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo (INADI) y el Programa de Políticas Públicas y Género de la Universidad; las muestras de arte de los alumnos y docentes de las Licenciaturas en Diseño y Comunicación Visual y en Diseño Industrial (recientemente incorporada) son articuladas con los distintos departamentos.

Las actividades organizadas por otras áreas de la Universidad son asistidas por esta Dirección en materia de logística y difusión institucional.

La Orquesta de Cámara, además de sus presentaciones en los eventos académicos e institucionales de la UNLa, constituye la base de la carrera de Música, conformada con estudiantes de sus distintas orientaciones. La misma constituye además un insumo de fundamental importancia para la realización de proyectos y programas socioeducativos, para niños, adultos mayores y público en general, que se llevan a cabo en distintas áreas.

Visibilidad

La difusión de las actividades culturales es una de las problemáticas principales que se detectan desde el área. Ésta es escasa dentro de la comunidad lanusense, principal receptora de nuestras propuestas. El medio más utilizado para la difusión es la lista de correo electrónico. Sin embargo, este medio no resulta del todo efectivo, ya que no siempre es preciso, y los tiempos entre la recepción y posterior difusión suelen ser excesivos.

En cuanto al uso de otros medios para la difusión de actividades culturales, se han detectado problemas debido a la urgencia de las demandas en relación con las posibilidades de difusión, así como demoras en la disponibilidad de los elementos a utilizar (flyers, carteles, afiches, etc).

Recursos



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Las actividades culturales se financian fundamentalmente con el presupuesto asignado por la Universidad y algunos proyectos culturales son financiados por el Ministerio de Educación de la Nación.

El presupuesto asignado a la DRyC, según Resolución del Consejo Superior del 17/11/2011 (fuente 11 – función 4 - ejercicio 2011) es de \$1.990.779, lo que corresponde al 2,18% del crédito total de la función 4 del ejercicio 2011.

En relación a la disponibilidad de fondos generados por aranceles provenientes de los cursos abiertos a la comunidad, puede decirse que ocasionalmente hay recursos excedentes para ser reinvertidos en otras actividades del área. El 75% de los ingresos generados por los Talleres Culturales se utiliza para el pago de honorarios de los docentes y el resto se reinvierte en otras actividades.

Por su parte, la Universidad financia los honorarios docentes de la orquesta con fondos provenientes del Programa Provincial de Orquestas-Escuela y ha financiado con fondos propios parte de los instrumentos y los honorarios de la coordinadora.

Con respecto a la capacitación del personal no docente en temáticas referidas a la actividad cultural, no hay una asignación de recursos específica para esa acción.

La DRlyC cuenta, para las actividades culturales y de cooperación, con el uso exclusivo del Edificio Lola Mora, y con el uso prioritario del Cine Tita Merello y del Teatro Cátulo Castillo. Cuenta, además, con el uso prioritario de los halls centrales de los edificios Raúl Scalabrini Ortiz, y Juana Manso para las muestras del Espacio de Arte. Para el resto de las actividades, que no se realizan en estos lugares, se piden aulas a la Secretaría Académica.

La Orquesta de Cámara no cuenta aún con espacio de funcionamiento exclusivo, aunque está prevista la construcción del Auditorio Atahualpa Yupanqui.

4.5. Convenios

Para el análisis de esta subdimensión se tomarán los convenios tramitados entre el año 2006 y agosto de 2011. Se estima que al finalizar el año 2011 aumentará el número de convenios.

Para el análisis de este punto se consultó a la base de convenios ubicada en la INTRAUNLa, portal Web de la intranet de la UNLa.

Tabla 4.7. Tipos de convenios según año, vigencia y ejecución. 2006-2011

Tipo de convenio	Año							Total	Vigentes	En Ejecución
	2006	2007	2008	2009	2010	2011				



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Cooperación	22	17	16	27	13	17	112	107	0
Cooperación Académica	0	0	2	1	0	0	3	3	3
Cooperación Internacional	3	10	6	4	19	27	69	33	7 (de los 33)
Específicos varios	12	7	18	15	22	33	107	50	16 (de los 50)

Nota: Vigente: entiéndase como aquellos Convenios cuyas actividades han finalizado, pero debido a una cláusula de vigencia y renovación, continúan formalmente los lazos interinstitucionales; se han calculado sobre el Total de cada Tipo de Convenio.

En Ejecución: Entiéndase como aquellos Convenios cuyas actividades está en ejecución al 1/6/2012, según los informes presentados por las Áreas Gestoras; se han calculado sobre el Total de cada Tipo de Convenio.

Fuente: Elaboración a partir de Base de Convenios UNLa.

Cabe consignar que a los efectos del análisis sólo se computan los convenios firmados que ya cuentan con Resolución del Consejo Superior de la Universidad. Por lo tanto puede haber convenios ya firmados que, sin embargo, aún no han completado el circuito administrativo correspondiente.

De los datos relevados dan cuenta de un crecimiento sostenido de la cantidad de convenios, con un marcado crecimiento de los convenios internacionales y aquellos relacionados con la articulación académica. Se avanzó en la tramitación, así como en la sistematización del registro de los mismos.

Asimismo, se cuenta con información relevante y sistemática que permite un acceso irrestricto para cada uno de los ámbitos y/o áreas de la comunidad universitaria.

Entre las contrapartes de los convenios realizados se cuentan en mayor número los organismos nacionales y provinciales (Ministerios, Secretarías, Gobiernos de distintos niveles y Universidades).

En un porcentaje algo menor aparecen los organismos regionales, y finalmente las organizaciones privadas (fundamentalmente para la realización de pasantías y asistencias técnicas y de capacitación) y Universidades extranjeras, especialmente latinoamericanas.

Un elemento a destacar es la participación de docentes, no docentes y estudiantes en las distintas actividades que se enmarcan en estos convenios.

A partir del análisis de las fuentes de información ya mencionadas, se puede afirmar que existen mecanismos institucionales que facilitan y organizan la tarea operativa de tramitación de convenios.



Prueba de ello es la aprobación y puesta en vigencia de un circuito de convenios, con el objetivo de asegurar la intervención de todas las áreas competentes de la Universidad, para fiscalizar y articular acciones tendientes a resguardar los intereses de la institución, tanto en el plano jurídico como académico, y procedimental.

Desde el momento en que un área de la Universidad (Secretaría, Departamento o Centro) inicia la gestión de un convenio, la Secretaría de Cooperación y Servicio Público lo remite a consideración de las distintas áreas que considera pertinentes para garantizar el correcto uso de los recursos y la transparencia de las acciones a llevarse a cabo. Luego de verificar que las actividades y contenidos del convenio no contraríen a las normas institucionales y evaluar la conveniencia y consistencia de las acciones, desde la Dirección de Cooperación se los eleva a las distintas áreas de pertinencia para su análisis y conocimiento.

Se puede verificar que las áreas que más intervienen en este procedimiento son:

- Secretaría Académica: interviene cada vez que el convenio involucre docentes, actividades de alumnos, actividades de investigación o pasantías. De este modo la Secretaría Académica informa y expresa conformidad o no, con las actividades que se propongan, además de verificar que la carga horaria de los docentes involucrados no exceda lo normado por el Reglamento de Asistencia Técnica, Transferencia y Servicios a Terceros con Fondos Externos” (Res. CS 118/08).
- Secretaría de Administración: cuando un convenio implique movimientos económico- financieros, esta Secretaría evaluará el presupuesto presentado, la correspondencia de los montos con los costos del proyecto, el correcto cálculo de los costos indirectos y utilidades de acuerdo a lo estipulado por el Reglamento de Asistencia Técnica.
- Dirección de Asuntos Jurídicos: todos los convenios pasan por esta área ya que la misma identifica todos los aspectos concernientes a garantizar la seguridad jurídica de la institución, como así también aspectos formales de los mismos.
- Dirección de Recursos Humanos: siempre que en las actividades de cooperación se requiera de la participación de No Docentes, esta Dirección comprueba que la carga horaria y el monto de las erogaciones se ajusten a lo especificado por el Reglamento de Asistencia Técnica, Transferencia y Servicios a Terceros con Fondos Externos”.
- Secretaría General: finalizado el circuito, se remite a esta Secretaría para su elevación al Consejo Superior de la UNLa, donde se ratifica el convenio firmado o en algunos casos se autoriza a la Rectora a la firma del mismo. Para ello la Dirección de Cooperación realiza un breve informe sobre los aspectos centrales y observaciones del convenio, para ser remitido a los Consejeros.

Teniendo en cuenta la información suministrada por el sistema COMDOC II puede observarse una paulatina mejora y acortamiento de los tiempos de procedimientos para la tramitación de los convenios, teniendo en cuenta las excepciones que se



desprenden de las particularidades y complejidades de cada uno de los acuerdos. En este sentido, se puede verificar que la tramitación de los mismos no supera un mes, en un 80% de los casos analizados.

El desarrollo de trabajos para terceros se dirige a dos objetivos concurrentes, por un lado brindar a los alumnos y docentes la posibilidad de aplicación de los conocimientos en prácticas y problemas reales y concretos y por otro a generar ingresos genuinos que permitan incrementar la disponibilidad de fondos para inversiones en materiales y equipos.

Con respecto al área de convenios, el Departamento de Salud Comunitaria ha informado la firma de los siguientes convenios:

Tabla 4.8. Transferencias y convenios específicos. DESACO. 2006-2012

Indicador	Año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cantidad de convenios	2	1	5	6	6	4	5

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

El Departamento de Humanidades y Artes ha destacado la firma de convenios entre este y otros organismos oficiales o privados como una tarea prioritaria. La propuesta de convenios, el seguimiento en las distintas etapas y su firma por parte de las autoridades es un proceso trabajoso que actualmente se concreta en el lapso de un año o más. Por esta razón, se sugiere como conveniente revisar este circuito buscando agilizar el proceso y sobre todo informar a quienes lo gestionan desde las carreras de grado o posgrado en el recorrido en el que se encuentra hasta llegar a la aprobación por el Consejo Superior, para que en los casos en que se demore en alguna de esas instancias pueda ser atendido ese obstáculo y no se interrumpa el circuito. En muchos casos la demora hace que pierda sentido el motivo que originó el pedido del convenio, sobre todo en los casos de convenios específicos.

Tabla 4.9. Transferencias y convenios específicos. DHYA. 2006-2012

Indicador	Año						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Cantidad	4	1	3	5	5	8	15

Fuente: Dirección de Educación Permanente.

El Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico ha realizado los siguientes comentarios.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Servicios a Terceros con Fondos Externos: dado que las demandas de servicios por parte de terceros exigen, en un gran número de casos, respuestas y atenciones inmediatas se requieren procesos de tramitación ágiles que, sin descuidar el cumplimiento de la normativa vigente, no desalienten la solicitud por lentitud burocrática o desactualicen los presupuestos o necesidades.

En el caso del Laboratorio de Microbiología, por ejemplo, se requieren servicios que por su bajo costo o por su urgencia no justifican la firma de un convenio. Se adoptó la decisión de elaborar un tarifario a partir de los costos de los requerimientos más frecuentes el cual fue aprobado por el Consejo Superior y se habilitó una cuenta específica para el cobro de los servicios efectuados. Esta práctica que posibilita la rápida presupuestación, ejecución y cobro de los trabajos puede ser generalizada y aplicada a otras actividades destinadas a terceros.

Otro aspecto a tener en cuenta es el Decreto 204/2004, modificatorio del Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional, que establece que las Universidades Nacionales tendrán el carácter de consultoras preferenciales.

Pese a la fortaleza de esta decisión, que posibilita contar con una fuente de ingresos genuinos, complementarios del presupuesto, se hace escasa difusión de los servicios que la UNLa puede ofrecer a los diferentes organismos del Estado Nacional como Consultora Preferente y para ser ejecutados con las características de contratación directa.

Observatorios: el objetivo de desarrollar un Observatorio tiene como ideario la generación de información destinada a facilitar y/o incrementar conocimientos específicos que favorezcan la constitución de bases de datos confiables y la instrumentación de actividades que fortalezcan el desarrollo de la región.

Desde el Departamento de Desarrollo Productivo se han desarrollado experiencias en Turismo y en Gestión Ambiental Urbana y en la actualidad se encuentran en funcionamiento los Observatorios Intralog correspondientes a las carreras de Logística y el de Economía Empresarial. Estos observatorios desarrollan sus actividades con la característica y en el marco de Proyectos, considerándose que su accionar se potenciaría si se constituyeran en unidades funcionales con jerarquía estructural y presupuestaria que permitiera una actividad continua y sistemática.

Facilitadores y obstaculizadores para las acciones de cooperación

Sugerencias para la Normativa vigente sobre tramitación de convenios

Desde diferentes departamentos se ha sugerido la necesidad de estudiar la forma de articular las actividades de cooperación y servicio público con los departamentos y las carreras que permita un seguimiento de la totalidad de los convenios firmados, de



manera particular de aquellos que manifiestan intenciones y que no contienen un compromiso de acción inmediato.

Entre las cuestiones que se señalan en algunas consultas en torno a la suscripción y gestión de convenios, se encuentra el apoyo y funcionamiento del área de Cooperación de la UNLa. En este sentido, se ha señalado que quienes están a cargo de la gestión de los mismos, de su recepción y circuito, han brindado apoyo de manera permanente, así como respondido a consultas de nuestra parte.

También se considera como positivo el sistema informatizado que permite una rápida visualización de la localización de los expedientes tanto durante la preparación de un convenio para su firma como en la gestión posterior.

Esto se menciona como especialmente prioritario cuando los convenios implican la administración de fondos, en ocasiones en sumas importantes, situaciones en las que la efectividad del circuito administrativo es clave para el logro de buenos resultados. Sin embargo, también se ha señalado como una cuestión aún necesaria de ser resuelta institucionalmente es el circuito de los convenios.

El paso por la Dirección de Asuntos Jurídicos, por ejemplo, no siempre sigue la misma diligencia. Así mismo, en la gestión administrativa, en algunos casos en que hubo fondos ocasionales, la administración se tornó engorrosa.

Tal vez, la designación de un referente, como ocurre con investigación y con el Campus, pueda ser una alternativa para mejorar la vinculación intra-institucional.

Por otro lado, no existe una conducta sistemática de seguimiento de las Prácticas Pre-Profesionales consistente en designación de docente-tutor, supervisión académica de las prácticas, evaluación de informes, coordinación con la contraparte.

Además, el caso de actividades a terceros, que aparece como una figura alternativa para evitar el largo proceso de la firma de un convenio entre instituciones, se menciona que no parece aplicar a todos los casos. Esto, cuando la actividad es acotada como un curso o actividad de corta duración, se ha señalado en algunos casos como “desmoralizante” y un obstáculo innecesario para ambas instituciones.

Atender las tramitaciones que se efectúan sin seguir los circuitos administrativos, (necesidad de elaborar un protocolo o norma de cumplimiento obligatorio).

Como observación final, se menciona que en general ha ido en aumento la participación en iniciativas de cooperación y que en la actualidad se interviene en un número considerable. Al mismo tiempo, no se deja de lado la perspectiva de



Universidad Nacional de Lanús

235/13

incrementar dicha participación en otras acciones que se desarrollen en el futuro, dentro de las posibilidades concretas de la institución.

Finalmente, se puede señalar que a nivel general se considera a la función de "Cooperación y Servicio Público" como un área esencial de la actividad desarrollada desde la UNLa. El lugar relevante dado a la cooperación se encuentra incluido en la propia perspectiva en que se enmarca la actividad académica, curricular, científica, etc. de cada sector específico.

Se consigna como un aspecto que requiere una consideración especial, la necesidad de disponer de una clara definición de las áreas responsables de llevar a cabo la ejecución de cada una de las actividades a fin de evitar superposiciones y /o diferencias de criterios.

Se comparte además la preocupación por la superposición de eventos y actividades y horarios de desarrollo que dificulta la participación y asistencia del personal y alumnos.

Mejorar la comunicación y los intercambios que a veces surgen en la organización de los eventos. Muchas veces se superponen eventos y actividades, haciendo dificultosa su asistencia dada la cantidad de personal abocado (técnicos, asistentes, fotógrafos), así como reduciendo la participación de la comunidad al verse fragmentada la oferta en diversas convocatorias.

Hay una gran dificultad en la planificación conjunta de las actividades institucionales, a pesar de haberse implementado recientemente un calendario institucional de eventos, al alcance de todos los empleados y autoridades de la universidad.

Conclusiones

En general, se ha evidenciado en el periodo evaluado un crecimiento sostenido en todas las áreas de cooperación.

- Se ha afianzado la oferta de capacitación a la comunidad y se han fortalecido e incrementado los lazos con las instituciones de la región.
- Se ha incrementado la cobertura de los diversos programas de bienestar universitario, tanto cualitativa como cuantitativamente.
- Se ha continuado desarrollando una fuerte política de promoción cultural en la Universidad.
- Se ha institucionalizado el área de cooperación internacional. Esto ha permitido desarrollar dicha cooperación tanto en el área, como en conjunto con departamentos y carreras.
- Se ha mejorado y agilizado el proceso de tramitación de convenios, así como el número de convenios suscriptos.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

A pesar de esta realidad auspiciosa, las dificultades que se han identificado en el presente informe constituyen un desafío para mejorar tanto la gestión de las actividades como su continuación y expansión, en condiciones de sustentabilidad.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 5: Infraestructura y Equipamiento



5.0. Introducción

Esta comisión integra el análisis de las subdimensiones de Biblioteca, Edificación, Informática y Conectividad y Laboratorios según la Res. CS 105/11.

Asímismo, en el transcurso del primer Taller Institucional, se detectó la necesidad de incluir las siguientes subdimensiones: Seguridad, Mantenimiento e Intendencia.

Como el resto de las dimensiones, el presente apartado integra el trabajo de las comisiones específicas (integradas por todos los claustros)¹³¹, los informes departamentales, entrevistas y encuestas realizadas a la comunidad. La revisión y redacción final ha quedado a cargo de los Consejeros Superiores¹³², con acompañamiento del Equipo Técnico.

Se presentan a continuación para cada una de las subdimensiones planteadas las preguntas y problemas identificados (en la matriz actual, y surgidos de la autoevaluación anterior), los datos existentes relevados y su valoración del período evaluado, así como una caracterización general del proceso de conformación de su estructura.

5.1. La UNLa y el proceso de conformación de su infraestructura.

El proceso puede sintetizarse del siguiente modo:

5.1.1. Etapa fundacional

La Universidad se establece en Valentín Alsina, en una zona próxima a la Capital Federal, pero aislada del eje central del partido y del corredor del Sudoeste. Esta ubicación permitió la instalación de la autoridad normalizadora y el comienzo de las actividades académicas. Las que al inicio estuvieron fuertemente ligadas a las de la Capital Federal.

El Rectorado y las dependencias administrativas se instalaron en una casa de grandes dimensiones alquilada en Senador Quindimil 3541, V. Alsina, en 1996 desde donde se proyectó el desarrollo futuro. Las actividades en esta casa terminaron en 1998 con la mudanza a la Sede actual de Remedios de Escalada.

La Sede Académica de Valentín Alsina estaba situada en la calle Habana 568 y se trataba de un edificio de 2500 m² que había sido la Delegación local de la Federación de la Carne.

Este edificio fue cedido en comodato gratuito durante 3 años por la Federación y posteriormente, la UNLa formalizó un contrato de alquiler. En 1997, la Universidad lo

¹³¹La comisión adoptó la siguiente forma de trabajo: cada subcomisión elaboró documentos de trabajo, en algunos casos producto de encuentros presenciales o a través de correos electrónicos, que luego fueron revisados e integrados en plenarios.

¹³² Los Consejeros Superiores que trabajaron en este apartado son: Antonio Luaces, Vicente Cuppo; Mirta Fabris y Fernando Ávalos.



refaccionó y lo utilizó para albergar la oferta académica. A partir de la mudanza a la Sede de Remedios de Escalada solo permaneció en él la carrera de Audiovisión y los cursos de Maestría hasta el año 2002, cuando se produjo la mudanza definitiva y la devolución del edificio. Estos dos edificios cubren la etapa fundacional. La etapa institucional se inicia con la habilitación de la Sede de Remedios de Escalada.

5.1.2. Etapa Institucional

La Universidad elaboró y gestionó la transferencia por parte del Gobierno Nacional de un predio de 3,8 has en Avenida H. Yrigoyen N° 5682 en el año 1996, que se otorgó por Ley N° 24.751 del Congreso Nacional. En la misma fecha, por Ley 24.750 se transfieren otras 7 has, en el mismo predio.

2.1 El predio de Avenida H. Yrigoyen tiene una superficie de 3.8 has., cuenta con un frente importante sobre esa Avenida con fondos a las vías del ferrocarril. En ese predio se analizaron distintas alternativas de uso. En primer lugar, en 1998 la ubicación de la Sede Académica y el Rectorado. En segundo lugar, en 1999, se inaugura el Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología “Abremate” con un auditorio para 1.000 personas. El predio está destinado para actividades extracurriculares de la Universidad y sala de convenciones y/o exposiciones con actividades científico–culturales.

2.2 El predio de 29 de Septiembre es, en realidad, la sumatoria de dos parcelas de terrenos, cedidas ambas por leyes nacionales. Las primeras 7 hectáreas son la que tienen un lateral sobre la Avenida Malavia. Las segundas 8 has., linderas con la anterior, se extienden hacia el Norte.

Ambas parcelas en conjunto conforman un predio definido por la Avenida 29 de Septiembre, la Avenida Malavia, las vías del ferrocarril y las áreas restantes de la playa ferroviaria. Este predio único cuenta con una superficie total de 15.000 m², aunque de esta superficie debe descontarse la cesión de una calle pública que dona la Universidad en su borde norte para conectar el lado este del partido con la estación ferroviaria de Remedios de Escalada.

2.3 La UNLa obtuvo por Ley la transferencia del Archivo Intermedio de FEMESA con una superficie de suelo de 13400m² y una superficie cubierta de 11878m². Este espacio es hoy el Edificio José Hernández.

5.2. Edificios en funcionamiento

Antes de la instalación de la Universidad, los antiguos Talleres Ferroviarios de Remedios de Escalada -sede de una intensa actividad industrial durante la primera mitad del siglo XX y progresivamente abandonados en las décadas previas a fin de siglo- llevaban la marca de esta trayectoria de esplendor y abandono: construcciones e infraestructuras deterioradas, material ferroviario abandonado, chatarra ferroviaria, antiguos tanques de combustible convertidos en focos de contaminación, caracterizaban el área. Hoy los predios cuentan con los siguientes edificios:



Tabla 5.1. Edificios del predio Hipólito Yrigoyen (38530m2)

Edificio	Año de construcción	Superficie total (m2)
Abremate	2001	3.071
Talleres	2006	2.749
Total	-	5.820

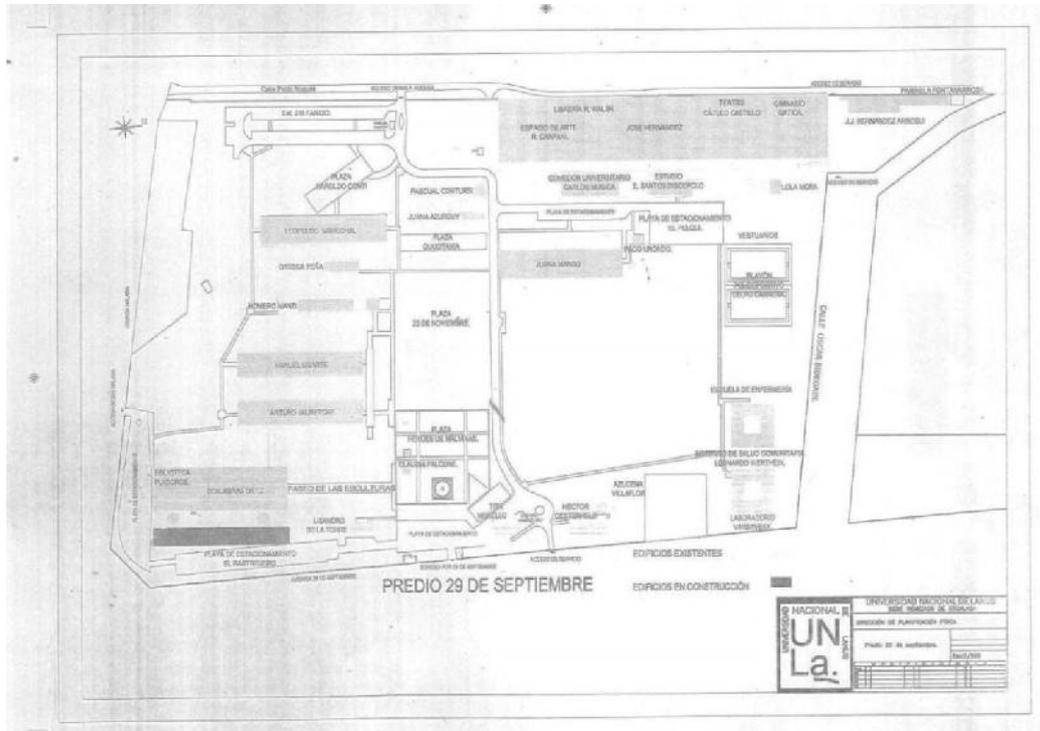
Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Tabla 5.2. Edificios del predio 29 de septiembre (16.2803m²)

Edificio	Año construcción	Superficie total (m ²)
Arturo Jauretche	2001	2.020
Comedor C. Mugica	2010	470
E.Santos Discepolo	1901/2003	310
J.J Hernandez Arregui	1901/2008	658
Homero Manzi	1901/2001	528
Jose Hernandez	1901/2009	15.173
Juana Azurduy	1950/2008	101
Juana Manso	2006	2.018
Leonardo Werthein	2011	835
Leopoldo Marechal	2004	2.070
Lisandro de la Torre	1950/1999	236
Lola Mora	2008	96
Manuel Ugarte	2005	2.020
Ortega Peña	1901/2000	177
Pascual Contursi	1950/2009	53
Roberto Arlt	s/d	460
Scalabrini Ortiz	1901/2010	3.954
Tita Merello	2005	523
Claudia Falcone	1901/2000	30
Paco Urondo	1901/2000	30
Oscar Varsavsky	2012	840
Macedonio Fernandez	2012/2013	1.077
Total		33.679

Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Gráfico 5.1. Plano del predio de 29 de septiembre



Fuente: Dirección de Planificación Física.

5.1. Edificación

En el aspecto edilicio se analizaron los recursos físicos en relación a los requerimientos funcionales, la flexibilidad de uso de dichos espacios y los procedimientos a través de los cuales se canalizan las obras.

Planificación física: demandas y realización de obras

Para abordar los interrogantes sobre esta subdimensión se examinó el archivo de la Dirección de Planificación Física, donde a través de la consulta de la información disponible entre los años 2008 y 2010 se relevaron los siguientes datos sobre solicitudes de reformas y/o construcción de nuevos espacios por las distintas dependencias de la Universidad:

Cuadro 5.1. Solicitudes de reformas y/o construcción

Año	Nº	Memos notas etc.	Solicitantes
2008	16		Secretaría de Administración, Intendencia, Sec. Académica, Dir. Recursos Humanos, Dir. de Mantenimiento
2009	12		DRlyC, Dto. Humanidades y Arte, Lic. de Audiovisión, Sec. de Administración, Intendencia, Sec. Académica, Dir. Recursos Humanos, Dir. de Mantenimiento.
2010	18		Dir. de Educación Permanente, Dto. Planificación y Políticas Públicas, Sec. de Coop. y Serv. Públicos, DRlyC, Dto. Humanidades y Arte, Lic. en Audiovisión, Sec. de Administración, Intendencia, Sec. Académica, Dir. Recursos Humanos, Dir. de Mantenimiento.

Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.



Con respecto a la programación de obras a corto y mediano plazo se puede afirmar que las prioridades están orientadas a complementar la infraestructura básica de la Universidad y a brindar una cobertura espacial a las necesidades a corto plazo. Atendidas estas necesidades se considera pertinente realizar una planificación a mediano plazo y un programa de mantenimiento de las obras realizadas.

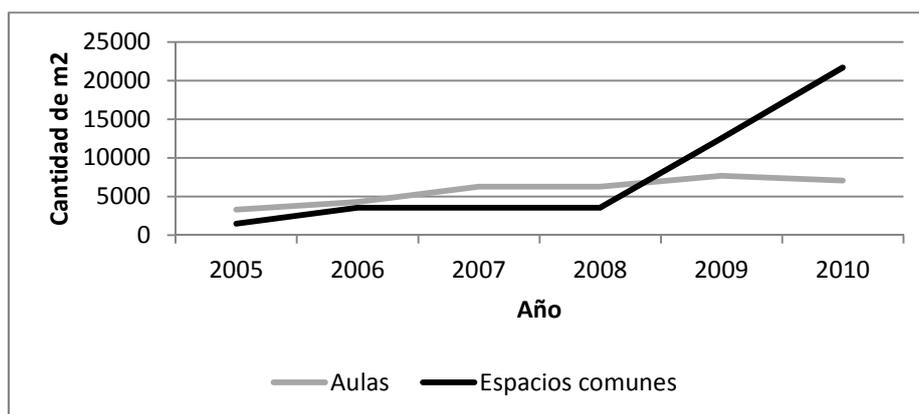
De la información mencionada producida por la unidad ejecutora de todos los proyectos arquitectónicos llevados a cabo en el periodo analizado, se puede considerar que el crecimiento no se sustentó en una planificación ordenada en el mediano o largo plazo, sino que avanzó de acuerdo con la disponibilidad presupuestaria y orientada a cubrir las necesidades académicas producto del crecimiento de la cantidad de alumnos y carreras. Esto se refleja en el crecimiento de los comunes seguido espacios en primer término, por el incremento de las unidades áulica

Tabla 5.3. Proyectos arquitectónicos 2005-2010

Año	Aulas	Espacios comunes
2005	3.318 m ²	1.472 m ²
2006	4.284 m ²	3.556 m ²
2007	6.284 m ²	3.556 m ²
2008	6.284 m ²	3.556 m ²
2009	7.684 m ²	12.526 m ²
2010	7.080 m ²	21.684 m ²

Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Gráfico 5.2. Superficie cubierta. 2005-2010



Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Tabla 5.4. Relación alumnos por superficie aulica. 2005-2010

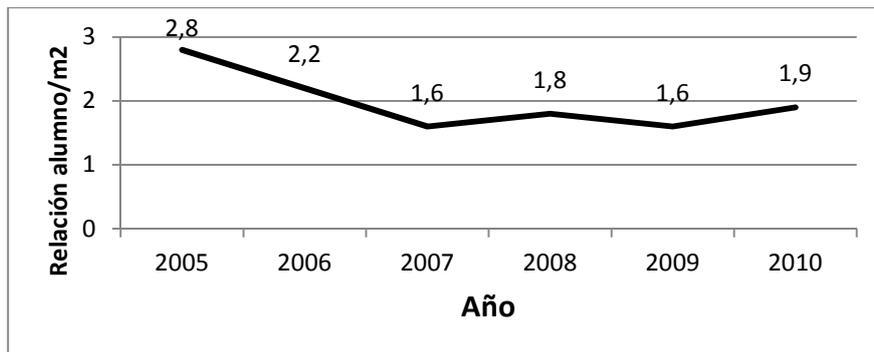
Año	Alumnos/m ²
2005	2,8
2006	2,2



2007	1,6
2008	1,8
2009	1,6
2010	1,9

Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Gráfico 5.3. Relación alumnos por superficie aulica. 2005-2010



Fuente: Elaboración en base a los datos consignados por la Dirección de Planificación Física.

Del análisis de la información se desprende que el crecimiento de la superficie destinada a aulas en el periodo 2005-2010 fue del 213% y que se redujo la cantidad de alumnos por metro cuadrado.

El procedimiento de asignación informado consiste: “En primera instancia se hace una solicitud a todas las carreras –de grado y posgrado- para que remitan a la Dirección los requerimientos para el cuatrimestre. En dicha solicitud deben precisar carrera, turno, día y horario, asignatura, profesor a cargo del dictado, instructores, cantidad de alumnos estimada en cursada, cohorte.”¹³³

Los Directores de Departamento¹³⁴ consultados coinciden en que la asignación de aulas no depende de sus Áreas, y que desconocen el criterio de asignación, lo cual se considera un aspecto a revisar.

Participación de los usuarios en el proceso de diseño/ejecución de los proyectos

El diseño de las obras es realizado por la Dirección de Planificación Física consultando a los usuarios en tres momentos distintos: en el inicio del proyecto para establecer en conjunto un programa de necesidades, en la instancia de anteproyecto para revisar el diseño (consulta que puede repetirse en varias oportunidades hasta que el

¹³³ Entrevista B5.3 al Responsable distribución de aulas – Emanuel Fernández, pregunta 1.

¹³⁴ Entrevista B8 y B5.5 al Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico – Oscar Tangelson. Entrevista B8 a la Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas – Ana Farber. Entrevista B8 al Director del Departamento de Humanidades y Artes – Héctor Muzzopappa



anteproyecto satisfaga las necesidades del usuario) y por último en la instancia de definición final de proyecto.

Las metodologías con las cuales se realizaron las consultas a los usuarios sobre el diseño y ejecución de los proyectos fueron la entrevista con los usuarios y las visitas a obra.

Cabe mencionar, que el cambio en el uso que se ha dado a esos espacios con respecto a lo planificado, generó a veces un efecto de ineficiencia en la utilización de dichos espacios, con los consiguientes mayores costos para adecuarlos a los nuevos usos, no previstos inicialmente.

Seguimiento de ejecución de obras

Para el seguimiento de ejecución de obras, la Dirección de Planificación Física, asigna un inspector a cargo de cada una de las obras nuevas, quien es el responsable de verificar el ajuste a pliego de las mismas. Los parámetros considerados para la inspección de las obras son los especificados por el pliego.

Sobre un universo de 45 obras se registraron dos incumplimientos de plazo de obra en el periodo 2005-2010.

Opinión de los usuarios sobre las aulas, oficinas, talleres y otros espacios.

Dentro del marco de la Encuesta de Autoevaluación, se consultó a los claustros docente y no docente sobre la adecuación de los espacios que utilizan. De los datos obtenidos, podemos extraer la siguiente información:

- Los docentes consultados han respondido que las aulas son muy adecuadas para su función (41%), o bien adecuada (45%).
- El personal no docente consultado ha respondido que las oficinas son muy adecuadas (34%), o bien adecuadas (56%).
- Además, se consultó sobre las refacciones de los espacios de trabajo y el traslado de los mismos. Con respecto a este punto, podemos destacar:
- El 63% del personal no docente informó que su espacio de trabajo había sido refaccionado y/o modificado, durante el periodo. En el caso de los docentes consultados, fue el 45%. Este dato se corresponde con el crecimiento del espacio edilicio y el crecimiento institucional que ha sufrido la Universidad.
- Con respecto al traslado, el 51% del personal no docente cambio de espacio de trabajo durante el periodo.

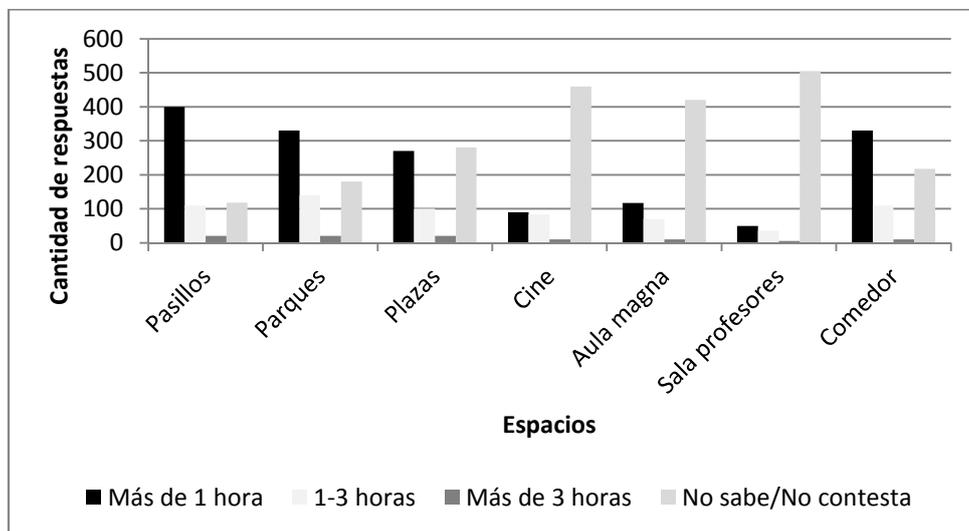
Se ha preguntado al personal docente y no docente si ha sido consultado en el proceso previo sobre las refacciones, modificaciones y/o traslados planeados para su espacio de trabajo.



Sólo el 15% de los docentes fue consultado en el proceso previo de planificación. En el caso del personal no docente, el 25% fue consultado.

En conclusión, si bien los usuarios están conformes con los espacios de trabajo, y el crecimiento institucional de la Universidad puede haber sido la causa de las modificaciones, refacciones y traslados, así como de la falta de consulta sobre la misma, con la estabilización de dicho crecimiento se debería instrumentar un mecanismo dinámico de consulta e intervención de los usuarios en futuros procesos de planificación o adaptación edilicia.

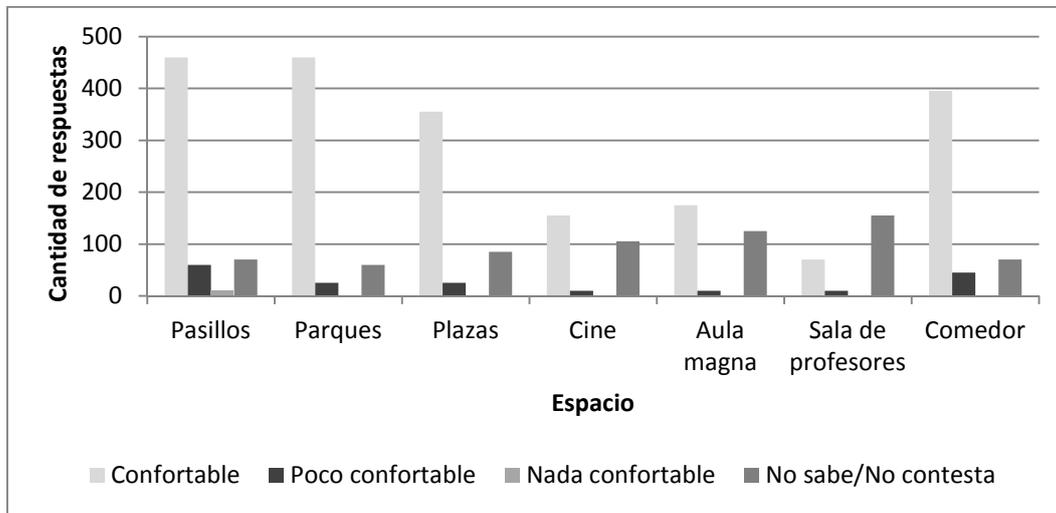
Gráfico 5.4. Tiempo de uso de los espacios comunes



Fuente: Elaboración en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Con respecto a los espacios comunes, se consultó a los usuarios, en la Encuesta de Autoevaluación, sobre el tiempo de uso y la confortabilidad de los mismos. De los datos obtenidos se puede concluir que aunque utilizan los espacios en tiempos variables una amplia mayoría de los usuarios consideran que los espacios comunes son confortables.

Gráfico 5.5. Confortabilidad de los espacios comunes



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales

Los departamentos que tienen sus oficinas en el Edificio Scalabrini Ortiz han dado cuenta de una serie de problemas comunes, que integran al área de Planificación Edilicia, Mantenimiento y Seguridad.

En particular, se señalan problemas con la climatización del edificio, el nivel de ruido y la deficiente cobertura del espacio por medidas de seguridad ante siniestros.

Con respecto a lo anterior, el DPYT ha propuesto:

- Recalcular el caudal necesario para abastecer al edificio con aire acondicionado en las actuales condiciones ya que se han incorporado/construido nuevos sectores, aumentando, además la cantidad de personas.
- Incorporar sistemas de acondicionamiento del clima interior que contemplen estos nuevos requerimientos y además disponer de equipos alternativos de emergencia ante la falta del central, o bien contratar un proveedor externo (a manera de equipo portátil) complementario ante la salida prolongada de servicio del equipo existente.
- Instalación de los dispositivos de seguridad tales como sensores /detectores de humo/gases.
- Conectar cañerías hídricas con rociadores automáticos.
- Elaborar un manual de procedimiento ante contingencias, indicando responsables, roles, funciones, actividades.
- Instalar indicadores de salidas. Colocar planos indicadores del lugar donde se encuentra y el camino a seguir para evacuar por el lugar más seguro.
- Abrir puertas en lugares claves.
- Construir al menos una escalera externa que conduzca directamente al exterior del edificio.



- Comprar e instalar artefactos de iluminación de emergencia en sitios estratégicos.
- Amurar la parte superior de los tabiques divisores de oficinas.
- Aplicar, en el entrepiso, la aislación acústica que los profesionales de la construcción estimen pertinente para evitar que los ruidos de las pisadas dificulten la actividad en las oficinas que se encuentran debajo de éste.
- Cerrar con mampostería los huecos que quedan entre el tabique y las columnas (perfiles de rieles).

El DESACO menciona también la necesidad de una mayor difusión entre los trabajadores del plan de evacuación, la instalación de dispositivos antipánico en todas las puertas, así como mejorar la señalización de las distintas dependencias a fin de evitar consultas reiteradas en las diferentes oficinas por parte de personas que desconocen la Universidad. Además, se indica que los baños para el personal se disponen en número de dos, uno en el extremo sur del Pabellón, compartido con otras secciones, y otro en el extremo norte, lindando con la sección correspondiente al DESACO, que se destina al uso exclusivo del personal, resguardándose con llave el acceso (este es el que efectivamente es utilizado por los integrantes del Departamento). Se menciona que este baño cuenta con provisión adecuada de papel y toallas, aunque en ocasiones no cuenta con jabón; su condición de externo a la edificación y la deficiencia del techo ocasionan dificultades en los días en que hay inclemencias climáticas como lluvia o frío. Por otro lado, en el ISCo, sólo se cuenta con baño para el personal y uno para discapacitados, lo que es francamente deficiente para el total de alumnos que circulan cotidianamente; esta situación se ha contemplado y solucionado con la construcción de baños públicos a compartirse con el contiguo Instituto Varsavsky.

Respecto de los Laboratorios la situación es variada; mientras el de Nutrición está en desarrollo conjuntamente con el área de planificación física, el de Educación Física ya está instalado en un espacio que no es totalmente adecuado (ya que fue concebido para informática, que era su ocupante anterior), así carece de organización adecuada y de baños. Finalmente el de Enfermería es adecuado para las necesidades operativas aunque necesita reparaciones en su puerta de ingreso, la adecuación con una salida de emergencia y la instalación de lavatorios. Por otro lado, es un aula que debe ser compartida en los momentos en que es requerida para actividades docentes.

En las oficinas en la ex Secretaría Académica se observan problemas similares a los mencionados más arriba respecto de la escalera, entrepiso y salidas de emergencia. También en este sector se encuentra programado el remplazo de alfombra del entrepiso por las dificultades de hábitat que ocasiona su deterioro. En este sector los puestos de trabajo son suficientes y se han aplicado criterios similares en la asignación de mobiliario según funciones (docentes investigadores y personal administrativo) en cuanto a la disponibilidad de mesas para trabajo de equipos y reuniones, así como de



terminales informáticas. La climatización es buena en la oficina de Salud Mental, y deficiente en la oficina contigua. El resto del edificio cuenta con climatización central.

El DHYA comenta que en la actualidad no son claros cuáles son los mecanismos a través de los que los usuarios pueden participar en el proceso de diseño. A modo de ejemplo, podemos citar las refacciones realizadas actualmente en los edificios Homero Manzi y Ortega Peña. Las mismas, destinadas al mejoramiento de la fachada externa, han sido emprendidas sin tener en cuenta las prioridades de los usuarios (como por ejemplo la ampliación y mejoramiento de los baños).

Otra cuestión a señalar en relación con la edificación es la falta de espacios áulicos. En este sentido, si bien como se detalla en el informe la superficie destinada a la construcción de aulas ha crecido ininterrumpidamente, las mismas siguen considerándose insuficientes teniendo en cuenta la oferta académica actual. Asimismo, sería importante que en el futuro se contemple la posibilidad de construir aulas concebidas específicamente para el dictado de cursos de posgrado, ya que es habitual no encontrar aulas disponibles y en general están destinados a una menor cantidad de estudiantes en comparación con las asignaturas de las carreras de grado.

Por otra parte, la subcomisión considera importante señalar que en la actualidad no existe una adecuada climatización en varios edificios de nuestra universidad. Esto resulta un verdadero problema para el dictado de clases durante las temperaturas más extremas de invierno y verano.

El DPPP considera que, al no haber una planificación ordenada, se produjo una utilización y reutilización de los espacios en función de finalidades distintas a las establecidas inicialmente (caso Edificio José Hernández). Por tanto es necesario avanzar en una planificación estratégica a mediano y largo plazo que tenga en cuenta la proyección de la universidad como también el mantenimiento de las obras realizadas.

La distribución del espacio destinado a los departamentos (salvo el de Humanidades y Artes) revela una fragmentación respecto de otras áreas de gestión académica que incide en la ruptura de comunicación producto de la distancia entre edificios. Siendo el proyecto de la UNLa, un proyecto estructurado en departamentos y no en Facultades, la articulación en el espacio físico debe ser evaluada como un problema a resolver.

La consulta a los usuarios y la participación de los mismos en el proceso de diseño/ejecución de los proyectos no siempre se lleva a cabo. Deberían generarse mecanismos de cumplimiento efectivo que permitieran a los usuarios participar de algún modo en planificación de los espacios que va a utilizar.



Así mismo resaltan que resultaría apropiado establecer mecanismos de información y articulación con los Directores de Departamento en lo que respecta a la asignación de aulas.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

El Consejo Superior considera que no hubo planificación edilicia ideal, sino una planificación dinámica, producto tanto de la presión de las demandas coyunturales, así como del compromiso con el respeto y rescate del patrimonio ferroviario de los edificios, que condicionaron la funcionalidad y flexibilidad de los espacios construidos.

Se deben mencionar las nuevas obras (boxes, salas de reunión, etc.) que cubren las falencias correspondientes a los espacios destinados a docentes señaladas en la autoevaluación anterior.

Si bien se plantea un proceso de consulta para la ejecución de proyecto, no se visibiliza el inicio de dicho proceso por parte de los participantes. Debería existir un registro escrito de dicha consulta, así como de las propuestas alternativas.

El déficit de aulas se encuentra relacionado con el crecimiento de la matrícula. Se debe destacar, no obstante, el crecimiento sostenido de la superficie construida.

Se realiza la siguiente propuesta: se debería construir una infraestructura comunicacional. Debería contemplarse una red interna de comunicación, informatizado y actualizado, integrado a una mejorada señalética, que permita orientar, en un sentido amplio, a los miembros de la comunidad universitaria.

5.2. Laboratorios y talleres

En la subdimensión de laboratorios se analizó su diseño en relación a la eficiencia de operación, uso de equipos y medidas de seguridad.

Además existen espacios de taller, aulas taller y aulas de informática utilizadas específicamente por carreras que requieren de programas computarizados como Diseño Industrial o Audiovisión¹³⁵.

Equipos e insumos

Respecto a la compra de equipamiento se consultó a la Dirección de Compras los pedidos de suministros, para saber el origen de los fondos con que se realizaron las mismas. Los insumos y el equipamiento inicial de los laboratorios se realizó a través de recursos provenientes del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) en el año 1999. En los años siguientes se han ido reponiendo insumos y se han adquirido equipos con fondos propios, generados por los servicios a terceros prestados por el laboratorio, con

¹³⁵ El detalle de los diferentes espacios, su superficie y equipamiento puede consultarse en el Documento Información Adicional.



excepción del termociclador real time que fue comprado en el 2007 con fondos de la UNLa. A partir del año 2009, y en concordancia con el resto de la Universidad, la planificación y asignación de equipamientos e insumos pasó a realizarse a través del presupuesto por programa en lo que se refiere a fondos de la UNLa.

Los controles sobre el funcionamiento de los equipos se realizan rutinariamente de forma interna. Para ello contamos con sensores externos para la medición de temperaturas, controles biológicos y químicos para el funcionamiento de autoclave y reactivos de calibración para los equipos del área química. No se han realizado aún los controles de presurometría de los equipos sometidos a presión, así como la calibración de micropipetas y balanzas.

En referencia al equipamiento y espacios disponibles, en las condiciones de trabajo durante el 2011 las instalaciones no se adecuaban totalmente al tipo de ensayos que se realizaban y al volumen de trabajo.

Respecto al almacenamiento de insumos se dispone de un droguero pero se ha separado un sector del laboratorio Lisandro de la Torre que sirve para tales fines. Este sector se encuentra señalizado y ha pasado correctamente la auditoría externa del año 2008.

En el año 2012 se ha finalizado la construcción y se comenzó la puesta en funcionamiento de un nuevo edificio para el laboratorio Varsavsky, que ha recibido un premio por el diseño arquitectónico. Para su planificación se tuvo en cuenta la cantidad de alumnos y comisiones que generan las diferentes carreras, los trabajos de investigación que se desarrollan y los servicios que presta el laboratorio para que cada una de estas actividades sea adecuada. El nuevo diseño de los laboratorios permite evitar el inadecuado cruzamiento de estas actividades ya que se realizan en sectores diferentes.

Además, en los nuevos laboratorios está prevista la construcción de un droguero y un sistema de circulación de muestras según la ISO 17025 que evita la contaminación cruzada.

El diseño y construcción de los nuevos laboratorios contempla todos los requerimientos que hacen a la seguridad, ya sea del personal que trabaja permanentemente, como de los investigadores y alumnos.

Medidas de seguridad y tratamiento de residuos peligrosos

Los laboratorios ubicados en el Edificio Jauretche no cumplían, al momento de su puesta en marcha, con las normas de seguridad adecuadas. Al respecto, desde 2007 se han adquirido duchas, lavaojos y todos los elementos de seguridad específicos



Universidad Nacional de Lanús

235/13

(mantas, cartelería, etc.). Se han redactado también los manuales de evacuación contra incendios para cada laboratorio.

A su vez, recientemente se ha inscripto a la UNLa en la Secretaría de Medio Ambiente, como institución autorizada para la eliminación de residuos contaminantes mediante la contratación de empresas que prestan servicios de este tipo.

Asimismo, tiene desarrollado un sistema de recolección, almacenamiento y disposición final de residuos en el cual estamos trabajando. Para ello, se ha contemplado en el Plan de Acción 2012 la apertura del proceso de contratación de una empresa para realizar la disposición final de residuos, no sólo de los que genera el laboratorio, sino también del resto de las áreas como Sistemas, Mantenimiento, etc., previéndose complementariamente un plan de capacitación en estos temas para los responsables del manejo de residuos en la UNLa, quedando pendiente todavía la elaboración de los manuales de procedimientos.

Utilización de los laboratorios

La tasa de utilización de los equipos de laboratorio más comunes es de aproximadamente el 70% en forma regular durante el ciclo lectivo, con un horario promedio de 8 horas diarias de disponibilidad.

Además se realiza un control de *stock* sobre las drogas que se compran anualmente, así como del consumo que se hace de las mismas, tanto en valores totales como especificando los consumos correspondientes al área académica, área de investigación y servicios, y por último el saldo. Este control, a su vez, recibió auditoría interna en el año 2010.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales.

El DHYA considera que no se encuentra detallada la cantidad de laboratorios con los que cuenta la UNLa (así como tampoco la cantidad de aulas taller) ni las actividades que se desarrollan en los mismos. Señala que pareciera ser que en el informe solo se hace referencia a los laboratorios utilizados por el Departamento de Salud Comunitaria. Por otro lado, si bien se afirma que cumplen con las normas de seguridad establecidas, en ningún lugar se consigna si la UNLa cuenta con las certificaciones ISO correspondientes.

El resto de los departamentos no hacen menciones sobre el apartado.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

La comisión ha solicitado a las áreas responsables de los diferentes espacios de la Universidad que no fueron incluidos dentro de las primeras etapas del proceso de Autoevaluación:



Universidad Nacional de Lanús

235/13

El Programa de Deportes, que depende de la Secretaría de Cooperación, ha informado que cuenta con la siguiente infraestructura:

Playón Polideportivo Delfo Cabrera

En el año 2009 se inauguró el Playón Polideportivo Delfo Cabrera, este consiste en un espacio al aire libre de 3000m² y con su superficie revestida en caucho. El mismo alberga 2 canchas de fútbol o handball, 3 de vóley y 1 de básquet. Se desarrollan en él: torneos internos, el torneo de la Liga Deportiva Universitaria Regional, jornadas y cursos de capacitación, y los entrenamientos y prácticas deportivas de los diferentes deportes.

Problemas

- Falta de mantenimiento del espacio verde que se encuentran entre el playón y el alambrado perimetral.
- Deterioro del caucho del playón
- Falta de Limpieza posterior al corte de césped.
- Falta de mantenimiento y limpieza general del espacio comprendido entre el alambrado perimetral y la medianera de la calle.

Mejoras

- Un separador de caños móviles con redes entre las canchas, para que se puedan desarrollar dos encuentros deportivos en forma simultánea sin que haya interferencias.
- Cuatro para-pelotas de caños y redes, para evitar que algún asistente o espectador sea golpeado, además de agilizar el desarrollo de los partidos.
- Módulos de tribuna para poner en los costados de las canchas, brindando más comodidad a los espectadores de los encuentros deportivos, así como para los que asisten a ver las prácticas o los participantes de las jornadas y capacitaciones.
- Sería necesario la instalación definitiva de un piso preparado para soportar los cambios bruscos de temperatura, alto tránsito, etc.
- Colocación de cestos fijos para residuos.

Gimnasio Comunitario

Este consiste en un recinto de aproximadamente 210m² en el que se desarrollan diferentes actividades, tales como: clases de gimnasia, ajedrez y acondicionamiento físico. Con frecuencia es utilizado para la realización de torneos de ajedrez, para cursos y jornadas de capacitación, etc. Dicho espacio cuenta con dos vestuarios y una oficina.

Además este espacio es cedido al Centro del Adulto Mayor, desde el que se realizan clases de gimnasia para adultos mayores. También es cedido semanalmente al centro de arte dramático para el dictado de clases de teatro.

5.3. Mantenimiento



En lo referente a mantenimiento se planteó evaluar cuál es su alcance respecto a la infraestructura existente y conocer las normas y procedimientos de trabajo vigentes.

La Directora de Recursos Humanos informa que hay 18 personas trabajando en mantenimiento.

Se consultó al Director de Mantenimiento¹³⁶ respecto de la situación actual del área: “Debido al crecimiento constante de la UNLa, el mantenimiento correctivo (por reparación) es más alto que lo recomendado. Este tipo de mantenimiento es más costoso dado que el pedido llega cuando está el desperfecto y la respuesta debe de ser inmediata.

En cambio, el mantenimiento preventivo tiene la posibilidad de ser programado en el tiempo, y por lo tanto puede ser evaluado económicamente. Permite distribuir más adecuadamente las cargas de tareas, de acuerdo con las distintas especialidades requeridas, y realizar la administración de materiales y repuestos.

El mantenimiento debe realizarse ajustado a un estricto control de costos, para racionalizar y maximizar los recursos que aporta el Estado y los que aporta la comunidad.”

Respecto de los datos anteriores el mismo entrevistado considera necesaria la creación de un *software* parecido al utilizado en el área de sistemas para registrar los pedidos, dado que manualmente no se dejan registrados y aproximadamente el 70% son “de palabra”. Es necesario entonces ajustar primero el registro de las solicitudes, para luego poder analizar los pedidos y hacer un plan de mantenimiento preventivo. Asimismo, sería importante ajustar la cantidad de personal en función de las necesidades detectadas y el plan que se proponga.

A la fecha de este Informe, Mantenimiento depende de la Secretaría de Administración. Los consejeros superiores se plantean durante el proceso de Autoevaluación la necesidad realizar un monitoreo mensual de las instalaciones recorriendo e informando el estado de las mismas y comunicar las correcciones necesarias. Así mismo se señala la necesidad de un área técnica que administre y centralice este tipo de tareas.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales

El Departamento de Salud Comunitaria valora positivamente la respuesta obtenida cuando se solicitan arreglos menores tanto de infraestructura como de mobiliario, pero se refiere un cierto déficit en la realización de tareas de mantenimiento con carácter preventivo, en especial en lo que hace a la permanencia de cableados sueltos, déficits en algunas instalaciones eléctricas, etc., así como en el mantenimiento preventivo de mobiliario, pisos, techos, cortinas cuyos fallos suelen detectarse en períodos pico de actividades. El mobiliario es en general viejo y presenta diferentes

¹³⁶ Entrevista al Director de Mantenimiento Julio Dominguez (B.5.10)



niveles de deterioro, notándose déficit en la toma de decisiones de su descargo patrimonial. Asimismo, dado que el mobiliario se fue incorporando en diferentes momentos históricos de la institución, no hay un criterio uniforme en su diseño y estructura. El ISCo, de reciente inauguración, es la excepción y no presenta este tipo de problemas.

En relación con este apartado, el Departamento de Humanidades y Artes coincide con lo expresado en el informe acerca de la necesidad de implementar un mantenimiento preventivo en reemplazo del mantenimiento correctivo. A efectos de llevar adelante el cambio de paradigma propuesto, se considera necesario hacer un relevamiento del estado edilicio actual.

El Departamento de Políticas Públicas plantea la necesidad de hacer un uso más racional y eficiente de la energía en la UNLa dado que una parte importante de los costos operativos están vinculados a la utilización de energía, especialmente la eléctrica. Se propone la realización de una “auditoría energética” que analice y sugiera instrumentos y normas para optimizar los consumos.

El Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo no ha hecho menciones sobre el apartado.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

La comisión considera que es arduo el diseño de un plan de mantenimiento racional general, en tanto este debe adaptarse a las características de los edificios.

Con respecto a la planta de personal, la administración de servicios (sistemas de iluminación, calefacción, etc.), funciona correctamente. Por otro lado, con respecto al área de reparación se está desarrollando un sistema, de acceso abierto a usuarios, de demanda, registro y seguimiento del mantenimiento.

Tal como se refleja en la autoevaluación anterior, con respecto al mantenimiento correctivo y predictivo, si bien se ha trabajado sobre el mismo, se debe impulsar un plan de mantenimiento adecuado.

5.4. Seguridad

Respecto a las medidas de seguridad se planteó evaluar los tres aspectos principales: el territorial, los accesos al predio y resguardo de lugares interiores y dependencias.

Para la seguridad territorial del predio Remedios de Escalada se cuenta con un puesto externo las 24 horas del día, a cargo de la Policía Federal en el acceso a la calle Pablo Nogués, y por la noche un guardia interno en la playa de Estacionamiento Pucará, sobre la calle 29 de Setiembre.



En las horas diurnas se cuenta en todos los accesos con el “Servicio de portería” que permite el ingreso y egreso. Estos puestos de portería son cuatro y están interconectados con el puesto policial de Pablo Nogués.

En lo que respecta a la seguridad de elementos valiosos o dependencias donde existen este tipo de elementos, los mismos se resguardan mediante cerraduras, candados o jaulas protectoras. En caso de faltantes o hurtos se efectúa la correspondiente denuncia policial, y la Dirección de Asuntos Jurídicos realiza las actuaciones administrativas correspondientes. Sobre este particular la recuperación o esclarecimiento de los hechos ocurridos ha sido nulo.

La Universidad cuenta con cobertura de seguros por daños ocasionados a terceros respecto de hechos ocurridos en el predio (Responsabilidad Civil Comprensiva).

El predio de Yrigoyen (Edificios “Abremate” y Talleres) cuenta con custodia nocturna policial y el control de ingreso y egreso de portería.

Medidas instrumentadas

Si bien se encuentran falencias en materia de seguridad, se ha mejorado la iluminación del predio y realizado una red de senderos que evita la circulación dispersa de estudiantes. Además se ha desarrollado un proyecto de instalación de cámaras de video en la Biblioteca y se planea extenderlo al resto del predio.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales

Con respecto al apartado, el Departamento de Salud Comunitaria ha identificado acciones previstas en el período que se evalúa en relación con la seguridad. Entre otras, la mayor visibilidad de los entornos físicos a las entradas y salidas, las cuales a su vez cuentan con guardia permanente e iluminación. La iluminación se ha extendido a zonas del campus anteriormente mal iluminadas. En tanto el desmalezamiento y la sistematización de cercas perimetrales han permitido un mejoramiento de la seguridad en los distintos sectores en donde actúa el Departamento. En el Edificio Scalabrini Ortiz las instalaciones se mantienen poco iluminadas y desoladas por las noches y fines de semana, lo que produce preocupación en el personal que debe transitarlas. También menciona el personal preocupación por la seguridad en el entorno periférico de los accesos a la Universidad (donde se reportaron episodios de robo a alumnos).

Respecto del resguardo de equipos, se ha provisto de mobiliario con llave para la seguridad de aquellos móviles y de uso cotidiano en docencia, en los diferentes edificios del Departamento, así como de un marco procedimental bajo responsabilidad de personal a cargo. En el caso de los talleristas del Centro del Adulto Mayor no



Universidad Nacional de Lanús

235/13

cuentan con esta facilidad, lo que implica, por ahora, que deben trasladar su equipamiento. Lo mismo sucede con los laboratorios de Educación Física y de Enfermería, ya que no cuentan con mobiliario adecuado para asegurar el equipamiento, situación que se agrava porque se trata de espacios utilizados por otras carreras en el turno noche. El Instituto de Salud Colectiva cuenta con alarmas, no así el resto de las dependencias.

Todos los matafuegos se encuentran en período de vigencia y se han realizado jornadas de capacitación para su uso. La percepción respecto de políticas de prevención de accidentes y enfermedades laborales es heterogénea, mencionándose en algunos casos capacitaciones y divulgaciones, y en otros desconocimiento o inexistencia.

En relación con lo desarrollado en el apartado, el Departamento de Humanidades y Artes considera que no se encuentra indicado si la Universidad posee un plan de evacuaciones (y si lo tuviera, quiénes son las personas que deberían implementarlo).

El Departamento de Planificación y Políticas Públicas indica que no hay ninguna información en todo el predio que dé cuenta de los servicios de seguridad disponibles. Sería recomendable implementar mecanismos que permitan que esta información llegue tanto al personal como a los alumnos. Además, informa que después de las 18 horas, las oficinas del Departamento en el edificio Scalabrini Ortiz (las que están en la parte central y el anexo (ex oficina de alumnos), no tienen ningún personal de seguridad cercano. Los empleados administrativos que se desempeñan hasta las 20 o 21 horas (por el horario de funcionamiento de los cursos académicos), están a una distancia muy grande de los servicios públicos (baños), que están ubicados en los extremos del edificio. Este hecho, en ese horario, incide en cuestiones de seguridad. Los asistentes administrativos que deben trasladarse con equipos para los docentes que utilizan (cañón o proyectores), lo hacen en la mayoría de los casos con voluntad pero sin tener ninguna seguridad en el traslado de bienes públicos. Todos estos aspectos hacen necesario, al igual que lo planteado para mantenimiento, acordar y generar mecanismos para la implementación de un plan de mejora de la seguridad a nivel Departamental.

EL Departamento en Desarrollo Productivo y Tecnológico no hace menciones sobre el apartado.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

La comisión propone que, habiendo un sistema accesible de rastreo satelital, se utilice en los elementos de alto valor económico (proyectores, equipos de audio, equipos informáticos, elementos técnicos del estudio de grabación, etc.) que sean susceptibles



de ser hurtados. Asimismo sería recomendable tener un sistema de monitoreo virtual de seguridad por todo el campus conforme a criterio técnico (externo e interno); alarma perimetral en cada edificio y central de monitoreo como han sugerido las empresas de seguro, así como un sistema escalable de seguridad con la plataforma más aceptada en el país. Se debe revisar y difundir el sistema de seguridad ambiental (Plan de Evacuación, etc.) en la comunidad universitaria.

5.5. Intendencia

En la subdimensión de Intendencia se analizó el estado de conservación y limpieza de los diferentes espacios de la UNLa, considerando además la percepción del usuario al respecto.

Se consultó a Intendencia respecto a la evolución del personal de limpieza de la UNLa (Fuente: Área de Intendencia – Emanuel Carloni), el mismo indicó que el personal se encuentra dividido en dos grupos según su relación con la UNLa: los que pertenecen a la planta no docente y los que trabajan a través de un contrato de servicio con una Empresa. La dotación de personal no docente de Intendencia ha permanecido constante con 9 integrantes desde 2006¹³⁷. De ellos, dos personas tienen funciones de jefatura y siete se ocupan de la limpieza en espacios específicos. En el año 2011 el personal trabaja con la siguiente distribución en puntos estratégicos:

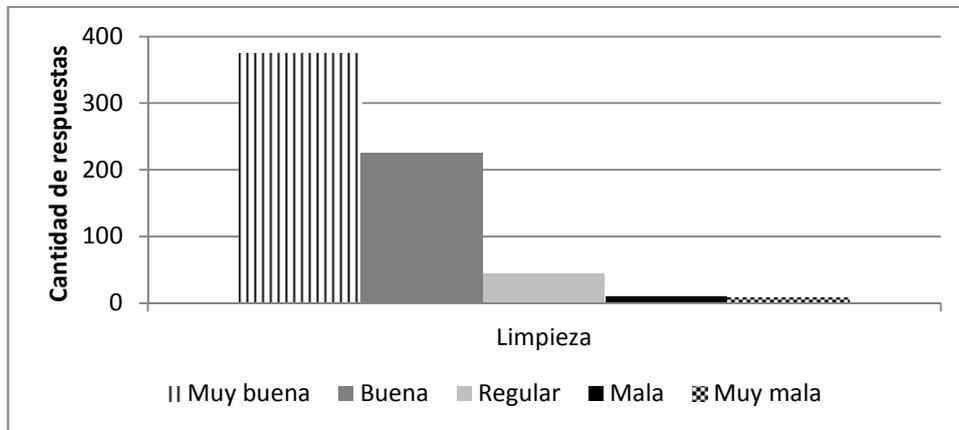
- Rectorado: 3 personas.
- Dpto. Humanidades y Artes: Estudio de Grabación, Aula de Música, Audiovisión: 2 personas.
- Laboratorios: 1 persona.
- Biblioteca: 1 persona.

La dotación de agentes afectada, ya sea de planta y/o contratados, ha acompañado el crecimiento edilicio. La cobertura abarca la totalidad de puestos de trabajo distribuidos en el predio, las aulas y espacios comunes, en turnos de ocho horas de lunes a sábados. El horario de cobertura es de 7 a 23 horas, con dotaciones permanentes en atención de aulas y sanitarios, siendo los sábados de 7 a 19. Cabe aclarar, que si bien el personal de limpieza en servicio se encuentra asignado a determinados lugares específicos, existe la posibilidad de rotación en caso de necesidad.

Observado que la cantidad de personal crece en relación a la superficie cubierta, se estima conveniente la formulación de un plan de trabajo con mayor especificación de funcionalidades de los espacios, circulación de personas, presencia de plagas, etc. Dicho plan debería contemplar además un puesto de control que monitoree el nivel de limpieza del predio.

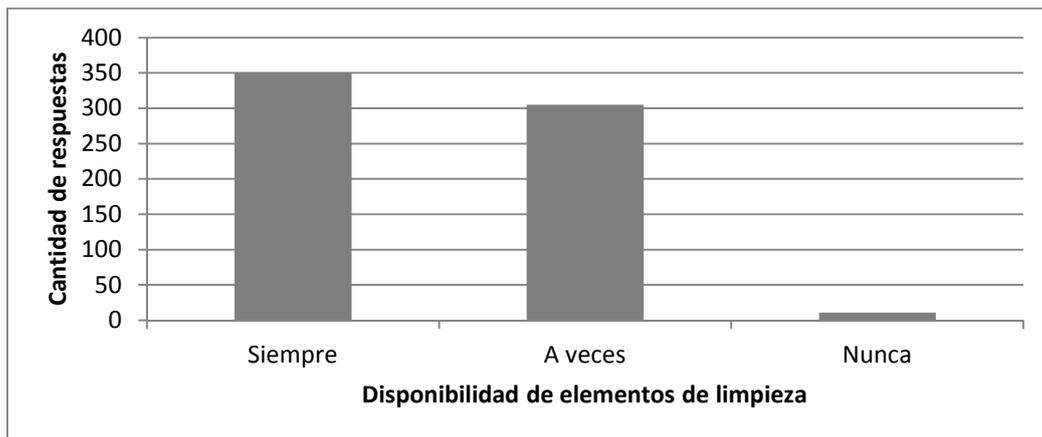
Gráfico 5.6. Limpieza de sanitarios

¹³⁷ Para complementar ver Documento Información Adicional.



Fuente: Elaboración en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Gráfico 5.7. Disponibilidad de elementos de higiene en sanitarios



Fuente: Elaboración en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

Una amplia mayoría de los usuarios considera que la limpieza de los sanitarios es muy buena o buena, así como también informa que se encuentran disponibles elementos de higiene en los sanitarios.

Con respecto a la limpieza y conservación de los espacios se espera tener los resultados de las encuestas dirigidas a alumnos, docentes, personal administrativo, personal de mantenimiento, que se realizará durante el proceso de Autoevaluación.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales

El Departamento en Salud Comunitaria considera que la limpieza es, en general, adecuada, aunque con personal escaso (son dos personas las responsables de la limpieza de los edificios del Departamento en Salud Comunitaria y la ex Secretaría Académica, y una para el Instituto de Salud Colectiva). La limpieza de los utensilios cotidianos es sustentada por los trabajadores del Departamento a través de un pago



específico al personal. Los trabajos de limpieza profunda (techos, ventanas, vidrios, control de plagas) al igual que los de control de plagas se realizan a solicitud del personal, repitiéndose lo comentado en la sección 5.3. respecto de la adecuada respuesta a las demandas, pero notándose la posibilidad de optimizar el mantenimiento preventivo.

El Departamento de Planificación y Políticas Públicas estima que la limpieza tanto en lo que respecta a las oficinas como a los baños resulta insuficiente. Desde el Departamento no se tiene incidencia sobre el personal de limpieza. Cabe considerar la propuesta de un plan que mejore estos aspectos.

El Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico y el Departamento de Humanidades y Artes no realizan comentarios sobre el apartado.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

La comisión propone contrastar la calidad de la limpieza y lo que se tiene que garantizar según los pliegos de licitación. Se considera que, si bien la Universidad cuenta, en general, con una limpieza adecuada, sigue habiendo problemas dado el crecimiento de la Universidad.

5.6. - Biblioteca

La Biblioteca “Rodolfo Puiggrós” de la Universidad Nacional de Lanús, depende de la Secretaría Académica. Es centralizada y de carácter público, por lo que sus materiales pueden ser consultados por toda persona que así lo requiera. Cuenta con 141 puestos de trabajo distribuidos en cinco salas de consulta en la planta baja. Una Sala de silencio; una Sala de consulta de materiales de referencia; la Sala parlante y de acceso a computadoras; una externa para trabajos grupales; y la Sala de consulta de material audiovisual.

El fondo documental comprende materiales impresos en distintos formatos y soportes; hemeroteca, videoteca, cdteca, dvdteca.

Acceso a la información académica: uso del libro y recursos genuinos de información

Para analizar este tema se dispone de la información provista por la Secretaría Académica respecto de los resultados de las encuestas de evaluación y de cursada de las materias de las distintas Carreras de Grado de la UNLa, que se llevan a cabo. Estas encuestas fueron realizadas a los estudiantes al final del 2º Cuatrimestre de 2010 y del 1º Cuatrimestre de 2011.

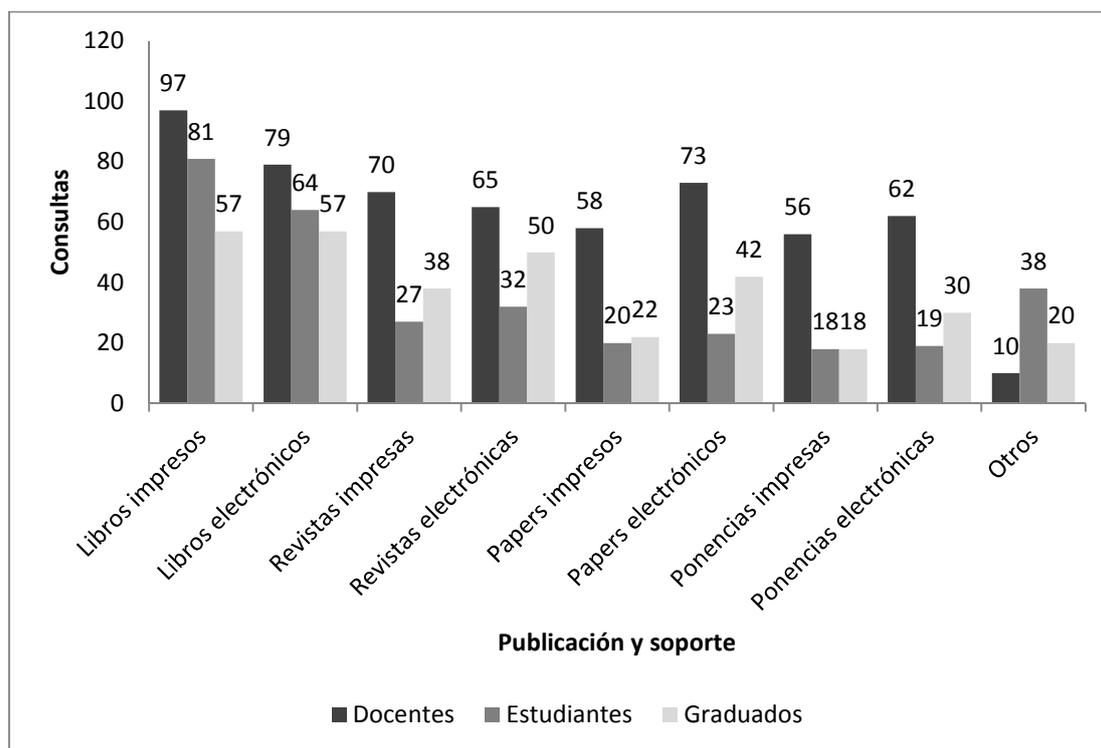


Un primer dato a señalar en el análisis¹³⁸ es el alto porcentaje de estudiantes que acceden a los textos a través de fotocopias, en comparación con los que acceden a través de libros o documentos. Esto coloca al uso del libro o documentos genuinos de información en un plano muy distante. En cuanto a los textos “bajados” de Internet se observa un incremento en su uso. Sin embargo, se desconoce el criterio o motivos de selección de los sitios Web, ya que no se ha hecho una investigación específica sobre ello.

Al respecto consideramos necesario continuar la indagación sobre las competencias en el uso de la información y sobre la calidad de las fuentes consultadas, tarea que puede desarrollarse en nuevas consultas que den como resultado un Plan de formación de usuarios.

Con respecto al tipo de publicaciones utilizada y las fuentes consultadas los datos de las encuestas¹³⁹ realizadas a la comunidad universitaria muestran lo que se observa en el gráfico siguiente.

Gráfico 5.8. Tipo de publicación y soporte



Fuente: Elaboración en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

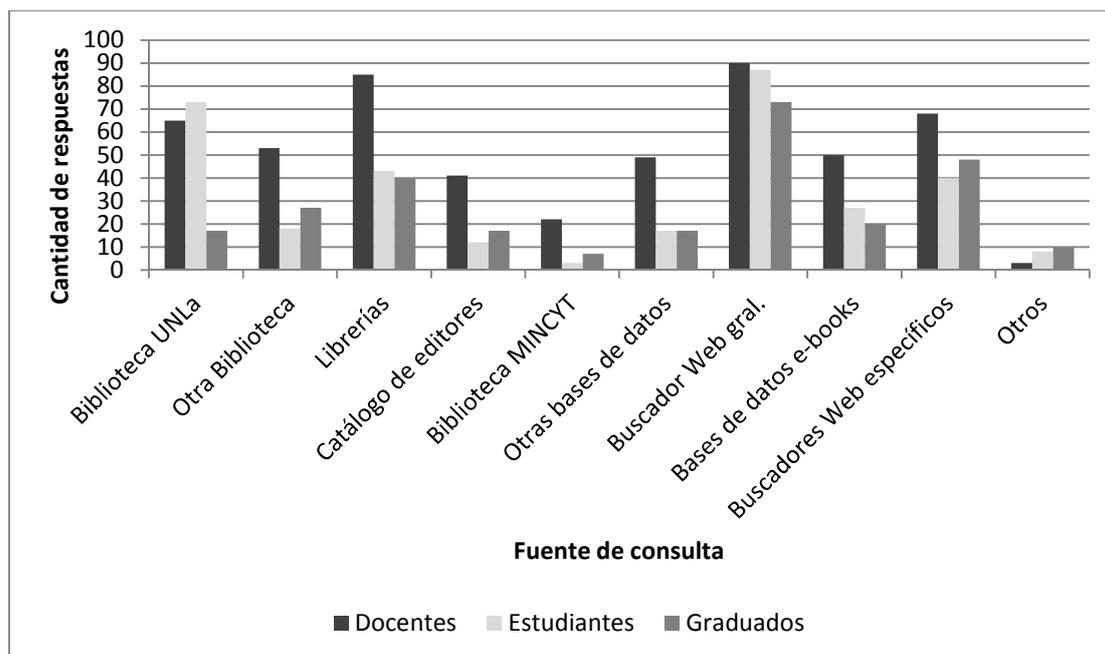
¹³⁸ Es una pregunta de opción múltiple no excluyente por lo que los totales no suman 100. Para complementar ver Documento Información Adicional.

¹³⁹ Pregunta 34 de la Encuesta a los Claustros.



El tipo de publicación privilegiado para todos los consultados es el libro en sus dos formatos electrónico o impreso. Los docentes son los que utilizan mayor diversidad de publicaciones y soportes. Las publicaciones más consultadas por los estudiantes son los libros en formato electrónico o impreso y otros (que se corresponden con materiales de cátedra). Graduados y docentes utilizan, con mayor frecuencia que los estudiantes de grado, fuentes especializadas de ponencias, papers y revistas con una leve predominancia del formato electrónico.

Gráfico 5.9. Fuente de consulta



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la Encuesta a Claustros 2012.

La fuente más consultada¹⁴⁰ por todos los claustros son los buscadores Web generales, también se ve un uso de los buscadores específicos. Es importante resaltar que entre los estudiantes la Biblioteca de la Universidad es la principal fuente de consulta, sin embargo los graduados son los que menos la utilizan. Así como respecto del tipo de publicación, los docentes también son los que utilizan en mayor medida la diversidad de fuentes.

¹⁴⁰ Pregunta 34 de la Encuesta.



Adecuación del acervo de la Biblioteca a las necesidades académicas de investigación de la Universidad, teniendo en cuenta calidad y cantidad.

Para analizar este tema se han considerado dos parámetros:

- Cómo se han llevado a cabo las adquisiciones de materiales bibliográficos hasta el momento; específicamente, libros.
- Estudio de las bibliografías obligatorias de las asignaturas de cada carrera de Grado y Posgrado.

Según datos proporcionados por la Biblioteca respecto a la evolución de las adquisiciones anuales de libros impresos (2006-2011) cuya compra es realizada en base a listados provistos por las distintas Carreras, pudo observarse que se mantuvo constante la decisión de la compra anual durante todo el periodo¹⁴¹.

Algunos elementos de análisis, provistos en los Informes de la Biblioteca a considerar sobre este tema son:

- La cantidad de materiales efectivamente comprados se ha mantenido constante durante estos años con la adecuación presupuestaria necesaria, por la variación de precios. Sin embargo, en el año 2008 hubo una restricción presupuestaria por lo que sólo se compraron la mitad de los títulos solicitados ese año.
- Durante el año 2009 sólo se solicitó lista de nuevos títulos a las carreras de Grado de reciente creación y se sumó para la compra el 50% de los solicitados el año anterior (2008) del resto de las Carreras.
- No se ha fijado límite monetario o de cantidad de títulos a las solicitudes hechas a las Carreras
- Además de solicitud de "títulos" a las Carreras de grado y posgrado, también se solicitan listas a otras dependencias como las Secretarías, Vicerrectorado y Centros de la UNLa.
- Los títulos y ejemplares más solicitados en el Área de Circulación, y las necesidades bibliográficas propias de la Biblioteca, son agregados a los pedidos junto con los materiales no cotizados el año anterior, por ningún proveedor.
- Nunca se invitó a realizar solicitudes a las Carreras que se dictaban en otras sedes o a las Carreras a Distancia, dado que los materiales que se adquieren son impresos y por ende quedan radicados en la sede central.
- Sí se ha solicitado a las ofertas académicas semipresenciales, tales como la Maestría en Metodología de la Investigación Científica.
- La suscripción a colecciones de revistas científicas en papel se llevan a cabo por requerimientos específicos, consultando a Directores de carrera y otros funcionarios.

Si observamos el período 2008-2011, vemos que si bien el Departamento con más carreras fue el que más ejemplares ha solicitado y ha aumentado progresivamente la

¹⁴¹ Ver Documento Información Adicional.



cantidad de materiales solicitados a lo largo de los años, en el resto de los departamentos estas tendencias son dispares.

En la presentación de listas de compra por parte de las carreras en el período 2006-2011, se evidencia una disparidad tanto en la regularidad de las solicitudes como en la cantidad de material solicitado (diversidad y cantidad de ejemplares). Las Carreras del Departamento de Salud Comunitaria son las que han utilizado este procedimiento de compras con mayor asiduidad y junto a la carrera de Alimentos del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, han sostenido el crecimiento de las solicitudes a lo largo del tiempo.

Los requerimientos presentados por los posgrados son menores en cantidad de títulos que los de Grado, y al igual que en las carreras de grado, ha habido carreras de posgrados que no han presentado solicitudes y otros que lo hacen habitualmente.

En cuanto al procedimiento de compras, el mismo se lleva a cabo mediante una licitación pública a distribuidores, ya que la diversidad de títulos y temáticas no permite concentrar la adquisición en un solo procedimiento anual. Si se convocara a las editoriales, de cualquier modo habría que convocar a distribuidoras para los títulos de editoriales extranjeras. Con este formato, el plazo efectivo desde que se solicitan las listas hasta que se entrega el material en la Biblioteca para su catalogación es de aproximadamente 12 meses.

Otro elemento a considerar en el proceso de compra que hay que tener en cuenta en el análisis de las fluctuaciones anuales en cuanto a lo efectivamente comprado, es la dificultad de hacer un estudio de precios que permita garantizar la cantidad de títulos a comprar, por su diversidad temática, procedencia y los procesos de variación de precios locales e internacionales.

Se evidencia una distancia respecto de los pedidos y a las compras efectivas. Algunas de las causas evaluadas son que entre un 25% y un 30% de las listas que conforman los pliegos de Adquisición, no son cotizadas por ninguna empresa. Así también hay un porcentaje de ítems rescindidos por los tiempos entre la cotización y la adjudicación lo que hace que muchos libros se agoten.

El cuadro que se presenta a continuación¹⁴² sintetiza la adecuación del acervo bibliográfico a las bibliografías obligatorias de las carreras de grado por Departamento.

Tabla 5.5. Bibliografía obligatoria analizada en Biblioteca

Departamentos	Cantidad de ítems bibliográficos obligatorios analizados	Cantidad que está disponible en Biblioteca	%
---------------	--	--	---

¹⁴² Datos extraídos del Informe final de 1ª Etapa del trabajo de análisis comparativo de las bibliografías obligatorias de todas las materias de todas las Carreras de Grado iniciado en abril de 2011 y provisto por la Biblioteca. Hasta el momento se han analizado el 58% de los programas de las materias.



DDPT	1.606	627	39,0
DHA	1.475	497	33,7
DPPP	2.361	850	36,0
DESACO	7.357	2.818	38,3

Fuente: Biblioteca.

El informe de autoevaluación del año 2003 consignaba que la Biblioteca contenía en su acervo el 70% de la bibliografía obligatoria de los programas de las carreras creadas hasta ese momento. La disminución que se observa en el cuadro que precede se asocia, entre otras causas, al aumento de las carreras en la UNLa, a la capacidad de compra y a la disparidad en cantidad, continuidad y adecuación de las listas recibidas para las adquisiciones (ya analizado al comienzo de este apartado).

Así mismo debe considerarse que de la bibliografía consignada como obligatoria, un 10% se trata de materiales no editados o publicados (por ejemplo apuntes de clase) y alrededor de un 20% es material no adquirible en el mercado del libro actual¹⁴³ ya que son libros agotados, ponencias o artículos “suelos” de revistas académicas o de divulgación, etc. Otro tipo de materiales que se han detectado son documentos en sitios Web y de acceso libre, los cuales ya se están catalogando actualmente.

Además debe observarse que aún no se ha realizado el análisis comparativo respecto de materiales no inventariados/catalogados, que son numerosos, y provienen en su mayoría de canjes y donaciones, ni tampoco se ha considerado aún la base de datos de libros electrónicos.

Hasta el momento la orientación fundamental de las compras anuales estuvo a cargo de las carreras mediante la presentación anual de listas de compras, las mismas sólo han servido para alcanzar el porcentaje mencionado de bibliografía obligatoria.

Los datos totales obtenidos en el estudio anteriormente citado permitirán a su término, obtener una lista de compras, más allá de las solicitudes de las carreras, ajustada a la bibliografía obligatoria de las asignaturas. Así, y a partir de esta lista, podrán elaborarse los pliegos de adquisición de bibliografía de los próximos años con mayor adecuación a las necesidades del grado y del posgrado. El estudio mencionado continuó recabando información durante el año 2012, por lo que se espera tener un informe próximamente.

Con respecto a la cantidad de ejemplares, además de lo solicitado explícitamente por los Directores de las Carreras u otras dependencias, la Biblioteca ha agregado anualmente a las solicitudes de compra, ejemplares de los títulos más solicitados por los usuarios, evaluados a través de su base de datos de préstamos.

En cuanto a los requerimientos de las investigaciones radicadas en la Universidad, desde el año 2009 y por Resolución Rectoral N° 989/09, la Biblioteca concentra el

¹⁴³ Para complementar ver Documento Información adicional.



registro patrimonial de todos los materiales que cada proyecto adquiere, asegurando la disponibilidad del mismo durante el proceso de investigación y la disponibilidad posterior en el Fondo documental único de la UNLa.

La utilización de los recursos documentales y los servicios de Biblioteca

Para dar respuesta a este apartado se consultaron diferentes informes elaborados por la Biblioteca basados en el Sistema Integrado de Gestión de Biblioteca y los Informes de Gestión anuales.

Para poder analizar los recursos documentales y los servicios de la Biblioteca es importante saber que se trata de una Biblioteca de tipo central, que provee información a todos los usuarios que forman parte de la comunidad universitaria, y como es de carácter público, también está abierta a la comunidad. El proceso de asociación es automático, excepto para los socios externos.

Asimismo es importante considerar la evolución de los usuarios por tipo y cantidad. La Tabla que sigue muestra el incremento constante de los distintos tipos de usuarios potenciales (el total de alumnos, docentes, no docentes, graduados y socios externos) de la Biblioteca¹⁴⁴ y describe los mismos por tipo y por año.

Tabla 5.6. Usuarios de la Biblioteca. 2006-2011

Tipos de usuarios	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Estudiantes regulares de grado y posgrado	9.359	10.354	11.064	12.395	13.670	14.508
Docentes investigadores	594	490	505	572	819	804
Graduados acumulados	2312	2.792	3.277	3.893	4.532	5.165
No docentes	252	42	285	268	277	305
Asociado externo	31	34	44	51	65	89
Socio transitorio	9	12	16	76	133	186
Total	12.557	13.924	15.191	17.255	19.496	21.057

Fuente: Biblioteca.

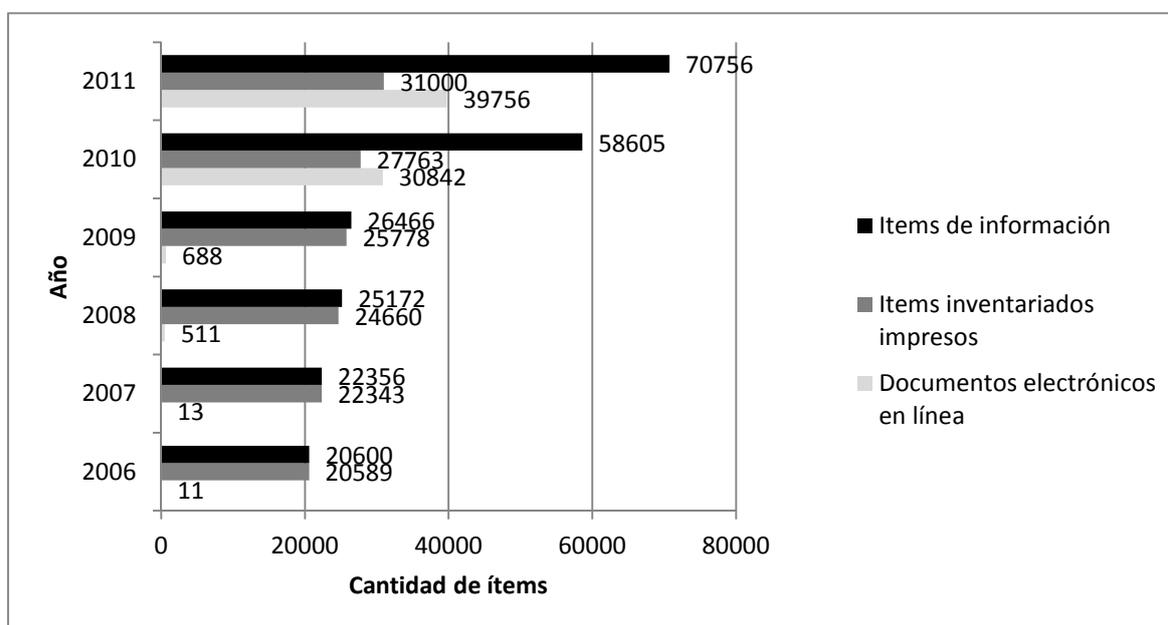
¹⁴⁴ Los mismos incluyen a los estudiantes que no cursan en la sede de Remedios de Escalada, o que hacen uso de ofertas semipresenciales o a distancia.



En los análisis sucesivos sobre servicios y recursos de la Biblioteca se tomarán los datos de los estudiantes potenciales que cursan en la sede Remedios de Escalada según lo informado por la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil. También se incorpora como variable la evolución de la colección de la Biblioteca en el análisis del funcionamiento de los servicios.

En el gráfico que sigue se observa un crecimiento constante del Fondo¹⁴⁵ con un fuerte impulso en los dos últimos años por la incorporación de materiales en línea para la consulta local y remota.

Gráfico 5.10. Fondo Documental impreso y virtual. 2006-2011



Fuente: Biblioteca.

Más del 60% de los encuestados utilizan la Biblioteca¹⁴⁶. La evolución de la cantidad de visitas a la Biblioteca ha sido medida por el contador de entradas de la Antena Anti Hurto colocada en la puerta de ingreso. En el cuadro que sigue, se observa que aunque se han incrementado los usuarios potenciales, las visitas y el promedio diario de ellas a la Biblioteca se han mantenido relativamente constantes.

Tabla 5.7. Circulación de Usuarios. 2007-2011

Circulación de usuarios	Año				
	2007	2008	2009	2010	2011

¹⁴⁵ Se llaman documentos electrónicos en línea a los que se acceden a través de suscripciones a bases de datos específicas (por ejemplo Biblioteca electrónica del MINCYT, Base de E – libros o BibVUNLa), Total de ítems de información impresos se refiere a todos los documentos disponibles en el local de la Biblioteca y Total de ítems de información a la suma de ambos.

¹⁴⁶ Pregunta 35 de la Encuesta.



Visitas a la Biblioteca	102.918	103.868	99.822	102.044	90.667
Promedio diario	450	480	456	459	431

Fuente: Biblioteca

Los servicios más utilizados con control y registro directo en el Programa de Gestión Integral de Biblioteca son: turnos de PC asignados y préstamos domiciliarios. Hacia 2007 se registra una fuerte suba del uso de estos servicios debido a que la Biblioteca pasó de disponer de 9 computadoras destinadas a los usuarios a 20. El aumento considerable que se registró entre 2007 y 2008 se debe a que la Biblioteca no había actualizado los precios de las impresiones desde 2002 y sólo lo hizo sobre el final de 2008. Sin embargo, a mediados de 2009, se dejó de brindar este servicio, dándolo en concesión, lo que explica la diferencia considerable observada entre 2008, 2009 y 2010.

De cualquier modo esta tendencia se está revirtiendo. Tanto el resultado de las encuestas analizadas al inicio sobre las “bajadas de Internet” de materiales por parte de los estudiantes, así como el aumento de PCs disponibles (26 desde 2011), pueden ser las causas del aumento de turnos de uso de PCs. El crecimiento de este servicio se estabilizaría debido a que muchos usuarios hacen uso creciente del servicio de Wi-Fi, que la Biblioteca y otros locales de la Universidad ofrecen para acceder libremente con computadoras portátiles.

Tabla 5.8. Cobertura de los servicios entre los estudiantes que cursan en Remedios de Escalada. 2007-2011

Indicador	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Porcentaje de cobertura	30%	32%	34%	39%	32%	41%

Fuente: Biblioteca.

El cuadro anterior indica el grado de penetración de los servicios anteriormente mencionados entre los estudiantes que efectivamente cursan en la sede de Remedios de Escalada. Este porcentaje mide cuántos estudiantes que cursan en Remedios de Escalada han usado por lo menos un servicio registrado de la Biblioteca en el año. Allí vemos que viene aumentando el porcentaje de estudiantes que hacen uso de por lo menos uno de estos servicios.

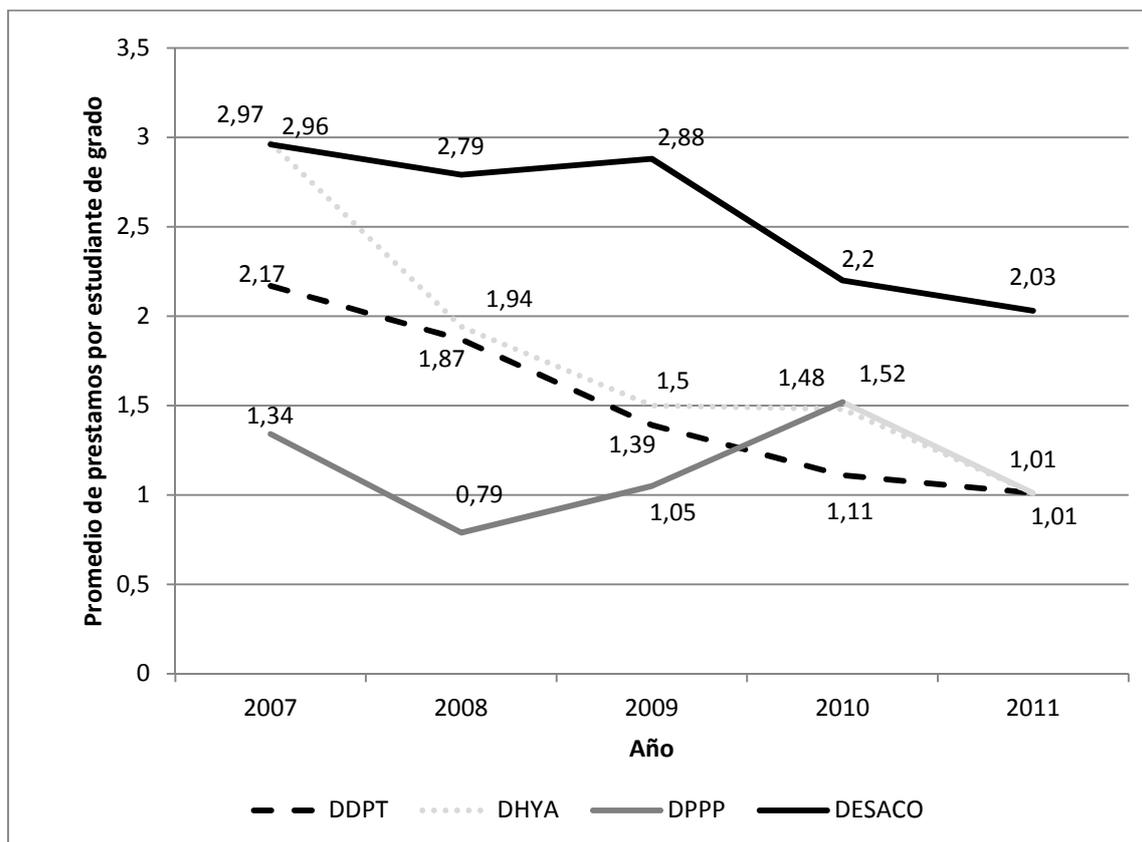
Préstamos por usuario por Carrera

Si se combinan los datos de la Tabla 7 de préstamos por usuarios de las Carreras de Grado y la de cantidad de estudiantes que efectivamente cursan en Remedios de Escalada se puede establecer un promedio de préstamos por estudiante.



El gráfico que sigue muestra este promedio por Departamento entre 2006 y 2011

Gráfico 5.11. Promedio de préstamos domiciliarios de estudiantes de carreras de grado por año y Departamento. 2007-2011



Fuente: Biblioteca.

Se puede analizar que los préstamos por estudiantes vienen decreciendo desde 2006, a pesar de que ha crecido la colección en todos los temas. Sin embargo, no se pueden sacar conclusiones rápidas de esta situación ya que el préstamo domiciliario por estudiante está condicionado por muchas variables que intervienen en este proceso, tales como: fuerte crecimiento de la matrícula, aumento de uso de fotocopias, “bajadas de Internet”, falta de conocimiento de los estudiantes de los servicios de la Biblioteca y la adecuación de la colección a las modalidades de los servicios y las necesidades de información académica, entre otras cuestiones.

De todas las variables mencionadas se prevé mejorar la adecuación de la colección a las necesidades estudiantiles, en principio con la adquisición de los materiales que surjan del análisis mencionado de las bibliografías obligatorias, la difusión de los servicios en distintas oportunidades del año lectivo dirigida no sólo a los estudiantes sino también a los docentes, y la integración de nuevos servicios y fondos virtuales.

Utilización de otros servicios y productos



El cuadro que sigue muestra la evolución de algunos servicios que existen desde el inicio de la Biblioteca y otros nuevos incorporados. Muchos de ellos aún no tienen la difusión necesaria y se desarrollan fundamentalmente en la modalidad electrónica coincidiendo con el aumento progresivo del uso de “lo virtual”, visto en el primer punto de este apartado.

Tabla 5.9. Evolución de los distintos servicios que presta la Biblioteca. 2006-2011

Servicio	Año					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Consulta en sala*	s/d	s/d	s/d	s/d	s/d	1.381
Provisión documentos a distancia**	14	4	7	2	8	11
MINCYT documentos consultados***	2.960	1.982	s/d	s/d	s/d	s/d
Accesos a BiVUNLa e libro: documentos consultados ****	No existía	No existía	No existía	15.539	22.006	32.514
Referencias Virtuales *****	No existía	141				
Usuarios de Facebook de Biblioteca *****	No existía	340				

Notas:

*La Biblioteca posee sistema de “estantería abierta” que hace muy dificultoso el registro completo de los movimientos en la sala por lo que recién en 2011 se inicio un registro lo más completo posible de aquellos materiales que los lectores traen de la zona de estanterías en el entrepiso a las mesas de lectura. No se contabiliza el movimiento entre las estanterías en el proceso de selección de material de lectura.

** Desde su inicio la Biblioteca tiene una cuenta abierta en British Library que envía contra pedido fotocopias de artículos científicos.

*** Se trata de documentos consultados en la Biblioteca electrónica del MINCYT la cual está en proceso de optimización de sus estadísticas de uso por lo que por ahora sólo dispone de los años mencionados.

**** 2010 se contabiliza desde julio.

*****Servicio de pregunte al Bibliotecario, vía Web.

*****2010 contabiliza desde abril.

Fuente: Biblioteca.

Los servicios dirigidos a la investigación como la Biblioteca electrónica del MINCYT o la provisión de documentos a distancia se encuentran subutilizados. De cualquier modo durante 2011 se llevaron a cabo varios encuentros con coordinadores de investigación de los departamentos y con la Secretaría de Investigación para coordinar acciones conjuntas para dar a conocer dichos servicios y mejorar su utilización entre los interesados.



Los servicios virtuales de reciente creación todavía requieren de una mayor difusión, aunque se ve un aumento considerable de la consulta a BiVUNLa.

Considerando las encuestas realizadas, podemos ver que los usuarios refieren utilizar la Biblioteca para, en primer lugar, realizar consultas sobre libros y revistas académicas. En segundo lugar encuentran en la Biblioteca un ámbito de estudio, y en tercer lugar utilizan el servicio de Internet disponible para consultas¹⁴⁷.

El espacio físico de la Biblioteca: tamaño, cantidad y funcionalidad

En el último tiempo, ha habido un aumento considerable de metros cuadrados, puestos de lectura, cantidad de PCs disponibles para usuarios y metros lineales de estanterías¹⁴⁸.

En concomitancia con el crecimiento de los usuarios potenciales, el fondo documental y nuevos servicios tales como las salas de acceso a documentos audiovisuales y otras para consultas de investigadores. También se mejoraron las funcionalidades de espacios antes compartidos.

Al respecto los usuarios manifiestan en las encuestas¹⁴⁹ una alta valoración tanto en la calidad (91,8%) como en la cantidad (88,4%) de espacio físico disponible en Biblioteca.

El personal de la Biblioteca: formación y cantidad para atender a la demanda de información en tiempo y forma

La colección de la Biblioteca ha crecido en más de un 265%, la cantidad de Carreras de Grado en un 38% y de Postgrado en un 50%, la cantidad de usuarios potenciales en casi un 200% y los servicios brindados en un 54%, sin embargo el personal asignado a Biblioteca en cantidad sólo aumentó un 20%. Por otro lado, es una fortaleza de la Biblioteca el nivel de capacitación de su personal, en su mayoría profesional que sigue formándose¹⁵⁰.

Por otro lado las funciones del personal no sólo incluyen las tres Áreas tradicionales de una Biblioteca Universitaria: Desarrollo de la Colección, Procesos Técnicos y Servicios al Usuario, sino que también se realizan numerosas actividades de Cooperación junto a la comunidad y entre Bibliotecas universitarias. Al mismo tiempo durante el año 2011 se inició el proceso de puesta en marcha y publicación del Repositorio Institucional José María Rosa que publica, difunde y preserva la producción académica de la UNLa, en acceso abierto y texto completo.

¹⁴⁷ Ver pregunta 5.1.2.a de la Matriz de Autoevaluación.

¹⁴⁸ Ver Documento Información Adicional.

¹⁴⁹ Pregunta 37 de la Encuesta (en la matriz 5.1.5)

¹⁵⁰ Ver Documento Información Adicional



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Es muy importante señalar que el 93% de los encuestados consideran muy positivamente la atención en sala.



Conclusiones

Habría que probar alternativas de mayor eficiencia en el procedimiento de Compras, mejorando los tiempos en cada una de sus etapas, fundamentalmente con la asignación de mayor cantidad de horas de trabajo para esta tarea específica, aunque existan también algunas variables que dependen del mercado específico y que no se pueden controlar.

Por otro lado, la adecuación de la colección a las necesidades de información de la comunidad universitaria está en camino de optimizarse, sobre todo para los estudiantes. Para el acceso de los materiales que no están editados y/o han sido escritos por los docentes, se planea solicitar a los mismos una copia para la Biblioteca, así como comprar algunos libros de ediciones no tan recientes en el mercado del libro usado.

Se ha identificado que, en líneas generales, las carreras que más bibliografía han solicitado son aquellas cuyos estudiantes son los que mayor uso hacen de la Biblioteca.

Se debería estudiar con mayor precisión las necesidades de la docencia y la investigación.

Asimismo, los servicios se han ampliado en los últimos años y el índice de penetración en el estudiantado ha crecido y es importante, aunque debido fundamentalmente a la ampliación constante de la matrícula deben ser difundidos de manera sistemática. Sobre los servicios de reciente creación todavía no hay datos suficientes que permitan conocer su evolución en el tiempo.

Otra conclusión que puede enunciarse es que el mejoramiento de las condiciones edilicias ha influido positivamente en el uso de antiguos y nuevos servicios de Biblioteca.

Por último, la cantidad de personal de la Biblioteca debería ser reforzada en función del crecimiento tanto de su colección como de sus servicios, además de la necesidad de un plan sistemático de difusión de la misma.

Tal como hemos visto en los diferentes apartados, los usuarios de la Biblioteca (más del 85% de docentes, graduados y estudiantes) tienen una alta valoración de sus prestaciones (atención en sala, espacio físico, acervo bibliográfico, servicios digitales, etc.)¹⁵¹.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales.

¹⁵¹ Pregunta 37 de la Encuesta (5.1.2.b de la matriz).



El Departamento de Salud Comunitaria remarcó la realización en los últimos tiempos, y a instancia de solicitudes efectuadas a la Biblioteca por parte del equipo del ISCo, de una serie de actividades orientadas a la formación de usuarios en lo que hace a búsquedas bibliográficas en diferentes bases de datos, utilización de software específicos, etc., lo que redundó por ejemplo en el comienzo de un trabajo articulado entre la Biblioteca y el Centro de Documentación “Pensar en Salud” que se encuentra en dicho Instituto.

El Departamento en Planificación y Políticas Públicas considera que no hay una cultura de participación activa de docentes e investigadores acerca del papel de la Biblioteca, la documentación y la utilización de otros sistemas. Creemos necesario por tanto fortalecer espacios de debate acerca del tema. El Departamento propone generar asimismo espacios de debate acerca del uso de los libros. El fortalecimiento de las áreas de investigación contribuiría a resolver este déficit.

A su vez, sería conveniente que el Departamento contara con mecanismos propios que permitieran monitorear el proceso de solicitud y adquisición de libros a fin de realizar un seguimiento centralizado de estos procesos. Los programas de las asignaturas del Departamento, tanto de grado como de posgrado, señalan en muchos casos una utilización fragmentada del libro lo que por ende promueve el uso de las fotocopias. Se hace necesario trabajar sobre este tema y el Departamento podría brindar un interesante aporte no sólo internamente, sino para el conjunto de la universidad, en la medida que concentra un número importante de docentes vinculados a las áreas de educación. Se considera importante establecer ámbitos de análisis y debate sobre la importancia de la utilización de los servicios de la Biblioteca por parte de los docentes. Al respecto la recientemente creada Área de Educación dentro del Departamento puede constituirse en un valioso aporte.

Con respecto al primer apartado de la subdimensión (“Acceso a la Información...”) el Departamento de Humanidades y Artes ha comentado sería interesante conocer cuál es el acceso a la información que se ha tenido a través de este medio en los últimos años, en especial teniendo en cuenta la política implementada durante 2012 que establece que solo se pueden cargar en el campus virtual textos de los cuales la UNLa posea los derechos de autor.

Sobre esta subdimensión el Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico no ha realizado comentarios.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

Durante el período evaluado el crecimiento de la Biblioteca ha acompañado el desarrollo y crecimiento de la propia institución, a la vez que ha evolucionado en la capacitación y formas de acceso a la información. Se considera necesario que se



comience a diseñar un futuro modelo de Biblioteca en la que considere los nuevos formatos y formas de acceso a la información y el conocimiento. Así como a la capacitación de los diferentes usuarios sobre las nuevas tecnologías, usos y forma de acceso a las nuevas TICs.

Así mismo se considera que varios de los inconvenientes referidos por los diferentes actores consultados respecto a las dificultades en la adquisición, plazos y formas de acceso a la compra y actualización de material bibliográfico que están condicionados por las disposiciones y reglamentos de comercio exterior vigentes y la aplicación de impuestos a la importación de libros del orden del 50%.

5.7. Informática y Conectividad

En la subdimensión de Informática y Conectividad se evaluó la evolución de la conectividad, el Hardware y todo lo referente al Software de Gestión.

Telefonía y Conectividad

El área de Tecnologías, Redes y Telecomunicaciones (Dirección de Informática) registra, en el Sistema Dokuwiki, información referida a la cantidad de teléfonos instalados en la UNLa. Si se comparan estas cifras, con el plantel de personal que trabaja en esta institución (no docentes, docentes con tareas de gestión y personal superior) en los años 2010 y 2011, la relación se mantiene estable, propendiéndose a un cambio tecnológico a Telefonía IP.

Este proceso de migración se ha completado durante el 2012 y permitió aumentar la oferta de equipos de telefonía.

Con respecto a la cantidad de puestos de Red por edificio y conexiones inalámbricas, se observa un crecimiento de aproximadamente 170% en la cantidad de puestos de red cableados por edificio, del año 2011 con respecto al año 2006. También se ha incrementado la cantidad de edificios con conectividad en un 50%.

A partir del año 2009 se integró a la tecnología de conectividad por cableado, el sistema de redes inalámbrico incrementándose de cinco puntos de acceso en el año 2009 a ocho en el 2011. Asimismo, aumentó siete veces la cantidad de equipos que acceden a la red, a través de las redes inalámbricas privadas que se encuentran en el predio¹⁵².

Se ha producido además un crecimiento en la cantidad de puntos de acceso libre a Internet en el predio, incrementándose de seis puntos en tres edificios en el 2010 a catorce puntos en cinco edificios en el 2011¹⁵³. La conectividad libre a Internet se

¹⁵² Ver Documento Información Adicional.

¹⁵³ Ver Documento Información Adicional.



implementó a partir del año 2010 y está proyectado su crecimiento en el plan de acción 2012.

Un pedido generalizado respecto al acceso a Wifi por parte del Personal Superior¹⁵⁴ es contar con mayor cobertura del acceso libre.

Con respecto a la conectividad a Internet¹⁵⁵, se puede observar un importante crecimiento en el ancho de banda disponible, tanto en el predio de la UNLA como en "Abremate". En la UNLa se paso de tener 2 Mb en 2006 a tener 30 Mb en 2011, y en Abremate se paso de 128 Kb a 2 Mb.

Con referencia a la conectividad a Internet del predio de "Abremate" hasta 2008 se efectuaba a través de la conexión de la UNLa (a través de una VPN Interna) y a partir del año 2009 tuvo conexión a Internet propia.

El Área de Redes posee una dotación de cuatro personas, las que dan soporte a toda la infraestructura de Redes de la UNLa, interviniendo directamente en los nuevos proyectos, que resulten competencia del área.

Equipamiento Informático

El parque de equipos informáticos (PC)¹⁵⁶ de la Universidad fue creciendo a través de los años, no solo en número sino también en la actualización tecnológica de los mismos.

A partir de la información es posible conocer la relación entre el equipamiento informático (PC) (no incluye el destinado a aulas de informática) y el plantel de personal (no docente y docente con tareas de gestión) de la UNLa. En promedio existe al menos un equipo afectado a cada persona.

Se observa el incremento lineal en el número de equipos que se utilizan como Servidores, producto de la incorporación de nuevos equipos y el recambio tecnológico por obsolescencia de otros. También se evidencia un crecimiento lineal en el número de impresoras producto de la incorporación de nuevas y del recambio tecnológico de otras. Se pasó a disponer de 89 en el 2011 contra las 56 del año 2008.

Como conclusión es posible afirmar que se ha producido en los últimos años un crecimiento sostenido en cantidad y calidad tecnológica del parque informático, como consecuencia del crecimiento que ha experimentado la universidad (cantidad de personal, matrícula, complejidad funcional, etc.). Este crecimiento no está

¹⁵⁴ Fuente: Entrevista B8 al Director del Departamento de Planificación y Políticas Públicas – Ana Farber. Entrevista B8 al Director del Departamento de Humanidades y Artes – Héctor Muzzopappa. Entrevista B8 al Director del Departamento de Salud Comunitaria – Daniel Rodríguez.

¹⁵⁵ Ver Documento Información Adicional.

¹⁵⁶ Ver Documento Información Adicional.



acompañado proporcionalmente de un crecimiento en la cantidad de personal del Área de Servidores y Soporte Técnico, ya que el mismo¹⁵⁷ no varió significativamente. En la actualidad cuenta con un plantel de ocho personas (el jefe del área, 3 técnicos afectados a aulas y 4 técnicos) para dar mantenimiento y soporte a todos los equipos de la UNLa y atender los requerimientos de los usuarios.

Aulas de Informática y recursos en las mismas.

Las aulas de informática y los recursos con que cuentan evidencian un fuerte crecimiento tanto en cantidad de aulas como de máquinas¹⁵⁸ por aula. En el año 2003 la Universidad contaba con dos aulas de informática y con un total de 37 máquinas funcionando en el horario de 10 a 17 hs. En el presente se cuenta con 12 aulas y 349 máquinas disponibles de 9 a 22 hs. Manteniéndose un promedio de 30 equipos por aula.

Tabla 5.10. Relación alumnos por equipo

Año	Turno		
	Mañana	Tarde	Noche
2008	249/125	277/125	216/125
2009	255/164	232/164	258/164
2010	210/164	193/164	265/164
2011	160/164	251/164	393/164

Fuente: Elaboración en base a datos suministrados por la Dirección de Planificación.

Para la determinación de la cantidad de equipos, no se tuvieron en cuenta los equipos de las aulas de Talleres ya que según la información de asignación de aulas no estuvieron destinadas a la Coordinación de Idiomas e Informática. Tampoco se consideraron los 18 equipos del aula 2 de Jauretche, ya que están afectados de manera exclusiva a la carrera de Diseño Industrial, ni tampoco los 17 equipos del aula 3 de Jauretche, de uso exclusivo de la Dirección de Educación Permanente.

Se observa que la cantidad de alumnos por equipo informático se ha ido adecuando hasta llegar a un promedio de un alumno por PC (antes compartían una PC varios alumnos), excepto en el turno noche.

Se generaron facilidades adicionales, a partir del 2009, como la de realizar el primer nivel de los cursos de Informática, en aulas virtuales, hecho que redundó en un menor número de alumnos en las aulas físicas (los alumnos de comisiones virtuales no se consideraron para realizar estos gráficos).

¹⁵⁷Ver Documento Información Adicional.

¹⁵⁸Ver Documento Información Adicional.



Dentro del Departamento de Humanidades y Artes, por ejemplo, se dictan carreras que requieren recursos informáticos con características especiales. Su Director señala que siempre ha sido una enorme preocupación tanto del Departamento como de la Universidad actualizar el equipamiento tanto de Audiovisión como de Diseño Gráfico y Diseño Industrial. Pero dada la constante modernización e innovación tecnológica en materias de tipo técnicas que se produce a nivel global, siempre las actualizaciones de equipamiento y/o *software* específicos corren detrás de las mismas.

El tipo de aplicaciones, tanto de *software* como de *hardware*, necesarios para diseñar contenidos multimedia requiere tanto en calidad como en operatividad equipos de última generación. La actualización de los mismos debería hacerse con mayor frecuencia, pero dados los altos costos y la especificidad de materiales no siempre disponibles en el mercado, hacen que sea dificultoso un programa de actualización frecuente.

A pesar de los requerimientos de excelencia de docentes y alumnos el parque de hardware disponible en los departamentos es adecuado para el dictado de materias en la actualidad y cubre las necesidades de enseñanza que requiere el perfil de las asignaturas específicas.

Un servicio altamente requerido en las entrevistas al Personal Superior¹⁵⁹, tanto para las cursadas virtuales, como para la utilización por parte del personal, es la incorporación del Servicio de Video Conferencia. Si bien hay puntos disponibles como Biblioteca donde puede tenerse acceso a este servicio todavía se está estudiando su expansión.

Sobre el equipamiento disponible y utilizado, fue consultado el personal docente en la Encuesta de Autoevaluación. Al respecto se puede informar que:

- El 91% de los docentes utilizan cañón proyector con frecuencia. El 78% consideran que dicho equipamiento es adecuado.
- Con respecto a las PCs disponibles, el 87% hacen uso de las mismas. Un 75% considera que dichos equipos son adecuados para su uso docente.
- El 59% utiliza equipamiento de amplificación y reproducción de sonido, y reproducción audiovisual. De aquellos docentes que hacen uso del equipamiento, el 75% lo considera adecuado para su función.

Evolución del *Software* de Gestión utilizado en la Universidad. Nivel de integración de los mismos

¹⁵⁹ Entrevista B8 al Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico – Oscar Tangelson. Entrevista B8 al Director del Departamento de Humanidades y Artes – Héctor Muzzopappa. Entrevista B8 al Director del Departamento de Planificación y Políticas Públicas – Ana Farber. B4.2 al Secretario de Ciencia y Técnica – Hugo Spinelli.



A partir de los datos disponibles¹⁶⁰ deben tenerse en cuenta dos aspectos sobre la valoración de los Sistemas de Gestión:

- La plataforma sobre la que está implementado es *Open Source* (es decir que está implementado en un lenguaje de programación y usando una base de datos que no requieren licencias pagas), y por lo tanto no implican costo de licencias a la Universidad
- El código fuente del sistema es susceptible de ser accedido por la UNLa (es decir que ante necesidades de modificar el Sistema no se requiere contratar servicios de terceros o pagar un servicio de mantenimiento sobre el Sistema), lo cual permite que los Sistemas se puedan adaptar mejor a los cambios y los nuevos requerimientos de la Universidad.

Se ha migrado gradualmente desde sistemas cerrados de plataforma propietaria, a sistemas que pueden ser modificados por la UNLa y que son implementados sobre plataformas *Open Sources*¹⁶¹.

Por otro lado, debemos tener en cuenta la relación entre los datos de los Sistemas de Gestión. Se encuentran definidas 14¹⁶² interrelaciones entre sistemas de la UNLa, sobre 11 sistemas considerados. De estas 14 interrelaciones, siete ya están implementadas en algún nivel (en cuatro casos la relación se hace a través de proceso de importación manual, y en tres casos mediante procesos automatizados). Las otras siete relaciones están siendo implementadas, como parte del plan de Acción de 2012 y 2013. Este tipo de interrelaciones entre los sistemas favorecen la integración de los datos, evitando tener información inconsistente entre sistemas.

El requerimiento de contar con integración entre los sistemas de Gestión es un punto fuerte detectado en las entrevistas realizadas al Personal Superior¹⁶³, además de la incorporación de nuevos servicios de comunicación de datos, tanto dentro de la Universidad como hacia afuera. También se han realizado varios reclamos en las entrevistas¹⁶⁴ respecto a solicitudes de nuevos Sistemas de Gestión que aún no han sido desarrollados o implementados.

¹⁶⁰ Ver Documento Información Adicional.

¹⁶¹ Ver Documento Información Adicional.

¹⁶² Los Sistemas UNLa, a los cuales se hace referencia son los siguientes: Sistema de asistencia y novedades, Becas, Censo, Sistema de seguimiento de Convenios, Encuestas, GESDOC, SIU Guaraní, SIU Mapuche, Moodle (Plataforma virtual educativa), SIU Pilagá, y Sistema de preinscripción de alumnos.

¹⁶³ Entrevista B8 al Director del Departamento de Salud Comunitaria – Daniel Rodríguez, Entrevista B8 y B5.5 al Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico – Oscar Tangelson, Entrevista B8 al Director del Departamento de Humanidades y Artes – Héctor Muzzopappa.

¹⁶⁴ Fuente: Entrevista B4.2 al Secretario de Ciencia y Técnica – Hugo Spinelli, Entrevista B4.4 al Secretario de Administración – Guillermo Grosskopf. Entrevista B 4.1 a la Secretaría de Cooperación y Servicios Públicos – Georgina Hernández.



Sin embargo, la planta de personal del Área de Desarrollo de *Software*¹⁶⁵ está compuesta por tres personas encargadas de atender todas las demandas de usuarios que se generen referidas a nuevos desarrollos. El Área de Sistemas en Producción cuenta con un plantel de dos personas, que se encargan de actualizar e instalar los Sistemas, tanto del SIU como propios, que se utilizan en la UNLa.

Un punto pendiente importante es la incorporación de Sistemas de Tomas de Decisiones¹⁶⁶ que permitan analizar los datos cargados en los diferentes sistemas, para evitar tener que realizar datos estadísticos por partes y unificar criterios para la obtención de datos.

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión en los Informes Departamentales.

El DESACO ha comentado que en el edificio Scalabrini Ortiz y en el Edificio Talleres (donde se realizan actividades del Centro del Adulto Mayor) la señal de Wifi es insuficiente lo que suele dificultar la realización de las tareas. También se observan limitaciones de conectividad en el espacio compartido del área del Adulto Mayor, en la ex Secretaría Académica. Otras limitaciones aparecen frente a la necesidad de comunicación con los edificios en que se desarrollan las clases, así como imposibilidad de utilización de algunos programas, como por ejemplo Skype.

El DDPYT propone continuar consolidando el esquema de relaciones inter áreas, mantener una definición clara acerca de los ámbitos de competencia específica, tanto funcional como operativa, de cada una de ellas, definir en conjunto, las necesidades en términos de información, que se requieren para un mejor ejercicio de la gestión administrativa y académica del departamento.

El DPPP ha propuesto, con el fin de eficientizar las tareas institucionales, avanzar en la integración entre los sistemas de gestión. De las entrevistas realizadas a personal superior surgió la necesidad de contar con un Servicio de videoconferencias. Teniendo en cuenta la proyección de la universidad hacia la virtualización de cursos y carreras se considera de importancia vital tener en cuenta este tema. Además, en consonancia con la propuesta de crear, desde la Dirección de Informática, un Comité de Usuarios a fin de mantener comunicación directa con los mismos para analizar conjuntamente la factibilidad de atención de las demandas que se formulan, sería interesante contar en el Departamento con una figura que estableciera esta articulación.

El DHYA considera que no hay ninguna referencia a la utilización que la UNLa hace del sistema informático SIU Guaraní. En relación con el uso que la universidad ha realizado

¹⁶⁵ Dos personas desde 2007, y tres desde 2011.

¹⁶⁶ Entrevista B4.2 al Secretario de Ciencia y Técnica – Hugo Spinelli, Entrevista B8 al Director del Departamento de Salud Comunitaria – Daniel Rodríguez, Entrevista B8 y B5.5 al Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico – Oscar Tangelson.



hasta el momento, se considera importante avanzar en su implementación on-line ya que esto permitiría agilizar los tiempos en la carga de las calificaciones que los estudiantes han obtenido en las distintas asignaturas así como también facilitaría las inscripciones a los exámenes finales. Asimismo, y al ser los propios docentes quienes cargarían las notas de cursada en el sistema, esta implementación permitiría optimizar el tiempo dictado de clases establecido por el actual calendario académico (15 semanas).

Comentarios, sugerencias y propuestas sobre la subdimensión de la Comisión de Consejo Superior

Se ha incrementado cuantitativa y cualitativamente el área informática. No obstante, se identifican dificultades y deficiencias, que a continuación se detallan:

- Los niveles de seguridad no se han aplicado correctamente, porque la estructura central eleva la seguridad general al estándar requerido por las áreas más riesgosas, como Administración y Académicas. El problema no está aún resuelto. Existe una tensión entre apertura y seguridad, que persiste.
- Existe un preocupante retraso en la implementación de la apertura del SIU Guaraní a docentes y alumnos. Este retraso puede encontrarse también en otros sistemas de gestión, como el SIU Pilagá.
- Existen edificios sin conectividad de red y telefónica.
- No es accesible y ha sido requerida la posibilidad de realizar videoconferencias.
- El sistema no permite fluidez de trabajo para compartir contenidos audiovisuales (con un gran peso) que surgen de diferentes lugares, por lo que se está trabajando teniendo en cuenta el desarrollo y compromiso para la difusión como por ejemplo los contenidos de radio y televisión en qué estado de desarrollo se encuentran.
- Ciertas carreras que manejan información de archivos de gran magnitud como: Diseño Gráfico, Audiovisión, Diseño Industrial, Licenciatura en Tecnología Ferroviaria, sugerimos que se implementen redes autónomas para intercambio de archivos entre las estaciones de trabajo de estas carreras.



Conclusiones

En el tratamiento particularizado de cada subdimensión, la Comisión ha tratado de reflejar los objetivos propuestos por la autoevaluación. Como consecuencia del análisis consideramos importante señalar algunos aspectos:

En líneas generales, el crecimiento sostenido en todas sus funciones y la complejidad resultante en la gestión, en estos últimos cinco años, ha desafiado y puesto en cuestión la infraestructura que acompaña dicho proceso. Algunos de estos temas ya estaban planteados aunque de forma genérica en el Informe de Autoevaluación anterior y en el Primer Informe de Evaluación externa, por ejemplo la situación de la Biblioteca o de los sistemas informáticos. Sin embargo otros han sido incluidos en este proceso que nos convoca por primera vez.

En cuanto al acceso a la información académica y la Biblioteca como principal proveedor de este acceso, se puede visualizar que la misma ha tenido un crecimiento que ha acompañado en general al de la institución, en cuanto al desarrollo y adecuación de su colección en papel como en soporte electrónico, dando así respuesta a la generación creciente de ofertas académicas virtuales. Dicha expansión también se ha notado en cuanto a su espacio físico y a la cantidad y diversidad de servicios y productos que se han creado y se siguen creando. Algunas de sus debilidades que se pueden señalar son: la subutilización de algunos de los servicios y la cantidad de personal disponible que tendrá dificultades de absorber con eficiencia y calidad los requerimientos actuales y aquellos que se esperan atender, una vez que se diseñe y ejecute un Plan sistemático de difusión de la Biblioteca.

Respecto a la edificación, se destaca el alto crecimiento en las superficies destinadas tanto a espacios comunes (como Biblioteca, Laboratorios, Aula Magna, etc.) como a aulas. Dicho crecimiento no se basó en una planificación ordenada en el mediano o largo plazo, sino que avanzó de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y orientada a cubrir las necesidades producto del crecimiento en el número de alumnos y de carreras.

En lo que respecta a Informática se observa que:

- Se produjo un incremento notable en la infraestructura teleinformática de la UNLa, desde el año 2006 hasta el 2011.
- Se produjo un importante crecimiento de la cantidad de sistemas que se encuentra en Régimen de Producción.
- Se está trabajando intensamente en la Integración de los Sistemas. Se ha definido un importante número de interrelaciones, entre un conjunto de 9 sistemas, que presentan datos comunes entre sí.
- Se desarrolló un importante trabajo sobre los sistemas en producción, lo que permitió cambiar el porcentaje de aplicativos con fuentes susceptibles de ser modificadas por la Dirección de Informática.



- Lo expuesto deriva en que, antela necesidad de modificar los sistemas, no se requiere contratar servicios de terceros o pagar un servicio de mantenimiento sobre los mismos, pudiéndose efectuar las adecuaciones que resultaren necesarias con personal propio.
- Se produjo un importante crecimiento de los desarrollos sobre fuentes *Open Source*. Se desarrollan en un lenguaje de programación y usando una base de datos que no requieren licencias pagas y por lo tanto no genera costos para la Universidad.

Se esta realizando un esfuerzo por implementar en su totalidad los sistemas de información académica.

Propuesta de mejoras. Se sugiere:

- Redimensionar y adecuar la planta de personal de las distintas dependencias en relación con el crecimiento que ha evidenciado la infraestructura teleinformática, las necesidades de desarrollo de nuevos sistemas, los servicios de Biblioteca, las prestaciones de mantenimiento, etc.
- Desarrollar un Plan sistemático de difusión de los servicios de Biblioteca en un sentido amplio que incluya además la sensibilización y capacitación en el uso de recursos de información en general.
- Buscar alternativas para mejorar la eficiencia en el procedimiento de adquisición de materiales bibliográficos durante todo su circuito.
- Profundizar el estudio de la colección en relación con las necesidades de información de los diferentes usuarios de Biblioteca y mejorar las formas de acceso a dicha información.
- Evaluar los servicios de la Biblioteca desde el punto de vista del usuario y trabajar mancomunadamente con los docentes investigadores y la Dirección de Pedagogía Universitaria diseñando un Plan de desarrollo de competencias informacionales dirigido a estudiantes y docentes investigadores.
- Desarrollar, desde la Dirección de Informática hacia la comunidad universitaria, cursos de capacitación y divulgación de aspectos particulares, tales como normas de uso adecuado de equipos y sistemas, seguridad de la información y seguridad informática, riesgo en el uso de herramientas sobre las que la Dirección de Informática no puede ejercer el control, etc.
- Crear desde la Dirección de Informática, un Comité de Usuarios a fin de mantener comunicación directa con los mismos y analizar conjuntamente la factibilidad de atención de las demandas que formulan.
- Continuar con el proceso de integración de Sistemas y generación de datos para Sistemas de Gestión y de Toma de Decisiones.
- Continuar con el desarrollo de actividades conjuntas entre la Licenciatura en Sistemas y la Dirección de Informática.
- Dar a conocer a la comunidad el conjunto de servicios que la Dirección de Informática brinda, los resultados y logros alcanzados y los proyectos en los que



participa, a través de diferentes medios de comunicación interna (Intranet, mail, etc.).

- Planificar y ejecutar un mantenimiento preventivo, que puede llevarse a cabo con personal propio o contratado.
- Generar la planificación edilicia con la intervención de los usuarios a los cuales se destina, para evitar los cambios de destino de las obras una vez concluidas las mismas.
- Utilizar las franquicias aduaneras que acuerda la Secretaría de Comercio y el Ministerio de Ciencia y Tecnología para la importación y financiamiento de equipamiento científico, drogas, reactivos, etc. con destino a laboratorios y otros sectores.
- Mejorar las medidas de seguridad internas con la implementación de equipamiento tecnológico que permita una mayor protección dentro del predio, oficinas e instalaciones, tanto de las personas como del material con que se cuenta.
- Mejorar las especificaciones técnicas de los materiales, proyectos, etc. que se incluyen en los pliegos de licitaciones y/o concursos de precios, a los efectos de limitar ofertas de prestaciones similares pero con valores diferentes que dificultan las compulsas.
- Elaborar una planificación, de manera de contar con un servicio integral (seguridad física, evacuación, incendios, control de accesos, etc.), que permita utilizar una plataforma compatible, escalable y única, para garantizar calidad, precio y servicios necesarios para cubrir las necesidades.
- Crear una comisión de expertos que asesore sobre Infraestructura, responda las consultas específicas y defina las características de los pliegos de licitación. Además, se sugiere la creación de una figura que se ocupe del seguimiento de las contrataciones.
- Implementar un sistema de mantenimiento mediante un software que posibilite tramitar los pedidos y automáticamente generar las órdenes de trabajo para distribuir adecuadamente las cargas de tareas de acuerdo con las distintas especialidades requeridas, y que permita realizar un seguimiento del estado de dichas tareas, siguiendo el ejemplo del área de Soporte Técnico de la Dirección de Informática. Dicho sistema también debe contemplar la administración del inventario de materiales y repuestos, proporcionando el control de las existencias y los movimientos de entrada y salida. De esta manera, conociendo las rutinas establecidas, la mano de obra necesaria, la afectación de servicios externos, los materiales, herramientas y repuestos involucrados en las operaciones, se llega a determinar el cálculo para la afectación.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 6: Gestión Administrativa



6.0. Introducción

Este documento presenta el informe final producido por la Comisión 6, Gestión Administrativa del proceso de Autoevaluación Institucional, tomando como base el documento elaborado en la primera etapa (diciembre de 2011), y al que se incorporó el análisis de las fuentes secundarias y las entrevistas realizadas a distintos actores de la UNLa. Igualmente se incluyen las consideraciones específicas recogidas en la etapa de análisis departamental y la revisión realizada por los integrantes del Consejo Superior.

Las reflexiones preliminares a las cuales se había arribado a partir de la discusión, el análisis de las fuentes secundarias identificadas y la experiencia institucional de los miembros de la comisión -gran parte de los cuales son Personal Superior y Directores de Áreas de Gestión-, se han visto enriquecidas, confirmadas y, en algunos casos, puestas en cuestión, a partir del aporte de las fuentes primarias a las que se tuvo acceso.

Resulta importante aclarar que parte de los entrevistados son miembros de esta Comisión, razón por la cual sus opiniones y perspectivas -consideradas fuente primaria a los efectos de esta autoevaluación-ya habían sido discutidas y abordadas en el trabajo de la primera etapa de este proceso.

El documento ha sido estructurado, según las recomendaciones del Equipo Técnico de Apoyo a la II Autoevaluación, en tres partes : Introducción, Desarrollo y Conclusiones considerándose necesario incluir en la introducción una definición del objeto de análisis de esta comisión; así como en la segunda parte, las preguntas-problemas que disparan el análisis de los distintos temas.

6.1. Conceptualización del objeto de análisis

Esta comisión se ha abocado a considerar los temas y problemas del ámbito de la Gestión Administrativa; cuestión que requiere definir y acotar dicho concepto. En primer lugar, y desagregando el concepto, se hace necesario plantear a qué nos referimos con el término gestión.

Entendemos por gestión al conjunto de acciones y procedimientos que es necesario que los actores instituciones desarrollen para alcanzar los objetivos organizacionales; sea cual fuese el tipo de organización de la que se trate, y la jerarquía de dichos objetivos: generales o específicos.

En este sentido, la gestión implica un proceso en el cual se pueden distinguir diferentes funciones: la planificación, mediante la cual se busca establecer objetivos, reconocer alternativas e identificar acciones para alcanzarlas. La planificación contiene el diseño de programas y/o proyectos de diversa índole que contengan los objetivos generales y específicos, cuyo propósito sea atender una o más necesidades, situaciones



problemáticas, o demandas específicas de diversos grupos de interés, tanto intra como extra institucionales. Lo anterior se desprende del diagnóstico, condición previa y esencial de la planificación.

El diseño de programas o proyectos implica la definición de tareas, responsables y recursos necesarios para el logro de las metas y objetivos propuestos. Llegados a esta instancia del proceso, los responsables deben ejecutar lo planificado; y finalmente evaluar los resultados e impactos.

Este proceso puede desarrollarse de múltiples maneras y con diversos esquemas conceptuales, entre los cuales, la planificación estratégica es uno de los más difundidos en la actualidad.

La secuencia metodológica arriba indicada -diagnóstico / planificación / ejecución / evaluación - debe ser considerada como una totalidad, como un proceso cuyos elementos no se suceden linealmente, sino que forman parte de un todo inseparable y retroalimentado, que es, justamente, la gestión.

La distinción de estos componentes es sólo a los efectos conceptuales, pero, a los fines prácticos, diagnosticamos desde y para una gestión; planificamos desde y para una gestión y evaluamos un proceso de cambio en el marco de una filosofía de gestión¹⁶⁷.

Lo antedicho presupone entonces que todas las organizaciones gestionan y que la gestión implica un conjunto de actividades desarrolladas por todos los actores institucionales, con diferentes niveles de intervención y de responsabilidades.

Asimismo, consideramos que el término Administración, si bien es un concepto con múltiples acepciones¹⁶⁸, utilizado en este contexto, da cuenta del proceso de conducción y gestión de los diversos recursos -en sentido amplio- de la organización; que involucra al conjunto de las funciones y decisiones de los dirigentes.

En este sentido, y en consonancia con lo que dijimos más arriba sobre el concepto de gestión, los diversos actores organizacionales administran los recursos que son propios de sus funciones y áreas; y con ello, generan -o debieran generar- los procedimientos y normas adecuados para alcanzar los objetivos y satisfacer los fines de la organización.

Dada la particularidad de la organización "universidad", cuya misión sustantiva consiste en brindar servicios educativos, investigar, generar conocimiento y realizar

¹⁶⁷ Los conceptos volcados en este apartado fueron elaborados a partir de las cuestiones teóricas abordadas por Larocca H., Fainstein, H. y otros en *¿Qué es Administración?*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1998; y Mintzberg, H. en *El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos*, México, Pearson Educación, 1997

¹⁶⁸ Estas acepciones comprenden desde el corpus epistemológico de una disciplina, la Administración; hasta la idea de gobierno o gestión de una organización. Para ampliar esta idea ver Larocca H., Fainstein, H. y otros, op. cit, Cap. I.



actividades de extensión, podríamos decir que existe una gestión propia de las cuestiones académicas, que se ocupa de los procesos particulares de las actividades sustantivas de la UNLa, y que se desarrolla en el ámbito de los departamentos Académicos, con el apoyo técnico de las Secretarías correspondientes.

En función de esto, entendemos que el recorte conceptual de la dimensión Gestión Administrativa implica aquellas cuestiones vinculadas básicamente al diseño, desarrollo y evaluación de los recursos presupuestarios, humanos y materiales; a los procesos y procedimientos vinculados con ellos; y a la estructura organizacional. Todas estas cuestiones deben ser entendidas como elementos de apoyo técnico y/u operativo a las actividades sustanciales de la organización universidad.

6.2. Subdimensiones analizadas

En el marco del objeto de análisis de esta Comisión y en relación a las subdimensiones establecidas originalmente en la Res. CS 105/11 a saber:

- Servicios administrativos;
- Planificación y control de gestión;
- Procesos administrativos;
- Recursos humanos: personal administrativo y técnico;
- Capacitación administrativa y técnica;
- Presupuesto por Programa;
- Articulación de la gestión administrativa con la académica, la de ciencia y técnica y la de cooperación; y
- Articulación de los procesos administrativos entre el nivel central y los departamentos

Se observó que las mismas podían ser agrupadas en tres grandes bloques de análisis que abarcasen las cuestiones a tratar, permitiendo un tratamiento global y coordinado de temas que resultan afines entre sí.

Por lo tanto, se optó por abordar el análisis a partir de las siguientes subdimensiones:

- Los procesos y la gestión administrativa. Su articulación con la gestión académica, la de ciencia y técnica y la de cooperación Subcomisión 6.1.;
- Planificación y control de la gestión, incluyendo el presupuesto por programas, su monitoreo y evaluación Subcomisión 6.2.; y
- Recursos humanos y capacitación del personal técnico y administrativo Subcomisión 6.3 ya que se consideró que así reorganizados, los tres bloques antedichos dan cuenta de la totalidad de los temas objeto de análisis de esta comisión.

6.3. Metodología de trabajo

La metodología consensuada por la Comisión con la cual se encaró el proceso de autoevaluación consistió en el desarrollo de tres espacios de trabajo, a saber:



- reuniones generales de comisión, en las cuales se discutieron y acordaron los puntos centrales a trabajar y se pusieron en común los resultados de los distintos grupos de trabajo y/o miembros de comisión;
- reuniones de subcomisión, para tratar en particular los temas incluidos en las tres grandes dimensiones objeto de análisis de la comisión; y
- desarrollos y aportes individuales de integrantes de comisión.

Por lo antedicho y en vistas de los diversos objetivos de la tarea se trabajó tanto de forma presencial y grupal, como individual. Asimismo, se incorporaron una serie de datos, opiniones y perspectivas, surgidos de entrevistas a diversos funcionarios y miembros de la UNLa, considerados valiosos para completar el análisis inicial realizado en el mes de diciembre de 2011.

En una etapa posterior, y tal como señaláramos al comienzo, se agregaron las observaciones que realizaron de la dimensión -gestión administrativa- las comisiones que, para tal fin, se constituyeron en los departamentos de la Universidad. Este documento finalmente fue analizado y corroborado por miembros del Consejo Superior.

En este apartado se presentan cada una de las tres subdimensiones planteadas, los problemas identificados y los datos relevados y las conclusiones extraídas a partir de las mismas.

El detalle de las fuentes consultadas se incluye al final de este documento.

Subdimensión 6.1. Los procesos y la Gestión Administrativa; su articulación con la Gestión Académica, la de Ciencia y Técnica y la de Cooperación. Análisis de los problemas, efectuado a partir de los datos obtenidos.

Esta subdimensión abarcó los siguientes ejes de análisis, a partir de los cuales se construyeron una serie de preguntas que permiten analizar posibles causas a los problemas identificados, a saber:

- 6.1.1. Atribuciones de los órganos de gobierno y gestión
- 6.1.2. Misiones y funciones. Organigrama
- 6.1.3. Procesos y procedimientos
- 6.1.4. Articulación y proceso de toma de decisiones

6.4. Análisis de los problemas planteados

Subdimensión 6.1.1. Atribuciones de los órganos de gobierno y gestión

En cuanto al tema de las atribuciones de los órganos de gobierno y gestión, se observó, a partir de las fuentes secundarias, que la única atribución que ha sido delegada consiste en la adjudicación de compras menores a \$10.000 a la Secretaría de Administración.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

De la muestra de cuatro expedientes (dos de compras de menos de \$10.000 y dos de compras mayores) se extrajo que los tiempos en los procedimientos son notoriamente menores en el primer tipo de tramitaciones.

El motivo, además de los mecanismos diferenciados admitidos en la administración pública para compras menores, radica en que los circuitos internos de la UNLa para la generación de la disposición de la Secretaría de Administración son mucho menores que los establecidos para las resoluciones rectorales.

Estas últimas tienen un circuito de visados -formal e informalmente establecidos- que deben ser cumplimentados y que, de por sí, implica la demora en las tramitaciones. Al circuito propiamente dicho se suma que los funcionarios que deben participar del proceso en el visado, incurren muchas veces en demoras, y al no definirse delegaciones de firmas las tramitaciones persisten mucho más tiempo de lo establecido en las diversas áreas.

En vista del análisis anterior, se estima que las delegaciones de atribuciones podrían constituir mejoras sustantivas, básicamente en el tiempo empleado en los procesos y procedimientos.

En este sentido, la delegación de atribuciones en los departamentos podría constituir una mejora en los plazos y demás secuencias de los procedimientos. La restricción establecida en el Estatuto -el que en su Art. 41°, inc. w)- prevé la delegación sólo en los Secretarios.

La propuesta de trasladar ciertas atribuciones a los Directores de Departamento, implica ampliar las delegaciones establecidas en el mencionado Artículo del Estatuto.

En este sentido el Vicerrector ha expresado que “Una mayor institucionalización y mayor posibilidad de descentralizar van a contribuir a abordar los problemas de agilización de procesos y procedimientos [...]” (Fuente: Entrevista B.1.1. a Nerio Neirotti, Vicerrector, marzo de 2012, pregunta 6.1.1.1.)

En el mismo sentido, el Jefe de Gabinete, manifestó que:

“Resultan múltiples las posibilidades de ampliar la delegación de atribuciones con el fin de agilizar procedimientos. Estas modificaciones estarán sujetas a la evolución de la comprensión y eficiencia de cada una de las áreas funcionales de la Universidad en relación a los procesos existentes. La delegación de funciones de índole presupuestaria, por ejemplo, podrá darse a medida que las formulaciones y ejecuciones de presupuesto anual sean expresadas y representen efectivamente los objetivos y necesidades de cada dependencia, y a la vez se reflejen al momento de su ejecución. La delegación de facultades presupuestarias en cada dependencia resultará en una importante disminución de los procedimientos administrativos y por ende en los plazos de ejecución de las actividades [...]” (Fuente: Entrevista B.2. a Julio Balbi, Jefe de Gabinete, marzo de 2012, pregunta 6.1.1.1.)

Análisis Departamental

Departamento de Planificación y Políticas Públicas



Como punto de partida se ha observado cierto grado de centralización en la toma de decisiones administrativas, la cual conduce inevitablemente a un retraso excesivo en el cumplimiento de los procedimientos. Trabajar en el refuerzo y afianzamiento de cada una de las áreas evitaría el excesivo circuito que muchas tramitaciones deben cumplir, si se parte de la base que cada área debería responder eficientemente a la especialidad que le compete.

Departamento de Humanidades y Artes

Dado el crecimiento institucional y la diversidad de temas abordados por los diferentes departamentos, sería necesario analizar la posibilidad de delegar algunas atribuciones en los Directores de Departamento, a fin de promover una gestión más descentralizada, ágil y eficiente. Se considera necesario también que se establezca la delegación de firmas para determinadas tramitaciones a las Coordinaciones Departamentales o a quien se estime pertinente, de todas aquellas cuestiones no vinculadas específicamente a responsabilidades económico-financieras de montos importantes y a la contratación de personal.

En ese sentido, podrían delegarse:

- Control de Planillas de Asistencia Docente.
- Control de Asistencia del Personal No Docente.
- Auditoría académica (Informes sobre inasistencias docentes, entrega de programas, informes evaluativos).
- Rendición de la Caja Chica.
- Requerimientos de compras menores.
- Requerimientos varios a la Secretaría de Administración tal como el envío de documentación por correo postal.
- Otros.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Resulta pertinente realizar un análisis detallado de los criterios de descentralización intra departamental como asimismo sobre los criterios de descentralización hacia el Departamento (v.g. autonomía departamental para la firma de convenios con el sector empresario hasta un valor predeterminado).

Subdimensión 6.1.2 Misiones y funciones. Organigrama

Respecto a la cuestión de las Misiones y Funciones, expresadas en los Organigramas, se trabajó únicamente con las fuentes secundarias identificadas, principalmente los organigramas vigentes.

Los organigramas otorgan datos incompletos sobre la adecuación entre las misiones y funciones formalmente establecidas y la estructura real, ya que no están desplegadas las de todas las áreas de la Universidad es decir, que parte de la estructura real, no tiene definidas formalmente misiones y funciones



Subdimensión 6.1.3. Procesos y procedimientos

Luego del análisis de diversas fuentes, primarias y secundarias, se concluyó que, si bien existe un importante cuerpo normativo para una serie de procedimientos; hay otros que no están reglamentados, pero para los cuales hay sistematizaciones relacionadas con el uso y la costumbre.

De la evaluación surge que resulta necesario normar parte de los procedimientos que carecen de reglamentación, o que la misma este desactualizada. Para definir la necesidad normativa de ciertos procedimientos, se identificaron los grandes procesos o circuitos vinculados a las actividades sustantivas, a las de apoyo, y los procedimientos que de allí derivan.

En este sentido, se considera que el acuerdo acerca de los procesos o circuitos constituye un insumo estructural para, por un lado, comprender la dinámica organizacional, y, por otro, mejorar los procedimientos, formales e informales.

Tal como fuera planteado en el informe preliminar, los circuitos identificados son:

Circuito / Proceso

Procedimientos observados sobre la necesidad de normativa¹⁶⁹

- Compras y contrataciones.
- Cajas Chicas.¹⁷⁰

Es necesario contar con un manual de consulta por la complejidad que presenta el proceso de compras, ya que confluyen normativa nacional e interna; y distintos niveles de autorización para los diferentes encuadres (licitación, concurso privado, contratación directa, otros).¹⁷¹

Movimientos de Fondos:

- Recaudación de alumnos.
- Recaudación de Terceros.
- Pagos.
- Anticipo de Fondos.

En función de la importancia que implica para la institución el movimiento de fondos, esta cuestión amerita una reglamentación específica.¹⁷²

¹⁶⁹ Se ha incorporado a este cuadro las normas, vinculadas con los procesos analizados, que han sido dictadas desde dic. 2011 a mayo de 2012.

¹⁷⁰ Res. Rectoral 120/ 12 y 3406/12 regulan la asignación y funcionamiento de las cajas chicas.

¹⁷¹ Por Res.CS 7/13 se aprobó Manual de Compras y Contrataciones.

¹⁷² Nota: Se ha regulado, mediante Res. Rectoral 1739/12 de mayo de 2012, las cuestiones relativas a pagos, anticipos de fondos y garantías en custodia.



Designación /contratación de Personal:

- Designación docentes interinos y concursados.
- Contratación de docentes.
- Designación Personal No Docente por Contrato de Locación de Servicios / de Locación de Servicios a Término con Relación de Dependencia.
- Locación de Obra.
Existe normativa: Res. CS 164/10. Sería necesario evaluar su pertinencia y grado de actualización.

Convenios:

- Ejecución de Convenios.
Existe normativa: Res. CS 118/08 y 49/11. Sería necesario evaluar su pertinencia y grado de actualización.

Servicios a Terceros:

- Ejecución de Servicios a Terceros.
Existe normativa: Res. CS 118/08. Sería necesario evaluar su pertinencia y grado de actualización.

Participación en actividades y eventos institucionales externos:

- Movilidad docente / No docente / estudiantes.
- Participación en eventos.
Existe normativa internacional para los programas de movilidad. La UNLa interviene en diversos procesos de movilidad que se realizan en el marco de convenios bilaterales con las universidades intervinientes. Sin embargo, aún no ha reglamentado la normativa interna de los procesos de movilidad e intercambio.
Se observa la necesidad de contar con una norma o manual para ordenar estas actividades que contenga: criterios para la solicitud (qué, cómo y a quién se solicita); informe final con el resultado que la actividad implicó para la UNLa y la rendición de cuentas.

Gestión administrativa de las cuestiones académicas:

- Docencia / Educación.
- Investigación.
- Transferencia / Extensión.
Existe normativa sobre los procesos que involucran a la docencia.
Se identifica la necesidad de ajustar la reglamentación referida a las Prácticas Preprofesionales y a las pasantías¹⁷³.

¹⁷³ En proceso de trabajo por la Secretaría Académica con cada Departamento y Carrera



Existen normas sobre mecanismos para la aprobación, ejecución y rendición de cuentas de los Proyectos de Investigación. Sería necesario evaluar su pertinencia y grado de actualización.¹⁷⁴

Se observa la necesidad de generar marcos normativos sobre la designación de becarios y las rendiciones de gastos que agilicen los procesos que resultan, en general, extremadamente extensos en el tiempo.

Se considera que para definir las normas adecuadas a los diversos procedimientos o circuitos, se requiere una interacción y articulación entre los distintos actores institucionales; al menos, los Directores de Departamento, Secretarios, y Directores de carreras y áreas.

En cuanto a la necesidad de normativa el Vicerrector consideró que “en la medida en que la mayoría de las reglas del juego se establezcan (es decir procedimientos normados) y menos se dependa de las personas, con mayor agilidad se puede trabajar en los procesos y procedimientos.” (Fuente: Entrevista B.1.1. a Nerio Neirotti, Vicerrector, marzo de 2012, pregunta 6.1.1.1.).

Una parte importante de los entrevistados coinciden en la necesidad de normar procedimientos que aún no cuentan con su formalización. Por ejemplo, el Secretario de Administración indicó que no cuenta

“... aún con la aprobación formal por parte del Consejo Superior de la última versión del manual de compras y contrataciones. [...] [y] Con respecto a la gestión académica, principalmente se visualiza la falta de pautas para la participación de docentes en eventos académicos financiados por la Universidad, relativos a la pertinencia de dicha participación y a la necesidad de dar cuenta de sus resultados.” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.1 y 6.1.3.2).

En el mismo sentido Hugo Spinelli consideró:

“En lo concerniente a la Secretaría [Secretaría de Ciencia y Técnica]: normalizar el reglamento de investigación, de becarios, del comité de ética y de los productos de la investigación.” (Fuente: Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 6.1.3.2.).

Y la Secretaria de Cooperación y Servicio Público comenta que requiere aprobación el:

“Reglamento de convocatoria a proyectos de Cooperación impulsado por [esa] Secretaría [...] que tiene como objetivo generar un circuito de presentación, evaluación y ejecución de proyectos a nivel central y que posibilitará la definición de líneas de acción a niveles institucionales en el mediano y largo plazo, que ya ha sido presentado y está en proceso de análisis de la Comisión de Asuntos Académicos del Superior¹⁷⁵. Por otra parte, es necesario normar el Reglamento de Alumnos Extranjeros de Grado y el de Docentes Extranjeros”. (Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, pregunta 6.1.3.2.).

¹⁷⁴ Nota: en el mes de diciembre de 2011 se reglamentó el Instructivo para la rendición de subsidios proyectos de investigación Res. Rectoral 3451/11.

¹⁷⁵ Se aprobó por Res.CS 122/12 el Reglamento de Presentación de Proyectos de Cooperación y Servicio Público.



Siguiendo la misma línea, en relación con la normalización de Procedimientos, el Secretario General, ha informado que:

“En el último año se han generado varios manuales de procedimientos basados justamente en los procesos informales que se venían desarrollando. [...] Lo que tratamos de hacer en estos casos es tomar el conjunto de prácticas y en un proceso con participación de los involucrados, formalizarlos, realizando los ajustes necesarios para mejorar los circuitos y habilitar la utilización práctica regular de estos manuales. [...]” Asimismo, informó que “en el área de informática hay un proyecto que todavía no lo ha tratado el Consejo Superior, con pautas sobre usos de equipo informático y redes, y resguardo de la información y pautas de confidencialidad. [...]” (Fuente: Entrevista B.4.5. a Jorge Cartocio, Secretario General, abril de 2012, preguntas 6.1.3.1 y 6.1.3.2.).

Los Directores de los departamentos de Planificación y Políticas Públicas y de Humanidades y Artes, coincidieron que el problema general no resulta de la ausencia de normas, sino de que las existentes son inadecuadas. En tal sentido Ana Farber indicó que:

“Hay procesos que aún necesitan mayor organización [...] También algún sistema más seguro de funcionamiento en situaciones de emergencia. [...] Faltarían procedimientos más regulados. [...] En general no es que falten normas, sino que algunas no están en uso o que las prácticas no dan cuenta del uso de las mismas. Por lo cual se propone revisar las normativas en función de las prácticas y las necesidades.” (Fuente: Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, marzo de 2012, pregunta 6.1.3.2.).

El Director del Departamento de Humanidades y Artes hizo hincapié en la eficacia relativa de las normas existentes y consideró que:

“Este tema [los procesos normados] constituye un aspecto central en las dificultades técnico-operativas con los que se encuentran los departamentos académicos. Si bien gran parte de los procedimientos están normados bajo distintas figuras (manuales, resoluciones, disposiciones administrativas), parte de esta norma resulta inadecuada para desarrollar eficazmente los procedimientos que requiere la gestión administrativa de las distintas tareas.” [...] El problema de los manuales de procedimiento, o cualquier norma que establezca criterios, se trasluce en los inconvenientes operativos que se generan. Un claro ejemplo de este tema lo constituye el manual de procedimiento para la designación y contratación de docentes, que fue realizado por personal externo a la UNLa y convocado para dicha tarea específica [...] lo que dio como resultado un circuito que sólo mostraba lo que se venía realizando hasta el momento.

“Este circuito, que ha sido aprobado, es absolutamente inadecuado, no porque haya sido establecido mediante norma, sino porque ya lo era antes y el manual o el procedimiento normado no hizo más que reflejar un procedimiento que no era, y por supuesto sigue sin serlo, eficiente. Creemos, por lo tanto, que lo antedicho supone que el diseño y la adecuación de los procedimientos y sus correspondientes manuales, deben responder a las necesidades de mejoramiento de los sistemas y no solo a reflejar circuitos y áreas de intervención.” (Fuente: Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, abril de 2012, pregunta 6.1.3.2.).

En un sentido similar a lo expuesto por los otros Directores de Departamento, Daniel Rodríguez, plantea la falta de claridad y las dificultades que se registran en relación a los procesos. Así señala que:

“Respecto de las designaciones docentes han existido criterios de trabajo más o menos explícitos y consensuados que han ido cambiando [y] generando inconvenientes que quedan por resolver. En lo que hace a los convenios sucede algo parecido, dado que si bien el procedimiento que lleva a la aprobación de los mismos se encuentra normatizado a veces no quedan claros los pasos a dar en el seguimiento y



ejecución de los mismos. En materia de investigaciones no terminan de estar claras las formas de pedir las horas de los investigadores y el proceso de apertura de los expedientes.” (Fuente: Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo de 2012, pregunta 6.1.3.2.)

En relación con la necesidad de adecuar normas vigentes, la Secretaria Académica dio cuenta en la entrevista que se le realizó:

“que el reglamento académico requiere una actualización [...]”; y que actualmente su área se encuentra “trabajando sobre los procedimientos internos y la necesidad de tener manuales de procedimientos que recorran todas las prácticas. Muchos de estos manuales están vigentes desde el comienzo de la gestión. Así que estamos estudiando procedimientos y se han constituido pautas resolutorias. Pero hacia adentro, ese manual no está escrito. Es una permanente consulta, o si no, condensación del saber por antigüedad y práctica. [...] En normar estos procedimientos estamos trabajando: cuántas disposiciones desde académicas existen, marcos resolutorios, marcos de negociación para su aplicación como marco resolutorio, etc.” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, abril de 2012, pregunta 6.1.3.2.)

En relación con las reflexiones anteriores, que ya habían identificado la ausencia de un área de Organización y Métodos - cuya misión debería ser el relevamiento de circuitos, diseño y la adecuación de procesos y procedimientos- se concluye que es fundamental su creación, dados los múltiples problemas que se registran en cuanto a la falta de normativa o a su adecuación y actualización.

Asimismo, y en vista de la experiencia de algunos diseños realizados por personal externo a la UNLa, se advierte que dado que, las funciones de este tipo de áreas, implican el conocimiento de la cultura organizacional y la comunicación con todos los sectores, el área de Organización y Métodos debería ser parte de la estructura de la UNLa y estar integrada por personal interno.

Otro punto de gran importancia en relación a los procesos y procedimientos, radica en la cuestión de la eficacia de los mismos y del cumplimiento de los plazos de las tramitaciones.

Las fuentes secundarias analizadas, por ejemplo el último informe de Auditoría Interna sobre un conjunto de expedientes para la contratación y designación de docentes, han permitido advertir que existen serios problemas en el cumplimiento de los tiempos de las tramitaciones.

Tal como se indicó en el punto referido a la delegación de atribuciones, se observan demoras en los visados de las resoluciones, que obedecen a los múltiples actores institucionales que participan de los procedimientos.

En ese sentido el Secretario de Administración consideró:

“... indispensable [...] un proceso de revisión y posterior adecuación de las secuencias de firmas que se requieren en las distintas tramitaciones, atendiendo además la posibilidad de descentralización de las



Universidad Nacional de Lanús

235/13

decisiones [...]. Además se debería instalar la cultura de atender los requerimientos que se plasman en los expedientes en el menor plazo posible ya que frecuentemente se verifican retenciones considerables de las actuaciones en distintas áreas, sin resolver. Estas demoras generan reclamos, pérdidas de tiempo en averiguaciones, conflictos entre pares y hasta perjuicios económicos.” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.).

En total coincidencia, los cuatro Directores de Departamento advierten importantes dificultades en los plazos de tiempos que requieren las diversas tramitaciones y en la superposición de áreas intervinientes.

Por ejemplo, el Director del Departamento de Humanidades y Artes, considera que:

“en líneas generales todos los procedimientos conllevan plazos demasiado extendidos en el tiempo y una gran cantidad de áreas implicadas en los mismos; incluso hay áreas que tienen opinión o intervención en los procedimientos más de una vez [...]; y el Director del Departamento de Salud Comunitaria, plantea que “el desacompañamiento de los tiempos que a veces se da entre las instancias (departamentos-secretarías) genera dificultades en los procedimientos que pueden duplicar la carga de trabajo administrativo. [...]”; y además que “la superposición o solapamiento de áreas intervinientes en los procedimientos hace que a veces se obstaculicen los trámites, como en el caso de expedientes retenidos en una oficina que frenan el resto de procedimientos necesarios.” (Fuente: Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5 y 6.1.3.6.).

Asimismo, el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico considera que:

“resulta indispensable establecer más objetivamente los plazos asignados en la secuencia de procesos y procedimientos”. En líneas generales los manuales existentes no establecen plazos para la realización de cada fase del proceso o en algunos casos se han determinado plazos homogéneos para gestiones que por su naturaleza exigen o demandan tiempos diferentes. El último aspecto en este sentido, es la inexistencia o incipiente de mecanismos de control sobre el grado de cumplimiento sobre los plazos establecidos. En segundo lugar, resulta indispensable establecer los niveles de responsabilidad para la aplicación de criterios e interpretación de las normas. [...]” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.).

Otro punto de coincidencia de dos de los Directores de Departamento en este aspecto reside en los diversos mecanismos de seguimiento que es necesario desarrollar a fin de asegurar el cumplimiento de las tramitaciones requeridas.

En ese sentido, la Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas plantea que:

“[...] el problema consiste en controlar permanentemente las tramitaciones para destrabar con un llamado telefónico los ámbitos donde un expediente queda demorado demasiado tiempo. Esto genera, en algunas circunstancias, un trabajo adicional que dispersa de las funciones prioritarias de la dirección del Departamento.” (Fuente: Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5 y 6.1.3.6.).

Y el Director de Humanidades y Artes plantea que:

“[...] [ese] Departamento ha desarrollado una estrategia de seguimiento exhaustivo de las solicitudes que se realizan. Esto implica que parte del personal adscripto a la coordinación departamental se



encuentre afectado básicamente al seguimiento de las tramitaciones, lo que revela un uso cuestionable de los recursos humanos, que, de funcionar adecuadamente los circuitos y si los plazos fuesen razonables, podrían estar afectados a tareas de orden creativo para expandir las actividades institucionales.” (Fuente: Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, abril de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.)

Es de destacar que tres de los Directores de Departamento, Ana Farber, Héctor Muzzopappa y Daniel Rodríguez, planten como ejemplo paradigmático de las dificultades de tramitación, y de los plazos excesivos que demanda, el procedimiento de designación y contratación docente. La Secretaria Académica incorpora otro eje de análisis en relación a los plazos, relacionado con la particularidad de los diversos temas; en ese sentido señala que:

“[...] hay plazos que requieren precisión, como la fijación de un calendario académico, y otros que requieren una mirada más política y experticia disciplinar para su prosecución, como lo es la revisión de un plan de estudios. La aprobación de un plan también tiene que cumplir con procedimientos externos. Es necesario proponer y respetar plazos para realizar un trabajo a conciencia. Estamos trabajando en esa dirección. Los instrumentos los tenemos, lo que necesitamos es el momento adecuado de clima institucional para poder llevarlo adelante.” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, abril de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.)

A la eficacia relativa de los procedimientos establecidos y los plazos de tiempo excesivos para el desarrollo de las tramitaciones se suman, los inconvenientes detectados oportunamente y corroborados por varios de los actores institucionales entrevistados, relacionados con los distintos criterios de aplicación y con el desconocimiento de los procedimientos.

En relación a esto, la Secretaria de Cooperación y Servicio Público opina que “[...] los circuitos son razonablemente ágiles, si se cumplen correctamente. Las quejas al respecto a veces obedecen a desconocimiento de los procedimientos.” (Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.).

Asimismo, la Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas considera que:

“El problema no es la secuencia de procesos y procedimientos, sino la interpretación que se hace en cada una de las áreas de procedimiento [...]” (Fuente: Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.); lo que es compartido por Oscar Tangelson, quien ha dado cuenta que “En muchos casos, frente a consultas de criterios de aplicación se obtienen respuestas no concordantes de los distintos agentes intervinientes en la tramitación. [...]” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.).

Dado que uno de los problemas identificado respecto a los procesos y procedimientos, y ratificado por las fuentes primarias, radica en la falta de conocimiento de los agentes sobre los circuitos y plazos de las tramitaciones, se consideró necesario indagar sobre los mecanismos de difusión utilizados para darlos a conocer.



Al respecto, el Secretario de Administración opinó que los mecanismos de difusión existentes “no parecen suficientes o no son efectivos, ya que se manifiesta recurrente el desconocimiento de las normas [...]” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.1.3.10.).

Las fuentes secundarias analizadas página Web e Intranet muestran que la difusión de la normativa vigente es insuficiente. La página Web, por ejemplo, contiene información básicamente dedicada a los estudiantes (calendario académico, trámites para alumnos, etc.), así como todos los organigramas vigentes, pero no otras normas reglamentadas por resoluciones, las que resultarían importante de incluir.

La Intranet es una herramienta valiosa, pero los niveles de acceso y la disponibilidad de la información no están generalizados. En este sentido el Director del Departamento de Salud Comunitaria, considera que “[...] poder acceder a la lectura de las Resoluciones Rectorales evitaría una recarga de trabajo al área de despacho a quienes debemos solicitarle cada una de las resoluciones a las que debemos que consultar” (Fuente: Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo de 2012, preguntas 6.1.3.5. y 6.1.3.6.)

Como último punto relacionado a los procesos y procedimientos, se evaluó el conjunto de cursos que se desarrollaron para capacitar al personal administrativo en el manejo específico de los mismos.

A partir de las fuentes secundarias, se concluye que la oferta ha sido escasa y asistemática; porque si bien se han desarrollado un conjunto de cursos de capacitación para cuestiones específicas, cada vez que se implementó un nuevo sistema de gestión de trámites (Presupuesto Por Programa, Gestión de Compras, y otros), éstos no han tenido continuidad en el tiempo, ni actualización.

Análisis Departamental

Departamento de Salud Comunitaria

Las gestiones que se implementan para llevar adelante lo referido a la vida académica de los alumnos o bien en gestiones administrativas como circuitos que impliquen gastos, se desarrollan en el marco de circuitos sostenidos en las prácticas cotidianas pero no, en manuales, guías o flujogramas internos que los formalicen. De lo dicho precedentemente se concluye que existe una sistematización de las tramitaciones que hace posible que se cumplan los objetivos académicos, no obstante, colaboraría en la agilización, en la comunicación y en la economía del tiempo y el trabajo humano la formalización de esos circuitos.

Por otra parte, la ausencia de plazos normados genera la posibilidad que ante una misma tramitación se impongan tiempos diferenciados según los criterios, inquietudes o valoraciones que posea el área interviniente.



En relación con este punto, un dato a tener en cuenta también es que ciertas tramitaciones requieren de una cantidad de intervenciones, autorizaciones y visados que en ocasiones, tienen como correlato que, al finalizar el circuito, no se ajustan a los tiempos de la necesidad académica requerida. Por lo cual, una orientación en los plazos colaboraría en dimensionar el proceso en su totalidad y permitiría planificar las actividades académicas valorando el tiempo de las necesarias gestiones administrativas. Y en un sentido inverso, e imprescindible, valorar el desarrollo de las gestiones administrativas vinculadas al objetivo central del Departamento que son las actividades académicas.

Existen casos en que la extensión en los plazos de las tramitaciones, excede las instancias y aspectos administrativos ya que responden a cuestiones de toma de decisiones o ajustes de criterios, de lo que se concluye que no sólo se trata de normar circuitos y pautar plazos, sino también de ajustar criterios que involucran al armado de actividades académicas.

En el mismo sentido, es necesario seguir fortaleciendo los vasos comunicantes entre las decisiones político –académicas y las inherentes implicancias administrativas que éstas tienen, para avanzar con criterios unificados para su implementación en virtud de cumplir con el objetivo perseguido por tales decisiones y a los efectos de optimizar las tareas, evitando demoras innecesarias, dobles circuitos y malos entendidos

Departamento de Humanidades y Artes

Tal como menciona el informe de la Comisión de Gestión Administrativa, muchos reglamentos están desactualizados y no se ajustan a la realidad actual de la Institución. Asimismo, parte de los reglamentos normados últimamente han replicado los procedimientos que se venían desarrollando y no han propuesto mecanismos de innovación y mejora de los mismos. En tal sentido, se coincide plenamente con la propuesta de dicha comisión de la necesidad de crear un área de organización y métodos, integrada por personal interno de la UNLa con competencias adecuadas que participe en el diseño y actualización de los manuales de procedimientos y demás normativas vinculadas con los diversos procesos institucionales.

Se observa asimismo que, en algunas dependencias funcionales de la Universidad, se producen serias demoras en los circuitos de firmas y visados que entorpecen los tiempos razonables de las tramitaciones. Por otra parte, en muchas de las tramitaciones no resulta clara la vinculación directa de los intervinientes firmantes o visantes con las mismas.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

Si bien la UNLa ha comenzado a implementar algunos manuales de procedimiento a nivel institucional estandarizando procesos, resulta indispensable acompañar la



iniciativa a nivel sectorial, comenzando con la descripción de funciones para luego dar paso a los distintos procedimientos que operan en el Departamento. El objetivo principal sería obtener procedimientos que aseguren rapidez y eficacia en las tramitaciones. Cabe mencionar que el Departamento posee un Reglamento de Funcionamiento aprobado en Consejo Departamental. Teniendo en cuenta la ausencia normativa que rige la carga horaria docente de los proyectos de investigación, y las designaciones en general, en las cuales podríamos extendernos pero que excede las pretensiones de esta comisión, surge la necesidad de implementar ciertos parámetros aplicables en líneas generales, que permitan cierta flexibilidad pero que a la vez delimiten la cantidad de horas necesarias para cada categoría participante.

El acceso a la información es un punto clave en el manejo procedimental de una organización, no obstante ello la UNLa no ha encontrado establecer los canales de comunicación correctos que logren fluir hacia las distintas líneas operativas las diferentes normas y procedimientos, sobre todo teniendo en cuenta que muchos de estos últimos aún no son formales y no son estáticos, provocando muchas veces redundancia en la información, desvío de la documentación, duplicación de trabajo, y asperezas entre las áreas intervinientes, y hasta con los propios alumnos y docentes. Un ejemplo notorio de esto último se produce con las facturas rechazadas de honorarios docentes y las cajas de ahorro bancarias abiertas, las cuales no son informadas a los beneficiarios.

En el caso de las contrataciones docentes, es necesario agilizar los circuitos de tramitación de las mismas, teniendo en cuenta que los docentes no deben iniciar sus actividades antes de firmar sus contratos. Por tal motivo, los tiempos en los pedidos deben ser pautados y respetados. Refiriéndonos a las contrataciones no docentes, a nivel institucional, deben existir normativas claras en cuanto a los tiempos de contratación y su pase a planta transitoria, respetando la disponibilidad en la estructura. Teniendo en cuenta la escasez de personal y presupuesto habría que trabajar para incorporar a la cultura institucional una actitud más activa frente a los peticiones de actuado que llegan a cada una de las áreas intervinientes de un trámite administrativo, evitando con ello una deficiencia en la actividad del personal involucrado, el cual podrían utilizar su tiempo en tareas más productivas e innovadoras que acompañen el crecimiento académico del Departamento.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Se destaca la necesidad de definir formas de seguimiento de los procedimientos administrativos para asegurar el cumplimiento de los mismos en los tiempos preestablecidos. Ello supone la definición de plazos para cada etapa de los distintos procedimientos administrativos, tanto internos del Departamento como así también aquellos que trascienden al mismo.



Para facilitar esta tarea se considera oportuno considerar entre los antecedentes a tomar en cuenta el Proyecto de Procedimientos Administrativos, que fuera desarrollado por los asistentes del Departamento.

Este proyecto considera los siguientes procedimientos:

- Designación de docentes
- Dedicación de docentes
- Actualización de planes de estudio y programas de asignaturas
- Tramitación de fondos
 - Adelanto de fondos
 - Tramitación de compras
 - Tramitación de pasajes y viáticos.
- Inscripción a finales
- Uso del Guaraní
- Ingreso a carrera
- Convenios

Subdimensión 6.1.4. Articulación y proceso de toma de decisiones

En referencia al tema de la articulación y el proceso de toma de decisiones, a partir del análisis de las fuentes secundarias y de algunas de las opiniones de los entrevistados, se identificaron algunos problemas en la programación de actividades y requerimientos, ya que aparecen numerosas decisiones urgentes sobre cuestiones que no están previa y debidamente planificadas, lo que genera múltiples inconvenientes en los procesos.

En relación con la cuestión del involucramiento de las áreas interesadas en el diseño de procedimientos, las fuentes primarias consultadas -el Jefe de Gabinete y el Secretario de Administración- informaron que diversos actores han participado en el desarrollo de estos procesos.

Sin embargo, en función de los innumerables problemas analizados más arriba respecto de los procesos y procedimientos, y al no contarse con mayor información de fuentes primarias, se considera que los mecanismos utilizados hasta el momento para el diseño y actualización de los múltiples procedimientos de las diversas áreas de la organización no han sido suficientes ni adecuados.

En relación al último punto, el Secretario de Administración ha considerado que:

“[...] muchas veces se escuchan opiniones que demuestran el desconocimiento de normas involucradas, tanto nacionales como normas mínimas de control interno que es necesario resguardar en virtud de la pertenencia al sector Público Nacional, sobre todo cuando implican erogaciones de fondos” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.1.4.1.)

Un tema de particular interés para entender los mecanismos de articulación entre diversos actores institucionales y el proceso de toma de decisiones es la identificación de los espacios de trabajo inter áreas.



Las fuentes secundarias han arrojado información fehaciente sobre espacios de trabajo formales consistentes en: los Órganos de Gobierno Colegiados, el Consejo Superior y los Consejos Departamentales, que se reúnen una vez al mes; el Gabinete, espacio semanal de trabajo conformado por la Rectora, el Vicerrector, los Directores de Departamento y los Secretarios.

Asimismo se encuentran formalizados el Comité de Fondos Externos y el Comité de Pertinencia de Investigaciones, ambas instancias conformadas por los miembros del Gabinete; así como, el proceso de autoevaluación institucional, que ha sido formalizado mediante resolución y tiene claramente definido su mecanismo de trabajo.

Por otra parte, y según el Reglamento Académico en su Capítulo III, artículo 16, las reuniones de Carreras son espacios sistemáticos, cuyas pautas están establecidas, y su periodicidad debe ser de, al menos, dos veces en cada cuatrimestre, una al inicio y otra durante su desarrollo.

Los diversos informes de Auditoría Interna han dado cuenta que el cumplimiento de este requisito es muy dispar, dependiendo de las carreras y los departamentos. Sin embargo, y en relación con otros espacios de trabajo cuyo objetivo sea establecer, evaluar, discutir y modificar los procesos y procedimientos, las fuentes primarias consultadas han dado diferentes opiniones sobre el tema.

Por ejemplo, el Secretario de Ciencia y Técnica consideró que las instancias de trabajo compartidas por distintas áreas son “[...] muy pocas, son informales y dependientes de las voluntades de los actores” (Fuente: Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 6.1.4.2.).

Asimismo, el Secretario General consideró que no se cuenta con la integración necesaria o un espacio de discusión ejecutiva donde puedan analizarse los temas de estructura y la generación y/o actualización de manuales y otros procedimientos. Según su criterio, los actores institucionales con responsabilidades clave de gestión no tienen la disponibilidad de tiempo para analizar la multiplicidad de problemas, normativas, manuales, etc. que se presentan y el “día a día” come ese tiempo, que resulta imprescindible para producir esas revisiones” (Fuente: Entrevista B.4.5. a Jorge Cartocio, Secretario General, abril de 2012, pregunta 6.1.4.2.)

En un sentido similar, la Secretaria de Cooperación y Servicio Público expresó que: “existen pocas instancias sistemáticas de intercambio horizontal, entre los miembros de la estructura de gestión. Algunos fueron suprimidos por considerar que vulneraban la autoridad de los directores de los departamentos. Considero no obstante que las Universidades no son solamente estructuras burocráticas caracterizadas por la jerarquía funcional y que es provechosa la redundancia informativa y la articulación horizontal de las diferentes áreas de gestión, propias de organizaciones inteligentes.”



(Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, pregunta 6.1.4.2.).

En coincidencia se expresaron los Secretarios de Administración y General. Asimismo, el Director del Departamento de Humanidades y Artes, coincidiendo con la necesidad de establecer espacios de trabajo más horizontales, estimó que:

“[...] resulta necesario potenciar los espacios de trabajo de las segundas y terceras líneas de la gestión institucional, por ejemplo las coordinaciones departamentales y las distintas direcciones de las secretarías, que son las áreas que más pueden opinar sobre las cuestiones procedimentales.(Fuente: Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, abril de 2012, pregunta 6.1.4.2.)

Los Directores de los departamentos de Salud Comunitaria, Desarrollo Productivo y Tecnológico, han informado sobre diversas instancias de trabajo internas de los departamentos, relativamente sistemáticas, entre los miembros de comisión de los consejos departamentales; los asistentes técnico-administrativos; entre otros. (Fuente: Entrevista B.8. a Ana Farber, Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas; Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, Daniel Rodríguez, Director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo/abril de 2012, pregunta 6.1.4.2.).

En el mismo sentido se expresa la Secretaria Académica, quien, plantea que, además de la existencia de ciertos niveles de trabajo sistemático, su área debe realizar múltiples tramitaciones que requieren acuerdos internos y externos con diversos actores, lo que implica una “comunicación permanente con toda las direcciones [de su Secretaria]” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, abril de 2012, pregunta 6.1.4.2.)

En vista de las consideraciones de los distintos entrevistados y de las fuentes secundarias analizadas, cabe señalar que una parte importante de los espacios de trabajo sistemáticos (Gabinete, Comité de Fondos Externos, Comité de Pertinencia de Investigaciones), están conformados por los mismos miembros, lo que supone ciertos niveles altos de centralización que deberían examinarse.

Considerando el crecimiento de la UNLa y del Departamento en particular en cuanto a las actividades de docencia, investigación, cooperación y extensión, desde el 2006 hasta esta parte, la articulación con otras áreas es permanente y necesaria.

La articulación con otras áreas merecería un análisis especial a los efectos de detectar los desvíos que producen ciertas instancias en las tramitaciones y circuitos, en cuanto a duplicación de tareas o bien a la delimitación de las funciones de las áreas involucradas, que impactan en algunos casos, no sólo en la eficiencia de las gestiones, sino también en las tareas centrales del Departamento.



Análisis Departamental

Departamento de Salud Comunitaria

Los Directores de carrera sugieren establecer mayores espacios de intercambio y consultas a efectos de optimizar la tarea administrativa que requieren las actividades académicas. Dado el desarrollo que ha tenido la UNLa y el Departamento en los últimos años, con el consecuente incremento de las gestiones administrativas, se observa una vacancia de instrumentos, más allá de la amplia experiencia de quienes desempeñan tareas de gestión, que permita valorar los reglamentos, procedimientos y circuitos. En tal sentido, y como una primera aproximación a una herramienta para obtener una mejor información a los fines de tener un panorama más específico de los aspectos favorables, desfavorables y posibilidades de mejoramiento de la actividad técnico-administrativa, la comisión elaboró un modelo de encuesta pensada para el personal administrativo y que pudiera ser adaptada a las Direcciones y Coordinaciones.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

La creación de un espacio de trabajo horizontal articulado a nivel interdepartamental, donde se encuentren representadas las distintas líneas de trabajo, resultaría beneficioso para fortalecer y repensar las diversas operatorias departamentales, las cuales poseen una dinámica distinta a las de las Secretarías. En este contexto podrían trabajarse la construcción de los manuales de procedimiento, propuestas de capacitación que resulten beneficiosas a las áreas académicas y los distintos procedimientos que surjan ad-hoc.

Subdimensión 6.2. Planificación y control de la gestión administrativa.

Análisis de los problemas, efectuado a partir de los datos obtenidos.

6.2.1. Control de gestión y resultados

En relación con el control de gestión y resultados, se analizaron las diversas fuentes secundarias identificadas oportunamente, tales como los informes de la Auditoría Interna y los sistemas y controles propios de la administración de la Universidad, como el COMDOC (Sistema de Comunicación Documental) y el SIU Pilagá (Sistema de Seguimiento Presupuestario)¹⁷⁶, a fin de obtener información sobre los mecanismos de monitoreo de las diversas tramitaciones, y de evaluar los resultados alcanzados y otros aspectos específicos de la gestión.

¹⁷⁶ Los otros sistemas de operación y seguimiento de uso corriente son el GESDOC (Sistema de Gestión Docente), el SIU Guaraní (Sistema de Gestión de Alumnos); pero dado el objeto de indagación de esta Comisión, estos sistemas no fueron considerados, ya que los mismos forman parte del análisis correspondiente a la Comisión de Gestión Académica. Asimismo, no ha sido analizado el Sistema SIU Pampa (Sistema de Liquidación de Haberes), al no haberse detectado inconvenientes en el proceso mismo de liquidación.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Tal como se identificó en la primera etapa del proceso de autoevaluación, del análisis más detallado de fuentes secundarias y del aporte de las entrevistas a diversos actores institucionales, se corroboró que en la actualidad el Sistema COMDOC está siendo utilizado parcialmente, dado que se incorporaron al mismo sólo los expedientes, quedando pendiente el resto de las actuaciones administrativas, así como el control sobre el cumplimiento de los plazos y normas establecidos.

En cuanto al sistema SIU Pilagá -que habilita a todas las áreas la función de consulta, mediante la cual se puede disponer de la información sobre todos los movimientos de fondos y monitorear las imputaciones y los saldos presupuestarios, las fuentes secundarias y primarias han mostrado que su implementación es muy reciente y que el nivel de utilización de la función consulta es bajo.

En ese sentido el Secretario de Administración ha indicado que:

“[...] [el] SIU Pilagá [...] brinda un grado de utilización superior al que actualmente desarrollamos, pero debe considerarse que la migración e implementación es compleja y reciente, sumado a que no se ha contado con soporte suficiente relativo a la instalación y utilización. Con el tiempo iremos implementando nuevas prestaciones del sistema para lo cual hemos previsto y presupuestado la contratación de un profesional con experiencia en el uso del sistema con el propósito de optimizar sus prestaciones en menor tiempo.” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.2)

A partir de dicha indagación se concluyó que los mecanismos para el control de gestión y resultados, sobre todo los sistemas de seguimiento señalados anteriormente, poseen un potencial de monitoreo que es insuficientemente utilizado.

En tal sentido, resulta indispensable incrementar las formas de seguimiento de los trámites a través de la utilización del Sistema COMDOC, para lo cual se entiende necesario incluir la identificación y registro no sólo de los expedientes caratulados sino también de otros tipos de actuaciones administrativas (notas, memos, etc.), y definir instancias de seguimiento de los grados de desvío respecto a los plazos asignados por las normas de procedimientos a cada una de las instancias participantes.

La subutilización de los sistemas de gestión parece también estar relacionada a dificultades en los procesos de capacitación del personal que los opera. En este sentido, el Secretario General de ATUNLa consideró que “La capacitación y difusión no ha sido suficiente, ni adecuada para estos casos”. Los cursos debieran ser supervisados o aprobados dentro del Comité Mixto de Capacitación, sumado a la propuesta de ser inherentes a las áreas y sus necesidades.” En el mismo sentido, sugiere que “[...] la capacitación [debe ser] obligatoria para los jefes también, debido a que es inherente al cargo”. (Fuente: Entrevista B.7.1. a Diego Barone, Secretario General del gremio No Docente (ATUNLa), marzo de 2012, pregunta 6.2.2.3.)

En términos más estructurales, la planificación de programas y proyectos, y sus correspondientes actividades y tareas, se consignan en el Plan de Acción y el Informe



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Anual de Gestión, donde se proponen las acciones previstas para el período anual siguiente, y se informan los resultados del año vigente.

Estos informes son elaborados por el conjunto de las áreas de la Universidad y elevados y aprobados por la Asamblea Universitaria. Si bien confrontar ambos informes podría dar pautas generales del cumplimiento de la planificación, su formato actual no facilita la construcción de indicadores concretos de evaluación de resultados, por lo cual sería necesario construir informes con mayores niveles de desagregación que incluyan objetivos generales y específicos e indicadoresprovisorios para evaluar los resultados.

Volveremos sobre este punto más adelante, al referirnos al presupuesto por programa.

Si bien la Dirección de Gestión, Planificación y Comunicación Institucional ha realizado ciertos intentos de seguimiento de los niveles de desarrollo de las tareas planificadas en el Plan de Acción, estos han sido asistemáticos.

Tal como se observó en la Subdimensión 6.1., los informes de la Auditoría Interna dan cuenta de ciertos problemas en el desarrollo de los procesos y procedimientos -entre los que la cuestión del cumplimiento de los plazos de las tramitaciones conforma uno de los inconvenientes centrales- situación que se replica en los mecanismos de seguimiento.

En este sentido, se observa que no están establecidos procedimientos institucionales o áreas responsables del seguimiento sistemático de los grados de cumplimiento de los procesos.

De lo observado hasta aquí se desprenden dos necesidades a las que hay que atender. Por un lado, la difusión de los mecanismos de planificación y el involucramiento de todos los actores institucionales en su elaboración y evaluación, ya que la participación es un elemento clave para potenciar significativamente la utilidad de los instrumentos existentes. Y por el otro, para que los sistemas de seguimiento y control constituyan herramientas eficaces, deben generarse acciones de capacitación que permitan mejorar y ampliar su utilización.

Análisis Departamental

Departamento de Humanidades y Artes

En relación al Sistema Guaraní 3W, se considera que, si bien se ha avanzado en la aplicación respecto a algunas funciones, tal como las inscripciones a cursadas y exámenes que realizan directamente los alumnos en las aulas de informática de la UNLa, es necesario profundizar en la implementación del sistema, a fin que las



Universidad Nacional de Lanús

235/13

inscripciones puedan realizarse vía Web. Esta versión de Guaraní se implementó en el segundo cuatrimestre de 2009 y por diversas cuestiones que no competen a los departamentos, no se ha logrado desarrollarlo en toda su potencialidad. Es importante destacar que veintiún Universidades del sistema universitario nacional tienen implementadas las inscripciones vía el sistema SIU Guaraní 3W a través de la Web.

La implementación completa de esta función del sistema representaría un servicio para los alumnos – que podrían inscribirse desde cualquier sitio – y para el personal no docente de la universidad que, liberándose de tareas de asistencia en las aulas de inscripción y a cuestiones anexas a las mismas, podrían dedicarse a actividades relevantes y necesarias para los departamentos.

Por otra parte, el sistema hasta ahora implementado adolece de importantes problemas de funcionamiento que ocasionan la caída del sistema dando como resultado, por ejemplo, la inscripción vía cupón en los departamentos.

Además, en vista de los tiempos establecidos por el calendario académico y ante la necesidad de poder contar con las notas de cierre de cursada en tiempo y forma, los asistentes deben efectuar un gran número de funciones de manera manual, cuando el sistema está preparado para automatizarlas.

Con respecto al Sistema COMDOC, si bien, las herramientas que este sistema brinda son eficaces para su función de seguimiento, el mismo presenta falencias en relación al tiempo de respuesta de las consultas. Esto implica que realizar un seguimiento exhaustivo consuma una gran cantidad de tiempo por las demoras en que la información es procesada. Es importante destacar que, las unidades académicas necesitan realizar seguimientos de tramitaciones de gran importancia, como por ejemplo, las designaciones y contrataciones docentes que circulan por diversas dependencias.

Asimismo, dado que, en general, hasta tanto no existe un expediente, no se registra la carga en el COMDOC de la comunicación escrita, es necesario instalar una cultura institucional que propenda a la utilización de esta función del sistema a fin de posibilitar un mejor seguimiento de las tramitaciones. Esto permitiría poder chequear el estado y/o ubicación de la solicitud realizada durante el proceso previo a la caratulación. En este sentido, el hecho que una tramitación sea ingresada en el sistema le brindaría un grado de mayor formalidad, que podría agilizar los tiempos de respuesta en las diferentes áreas.

En relación al sistema de gestión docente (GESDOC), en ocasiones se producen demoras en la actualización del sistema en los cambios realizados tales como las modificaciones respecto a las categorías docentes o cambios de modalidad (concurado, interino, contratado). Estas reformas son solicitadas y realizadas en el



sistema por el Departamento en cuestión, y deben ser posteriormente autorizadas por Secretaría Académica. Luego, el área responsable del GESDOC, debe actualizar o corregir la información para que se registre en el sistema, y pueda visualizarse en las planillas. En este sentido a fin de evitar demoras innecesarias, una vez que la Secretaría Académica autoriza en el sistema la modificación solicitada, esta debería actualizarse directamente, sin mayor nivel de intervención.

Asimismo, el sistema posee importantes limitaciones para la consulta de información estadística como por ejemplo, acceder a listados generales del desarrollo de Otras Actividades Docentes de la misma manera que se puede acceder a la información de docencia.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

El COMDOC II es un sistema que debería ser útil para el seguimiento de expedientes, pero en pleno funcionamiento resulta ser excesivamente lento y al momento de realizar la búsqueda no hay un patrón claro para realizarla, debiéndose consultar a prueba y error de acuerdo a la nomenclatura a la cual fueron caratulados, por otra parte tampoco da cuenta de tiempo y estados en los que se encuentra la tramitación. En cuanto al segundo sistema en cuestión, el Pilagá, es un sistema muy completo y extenso, pero muy poco utilizado debido a que las áreas no han sido capacitadas para su manejo; resulta de notoria necesidad progresar con este sistema, ya que si uno de los objetivos institucionales es avanzar hacia una descentralización del sistema presupuestario, habría que darle a las áreas las herramientas necesarias para poder realizar el seguimiento de gastos o movimientos de partidas que resulten determinantes para la eficiente toma de decisiones.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Con respecto al sistema administrativo SUI Pilaga, el mismo se encuentra habilitado actualmente para la función consulta, lo que posibilita disponer de información actualizada en tiempo y forma acerca de los movimientos de las partidas presupuestarias, como así también monitorear las imputaciones y utilización del crédito presupuestario de los incisos y partidas.

Departamento de Salud Comunitaria

En relación a la implementación del Presupuesto por Programa son indispensables las capacitaciones vinculadas al SIU Pilagá para continuar avanzando en la valoración de la herramienta en tanto planificación de objetivos de proyectos y programas.

Subdimensión 6.2.2. Presupuesto económico-financiero

En el año 2010 fue implementado por la metodología descentralizada el “Presupuesto por Programa”, herramienta que admite la planificación de programas, proyectos, actividades y tareas y sus correspondientes necesidades de recursos humanos, materiales y financieros.



A partir de la implementación de dicha herramienta, cada área de gestión planifica -en distinta medida- su presupuesto económico-financiero, en base a los requerimientos para el desarrollo de las actividades y tareas previstas para el logro de los objetivos planteados, dentro de los límites establecidos por el presupuesto nacional otorgado a la UNLa.

Dado que el presupuesto es elaborado a partir de una herramienta de planificación participativa, el análisis de este punto implica dos elementos diferenciados: por un lado, la ejecución del presupuesto; y por otro, la planificación propiamente dicha.

En relación con la ejecución del presupuesto, pudo observarse a partir de las fuentes secundarias analizadas, que, en función de los aportes del tesoro nacional al presupuesto de la UNLa, al ingreso de recursos por Fuente 12 (Fondos Propios) y a la previsión de gastos en los distintos incisos, la planificación, ejecución y rendición presupuestaria se desarrolla con un alto nivel de eficacia.

La Secretaría de Administración realiza mediante el sistema SIU Pilagá toda la gestión presupuestaria, económico-financiera y contable, restando sólo la implementación de algunos módulos que permitirán aprovechar su potencialidad.

Del análisis realizado sobre el SIU Pilagá, se ha observado que el número de usuarios en las diversas áreas incorporados al uso del sistema y la frecuencia de las consultas, es muy baja, aún en las funciones más sencillas de acceso.

De lo anterior se deduce la necesidad de difundir entre los responsables de los diferentes sectores la conveniencia del uso de este instrumento para que cuenten con los criterios de determinación de los recursos asignables a las distintas actividades, el seguimiento de su aplicación y la información necesaria para la evaluación de sus resultados.

Asimismo, y complementariamente a lo anterior, y con el objetivo de promover un uso integral de la elaboración y el seguimiento presupuestario, se observa la conveniencia de organizar un programa de capacitación específico para los operadores del SIU Pilagá que las diversas áreas designen a tal efecto.

En cuanto al presupuesto por programas como herramienta de planificación, todos los actores institucionales entrevistados coincidieron en la importancia de su implementación, aún con su incipiente nivel de desarrollo.

El Jefe de Gabinete informó que desde esa Área están:

"[...] trabajando progresivamente desde el año 2010 en la formulación, ejecución y control del presupuesto por programa de la Universidad. En primera instancia se trazaron los objetivos generales y se capacitó al personal responsable de la formulación del presupuesto por áreas. Luego de [dos]



Universidad Nacional de Lanús

235/13

períodos completos se han observado avances significativos en la planificación del presupuesto que cada dependencia realiza año a año, y se han podido determinar las falencias en el proceso de formulación, que por lo general tienen que ver con que la planificación sea realizada por objetivos y que el presupuesto solicitado se refleje en la concreción definitiva de los mismos [...]” (Fuente: Entrevista B.2. a Julio Balbi, Jefe de Gabinete, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.1.).

Dada la complejidad de diseño y planificación de los procesos participativos, así como el tiempo que requiere su implementación, el presupuesto por programa se ha puesto en marcha de manera parcial, volcándose la información de los proyectos de las diversas dependencias y sus necesidades presupuestarias.

Sin embargo, no se ha avanzado en el desarrollo de metas y objetivos generales y en el acuerdo institucional acerca de qué proyectos responden a los mismos y, por lo tanto, qué ejes de trabajo se deben priorizar y desarrollar anualmente.

El Secretario de Ciencia y Técnica señaló que “la UNLa ha adoptado la herramienta de presupuesto por programa, pero aún en la práctica no logra implementarla tal cual es su formulación teórica original, dominando la lógica presupuestaria a la programática. El trabajar con programas y de allí asignar los presupuestos aparece como una asignatura pendiente.” (Fuente: Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

En relación con la necesidad de avanzar y profundizar en el diseño de objetivos e indicadores, el Vicerrector consideró que:

“el presupuesto por programa es un ejercicio importante que está colaborando en el reordenamiento de la organización del presupuesto, pero todavía falta trabajar en el desarrollo de lo siguiente: no hay claramente una programación por objetivos que puedan ser posteriormente evaluados o seguidos, al menos deberíamos contar con dos instancias más de seguimiento y evaluación. Además, los objetivos deberían ser mejor precisados” (Fuente: Entrevista B.1.1. a Nerio Neirotti, Vicerrector, marzo de 2012, preguntas 6.2.2.1 y 6.2.2.5).

Asimismo, el Secretario de Administración consideró que “[...] se ha cumplido con la decisión de implementar la presupuestación por programa, pero aún restan atravesar nuevas etapas para lograr capitalizar los beneficios que la técnica otorga [...]” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

En cuanto a la preeminencia de la lógica presupuestaria por sobre la programática, se observa que, en tanto los programas no se construyan a partir del acuerdo sobre los objetivos institucionales anuales, sino por objetivos específicos por áreas, todos los proyectos planteados por las diversos sectores pueden considerarse aprobados, ya que no hay filtros al respecto, y se le asignan recursos presupuestarios.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Esta asignación ocurre dentro de los techos presupuestarios asignados a cada una de las áreas, que, en el caso del año 2012, equivale al mismo monto que el del año anterior.

Esta situación implica que en la asignación presupuestaria no se discrimine exhaustivamente entre los proyectos planificados por las áreas que realizan las actividades sustantivas y las de apoyo.

Al respecto, el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico valoró:

“[...] positivamente la planificación presupuestaria por áreas como instrumento necesario para una asignación coherente de los recursos [...]” Y entiende que “resulta necesario consolidar la utilización de los instrumentos de la planificación presupuestaria y, en particular, la determinación de parámetros objetivos para que no se convierta en una formalidad frente a la asignación histórica de los recursos o a la gestión individual de los recursos no asignados sistemáticamente.” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, pregunta 6.2.2.5.)

En concordancia con las opiniones de los otros funcionarios entrevistados, el Director del Departamento de Humanidades y Artes, consideró que:

“[el Presupuesto por Programa] [...] es un buen intento, todavía a mitad de camino. Debería avanzar en precisiones mayores con respecto a las actividades. Básicamente, debería avanzarse en una planificación presupuestaria que discutiera en conjunto los objetivos globales de la universidad, y que de ahí se desprendiese por cada una de las unidades que los componen, especialmente los departamentos, y a partir de ahí, entonces sí, hacer la planificación presupuestaria. Pero hasta ahora, si bien la planificación presupuestaria es un muy buen comienzo, está hecho en orden inverso”. (Fuente: Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, abril de 2012, pregunta 6.2.2.5).

Y en un sentido similar la Secretaria de Cooperación y Servicio Público opinó que:

“[el Presupuesto por Programa] es una herramienta muy valiosa que otorga agilidad, y flexibilidad en la gestión. Debiera complementarse con una distribución equitativa y acordada de los recursos en general, que se consolide con una planificación general y que refleje la equivalencia de criterios en la distribución de recursos, carga de tareas, formas de contratación, etc. [...]” (Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5).

En cuanto a la implementación de herramientas para el monitoreo y evaluación de los programas y proyectos, también hubo coincidencia entre los entrevistados acerca de la falta de desarrollo de estos mecanismos, lo que, por otra parte, fue confirmado por las fuentes secundarias.

Tal como se describió más arriba, y dado que el actual formato de presupuesto por programa no contempla las metas y objetivos generales de la institución, no se han construido indicadores que puedan valorar su ejecución, por lo que el seguimiento y control de resultados no se ha desarrollado de manera óptima.

En este sentido, el Secretario General ha expresado que:



Universidad Nacional de Lanús

235/13

“el presupuesto por programa nos ha ayudado enormemente y nos está obligando a planificar las tareas y cuantificar los valores monetarios. Aún falta, y es el paso más importante para que la herramienta madure, establecer la valoración de la eficiencia con que desarrollamos estos proyectos: si los proyectos se han cumplido y si se han cumplido en forma eficiente. Estamos afectando presupuestos para programas que pensamos que podemos hacer, pero luego si no se ejecutan eso perjudica a otras áreas. Lleva tiempo poder implementar el presupuesto por programa con las características de control de gestión que permite el presupuesto. Por ahora estamos previendo el presupuesto de gasto de cada [dependencia]. Pero falta evaluar la eficiencia [...]” (Fuente: Entrevista B.4.5. a Jorge Cartocio, Secretario General, abril de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

En un sentido similar, el Secretario de Administración consideró que “[...] ante la falta de definición de objetivos y metas, resta la implementación de procesos de análisis y control sobre los ejecutados finales” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

A partir del análisis de las planillas del presupuesto por programa del año 2012 y de la preocupación de algunos entrevistados, se observa que el tope presupuestario establecido para las distintas áreas en los diversos incisos, genera problemas en el desarrollo de los programas y proyectos, así como complicaciones y demoras en la ejecución presupuestarias.

El Secretario General plantea concretamente que por falta de disponibilidad de fondos: “Para 2012 el inciso 4 no ha sido presupuestado [...] entonces todas las compras de bienes de uso o equipamiento deben transferirse los incisos 2 o 3, [lo que] es un problema más que de análisis presupuestario, de fondos que disponga la Universidad en su conjunto (límites de presupuesto). Esto genera faltantes, reasignaciones, etc que afectan el proceso de conjunto en mayor o menor medida. [...]” (Fuente: Entrevista B.4.5. a Jorge Cartocio, Secretario General, abril de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

El problema indicado por el Secretario General, es un inconveniente que afecta a todas las áreas de la Universidad y que, si bien tiene una resolución técnica concreta - el pase de fondos entre incisos - esto requiere la aprobación del Consejo Superior, por tratarse de un cambio en el presupuesto aprobado.

Esta problemática tiene su origen en el presupuesto total asignado a la UNLa, el cual claramente no permite financiar todas sus necesidades. En este sentido, las autoridades de la UNLa se encuentran impulsando en los distintos espacios políticos y administrativos - Ministerio de Educación, CIN, SPU - la aplicación de nuevas formas de distribución del presupuesto general entre las distintas universidades.

Otro aspecto a considerar, señalado por la Secretaria de Cooperación y Servicio Público, es la falta de información clara sobre la existencia de remanentes que las áreas puedan utilizar, sobre todo para aquellos incisos que no cuentan con asignación presupuestaria como es el caso del inciso 4 en el año en curso. (Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5.).



Así como el inconveniente planteado por la Secretaria Académica en torno a la adscripción al inciso 4 de los libros; aspecto sobre el cual considera que:

“[...] no es adecuado que se considere el libro como un mueble. Para nosotros los libros son un tema de crecimiento y fortalecimiento académico, instrumentos ágiles, preciosos, en el proceso de enseñanza-aprendizaje [...]” (Fuente: Entrevista B.4.3. a Ana Clement, Secretaria Académica, abril de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

El último punto relacionado con el presupuesto por programa está vinculado con la necesidad de mayor capacitación para mejorar y ampliar el uso de esta herramienta de planificación. El proceso de gestión que puede diseñarse utilizando la herramienta del Presupuesto Por Programa, implica la adquisición de un conjunto de saberes y el desarrollo de una serie de competencias que sólo pueden alcanzarse mediante capacitaciones diseñadas ad hoc y dictadas de manera sistemática.

De las fuentes secundarias consultadas, puede observarse que las capacitaciones desarrolladas hasta el momento han tenido como eje el manejo de las planillas de presupuestación; no habiéndose generado cursos de capacitación sobre las cuestiones conceptuales de la herramienta: métodos de diagnóstico, construcción de metas, objetivos generales y específicos e indicadores, despliegue de tareas y actividades, modelos de monitoreo y evaluación; etc.

Dada la especificidad del Presupuesto Por Programa como herramienta de planificación participativa, será poco probable ampliar y profundizar el uso de la misma sin una capacitación específica y adecuada para todos los funcionarios y personal no docente que participe del proceso.

En ese sentido, el Secretario de Administración ha observado que:

“[...] se nota falta de capacitación del personal que [...] formula [el presupuesto por programas] y de los responsables de áreas en conceptos presupuestarios básicos (Ej.: se desconocen los incisos y las codificaciones, no se presupuesta adecuadamente el gasto en personal, etc.)” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta 6.2.2.5.).

Análisis Departamental

Departamento de Salud Comunitaria

Entendemos que el Presupuesto Por Programa deberá formularse y expresarse de forma tal que permita dar cumplimiento a objetivos concretos, encontrando en él una verdadera guía de acción, que elimine o minimice las decisiones improvisadas y que tenga una correlación con lo delineado con los planes de acción. Con la implementación del Presupuesto por programa a partir del 2010 y luego de dos períodos de implementación de esta modalidad en el Departamento de Salud Comunitaria, se avanzó en la presupuestación de cada una de las carreras y programas, lo cual es evaluado por los Directores como un avance importante en la gestión que llevan adelante, ya que de esa manera les permite planificar acciones.

Un aspecto a considerar es que aun no se ha realizado un análisis del impacto que esta planificación ha tenido sobre los recursos asignados a carreras y programas. El otro



Universidad Nacional de Lanús

235/13

aspecto sobre el que queda por avanzar, dado lo reciente de la nueva forma de gestión, es en la articulación de objetivos y metas al interior del Departamento en línea con los objetivos institucionales. Esto transformará a lo que durante estos dos años ha sido un instrumento de presupuestación en una herramienta de planificación, al mismo tiempo que permitirá un monitoreo y control de los objetivos propuestos.

Si bien el Presupuesto por Programas, puesto en marcha en el año 2010, incorpora la novedad que en función de las partidas asignadas, cada área de gestión puede presupuestar los destinos de las partidas en cumplimiento de sus propios fines y misiones, se pondera la necesidad de contar con la información y mecanismos de gestión necesarios para tener mayor participación en el desarrollo del mismo, dado que esto permitiría, por ejemplo, transferir excedentes de una partida a otra justificando y registrando el cambio, aumentando así la autogestión y la iniciativa de las áreas, lo cual potenciaría la cultura de autogestión y participación responsable.

Departamento de Humanidades y Artes

Se acuerda con la Comisión de Gestión Administrativa en la necesidad de profundizar en el uso de esta herramienta, para lo cual es imprescindible formar exhaustivamente y de manera sistemática al personal responsable en cada dependencia sobre el Presupuesto Por Programa. En cuanto a las reservas presupuestarias que se realizan en base a las actividades y servicios planificados para el desarrollo de las funciones de las distintas áreas, se observa que, dada la constricción financiera y la distribución histórica por áreas, algunos requerimientos de incorporaciones docentes no pueden llevarse a cabo por falta de presupuesto. Es necesario resolver esta contradicción dado que, si bien el Inciso I se determina en función de los montos de los últimos años, al cargarse en el Presupuesto Por Programa la reserva de cargos, los mismos deben ser aprobados cuando se los solicita.

Asimismo se señala que el plan de acción es un documento que acompaña el informe de gestión anual. Su estructura carece de la construcción de indicadores para evaluar resultados e impactos, no denotando una correspondencia entre el informe presentado por las diversas subdependencias y el desarrollo fehaciente de las actividades programadas. Se propone vincularlo al Presupuesto Por Programa, herramienta de planificación que tiene un enorme potencial.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

Si bien es cierto que se ha cumplido con la primer etapa de ordenamiento presupuestario a nivel sectorial, también lo es que aún no se ha avanzado en la proyección de metas y su posterior seguimiento y control de objetivos cumplidos, no sólo para lograr maximizar las partidas presupuestarias sino como una forma ordenada y sistemática de cumplir eficientemente con los objetivos. Habría que establecer a nivel global ciertas bases que, de no ser resueltas, podrían provocar que esta herramienta se convierta en inoperante, a saber: la falta de claridad en la carga



correcta de las planillas, la definición cierta y acabada del inciso 4, el cual no ha sido cargado en el corriente año y la transparencia e información del remanente utilizable por cada dependencia.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

En lo que respecta al Departamento se ha logrado en estos dos últimos años la correcta implementación del Presupuesto Por Programa, lo cual permitió contar con información para un manejo más eficiente de los recursos, de la ejecución del gasto y del control de los saldos presupuestarios de las diferentes subdependencias. Respecto de la formulación en el Departamento del presupuesto del ejercicio 2012, se percibió la limitación que los “techos” establecidos para el mismo fueron idénticos a los fijados para el 2011, lo cual condicionó el proceso de planificación presupuestaria. Como ejemplo es posible mencionar que al no contar con asignación de “techo” para el inciso 4 (bienes de capital), no resultó posible contar con crédito aprobado en el mismo, consecuentemente se genera la necesidad de solicitar transferencias entre incisos con la finalidad de contar con los fondos requeridos para la adquisición del equipamiento. Adicionalmente si la transferencia solicitada corresponde a la fuente de financiamiento 11 (Tesoro Nacional), la misma debe ser previamente aprobada por el Consejo Superior, lo cual redundará en considerables atrasos en la disponibilidad de los bienes requeridos.

Si bien la implementación del Presupuesto Por Programa conforma un logro importante, resulta prioritario avanzar en la definición de objetivos orientadores de la gestión y pasibles de la asignación de indicadores de cumplimiento. Esta definición de objetivos (y en una etapa inmediata, de indicadores de cumplimiento) es lo que realmente posibilita, conjuntamente con la programación y ejecución presupuestaria por programas y la definición de responsables de los mismos contar con una herramienta de gestión que permite orientar la misma de manera ordenada y armónica hacia un modelo de descentralización operativa, que facilite la optimización en la utilización de los recursos para el cumplimiento de las acciones propuestas en el marco del proyecto institucional, acompañe el crecimiento de la institución y fortalezca los valores compartidos en el proyecto fundacional.

Subdimensión 6.3. Recursos humanos y capacitación del personal técnico administrativo.

Análisis de los problemas, efectuado a partir de los datos obtenidos. Situación de la Planta No Docente. Crecimiento y nivel de capacitación.

En función de la importancia de esta subdimensión, dado el peso específico que las cuestiones de personal tiene para el desarrollo de la organización, y tomando como punto de partida el informe de la evaluación externa que la CONEAU realizó en 2005, se relevó, a través de fuentes secundarias y consulta a las Direcciones de Liquidación de Haberes y Recursos Humanos, la información sobre la evolución del personal



tomando como periodo comparativo el año 2006, respecto al 2011 (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta generada por el Equipo Técnico¹⁷⁷).

Resultando:

- En enero de 2006 la totalidad del personal sumaba 401 personas, de las cuales 189 (47%) eran docentes, 202 (51%) no docentes y 10 (2%) personal superior; en octubre de 2011, con un aumento total del 163%, la planta de personal se compone de un total de 1.102 personas, de las cuales 784 (71%) son docentes, 305 (28%) no docentes y 13 (1%) personal superior.

En relación a la evolución de la estructura del personal no docente en cuanto a la composición por planta, en el año 2007 de un total de 257 personas, 119 (46%) agentes pertenecían a la planta transitoria y 138 (54%) permanente; mientras que en octubre de 2011, de un total de 305 personas, 104 (34%) agentes pertenecen a la planta transitoria y 201 (66%) agentes a la permanente.

Se observa la transferencia de agentes de planta transitoria a permanente en un 12%.

- El nivel de formación alcanzado por el personal No Docente es: nivel secundario 66%, nivel universitario 32% y nivel de posgrado 2%.
- En el segundo cuatrimestre de 2011 se dio inicio al dictado de la Tecnicatura en Gestión y Administración Universitaria para el personal de nuestra Institución. Al mes de octubre de 2012 la cursaban 37 trabajadores No Docentes (12% del total).
- Los cursos de capacitación obligatorios han sido completados por las siguientes cantidades de agentes por curso: 220 (72%) en Inglés I; 177 (58%) en Inglés II; 174 (57%) en el Taller de Redacción General y Administración; 131 (43%) en el Taller de Procedimiento Administrativo y Tramitación de Expedientes; y 50 (16%) en el Seminario de Pensamiento Nacional.

Del total de agentes, 86 (28%) tienen aprobada la totalidad de las capacitaciones obligatorias.

Si bien, el relevamiento arriba descripto muestra una clara tendencia a la incorporación y capacitación del personal y una sustancial mejora de las condiciones de la relación laboral de los trabajadores no docentes, subsisten una serie de inconvenientes y cuestiones pendientes que se señalan en los ejes de análisis siguientes.

Subdimensión 6.3.1. Capacitación del personal técnico y administrativo

Este apartado engloba varias cuestiones vinculadas con el rol de algunas dependencias responsables de diversos temas relacionados con el personal no docente; y recoge el análisis de las fuentes secundarias y las opiniones de varios entrevistados.

¹⁷⁷ Pregunta generada por el Equipo Técnico: ¿De qué manera se han considerado los problemas y sugerencias respecto de su área, valorados en la Autoevaluación anterior? ¿En qué acciones concretas se han viabilizado o planean viabilizar las sugerencias y propuestas para abordarlos?



En tal sentido se verificaron problemas relacionados con la articulación entre la Dirección de Recursos Humanos y otras áreas institucionales; con el perfil y competencias del personal; y con los programas de capacitación hasta ahora desarrollados.

Asimismo, se comprobó que actualmente no se lleva a cabo una evaluación de desempeño sistemática del personal no docente, considerándose que es imprescindible contar con un mecanismo adecuado de evaluación que genere insumos para mejorar el rendimiento del personal y para la eficiente toma de decisiones relacionadas con estas cuestiones.

En relación con la capacitación del personal técnico-administrativo, a partir del análisis de las fuentes secundarias citadas, se verificó la plena vigencia del Programa de Capacitación no docente cuyos cursos han ido variando y actualizándose desde su puesta en marcha hasta la actualidad, en función de las consideraciones del Comité Técnico Mixto de Capacitación y Formación Profesional - órgano, dependiente del Consejo Superior - y compuesto por personal no docente y consejeros superiores.

Cabe aclarar que el Programa de Capacitación brinda un conjunto de cursos, de los cuales cinco (5) son obligatorios¹⁷⁸ para el personal no docente; y que tal como se indicó en el apartado anterior, los agentes participan en una proporción importante de los espacios de formación obligatorios.

Sin embargo, se ha observado que el Comité Mixto de Capacitación y Formación Profesional y la Dirección de Recursos Humanos funcionan de manera disociada y muy recientemente han comenzado a trabajar algunos temas en conjunto; lo que puede considerarse al menos contradictorio, considerando que el Área de Recursos Humanos debería ser la responsable de llevar adelante las políticas institucionales establecidas, por los distintos órganos de gobierno, para el personal no docente.

Varios entrevistados han dado cuenta de esta situación; por ejemplo el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico -y además miembro del Comité Mixto de Capacitación- opinó que:

“es insuficiente la articulación entre el Comité y la Dirección de Recursos Humanos, que hasta el presente funcionan con relativa autonomía. Resulta indispensable establecer un sistema integral de Recursos Humanos a fin de vincular los temas de concursos, carrera, desempeño, y capacitación y la naturaleza de las interrelaciones que debe existir entre los miembros” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, pregunta 6.3.1.2.).

¹⁷⁸ Los cursos de capacitación obligatorios son: Inglés I y II; Taller de Redacción General y Administración; Taller de Procedimiento Administrativo y Tramitación de Expedientes; y Seminario de Pensamiento Nacional del Programa de Capacitación No Docente.



Asimismo, otros miembros del Comité han considerado que:

“la articulación con la Dirección de Recursos Humanos se encuentra en la etapa inicial. Hasta la actualidad se intercambiaron información acerca de la capacitación recibida por cada uno de los No Docentes. Después de una reunión con la Dirección mencionada, se ha acordado continuar colaborando para institucionalizar los cursos” (Fuente: Entrevista B.5.5. a Marta Picca y María Isabel Boniscontro, Integrantes del Comité Técnico Mixto de Capacitación y Formación Profesional, marzo 2012, pregunta 6.3.1.2).

Es evidente que la articulación efectiva y sistemática entre Dirección de Recursos Humanos y el Comité Mixto de Capacitación es de vital importancia para implementar el Programa en toda su dimensión y responder a las necesidades institucionales. En este sentido, la Directora de Recursos Humanos señaló que:

“la articulación entre ambas áreas se activó en una reunión con el Comité Mixto de Capacitación en noviembre del año 2011, oportunidad en la cual, entre otros temas, [se acordó] compartir y mantener comunicación continua de la información referente al avance de cumplimiento de las capacitaciones obligatorias para el Personal No Docente según las Res. CS 96/08 y sus complementarias. En la actualidad esta información circula en forma sistemática y periódica.”(Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.2.).

Confirmando lo dicho hasta ahora, el Secretario General de ATUNLa informó que “se dio lugar a una instancia inicial de comunicación con la Dirección de Recursos Humanos y el Comité Mixto de Capacitación con el fin de establecer los puntos a trabajar” (Fuente: Entrevista B.7.1. a Diego Barone, Secretario General del gremio No Docente (ATUNLa), marzo de 2012, pregunta 6.3.1.2.).

Se observa que la modalidad de funcionamiento del Comité Mixto de Capacitación y Formación profesional es ejecutiva y autónoma, más que consultiva; lo que quizá deba revisarse, ya que el área que debe ocuparse prioritariamente de las cuestiones vinculadas con el personal es la Dirección de Recursos Humanos, a partir de los lineamientos de política institucional fijado por los Órganos de Gobierno y funcionarios correspondientes.

En el mismo sentido, se considera que la participación de la Dirección de Educación Permanente como organizadora y ejecutora de los cursos, debe ser acompañada por la Dirección de Recursos Humanos, área que además debe monitorear y evaluar los resultados de la capacitación entre el personal no docente.

En relación con el tipo, modalidad y contenido del Programa de Capacitación No Docente, se observa que el mismo está altamente estandarizado, no distinguiéndose, en la práctica y, en general, las diferencias requeridas para las diversas dependencias funcionales.

Si bien se ha normado una Resolución del Consejo Superior por medio de la cual se prevé, a solicitud de los Directores de Departamento y Secretarios, la realización de cursos referidos a las necesidades de las áreas, salvo excepciones, no se han requerido



estas formaciones particulares. Según la Directora de Educación Permanente, en el marco de lo normado por la Res. CS. 96/08:

“[...] se han capacitado, por fuera de la capacitación obligatoria general, a no docentes en temas puntuales a pedido de las distintas áreas como Mantenimiento, Sistemas, Biblioteca. [...] Algunas de las capacitaciones realizadas por los agentes en respuesta a las necesidades de cada área [fueron]: Access, Auto Cad, Telefonía IP, Reparación y Mantenimiento de Aire Acondicionado, Electricidad Aplicada, Encuadernación Artesanal, Procesamiento de Publicaciones periódicas y recortes periodísticos, SPSS, portugués, entre otros.” (Fuente: Entrevista B.5.5. a Noemí Perri, Integrante del Comité Técnico Mixto de Capacitación y Formación Profesional del Programa de Capacitación No Docente, en representación de los trabajadores no docentes, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.3.).

Se estima que una de las causas probables de la poca generalización de la posibilidad establecida por la Res. CS. 96/08 es que, al no contarse con los perfiles de los cargos de todas las dependencias y subdependencias funcionales, es dificultoso establecer los requerimientos específicos de formación.

Asimismo, otro elemento lo constituye el hecho de que la labor cotidiana dificulta la posibilidad de ocuparse de este tipo de cuestiones estructurales, por lo cual la participación efectiva de la Dirección de Recursos Humanos en este proceso y la evaluación de desempeño podrían contribuir a que las Direcciones y Secretarías identifiquen con mayor precisión sus necesidades de capacitación y formación profesional de sus agentes.

En relación con lo anterior, se observa que los diagnósticos realizados hasta el momento en relación con las necesidades de capacitación han sido realizados por diferentes áreas, y, en algunos casos, de manera informal. Se estima necesario centralizar en una única área los diagnósticos y profundizar los mismos, implementando herramientas idóneas que arrojen información fehaciente que colabore con el proceso de toma de decisiones.

En este sentido, el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico consideró que “[...] no hay una determinación de las necesidades de capacitación respecto del personal no docente y una asignación flexible del personal calificado en función de las necesidades y perfil de los puestos de la universidad” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, pregunta 6.3.1.3.).

Respecto del mismo tema, la Directora de Recursos Humanos informó que:

“el diagnóstico de necesidades de capacitación desde lo formal se apoyó en las encuestas de satisfacción que realiza la Dirección de Educación Permanente y en las necesidades presentadas por cada [Responsable de Área] para ser dictadas al personal de su dependencia. La Dirección de Recursos Humanos, informalmente recogió las inquietudes del personal, en charlas mantenidas con algunos directores y trabajadores de la institución, la necesidad de profundizar sobre formación específica en las tareas que deben desempeñar en cada puesto. La respuesta concreta en la actualidad a esta necesidad es la implementación de los cursos obligatorios existentes, y el inicio de la Tecnicatura en Gestión



Universitaria.” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.3.).

A partir del incipiente trabajo en conjunto entre la Dirección de Recursos Humanos y el Comité Mixto de Capacitación y Formación Profesional ha surgido la propuesta del “[...] armado de un cronograma con el fin de trabajar en la propuesta de cursos obligatorios en Seguridad e Higiene Laboral y Primeros Auxilios, los que se presentarán al Comité. Esta propuesta debería implementarse como obligatoria y anualmente concurrir a un taller de actualización del tema [...]” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.2.).

Otro tema vinculado con los procesos de formación y capacitación tiene que ver con las competencias del personal no docente para la atención al público y las relaciones interpersonales. Resulta muy común enfrentarse a situaciones en las que el personal no docente desconoce la estructura organizacional de la UNLa, e incluso a sus funcionarios principales.

Asimismo, se ha notado que la atención al público, tanto telefónica como personal, no siempre es adecuada. Del análisis realizado, se desprende que esta situación puede deberse, en algunos casos a inconvenientes organizativos de las áreas y, en otros, mayoritariamente, a problemas de selección y formación adecuada de personal.

En tal sentido, resulta necesario capacitar al personal que se incorpora a la Universidad, y reforzar en el personal actual, las cuestiones vinculadas con las relaciones interpersonales; el modo de atención al público; y el conocimiento de la estructura organizacional. En ese sentido la Directora de Recursos Humanos informó que “[...] propondrá [al Comité Mixto de Capacitación y Formación Profesional] cursos para aportar conocimientos que permitan el mejoramiento de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y de atención al público al personal que se encuentre en relación directa con esta tarea [...]” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.2.).

Un último punto, vecino con la cuestión de la capacitación, y que retomaremos más adelante cuando nos ocupemos de la carrera administrativa, está vinculado a la falencia detectada en cuanto al cumplimiento de los cursos obligatorios del Programa, que es requisito para participar de los mecanismos de promoción.

A partir del análisis de las fuentes secundarias, se observó que en el último proceso de asignación de categorías por cambio de funciones y/o mayor responsabilidad a un importante número de no docentes, desarrollado en 2011, parte de personal recategorizado no había cumplido con las condiciones establecidas para la capacitación obligatoria.

Resulta, entonces, conveniente revisar el cumplimiento de la capacitación al momento de los procesos de recategorizaciones o concursos; para ello es necesario que la Dirección de Recursos Humanos intervenga previamente en dichos procesos, a fin de



analizar la situación de cada promoción y adecuar el mecanismo para regularizar el cumplimiento de normas vigentes.

Análisis Departamental

Departamento de Salud Comunitaria

En cuanto a la formación del personal no docente/administrativo se observa que, al interior del Departamento, tanto el personal de planta permanente como el de transitoria han cumplido en un alto número con la capacitación obligatoria, y otros se encuentran en proceso de completar los cursos. Un número significativo inició estudios de grado en la UNLa, incluida la Tecnicatura Superior en Gestión y Administración Universitaria iniciada en 2011. De las 18 personas que lo componen actualmente (personal permanente y contratado en relación de dependencia), hay 9 (nueve) que iniciaron sus estudios de capacitación en la UNLa: Ciclo de Licenciatura en Informática Educativa: 1 persona; Ciclo de Licenciatura en Música: 1 persona; Tecnicatura en Gestión Universitaria: 7 personas.

Debido a la necesidad del desarrollo de una carrera administrativa que contemple las especificidades de las áreas y las funciones que realiza el personal, es esperable que se realicen capacitaciones sistemáticas referidas a los nuevos sistemas de gestión que se implementan, a la incorporación de nuevas tecnologías y a los requerimientos específicos de las áreas.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

Los cursos de capacitación son herramientas valiosas para la formación del personal, desarrollando mayor capital de trabajo acordes al crecimiento institucional, tanto en la cantidad como en el grado de complejidad de las tareas que desarrollan.

Actualmente dichos cursos sólo se utilizan como formalización del sistema de promoción y concurso, no cumpliendo con el fin último para el cual fueron creados, es debido a ello que se torna imprescindible definir primeramente los perfiles y las funciones para luego evaluar cuales son las necesidades que cada área requiere.

Otro punto a destacar es la uniformidad que presenta hoy en día la capacitación, siendo para todos los trabajadores iguales, cuando no se corresponde con las tareas que cada uno de ellos realiza, adicionándole a ello, que no se está teniendo en cuenta algunas otras cuestiones como el personal incorporado o reasignado los cuales no perciben ningún tipo de capacitación al respecto

En el caso del Departamento, se requiere rever las tareas y funciones de los no docentes, para lograr una mejor distribución de las mismas y suplir así la escasez de



personal. Lograr capacitar los recursos humanos de una forma eficiente que permita encarar nuevas actividades académicas que muchas veces quedan de lado por no contar con los recursos necesarios.

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

Se estima como necesaria la capacitación no docente de acuerdo a las necesidades propias de las funciones a cargo. La misma, en caso de corresponder, deberá habilitar para la utilización integral de los sistemas COMDOC y SIU Pilagá.

Se debe considerar la funcionalidad a los perfiles de los puestos de las designaciones no docentes. Al respecto se deben evitar las posibles sobrecapacitaciones, que a corto plazo pueden derivar en situaciones conflictivas.

Subdimensión 6.3.2 Carrera administrativa. Sistemas de promoción e incentivos

Con respecto a la carrera administrativa, y a los sistemas de promoción e incentivos que deben estar relacionados con las mismas, y en base al análisis de las fuentes secundarias y a las opiniones de los funcionarios entrevistados, se observa que, si bien se aplica el Convenio Colectivo de Trabajo Nro 366, es necesario normar algunas cuestiones específicas y actualizar ciertas reglamentaciones existentes.

La carrera administrativa como tal no está desarrollada; y si bien la UNLa ha llevado adelante, a partir del año 2006, una política de incorporación y adecuación de las condiciones laborales del personal mediante concursos y asignación de categorías por funciones de mayor responsabilidad para parte de los agentes que venían desarrollando diversas funciones, estas decisiones todavía constituyen hechos aislados y asistemáticos que no responden a un proceso de carrera previamente establecido.

En este sentido, el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico ha insistido en:

“[...] la necesidad de formular un Programa de carrera para el personal de la Universidad. Cabe destacar, que una propuesta de este tipo se ve facilitada por el hecho de que una parte de la dotación ha concluido o está realizando programas de formación en las propias carreras de la Universidad” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, pregunta 6.3.1.3.).

La carrera administrativa implica el establecimiento de requisitos para las diversas categorías y funciones, establecidas en la pirámide escalafonaria, en la estructura de cargos y en los organigramas, y otorga un marco de claridad y formalidad para el personal no docente que aspira a participar de los procesos de concursos internos y de asignación de categorías por funciones de mayor responsabilidad.

Hasta el momento la carrera administrativa no ha sido formalmente establecida, a pesar de que tanto la Dirección de Recursos Humanos como el Gremio No Docente han diseñado y presentado propuestas al respecto.



Según las fuentes secundarias relevadas, y la información surgida de fuentes primarias¹⁷⁹, desde el año 1998 a la fecha se realizaron los siguientes procedimientos para la promoción del personal no docente¹⁸⁰:

- Concursos de antecedentes y oposición en el año 1998 y en el año 2010. Este último se realizó con el fin de regularizar la situación del personal no docente incluido en la Res. Rectoral 2374/07 del proceso de reencasillamiento, por la implementación del Decreto PEN N° 366/06, que se encontraba desempeñando tareas de categorías de mayor responsabilidad.
- Entre 1999 y 2006 se llevaron a cabo diversas recategorizaciones por el régimen de “promoción directa”.
- En el año 2006, la UNLa adecuó el sistema de 11 (once) categorías, que contempló desde su creación para su personal no docente, al sistema de 7 (siete) categorías establecido para el personal No Docente de las Universidades Nacionales, normado por el Convenio Colectivo de Trabajo Nro 366/05.
- Esta adecuación fue desarrollada por una comisión creada *ad hoc* e integrada por diversos funcionarios y personal no docente, y normada vía Res. CS 2374/06. A partir de la adscripción de la UNLa a dicho Convenio Colectivo de Trabajo, todos los ingresos a la planta permanente deben realizarse a través de concursos.
- Entre el año 2006 y 2008 se llevaron a cabo una serie de recategorizaciones directas, sólo para los agentes oportunamente reencasillados y que detentaban categorías 7 y 6.
- En 2011 se llevó a cabo un proceso de equiparación del personal a través del análisis, a cargo de un consultor externo, de las categorías que detentaban los agentes y las tareas que desempeñaban.

El resultado de este análisis se refleja en dos resoluciones rectorales por las cuales se les asignan, a los trabajadores, los básicos remunerativos y no remunerativos de la categoría que desempeñan.

Tal como se observa de los datos consignados en el párrafo anterior, y exceptuando los dos procesos de concursos internos, desarrollados en los años 1998 y 2010, para un grupo de 26 (veintiséis) no docentes, las estrategias de promoción implementadas hasta el momento fueron desarrolladas en su mayoría mediante el sistema de “promoción directa”.

¹⁷⁹ Fuentes: Entrevistas B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos y B.2. a Julio Balbi, Jefe de Gabinete, marzo de 2012, Pregunta 6.3.2.2.

¹⁸⁰ Durante el proceso de autoevaluación se llevaron a cabo los siguientes concursos: para personal no docente de planta temporaria (35 puestos categorías 5,6 y 7) RR N° 2439/12. Por RR N° 1378/13 Convocatoria a concursos categorías 5, 6 y 7 para 37 cargos. A partir de agosto de 2013 se abrirá la convocatoria a concurso para categorías 2, 3 y 4.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Este sistema de promoción asigna al personal no docente un adicional por mayor responsabilidad en los casos en que desempeñan funciones de mayor jerarquía que las correspondientes a su categoría. En función del crecimiento institucional, estas estrategias resultan, por lo menos, insuficientes para alcanzar una gestión del personal eficiente y formalizada que garantice el mismo tratamiento para todas las dependencias y sus trabajadores.

Un elemento para colaborar con el desarrollo de la carrera administrativa está relacionado con los procesos de Evaluación de Desempeño. Para que los agentes participen de los diversos procesos de concursos establecidos en la normativa marco - Decreto Ley 366/06, Homologatorio del Convenio Colectivo de Trabajo para el Personal No Docente de las Universidades Nacionales, resulta necesario contar con la información relevada a partir de mecanismos formales y sistemáticos de evaluación del personal.

En la UNLa no se encuentra prevista en la normativa interna la evaluación de desempeño. Tampoco se han generado instancias de evaluación que valoren la aplicación, por parte del personal no docente, de los conocimientos adquiridos en los cursos del Programa de Capacitación, y su impacto en las tareas que desempeñan.

La falta de evaluación de desempeño del personal no docente ha representado una cuestión problemática en las escasas oportunidades de concursos y asignación de categorizaciones por funciones de mayor responsabilidad, ya que al no contar con evaluaciones de ningún tipo, estos procesos fueron desarrollados careciendo de los fundamentos y la información fundamental que este tipo de herramienta otorga para la toma de decisiones.

Se considera que es imprescindible establecer las pautas y realizar las correspondientes evaluaciones de desempeño anual de todo el personal. Asimismo, conjuntamente con los criterios de evaluación estándares sobre el desempeño de la función y las tareas propias de cada categoría, deberían evaluarse la actitud, dedicación y responsabilidad del personal; a fin de valorar no sólo la eficacia en el desempeño, sino otros aspectos que incluyan el compromiso con la tarea y la institución, y las capacidades para las relaciones interpersonales.

En este sentido la Directora de Recursos Humanos ha informado que ha sido presentado "... y se encuentra en análisis de la Secretaría [General] un proyecto de procedimiento para implementar la evaluación de desempeño como lo regula el Decreto PEN 366/06 ..." (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.4.).



La necesidad de implementación de mecanismos de evaluación de desempeño es identificada por varios de los entrevistados. Por ejemplo, el Jefe de Gabinete ha considerado que:

[...] deberían ahondarse las políticas de Evaluación de Desempeño del Personal y Análisis de las Expectativas. Mediante dichas evaluaciones es posible diagnosticar las necesidades del personal e implementar las capacitaciones necesarias destinadas a mejorar el desempeño del personal, entrenándolo para la siguiente categoría o reubicándolo de acuerdo a su perfil. En base a esto, debería trabajarse en el diseño de estas políticas, hacer pruebas pilotos y normarlas. De esta forma se delinearía de forma más sencilla el régimen de promoción del personal, estableciendo los casos en que correspondería el otorgamiento de un premio o un escalonamiento económico. La Evaluación de Desempeño da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación de todos los miembros de la institución, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos institucionales y, por otra, los objetivos individuales. El Reglamento de Concursos para el personal no docente [normado por R.C.S. Nº02/08] regula el régimen de promoción del personal. En base al mismo debería realizarse un análisis periódico, junto a la Evaluación de Desempeño, que permita mejorar y establecer criterios claros para los pases a planta permanente.” (Fuente: Entrevista B.2. a Julio Balbi, Jefe de Gabinete, marzo de 2012, preguntas 6.3.1.4 y 6.3.2.2.).

En el mismo sentido se expresa la Directora de Recursos Humanos, quien acuerda con lo planteado por el Jefe de Gabinete y agrega que:

“El objetivo [de la evaluación de desempeño, consiste] en lograr la valoración adecuada del personal y su integración a la Institución creando sentido de pertenencia, logrando mayor empoderamiento de los objetivos de la Institución como propios del trabajador. Para lograr este resultado sería útil institucionalizar un proceso continuo de evaluaciones de desempeño siendo ésta una herramienta fundamental para influir sobre los comportamientos, resultados relacionados con el trabajo, saber cómo y en qué medida es eficiente el trabajador y en que medida podría mejorar su rendimiento futuro [...]” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, preguntas 6.3.1.4 y 6.3.2.3).

Conjunta e inseparablemente del desarrollo de la carrera administrativa, y los mecanismos de control de desempeño, es necesario diseñar e implementar un Sistema de Incentivos, que valore el desempeño y la actitud del personal, y lo compense con diversos sistemas de premios (económicos, de formación, capacitación y actualización, otros).

Actualmente no se ha desarrollado ningún programa de incentivos, por lo que se considera que el diseño y la implementación de la carrera administrativa deberían contemplar esta cuestión. Al respecto, el Secretario General de ATUNLa observó que:

“No se evidencian incentivos ni control de desempeño. Respecto del control de desempeño, las encuestas realizadas [...] [al personal no docente] no cumplieron con las formalidades de devolución de la evaluación realizada” (Fuente: Entrevista B.7.1. a Diego Barone, Secretario General del gremio No Docente (ATUNLa), marzo de 2012, pregunta 6.3.2.3.).

En el mismo sentido, y complementariamente a lo anterior, del análisis de las fuentes secundarias se verifica la ausencia de procedimientos relacionados con la aplicación de sanciones a aquellos agentes que no den cumplimiento a sus obligaciones.



De todo lo anterior se desprende que parte de la normativa para el desarrollo de la carrera del personal no docente ya existe -por ejemplo, el Convenio Colectivo de Trabajo 366/06 y el Reglamento de Concursos para el Personal No Docente-, y que resta la implementación sistemática del régimen de concursos, la reglamentación de la carrera administrativa y su correspondiente sistema de evaluación de desempeño y de incentivos.

Al respecto a Directora de Recursos Humanos informa que su área ha presentado una propuesta de procedimiento de evaluación de desempeño, basado en lo normado en el Decreto 366/06, que considera:

"[...] el proceso total para la implementación de dicha evaluación que incluye [...] un escalonamiento entre categorías con el fin de ampliar la pirámide de cargos que regula el convenio colectivo del personal no docente. Debería evaluarse y ajustar el diseño, reglamentarlo, capacitar a los Directores, y hacer una prueba piloto. Además se debería definir si corresponde el otorgamiento de un premio o un escalonamiento económico" (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.2.2.).

6.3.3. Estructura de cargos

Para el tratamiento del tema de la estructura de cargos, fueron consultadas dos tipos de fuentes secundarias que aportaron datos significativos sobre la cuestión: el organigrama y la estructura de cargos. De los diversos organigramas y las estructuras de cargos - vigentes y modificadas¹⁸¹ - pudo observarse que los primeros han sido modificados en varias oportunidades en pos de incorporar áreas de gestión a las diversas Secretarías de la Universidad; así como a crear nuevas dependencias, tales como la Jefatura de Gabinete, en el marco del Rectorado. La generación de nuevas dependencias o la ampliación de las existentes, mediante la creación de Direcciones, tuvo su correlato en la modificación de las estructuras de cargos a fin de dotar de personal a las mismas.

Por otro lado, a medida que se incorporó personal no docente a la planta transitoria - bajo la figura de "Locación de Servicios a Término con relación de Dependencia", fue necesario adecuar las estructuras vigentes a fin de formalizar las inclusiones.

A partir del análisis de las fuentes mencionadas se observa que el incremento de dependencias funcionales de algunas de las áreas de gestión, no tuvo un paralelo en los departamentos académicos, áreas donde se desarrollan la gran parte de las actividades sustanciales de la Universidad; y en las cuales están radicadas la inmensa mayoría de las actividades académicas, los docentes-investigadores, los proyectos de investigación y las actividades de cooperación. Cabe mencionar, por ejemplo, que los departamentos tienen asignada como categoría máxima del escalafón no docente la 2 (dos), subrogada para los Coordinadores de Departamento; y que de las 9 (nueve)

¹⁸¹ Organigramas vigentes: Res. CS. 1328/09; 177/10; 060/11; 086/11; 133/11. Estructura de Cargos: Res. CS 149/11 "Estructura de cargos" / Res. CS 150/11 Adecuación categorías (rectifica Res. Rectoral 2330/11 y Vicerrectoral 2357/11).



categorías 1 (uno) del personal no docente, ninguna está radicada en los departamentos. Sin embargo, varias de las áreas de gestión de apoyo a las actividades sustanciales poseen direcciones adscriptas, cuyos directores detentan la categoría 1 (uno). Esta falta de congruencia entre las diversas unidades funcionales debería ser revisada en vista de las responsabilidades diferenciales de cada una de ellas.

Al respecto el Director del Departamento de Salud Comunitaria ha planteado que:

“Según lo discutido y visto en el Consejo Departamental, [...] parece importante discutir una homologación o adecuación de las funciones que realiza el personal no docente en la UNLa, con las que estipula el Convenio Colectivo de Trabajo. Esta sería una manera de abrir un debate más general y abarcador de la estructura de cargos de toda la Universidad y no en forma fragmentada por dependencias. Una visión más abarcadora de la situación evitaría que se produzcan situaciones de desigualdad entre áreas y departamentos. Sería un modo de avanzar en forma más institucional y no de acuerdo a criterios adoptados ad hoc” (Fuente: Entrevista B.8. a Daniel Rodríguez, Director del Departamento de Salud Comunitaria, marzo de 2012, pregunta 6.3.3.1 y 6.3.3.2.).

En un sentido similar, el Director del Departamento de Humanidades y Artes considera que:

“[...] los departamentos, en cuanto a la estructuración de cargos [,] arrancaron muy atrás. La UNLa tiene dos grandes estructuras: la de las Secretarías, dependientes de Rectorado, y la de los departamentos, que dependen de los directores de departamentos. Las estructuras de las secretarías arrancaron teniendo una estructura de cargos mucho más diferenciada y mucho más jerarquizada que la de los departamentos.

[...] Esto ha producido un fuerte defasaje [...] la dotación que tienen de los departamentos, es una dotación con una baja calidad de estructura. El mejoramiento de su estructura no es “subirle los cargos” a las personas independientemente de sus funciones, rendimientos o capacitaciones, sino que hay funciones de alto nivel de diferenciación, que los departamentos a esta altura de su desarrollo necesitan [...]” (Fuente: Entrevista B.8. a Héctor Muzzopappa, Director del Departamento de Humanidades y Artes, abril de 2012, pregunta 6.3.3.1. y 6.3.3.2.).

Si bien los organigramas contienen la descripción de las misiones y funciones de una parte importante de las áreas de gestión de la UNLa, la estructura de cargos no tiene definidos los perfiles por categoría, ni la descripción de los puestos de trabajo en función de los objetivos a cumplir. La necesidad de implementar la carrera administrativa, implica, paralelamente, la definición de las misiones y funciones de la totalidad de las dependencias de la UNLa, graficadas en el organigrama.

En relación a la dotación del personal varios de los entrevistados coinciden con las dificultades relacionadas con la escasez de los Recursos Humanos para desarrollar nuevas actividades y, en algunos casos, con sus capacidades técnicas. Al respecto el Secretario de Ciencia y Técnica señaló que los defasajes entre los Recursos Humanos disponibles y las nuevas necesidades institucionales son:

“[...] [la] falta de personal en ambas Direcciones de la Secretaría [¹⁸²], falta de sistemas de información e insuficientes capacidades técnicas en parte del personal para las actividades que desarrollan” (Fuente:

182 La Secretaría de Ciencia y Técnica contiene a las Direcciones de Investigación y a la de Vinculación Tecnológica.



Entrevista B.4.2. a Hugo Spinelli, Secretario de Ciencia y Técnica, marzo de 2012, pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2.¹⁸³).

Respecto a la misma cuestión, la Secretaria de Cooperación y Servicio Público manifestó que:

“[...] En relación a los recursos humanos, muchas actividades de la Secretaría se resuelven por contratos eventuales, y a partir de la búsqueda de recursos extra presupuestarios, lo que insume tiempo y dedicación. Esto se nota especialmente en áreas que han tenido un crecimiento importante. La disponibilidad de recursos humanos es escasa en relación a las actividades que se desarrollan y redundan en una sobrecarga de trabajo del personal y en ocasiones en la imposibilidad de encarar nuevos proyectos” (Fuente: Entrevista B.4.1. a Georgina Hernández, Secretaria de Cooperación y Servicio Público, marzo de 2012, pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2.).

En tanto que el Secretario de Administración indicó que el defasaje entre los recursos humanos disponibles y las nuevas necesidades de su Secretaría:

“[...] se verifica cuando agregamos las actividades que generan la gran cantidad de convenios, acuerdos, actividades especiales y demás compromisos que requieren la intervención obligatoria de las líneas de gestión. Se considera necesario analizar el costo- beneficio que producen dichas actividades en forma previa a la materialización del compromiso, ya que son generadores de trabajo adicional y permanentes tensiones que redundan en requerimientos de ampliación de dotaciones de personal para su atención y para la rendición obligatoria de cuentas, sin percibir claramente en algunos casos los beneficios institucionales” (Fuente: Entrevista B.4.4. a Guillermo Grosskopf, Secretario de Administración, marzo de 2012, pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2.).

Tanto el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, como el Director de Posgrado, han coincidido en que el aumento de las actividades académicas se ha enfrentado a restricciones en la disponibilidad de Recursos Humanos. Según O. Tangelson esto ha afectado en particular la atención “[...] de las necesidades de las nuevas carreras suplidos hasta el momento mediante la contratación de personal complementario [...]” (Fuente: Entrevista B.8. a Oscar Tangelson, Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, abril de 2012, pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2.).

Es decir que, en base a las fuentes consultadas, puede sostenerse que la relación entre la ampliación de la oferta académica, y de las actividades de investigación y extensión, y la cantidad y capacidad de los recursos humanos para atenderlos, es inversamente proporcional al necesario; y en opinión de A. Recalde:

“La oferta de carreras dependiente de los departamentos se amplió considerablemente en los últimos años. [Sin embargo] [...] la arquitectura institucional y los recursos humanos a nivel de la Universidad no se han desarrollado lo suficiente. En este marco, sería [...] pertinente dotar a la universidad de una planta de recursos humanos que permitan ampliar el campo de acción y de intervención: - frente a la CONEAU y el Ministerio de Educación para las presentaciones y acreditaciones de carreras y proyectos. En el seguimiento del rendimiento académico y de gestión de las carreras. En la difusión y promoción de las ofertas. En la articulación con el conjunto de instituciones de Educación Superior y en especial, con

183 Pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2: A partir del crecimiento de la oferta académica, de las actividades de investigación y cooperación ¿cuáles son los defasajes que identifica entre los recursos humanos disponibles y las nuevas necesidades que han ido surgiendo? ¿Qué sugerencias podría aportar?



la RUNCoB y el CIN.” (Fuente: Entrevista B.5.1. a Aritz Recalde, Director de Posgrado, marzo de 2012, pregunta 6.3.3.1. y 6.3.3.2.).

Sin embargo, el problema central no parece ser la dotación completa de personal no docente sino su distribución, como ya se había observado en la primera parte del proceso de autoevaluación. Al respecto, el Secretario General de ATUNLa plantea que “Existe una mala administración de los recursos humanos y competencias, con crecimiento de la población empleada en las áreas pero mal distribuidas”; y sugiere que para la resolución de este problema es necesario implementar el Proyecto de Movilidad Interna diseñado por el gremio, que “[...] contemple la complejidad e individualidad de cada puesto específico” (Fuente: Entrevista B.7.1. a Diego Barone, Secretario General del gremio No Docente (ATUNLa), marzo de 2012, pregunta 6.3.3.1. y 6.3.3.2.).

La relación entre la cantidad de personal no docente necesario y las actividades que la institución debe desarrollar para cumplir con sus objetivos, tiene un límite en la capacidad presupuestaria para responder a las demandas sistemáticas de incorporación de personal. Acerca de esto, el Secretario General manifestó que:

“[...] Cada sector es demandante de recursos, y la estrechez presupuestaria hace que no siempre se pueda cubrir esas demandas. A veces las relaciones del personal docente con el no docente se transforman en puja: estamos en 2,5 a 3 docentes por no docente actualmente. Las secretarías son demandantes de puestos de trabajo porque atienden a todos los departamentos. La dotación justa que se necesita, ante el crecimiento, manifiesta las falencias que van surgiendo frente al mismo [...]” (Fuente: Entrevista B.4.5. a Jorge Cartocio, Secretario General, abril de 2012, pregunta generada por Equipo Técnico para 6.3.3.2.).

Un último punto vinculado con la estructura de cargos, está relacionado con las políticas de reubicación del personal. El Área de Recursos Humanos ha dado cuenta de situaciones problemáticas que se presentan con los agentes cuyas jefaturas requieren el cambio de área de trabajo por considerar que no poseen el perfil adecuado para la función; o los mismos agentes solicitan reubicación por cuestiones de índole personal. Dado que no estaba previsto ningún mecanismo de reasignación de personal y vacancia, la Dirección de Recursos Humanos ha implementado:

“[...] un procedimiento para búsqueda y selección de personal, [y] ha presentado una propuesta para poner en práctica un programa de reubicación de agentes a través del análisis de expectativas de los mismos y el proyecto de Evaluación de Desempeño” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.1.3.).

Del análisis realizado a partir de las entrevistas y las fuentes secundarias, y dado, que se han generado varias solicitudes de reubicación de personal, se considera que el motivo central de estos inconvenientes está relacionado con la selección de personal; procedimiento que no se lleva a cabo mediante mecanismos formales y profesionales, sino que, por uso y costumbre institucional, cada área que requiere personal no docente hace su propia búsqueda. Ante esta falta de profesionalismo del mecanismo de búsqueda y selección, se ha detectado que, en algunos casos el personal técnico administrativo, no responde a los requerimientos funcionales de las diversas áreas.



Esto obliga a formalizar la selección de personal y concentrarla en la Dirección de Recursos Humanos, área que en función de su misión, debe ser la responsable de llevar adelante dichos procesos.

Por lo antedicho, sería adecuado revisar el mecanismo de selección de personal a fin de ajustar — en función de las pautas de la estructura de cargos y el organigrama — el perfil, la identificación de las modalidades y estilos del área de trabajo y la adecuación del agente ingresante al mismo. Al respecto la Directora de Recursos Humanos ha informado que presentó un proyecto de reubicación de personal en base al Análisis de Expectativas y señaló que:

“[...] la evaluación de desempeño, la detección de potencial y de adquisición de nuevo perfil permite, además [de elaborar] los planes de capacitación, diseñar el organigrama de reemplazos para la cobertura de nuevas necesidades de mayor responsabilidad y acompañar al desarrollo de carrera a partir de la promoción de las personas que se ajustan a los perfiles de cargos.” (Fuente: Entrevista B.5.2. a Nilda Larrocca, Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 6.3.2.2.).

Finalmente del análisis de las fuentes secundarias se concluyó que el sistema de asistencia, control horario, y solicitud de licencias, tiene diferencias de aplicación según el área de que se trate. En este sentido, se observó que las responsabilidades sobre estas cuestiones están dispersas entre las distintas dependencias. Esto obliga a revisar y reformular la normativa, definiendo con precisión las responsabilidades sobre el tema que le compete a la Dirección de Recursos Humanos.

Análisis Departamental

Departamento de Salud Comunitaria

Es necesario avanzar en una adecuación de las funciones que realiza el personal no docente a lo estipulado por el Convenio Colectivo de Trabajo, con el objetivo de definir las funciones, perfiles y términos de referencia del personal administrativo en relación a la complejidad creciente de las tareas desarrolladas y de los objetivos departamentales, ya que esta falta de definición de los términos de referencia y funciones correspondientes a las categorías constituye un obstáculo a la hora de a) definir una carrera administrativa, b) formación de cuadros administrativos intermedios y c) movilidad interna. Por lo tanto, avanzar en ese sentido, permitiría delimitar y ajustar las categorías a las funciones reales que se realizan, jerarquizar las tareas del personal administrativo y racionalizar los procedimientos referentes a la movilidad de personal en el Departamento lo que colaboraría también en la planificación del crecimiento de la planta.

Departamento de Humanidades y Artes

Resulta necesario desarrollar la carrera del personal no docente, ya que la estructura de cargos de carácter horizontal de este claustro dificulta su crecimiento.

Uno de los inconvenientes detectados en este sentido, es la ausencia de jefaturas intermedias en los departamentos; dado que la gran parte del personal no docente de



las unidades académicas tiene categorías del tramo inferior (categorías cinco y seis), lo que implica desconocimiento de las múltiples y diversas tareas calificadas que se realizan en dichos ámbitos. En este sentido, sería necesario contemplar categorías para los agentes que, de hecho, vienen desempeñando funciones correspondientes a categorías del nivel intermedio, tales como:

- Referente del Departamento de Humanidades y Artes de Campus Virtual
- Referente del Departamento de Humanidades de Publicaciones y Reuniones Científicas y Académicas
- Referente del Departamento de Humanidades de Servicios Generales

Es necesario asimismo revisar el mecanismo en que se asignan los adicionales por mayor jerarquía, dado que, ante la necesidad de la tarea, los agentes comienzan a desarrollar funciones de mayor responsabilidad sin percibir el honorario correspondiente.

Por otra parte, debería implementarse una modalidad de evaluación del desempeño que permita a los responsables de área valorar el compromiso, el cumplimiento de los objetivos y las tareas de los agentes, a fin de contar con un insumo que permita designar al personal que lo amerite nuevas funciones, permitiendo su desarrollo y crecimiento dentro de la estructura de cargos.

Se propone revisar la figura de Coordinador Departamental considerando que este cargo corresponde a una figura no docente del agrupamiento técnico profesional. Por lo antedicho, se considera que debería establecerse para las funciones desempeñadas la categoría de revista correspondiente, a saber, la máxima categoría del escalafón, y no subrogarse la categoría 2 (dos) como viene sucediendo.

Por último, se plantea en consonancia con la Asociación de Trabajadores de la UNLa (ATUNLa) la necesidad de contar con un sistema de movilidad interna del personal no docente que contemple y valore el desempeño y la formación de los agentes, así como sus intereses para desenvolverse en diversas áreas de la Universidad. Esto se fundamenta en el hecho de capitalizar la política de formación de recursos humanos que posee la institución, y aprovechar el conocimiento que el personal permanente posee respecto de la organización, en cuanto a sus funciones, su normativa y sus modalidades de trabajo, entre otras cuestiones.

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

La estructura de cargos correspondiente al Departamento, no se considera inadecuada, lo que se debe destacar es que la misma no se encuentra ocupada en su totalidad, teniendo personal no docente que se encuentran contratados y facturando. Asimismo, cabe mencionar que como la Universidad se encuentra en constante crecimiento, en consecuencia, se debería estipular el crecimiento de la estructura.



Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

En este aspecto se plantea la necesidad de avanzar en el análisis de las siguientes problemáticas:

- Los tramos horarios de las dedicaciones docentes. Se deberá analizar la posibilidad de utilizar como dedicación complementaria la “media simple”.
- Una política para la promoción y capacitación de auxiliares de docencia.
- Desarrollo de la carrera administrativa.

Conclusiones

Este apartado contiene las conclusiones a las que abordó el equipo de trabajo de la Comisión de Gestión Administrativa. En primer lugar, se considera necesario retomar y analizar, en función de los resultados parciales de este nuevo proceso de autoevaluación institucional, las observaciones y recomendaciones realizadas por la CONEAU (que figuran entre comillas) en oportunidad de la evaluación externa de 2005 en relación con las cuestiones administrativas. En segundo lugar, se plantean una serie de reflexiones y consideraciones surgidas del trabajo de comisión y de la evaluación de fuentes secundarias y primarias.

Observaciones y recomendaciones realizadas por la CONEAU. Breve análisis de la situación actual

“La revisión del diseño organizacional ya iniciada por la UNLa debería apuntar a descentralizar algunas funciones y ampliar la participación...”. (CONEAU, 2005)

Las cuestiones referidas a la centralización y los procesos de toma de decisiones han sido intensamente analizados por la Comisión, considerándose que resulta necesario profundizar en el mejoramiento de este aspecto y en la ampliación de la participación de los diferentes actores institucionales. Estas cuestiones han sido planteadas en la subdimensión 6.1. “Una de las mayores fortalezas del sistema es la informatización y la paulatina estandarización de los procesos administrativos”.

Actualmente se están implementando todos los sistemas informáticos desarrollados por el SIU, más algunos desarrollos propios, con lo que la informatización de los procedimientos es un proceso en plena expansión. Sin embargo, dado que los sistemas provistos por el SIU no abarcan la totalidad de los procedimientos desarrollados por las universidades, subsiste la necesidad de profundizar en los desarrollos propios - y actualizar los existentes - a fin de dar una adecuada respuesta a estos vacíos.

En cuanto a la normatización de los procesos -tema que ha sido tratado en profundidad en la subdimensión 6.1. - se observa que, si bien se ha reglado un conjunto importante de procedimientos es necesario continuar con el proceso de revisión y actualización de los existentes.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

“Una herramienta primordial de control de gestión con que no se cuenta es la relacionada con la programación y control presupuestario, teniendo en cuenta los objetivos de cada área y la planificación a corto, mediano y largo plazo” (CONEAU, 2005).

En el año 2010 fue implementado por la metodología descentralizada el “Presupuesto por Programas”, herramienta que admite la planificación de programas, proyectos, actividades y tareas de las distintas áreas y sus correspondientes necesidades de recursos humanos y financieros. La implementación aún no se ha desarrollado hasta su capacidad óptima, pero se verifica que los esfuerzos institucionales van hacia la expansión del uso del instrumento. En este sentido, se considera que la modificación de los procedimientos para la elaboración del presupuesto y su vinculación con la planificación por objetivos y resultados, y la implementación del SIU PILAGÁ, constituyen una de las innovaciones más significativas registradas en el ámbito de la administración y la gestión de la Universidad.

Este punto ha sido analizado en la subdimensión 6.2.

“Se recomienda analizar una política global de recursos humanos” (CONEAU, 2005).

Desde el año 2006, la UNLa ha llevado a cabo una política de fortalecimiento de la planta de personal, a partir de la implementación de sistemas de concursos para el personal docente y no docente, que aseguran la estabilidad laboral, en concordancia con las normativas del Sistema Universitario Nacional.

En relación a la recomendación efectuada por la CONEAU, en cuanto a la necesidad de analizar una política global de recursos humanos que tomara en consideración la estabilidad laboral del personal, se destaca que mediante la Res. CS 62/09 se dispuso que todo el personal de planta permanente reencasillado -en función de la adscripción de la UNLa al Convenio Colectivo de Trabajo 366/05- podría acceder a su categoría sin concurso siempre que dieran cumplimiento con la capacitación obligatoria dispuesta por la Res. CS 37/09. Bajo esta modalidad accedieron a sus categorías definitivas los 241 agentes no docentes, que habían sido originalmente reencasillados mediante Resolución Rectoral 2374/07.

Por otro lado, la UNLa dio inicio en el año 2010 al proceso de concursos para el personal no docente, sustanciándose un total de 17 concursos; proceso que continuará entre la segunda mitad del corriente año y la primera del año próximo, periodo en el cual se desarrollarán aproximadamente cien nuevos concursos.

Asimismo, durante el año 2011, se dictó la Res. Rectoral 2330/11, mediante la cual se asignó a 44 agentes un adicional por cambio de funciones y/o de mayor responsabilidad por el cumplimiento de funciones correspondientes a categorías de



mayor jerarquía. La comisión ha analizado profundamente esta cuestión, que ha sido desarrollada en profundidad en la subdimensión 6.3.

La comisión destaca que parte importante de los logros institucionales — implementación del “Presupuesto por Programas”; los sistemas de concursos para docentes investigadores y personal no docente; la implementación de sistemas informáticos; entre otras cuestiones — dan cuenta que parte de los problemas identificados y las recomendaciones realizadas por CONEAU, no constituyen una debilidad institucional.

Reflexiones finales

Las reflexiones presentadas más adelante dan cuenta de las diversas discusiones y acuerdos surgidos durante la primera y segunda etapa de trabajo de la Comisión de Gestión Administrativa y retoman algunas de las ideas desarrolladas en los diversos puntos del presente documento y del producido en diciembre de 2011. Asimismo, el análisis de las fuentes secundarias, la experiencia institucional de los miembros de la comisión y los datos y opiniones de las entrevistas a distintos actores institucionales, han permitido completar estas consideraciones, a las que se agregan las observaciones del análisis departamental.

- Se ha identificado un importante conjunto de logros institucionales, mencionados en diversos puntos del presente documento, y también algunos problemas novedosos, propios de las organizaciones en crecimiento. La UNLa ha experimentado un crecimiento exponencial que fue acompañado por un crecimiento de las estructuras y del mejoramiento de los procedimientos, aunque a un ritmo más lento que su expansión. Esto obliga a analizar de manera permanente el impacto organizacional que genera el crecimiento, así como los recursos que son necesarios para apuntalarlo y acompañarlo.
- Uno de los problemas centrales con el cual se enfrenta la institución es que el crecimiento no ha sido acompañado adecuadamente por el presupuesto asignado; lo que ha provocado la necesidad de establecer topes en la presupuestación para las distintas dependencias.
- La expansión institucional, planteada arriba, no implica sólo un crecimiento en cantidad de carreras, alumnos y docentes, sino la formalización de importantes convenios y proyectos especiales, varios de los cuales se desarrollan en distintas provincias del territorio argentino. La gestión administrativa de este tipo de actividades implica un conjunto de tareas sustanciales (compras, contrataciones, contabilidad, tesorería) que es resuelta con la estructura pre-existente. Las cuestiones planteadas en este punto, dan cuenta de la necesidad, al momento de comprometer nuevas actividades y acciones, de analizar la relación entre el crecimiento institucional y los recursos disponibles, y verificar sus capacidades para la atención de las nuevas demandas.



- Se ha identificado un conjunto importante de normas para las distintas actividades que la UNLa desarrolla. Sin embargo, los resultados en cuanto a la eficiencia de los procedimientos no parecen del todo adecuados, notándose dificultades en el conocimiento y cumplimiento de dicha normativa. El problema no parece residir en la eficacia de la norma en sí misma, sino en su gestión: es en este proceso de aplicación en donde se generan los obstáculos, dependiendo su resolución de la buena voluntad de los actores intervinientes.
- Se observa cierta flexibilidad en la aplicación de las normas. Si bien esto, en algunas circunstancias, permite agilizar ciertos procedimientos, también puede tornarse problemático considerando, primero, la exigencia efectiva del cumplimiento de las normas; y segundo, la necesidad de distinguir y establecer el límite entre los procedimientos rutinarios y las circunstancias excepcionales.
- Las demoras detectadas en algunas de las tramitaciones tienen varias causas: procedimientos realizados fuera de plazos prudenciales, falta de atención en tiempo y forma, errores de formulación o planificación de los procedimientos; desconocimiento de las normas y procedimientos por parte de los responsables de las distintas áreas y/o del personal a su cargo, y por último, a excesivas intervenciones en cuanto a autorizaciones y visados de trámites.
- Del análisis realizado en relación a los procesos y procedimientos, se desprende que resulta conveniente el desarrollo de un Área de Organización y Método cuyas funciones consistan, en acuerdo y consenso con las áreas intervinientes, en relevar e identificar procesos, proponer procedimientos adecuados, confeccionar los manuales respectivos, realizar su seguimiento y actualización y colaborar de manera permanente con las áreas para la efectiva comprensión y aplicación de las reglamentaciones. Se considera que un área de estas características debe estar integrada por personal idóneo interno de la Institución, que conozca y entienda la dinámica organizacional; y no por asesores externos, ya que esto implica altas posibilidades que los modelos propuestos no atiendan a la cultura organizacional.
- Se observa que, hasta el momento, el Plan de Acción anual no ha sido suficientemente eficaz como herramienta de planificación que permita la formulación de las tramitaciones pertinentes en tiempo y forma. El esfuerzo de planificación anual parece estar desvinculado del funcionamiento cotidiano de las distintas áreas.
- Se identificó una falta de gestión¹⁸⁴ en general de ciertos procedimientos, en cuanto a la iniciación formal de las actuaciones, su seguimiento y las correspondientes rendiciones. Esta situación problemática se genera con mayor frecuencia en la tramitación de convenios. Se ha advertido que algunos de los diversos actores institucionales que promueven convenios y/o programas especiales no toman en consideración, al momento de propiciarlos, la dimensión de la gestión de esta tarea, que implica el desarrollo y cumplimiento de múltiples y

¹⁸⁴ Entendemos por "gestión" el proceso de identificación de necesidades y/o problemas, y el diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos.



diversas tramitaciones. Por lo tanto, es necesario generar los mecanismos de capacitación, seguimiento y evaluación de resultados, a fin que los responsables de los convenios y/o programas especiales asuman el compromiso de la gestión de la totalidad del proceso, que implica el cumplimiento de los objetivos y a la rendición final (presupuestaria, académica, institucional) de los mismos.

- Se ha constatado un proceso institucional de atención a las observaciones y recomendaciones realizadas por la Auditoría Interna y la CONEAU.
- Se destaca que la UNLa ha realizado un conjunto importante de logros y avances en materia de personal. Sin embargo, se considera conveniente avanzar en la coordinación e integración de las políticas de recursos humanos. Tal como se ha descrito en el desarrollo de la subdimensión 6.3. del presente documento, la falta de criterios para la descripción de puestos de trabajo, la inexistencia de mecanismos para la evaluación de desempeño y la falta de planificación de capacitación a medida de los requerimientos de las diversas áreas, no permite una valoración adecuada sobre la pertinencia del perfil del personal no docente de la institución. Es necesario destacar que la Dirección de Recursos Humanos ha diseñado un Manual para el Desarrollo de carrera del Personal No Docente; y el Gremio No Docente ha formulado un Proyecto de Movilidad Interna. Sin embargo, hasta el momento, estas propuestas no han sido aprobadas e implementadas, por lo que se considera imprescindible avanzar en ese sentido.
- Asimismo, la Dirección de Recursos Humanos ha diseñado y propuesto un Procedimiento para la reubicación del personal de apoyo administrativo, pero el mismo no ha sido puesto en práctica. Por lo que resulta necesario establecer un mecanismo de reubicación y reconversión del personal no docente. El agente que no cumple adecuadamente con sus funciones y tareas, debe ser re-capacitado para nuevas funciones.
- El sistema de control de asistencia y cumplimiento horario, licencias y otros procedimientos vinculados con los recursos humanos presenta diferencias en cuanto a su aplicación. Por lo que es necesario revisar y reformular la normativa, definiendo con precisión las responsabilidades específicas que le compete a la Dirección de Recursos Humanos.
- Dado los estándares cuantitativos de la relación docentes/no docentes de las universidades, se estima que el número total de personal no docente es suficiente y adecuado para la dimensión institucional. Sin embargo, se considera que parte del mismo no está suficientemente entrenado; así como la existencia de distribución desigual del personal en las distintas áreas. Por lo tanto, es necesario insistir en los procesos de capacitación y en la revisión y adecuación de la estructura de cargos, considerando las misiones y funciones de las áreas, y la distinción entre las actividades sustanciales y operativas o de apoyo de los diversos sectores.
- En el marco de los cursos de capacitación no docente se dictaron varios módulos correspondientes a procedimientos administrativos. No obstante, se siguen observando carencias relativas a la conformación y tratamiento de los expedientes



administrativos en aspectos formales (foliado, incorporación de documentación y providencias, solicitud de pases, registro en COMDOC, etc.); así como de las derivadas de la falta de lectura de los mismos.

- Se observa la necesidad de implementar un plan estratégico de capacitación y selección del personal no docente, basado en los objetivos institucionales de largo plazo.
- En vista a los procesos de toma de decisiones observados, se considera que no hay una cultura organizacional que propenda a la delegación de responsabilidades y al fortalecimiento de los niveles jerárquicos intermedios; lo que implica altos niveles de centralización de funciones en algunos actores. Resulta claro y evidente que es necesario continuar en el proceso de articulación entre los diversos sectores; en la profundización de los mecanismos de delegación de atribuciones y responsabilidades, que permitirá, además, agilizar los procedimientos; y en el fortalecimiento de las segundas y terceras líneas de gestión, para propender a una gestión menos centralizada y con actores más comprometidos.
- Se considera que existe una centralización muy fuerte en la lógica de distribución y recepción de la información; generando que, en aquellas Direcciones y Secretarías que no tienen adecuados procedimientos intra área, la información no circule o lo haga más lentamente de lo deseable. Dado el crecimiento institucional resulta necesario que ciertos niveles de información se efectuasen directamente con las áreas principalmente involucradas. Es decir, que los circuitos incluyan a las áreas específicas que tienen participación directa en cada procedimiento.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Dimensión 7: Comunicación Institucional



7.0. Introducción

A efectos de sistematizar los ejes de análisis propuestos en la convocatoria a la II Autoevaluación Institucional para la dimensión Comunicación se ha modificado la propuesta original consistente en tres subdimensiones de análisis, reduciendo las mismas a dos fundamentales:

- Comunicación Interna o “Comunicación entre los distintos actores de la comunidad universitaria”.
- Comunicación Externa o “Comunicación interinstitucional –nacional e internacional- y con la comunidad”. La comunicación interinstitucional, como la dirigida a la comunidad circundante, pueden reagruparse bajo el término Comunicación Externa.

El presente informe se organiza, a su vez, respondiendo a tres grandes tópicos: 1. Características actuales de la Comunicación interna y externa: políticas, órganos y actores responsables, medios disponibles, contenidos que se comunican, productos comunicacionales que despliegan la imagen institucional. 2. Medios utilizados por los diversos actores institucionales. 3. Características anteriores de la Comunicación interna y externa: su lugar en el proyecto institucional, la evaluación interna y externa sobre la misma.

El presente informe considerará en todas las secciones tanto las dos subdimensiones como los tres tópicos mencionados, en tres subcapítulos referidos a:

- La Comunicación en la UNLa,
- El uso de los medios por los diversos actores institucionales, y
- La comunicación en los documentos institucionales.

7.1. La Comunicación en la UNLa y el Proyecto Institucional

7.1.1. Políticas y responsables de la Comunicación en la UNLa

La Res. CS 132 del año 2009, estableció un nuevo organigrama de responsabilidades ligadas a la comunicación tanto interna como externa, incorporando a la Dirección de Planificación y Gestión, la responsabilidad del área comunicacional. Este cambio se expresa también en el nombre, el cual pasó a Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, así como un Área de Prensa a su cargo. Estas nuevas misiones y funciones incidieron a su vez en las de la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales (DRlyC) y de la Dirección del Centro de Diseño y Comunicación Visual "Héctor Germán Oesterheld", las cuales habían tenido a su cargo funciones ligadas a la comunicación desde su creación y atravesaron, por su parte, cambios y reordenamientos con el fin de optimizar su funcionamiento frente a las crecientes necesidades institucionales en el campo de la comunicación.

Tanto las nuevas direcciones, áreas y centros como las preexistentes trabajaron mancomunadamente para abordar los problemas y necesidades de comunicación originados en todas las áreas de la UNLa, en un marco de importante crecimiento y



complejización de la trama institucional, y que requerían también de una interacción directa con organismos gubernamentales y no gubernamentales –tanto del ámbito nacional como internacional- relacionados con las actividades específicas del Rectorado y con las Áreas Académica y de Cooperación.

La complejidad del crecimiento institucional ha llevado además a que los distintos sectores responsables de crear y producir materiales de comunicación pasaran también, con el tiempo, a ocuparse de su difusión, perdiéndose de este modo el eje vertebrador del área, que es ocuparse de la estrategia de comunicación, el “cómo y qué se quiere comunicar”. La necesidad de un proceso de ordenamiento que respete la pluralidad de ideas y contenidos, que han caracterizado siempre a nuestra Universidad, llevó a la creación de la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional para que organice y establezca los criterios de difusión, de acuerdo a los ejes estratégicos y valores que sustentan la Institución.

7.1.1.1 Breve reseña histórica

La historización de las acciones de Comunicación desarrolladas por la UNLa, permite reconocer dos etapas: la primera, se inicia con la fundación de la institución. La Comunicación Institucional a cargo de la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales (DRlyC) y, posteriormente, de forma conjunta con la Dirección del Centro “Héctor Germán Oesterheld”. La segunda, a partir de la creación de la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional (Res. CS 132/09).

Primera etapa

A través de la Resolución del Consejo Superior 80/03, de septiembre del 2003, se observa que la DRlyC reportaba directamente al Rectorado y tenía entre sus misiones y funciones la Comunicación Institucional tanto interna como externa. A partir de la Res. CS 110/05, se establece la creación de la Dirección del Centro “Héctor Germán Oesterheld”, que tendrá como misión principal resguardar la identidad visual de la UNLa y formular las estrategias de comunicación visual de la misma.

Dado el importante y constante crecimiento de las actividades desarrolladas por los distintos sectores que integran la UNLa, se implementaron diferentes reordenamientos en el organigrama y en la asignación de las funciones de la DRlyC y de la Dirección del Centro de “Oesterheld”, originadas en gran medida, por el crecimiento y complejización insitucional, y que aparecían reflejados en los FODAs de los últimos años.

La necesidad de un proceso de ordenamiento condujo a la creación de la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional a fin de que organice los criterios de difusión, de acuerdo a los principios que sustentan la institución.

Segunda etapa



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Según queda plasmado en la Res. CS 132/09, se resolvió la creación de una Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, con un Área de Prensa a su cargo, que incidió en las misiones y funciones de la DRlyC y en la Dirección del Centro de Diseño y Comunicación Visual, “Héctor Germán Oesterheld”.

A partir de la creación de la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, teniendo en cuenta los canales específicos de la comunicación, se establece el siguiente circuito: las demandas de comunicación se originan en diversas áreas de la Universidad: Rectorado, Departamentos Académicos, Carreras, Centros, Secretarías, Biblioteca y ante esta demanda se coordina entre las áreas anteriormente mencionados, el diseño y producción de los contenidos textuales, visuales y su correspondiente difusión a los diferentes actores de la comunidad interna y externa.

El responsable del Canal de Comunicación es el Director del Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, desde cuya dirección se difunde a la comunidad interna y externa.

La Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional utilizó el correo “Todos” para facilitar la comunicación interna reorganizando la distribución de contenidos de índole institucional (herramienta antiguamente gestionada por el Área de Sistemas). Asimismo, lanzó la Revista institucional Viento Sur y renovó la página Intranet.

En junio de 2011 se reestructura en esta unidad la Dirección del Centro de Diseño y Comunicación Visual, “Héctor Germán Oesterheld” (Res. CS 86/11).

7.1.2. La Comunicación en la UNLa en la actualidad.

7.1.2.1. Medios y sistemas de comunicación e información.

La Universidad cuenta con los siguientes medios y sistemas de comunicación e información para relacionarse tanto con los propios actores como con la comunidad de Lanús y con otras instituciones.



Cuadro 7.1. Medios y sistemas de comunicación e información: descripción, actores que los utilizan, funciones/objetivos?

Medios	Descripción	Actores que lo utilizan	Función / Objetivo
Página Intranet	Posee información administrativa, tal como manuales de procedimientos, resoluciones, estatuto, etc. Su acceso es restringido. Requiere un código para acceder al sitio y un usuario y contraseña para cargar información. La frecuencia de actualización de la información es permanente.	Todos aquellos que conozcan el código de acceso	Información para la gestión y la administración
Página Web	Posee información administrativa, y Bibliotecas virtuales de archivos con información institucional sobre actividades académicas, políticas y culturales. Su acceso es público. No requiere usuario y contraseña para acceder a las computadoras disponibles en la Institución. La frecuencia de actualización de la información es permanente.	Público en general	Difusión interna y externa de información.
Correo "Todos UNLa"	En 2011 la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional tomó a su cargo el control y gestión de contenidos y destinatarios, estableciendo filtros específicos por tipos de destinatario y acotando la diversidad de contenidos para cada uno de ellos. Su acceso es restringido. Requiere contar con casilla de correo de la universidad. La actualización de la información es permanente.	Personal de la universidad que posea casilla de correo "UNLa"	Difusión interna de información tanto administrativa como cultural, académica y social.
Memorándums	Comunicaciones escritas donde se registran trámites administrativos de la Institución	Personal en funciones administrativas	Registro y comunicación de procesos administrativos
Manuales de procedimientos	Comunicaciones escritas donde se registran procedimientos administrativos de la Institución	Personal en funciones administrativas	Registro y comunicación de procesos administrativos
Señalética interna	Cartelería ubicada dentro de los edificios y en el predio.	Integrantes de la Universidad y visitantes	Orientar a las personas que circulan



Cuadro 7.1. (Continuación)

Medios	Descripción	Actores que lo utilizan	Función / Objetivo
Avisos de la UNLa	Avisos publicados en diversos medios gráficos	Público externo	Difusión externa
Internos telefónicos	Aparatos telefónicos ubicados en todas las oficinas, edificios y pabellones.	Todo el personal que trabaja en la UNLa así como quienes quieran comunicarse con ella	Comunicación interna y externa
Informes de gestión y planes de acción	Informes escritos donde se resume anualmente el accionar de la universidad, y se planifica las acciones para el período siguiente.	Personal de la Universidad	Difusión de información institucional sobre la gestión
Afiches, volantes y revistas	Materiales gráficos que se distribuyen dentro y fuera de la UNLa.	Público interno y externo	Difusión de la oferta, cultural, académica, política y social
Carteleras	Espacios reservados para el intercambio de mensajes visuales, fundamentalmente institucionales.	Alumnado	Difusión de información académica
Guía del estudiante	Material gráfico donde se describe la oferta académica.	Potenciales ingresantes	Difusión de la oferta académica
Atención al público	Personal asignado a evacuar las consultas, ubicados en las distintas secciones de la universidad. No hay una oficina específica de atención, salvo el Departamento "Alumnos".	Público interno y externo	Evacuar dudas, consultas, brindar información sobre la Universidad y sus acciones
Cooperativa Editorial	Libros, revistas y cuadernos de producción independiente, o editados a través de la Cooperativa Editorial EdUNLa. Entre otras publicaciones: Revista institucional "Viento Sur", revistas "Voxes", "Salud Colectiva" y "Salud Mental y Comunidad".	Público interno y externo	Difusión de la producción científico-académica



Universidad Nacional de Lanús

235/13



Cuadro 7.1. (Continuación)

Medios	Descripción	Actores que lo utilizan	Función / Objetivo
Divulgación científico-académica	Conferencias, seminarios y jornadas orientados a difundir la producción científico académica	Público interno y externo	Difusión de la producción científico-académica
Eventos institucionales	Feria del Libro y Expo-carreras organizadas por la Universidad, y participación en ferias de carreras nacionales	Potenciales ingresantes y público en general	Difusión de la oferta acad. y de la producción científico-académica
Muestras de Espacio de Arte	Exposiciones de artistas locales, nacionales e internacionales	Público interno, abiertas a la comunidad	Difusión de la producción artística local y nacional
Discográfica Del Sur	Sello discográfico de la UNLa	Público interno, abierta a la comunidad	Difusión de la producción artística local
Ciclos de Cine y Radio Teatro	Presentaciones de Radio Teatro y Ciclo de Cine	Público interno, abierta a la comunidad	Difusión de la producción artística local y nacional
Camioneta tipo "parlante"	Vehículo parlante que informa a los vecinos acerca de actividades culturales o artísticas realizadas por la UNLa, y otros eventos institucionales.	La comunidad de Lanús	Difusión de actividades culturales y artísticas abiertas.

Fuente: Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional



7.1.2.2. Sistemas de información o comunicación vigentes en la UNLa

Los sistemas de información y comunicación vigentes en la UNLa son: COMDOC II, GESDOCII, Sistema de Convenios, Presupuesto por Programas, Sistema de aulas, SIU Pilagá, SIU Guaraní y SIU Wichi 03¹⁸⁵.

Otros sistemas internos utilizados de manera restringida por algunas dependencias son: Sistema de gestión de compras, SIGECU, SIU Araucano, SIU Pampa (en proceso de migración a SIU Mapuche)¹⁸⁶.

Estos sistemas tienen como función principal la resolución de trámites administrativos y la generación de información útil para la gestión; sólo el SIU GUARANÍ posee, además, la función de brindar información sobre las actividades docentes. En todos los casos, el acceso está restringido a aquellas personas que poseen usuario y contraseña de la UNLa, fundamentalmente personal directivo y administrativo. En el caso de SIU GUARANÍ, si bien posee información que puede tener como destinatarios a docentes y alumnos, en la actualidad sólo puede ser consultado por el personal administrativo, aunque se prevé extender su uso hacia los otros claustros.

Es decir, los sistemas en la actualidad se orientan prevalentemente a cubrir las necesidades de gestión académica y administrativa, más que a facilitar la comunicación entre los diferentes claustros.

7.1.3. Circuitos de flujo de información: canales específicos, funciones y responsabilidades de los diversos actores en cada uno de los medios existentes

Intranet: la nueva INTRAUNLa trabaja con distintos niveles de acceso gracias a la creación de usuarios que pueden actualizar la información correspondiente a su dependencia. Acortando así los tiempos de espera entre que se solicita la subida de información y que esta es exhibida. Esto provee autogestión a los responsables de cada una de las dependencias de la universidad a la hora de actualizar información.

Se creó la cuenta de correo intra@unla.edu.ar como canal de comunicación entre el administrador del sistema y los usuarios y un chat institucional para todos los usuarios.

Página Web: Las las tareas de coordinación recaen sobre la Dirección de Palnificación, Gestión y Comunicación Institucional, sin estar aún completamente definido su lugar en el organigrama. Uno de los inconvenientes que se presenta es el escaso margen para

¹⁸⁵ Ver su descripción en Documento Información Adicional.

¹⁸⁶ Ver Documento Información Adicional.



organizar la publicación de contenidos, que generalmente llegan a los encargados muy poco antes de la fecha de la realización de los eventos enunciados.

Cada Departamento, Secretaría y Dirección tiene un encargado, quien hace llegar todos los pedidos puntuales al equipo para publicar novedades en la página Web y redes sociales, crear nuevas secciones o modificar existentes. También se replica información enviada por todos@unla.edu.ar, de las gacetillas elaboradas por el equipo de Prensa y del calendario de eventos publicado en la intranet.

En estos últimos años, a diferencia de etapas anteriores, las tareas están claramente diferenciadas entre los encargados del sitio y los responsables de su funcionamiento estrictamente informático. Son especialidades distintas que confluyen en un mismo producto.

Área de Prensa y comunicación institucional: Vía e-mail o contacto telefónico se recibe toda la información referida a eventos, oferta académica, convenios investigaciones y demás novedades que surjan de todas las áreas de la Universidad.

Otro de los circuitos de flujo de información, tiene que ver con la gestión de los avisos publicitarios que, desde las diferentes áreas, se solicitan publicar, mayormente, para anunciar la inscripción a carreras o por concursos docentes.

7.1.4. Criterios de clasificación de los destinatarios de la comunicación interna y externa Intranet

El Área de Prensa y Comunicación Institucional, ha avanzado en la caracterización de su público, clasificándolo de acuerdo a las temáticas tratadas y al perfil propio de los distintos destinatarios. Esta tarea no presentó ni dificultades ni importantes necesidades de cambio. Solamente, se requiere la atención ante la aparición de nuevos tipos de destinatarios o la ampliación de la cantidad de destinatarios, ya sea por la aparición de nuevos medios de comunicación, etc.

7.1.5. Evaluación que hacen los diversos responsables de la gestión institucional sobre la efectividad de las estrategias y acciones de comunicación interna y externa.

Tal como manifiesta la Rectora Ana Jaramillo y el Vicerrector Nerio Neirotti (Fuente: Entrevista B1, marzo de 2012, preguntas 7.1.8.1.a y 7.1.8.3.), “Las mayores dificultades se encuentran entre los departamentos, los departamentos con las Secretarías, las Secretarías sustantivas y los departamentos con las estructuras de apoyo”.

El Director de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, Julio Balbi (Fuente: Entrevista B2, marzo de 2012, preguntas 7.1.8.1.a y 7.1.8.3.) manifiesta que:



Universidad Nacional de Lanús

235/13

“todavía persiste una dificultad entre los integrantes de la comunidad universitaria, debido a la pobre utilización de las herramientas de comunicación que se han creado. Creo que hay resistencia al cambio, o al cambio de hábito en la rutina de trabajo”.

Teniendo en cuenta la comunicación interna pueden considerarse impedimentos la excesiva burocracia en la realización de pedidos de cooperación de otros sectores como también la desagregación de formas de comunicación, lo cual dificulta el acceso a bases de información.

Intranet: existen como dispositivos de comunicación interna: chat institucional, índice telefónico, fuentes RSS, publicación de formularios de las diversas dependencias. Hasta el momento, parecen estar funcionando conforme lo esperado.

Sistema IntraUNLa: proporciona la cantidad de veces que se visitaron artículos, cantidad de veces que fueron descargados, número de registrados en el chat, de inscriptos en fuentes RSS y demás herramientas que sirven para inferir conclusiones en base a distintas estadísticas.

Página Web: El actual sitio no posee, como herramienta, un sistema de medición propio, por el cual podrán conocerse las noticias más populares, las secciones más vistas, los contenidos más descargados, etc.

El Área de Prensa cuenta con un exhaustivo archivo periodístico de medios gráficos, digitales y agencias de noticias, con todas las noticias que se publican sobre la Universidad, entrevistas a integrantes de la UNLa o notas que mencionan a la institución.

El Secretario General Jorge Cartocio opina que:

“En general la comunicación es deficiente. No tenemos dentro del área un sector que se encargue de centralizar todas las comunicaciones. Falta desarrollar los sistemas que puedan brindar información *en línea* de la situación en cada una de las áreas. Estamos por implementar telefonía IP, para dar de baja un sistema actualmente al borde de la obsolescencia” (Cfr. Entrevista B4.5. Jorge Cartocio, marzo de 2012).

La Secretaria Académica Ana Clement, señala: “Hemos tenido muchos problemas con Sistemas durante la vida de la Universidad.” (Cfr. Entrevista B4.3. Ana Clement, pregunta 7.2.6.3.).

La directora de Recursos Humanos Nilda Larroca menciona como obstáculo que el personal no acceda o no consulta los medios disponibles:

“Considero que la comunicación implementada está en una etapa inicial de desarrollo y resulta insuficiente y muchas veces ineficiente, dado que no todo el personal tiene acceso a los medios masivos como el correo o la Intranet, y en ocasiones los usuarios no verifican las casillas o la existencia de novedades” (Cfr. Entrevista B 5 a Nilda Larroca Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 7.1.1.3.).



El director del Departamento de Humanidades y Artes Héctor Muzzopappa declara que: “Es inexistente la política institucional de promoción y difusión de las carreras, especialmente de posgrado. Existe un ineficaz procedimiento de distribución de libros editados por la Editorial de la UNLa.”

La página Web de la UNLa adolece de múltiples inconvenientes de falta de actualización y de enormes dificultades para subir información. Las dificultades de ingreso a la página Web los fines de semana y después de las 23:00 hs; constituye el obstáculo permanente de los “permisos” para acceder a las bases de datos desde puestos de trabajo fuera de la Biblioteca de la UNLa. Según establece la norma, el acceso sólo puede realizarse desde computadoras de la Biblioteca. Esto demuestra un abordaje burocrático de la investigación. El 100% de los investigadores trabaja desde su casa.

Los sistemas de gestión presupuestaria han presentado dificultades en cuanto a la carga del Inciso 1; mientras que el sistema Pilagá constituye una excelente herramienta de seguimiento.

El sistema SIU Guaraní funciona en líneas generales bien, pero tiene un bajo nivel de desarrollo y una importante cantidad de restricciones de uso.

En cuanto al GESDOC, ha ido mejorándose lenta y paulatinamente a lo largo de varios años.

“Podemos decir que el sistema es bastante adecuado para plasmar las designaciones y contrataciones docentes; pero que los reportes no siempre son fiables, lo que obliga a cruzar información de otras fuentes” (Cfr. Entrevista B8 a Héctor Muzzopappa, marzo 2012).

El director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico: Oscar Tangelson considera que:

“Resulta necesario profundizar en el diseño de servicios específicos particularmente vinculados o las formas de comunicación hacia otras instituciones académicas, en particular, del interior del país o del extranjero. Se entiende necesario establecer y difundir la aplicación de la información para la toma de decisiones En términos generales los sistemas de gestión satisfacen los requerimientos de gestión del Departamento pero resultaría conveniente establecer un mecanismo mediante el cual solicitar y obtener respuestas a formas específicas de utilización del sistema y su información” (Cfr. Entrevista B8 a Oscar Tangelson, marzo 2012).

7.1.6. La imagen institucional y los elementos identitarios

La imagen institucional se despliega, sobre todo, en los materiales solicitados a la Dirección de Diseño y Comunicación Visual. Los mismos se componen de flyers y otros diseños para publicaciones gráficas de la Universidad: libros, revistas y avisos publicitarios para medios externos. Los elementos identitarios que utiliza son: isologo UNLa en sus dos versiones; color pantone 202 y blanco y negro, con la utilización de familias tipográficas complementarias: Gill Sans, Frutiger, Futura y formatos normalizados.

En la siguiente tabla se consigna la cantidad de menciones que han recibido los diferentes elementos tanto visuales, sonoros o espaciales, como expresión de la identidad de la Universidad Nacional de Lanús.



Como se puede apreciar, los elementos visuales, en los que los entrevistados encuentran expresada la identidad de la UNLa son, mayoritariamente y para los cuatro claustros, los nombres de los edificios y el Logotipo de la Universidad. Es interesante destacar la diferencia de porcentajes de menciones en el claustro de graduados, que parece referenciar más intensamente el logotipo de la UNLa que los otros tres claustros que mencionan mayoritariamente a los nombres de edificios. Es probable que esto guarde relación con el tipo de relación no-presencial, o dicho de otra manera, prevalentemente virtual, que guardan la mayoría de los integrantes del claustro de graduados y que hace que tengan más presente la marca de identidad que los descriptores del espacio físico. Los edificios (su estilo arquitectónico) y los Espacios para Muestras de Arte son mencionados en segundo lugar por docentes y graduados como aspectos que caracterizan a la Universidad. También aparecen ampliamente mencionados los Espacios de memoria y homenaje, los espacios verdes y los carteles.

Se puede apreciar que la mención a elementos sonoros y audiovisuales es significativamente menor que los elementos escritos o visuales. Es esperable que con el futuro desarrollo de la radio y la televisión de la Universidad, esta situación se modifique.

Tabla 7.1. Elementos visuales, sonoros, escritos o edificios en que cada claustro ve expresada la identidad de la UNLa

Elementos	Claustro			
	Docentes	Estudiantes	Graduados	No docentes
Logotipos	62 63,3%	162 46,0%	54 34,8%	66 50%
Carteles	46 46,9%	141 40,1%	27 17,4%	48 36,4%
Afiches	36 36,7%	117 33,2%	20 12,9%	50 37,9%
Otros símbolos visuales	11 11,2%	17 4,8%	3 1,9%	15 11,4%
Diseño de folletería	36 36,7%	65 18,5%	9 5,8%	50 37,9%
Diseño de publicaciones	40 40,8%	48 13,6%	11 7,1%	37 28,0%
Sonidos ambientales	6 6,1%	14 4,0%	0 0%	6 4,5%
Música	10 10,2%	9 2,6%	3 1,9%	14 10,6%
Nombres de edificios	70 71,4%	193 54,8%	40 25,8%	95 72,0%



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Slogans	9 9,2%	6 1,7%	0 0%	8 6,1%
Materiales publicados	31 31,6%	43 12,2%	7 4,5%	29 22,0%
Edificios	64 65,3%	133 37,8%	41 26,5%	47 35,6%
Espacios públicos en los pabellones	35 35,7%	69 19,6%	12 7,7%	28 21,2%
Plazas y espacios abiertos	58 59,2%	116 33,0%	11 7,1%	48 36,4%
Espacios para muestras	64 65,3%	125 35,5%	19 12,3%	61 46,2%
Espacios de memoria y homenaje	44 44,9%	93 26,4%	9 5,8%	63 47,7%
Espacios verdes	52 53,1%	150 42,6%	14 9,0%	47 35,6%
Esculturas	54 55,1%	94 26,7%	9 5,8%	36 27,3%
Otros (especificar)	5 5,1%	7 2,0%	20 12,9%	10 7,6%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 24 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.



7.2. Medios utilizados por los actores de la Comunidad Universitaria

Las fuentes disponibles para evaluar este aspecto son escasas y poco sistemáticas para describir el uso de los medios disponibles. Por ello es que decidimos responder en esta instancia a la pregunta reformulándola de la siguiente forma: a partir de la información disponible, ¿qué uso hacen los diversos actores de la comunidad universitaria de los medios que pone a disposición la Universidad para informar sobre actividades académicas y extra-académicas? (dimensión 7.1.6 de la matriz de evaluación).

7.2.1. Uso de medios existentes por parte de autoridades, docentes y no docentes

Tabla 7.2. Medios que utilizan los docentes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos

Medios utilizados	Para comunicarse con ...			
	Alumnos	Personal administrativo	Docentes	Directivos
Teléfono UNLa	8 8,2%	57 58,2%	48 49,0%	44 44,9%
Teléfono celular	14 14,3%	21 21,4%	33 33,7%	26 26,5%
Carteleras	9 9,2%	6 6,1%	14 14,3%	5 5,1%
Correo electrónico	75 76,5%	72 73,5%	85 86,7%	68 69,4%
Listas de correo electrónico "Todos"	15 15,3%	7 7,1%	18 18,4%	7 7,1%
Reuniones convocadas	9 9,2%	12 12,2%	28 28,6%	22 22,4%
Consulta a personal específico	23 23,5%	34 34,7%	38 38,8%	32 32,7%
Sitio Web	8 8,2%	9 9,2%	12 12,2%	4 4,1%
Otros medios	8 8,2%	3 3,1%	5 5,1%	2 2,0%

Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 46 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.



Tabla 7.3. Medios que utilizan los estudiantes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos

Medios utilizados	Para comunicarse con ...			
	Estudiantes	Personal administrativo	Docentes	Directivos
Teléfono UNLa	39 11,1%	107 30,4%	28 8,0%	21 6,0%
Teléfono celular	145 41,2%	23 6,5%	30 8,5%	16 4,5%
Carteleras	48 13,6%	23 6,5%	21 6,0%	8 2,3%
Correo electrónico	228 64,8%	181 51,4%	230 65,3%	94 26,7%
Listas de correo electrónico "Todos"	48 13,6%	16 4,5%	29 8,2%	4 1,1%
Reuniones convocadas	24 6,8%	10 2,8%	9 2,6%	8 2,3%
Consulta a personal específico	91 25,9%	137 38,9%	140 39,8%	43 12,2%
Sitio Web	58 16,5%	43 12,2%	43 12,2%	12 3,4%
Otros medios	17 4,8%	3 0,9%	8 2,3%	6 1,7%

Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 46 del cuestionario.

Tabla 7.4. Medios que utilizan los graduados más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos

Medios utilizados	Para comunicarse con ...			
	Estudiantes	Personal administrativo	Docentes	Directivos
Teléfono UNLa	19 12,3%	31 20,0%	16 10,3%	13 8,4%
Teléfono celular	12 7,7%	6 3,9%	7 4,5%	5 3,2%
Carteleras	0	0	0	0
Correo electrónico	46 29,7%	42 27,1%	40 25,8%	28 18,1%
Listas de correo electrónico "Todos"	5 3,2%	3 1,9%	2 1,3%	2 1,3%



Reuniones convocadas	2 1,3%	2 1,3%	2 1,3%	1 0,6%
Consulta a personal específico	3 1,9%	13 8,4%	10 6,5%	9 5,8%

Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 46 del cuestionario.

Tabla 7.4. Medios que utilizan los graduados más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos (Cont.)

Medios utilizados	Para comunicarse con ...			
	Estudiantes	Personal administrativo	Docentes	Directivos
Sitio Web	5 3,2%	9 5,8%	4 2,6%	2 1,3%
Otros medios	8 5,2%	2 1,3%	3 1,9%	2 1,3%

Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 46 del cuestionario.

Tabla 7.5. Medios que utilizan los no docentes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos

Medios utilizados	Para comunicarse con ...			
	Estudiantes	Personal administrativo	Docentes	Directivos
Teléfono UNLa	48 36,4%	115 87,1%	74 56,1%	81 61,4%
Teléfono celular	11 8,3%	33 25,0%	17 12,9%	21 15,9%
Carteleras	26 19,7%	8 6,1%	9 6,8%	3 2,3%
Correo electrónico	66 50,0%	117 88,6%	76 57,6%	81 61,4%
Listas de correo electrónico "Todos"	19 14,4%	33 25,0%	20 15,2%	15 11,4%
Reuniones convocadas	11 8,3%	35 26,5%	21 15,9%	25 18,9%
Consulta a personal específico	17 12,9%	47 35,6%	28 21,2%	39 29,5%
Sitio Web	11 8,3%	19 14,4%	6 4,5%	7 5,3%
Otros medios	0	0	1 0,8%	1 0,8%

Nota: Se destacan con sombreado los dos porcentajes máximos de cada grupo.



Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 46 del cuestionario.

Según informa el Director de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional, los medios suelen variar según el tipo de información que se comunica (oferta académica, producción científica, actividad cultural, entre otras):

“Así, la oferta académica, por ejemplo, se comunica a través de: carteleras, guía del estudiante, página Web y de forma personalizada través de la Secretaría y los cuatro departamentos.

La producción científica a través de informes, publicaciones que abarcan libros y revistas, página Web institucional, conferencias, seminarios y jornadas abiertas al público, muchas veces organizadas en cooperación con instituciones de este ámbito.

La actividad cultural tiene una difusión similar. Lo que diferencia este campo es que se brindan ciclos de Cine y funciones de Radio Teatro para toda la comunidad. También se ofrecen muestras de arte abiertas en diversos sectores de la UNLa y producciones audiovisuales” (Cfr. Entrevista B2 a Julio Balbi, pregunta 7.2.3.3.).

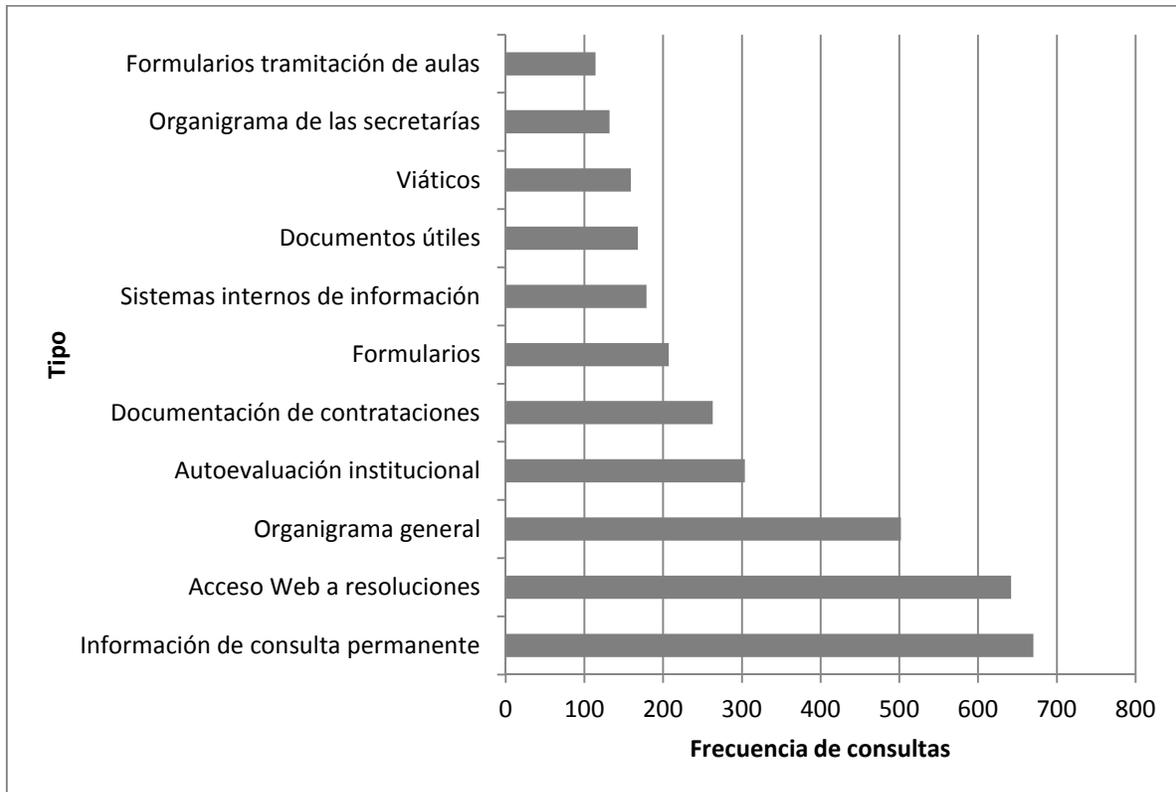
La Secretaria de Cooperación y Servicio Público recalca: “De las encuestas surge que el factor más importante es el boca a boca, en lo que refiere una vez más a los cursos a la comunidad.” (Cfr. Entrevista B5 2, Dir. Recursos Humanos Nilda Larrocca, pregunta 7.1.1.3.).

Intranet de la UNLa (IntraUNLa)

Para el mejor uso de esta herramienta, se diseñaron documentos e instructivos referentes a contrataciones, cumplimiento de normas legales para la presentación de informes, declaraciones juradas de acumulación de cargos, vínculos familiares para cobro de asignaciones, declaraciones juradas patrimoniales para la Oficina Anticorrupción, etc. (Cfr. Entrevista B5 2, Dir. Recursos Humanos Nilda Larrocca, pregunta 7.1.1.3.).

La nueva Intraunla trabaja con distintos niveles de acceso gracias a la creación de usuarios que pueden actualizar la información correspondiente a su dependencia.

Gráfico 7.1. Frecuencia de consulta de la Información disponible en la Intranet



Fuente: Dirección de sistemas

Desde el 18 de abril del 2011 (fecha en la que se reformuló), la Intranet de la UNLa contó según registro al 11 de noviembre de 2011, con 37.100 ingresos (no usuarios, sino veces en que se ingresó a la página).

Lista de Correo electrónico “Todos UNLa” (todos@unla.edu.ar)

El “Todos UNLa” es un grupo de correo electrónico para todos aquellos integrantes de la comunidad académica que posean una casilla insitucional. No existen estadísticas respecto a cantidad y tipo de mensajes que se manejan, ni volumen de flujo de datos.

7.2.2. Medios utilizados para informarse respecto de las actividades de la Universidad.

La descripción de usuarios y usos de los distintos medios de Comunicación de la Universidad se encuentra aún en una etapa embrionaria. Gracias a la implementación de la Encuesta a los claustros realizada en el 2012 en el marco de esta Autoevaluación, se ha podido avanzar en el conocimiento de los públicos y de los medios empleados. Se presenta en los sucesivos cuadros datos a cerca de qué tipo de medios prefiere cada claustro para informarse respecto de las diferentes actividades académicas y extra-académicas.



Tabla 7.6. Medios utilizados por los docentes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extraacadémicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad

Medios utilizados	Actividades enseñanza, investigación y cooperación académicas ligadas a ...			Actividades extra-académicas ligadas a...		
	Carrera	Depto.	Univ.	Carrera	Depto.	Univ.
Teléfono	27 27,6%	22 22,4%	19 19,4%	9 9,2%	6 6,1%	7 7,1%
Carteleras	32 32,7%	33 33,7%	34 34,7%	24 24,5%	25 25,5%	30 30,6%
Correo electrónico	84 85,7%	78 79,6%	71 72,4%	43 43,9%	53 54,1%	49 50%
Listas de correo electrónico "Todos"	36 36,7%	36 36,7%	34 34,7%	22 22,4%	23 23,5%	26 26,5%
Reuniones convocadas	40 40,8%	35 35,7%	30 30,6%	7 7,1%	6 6,1%	5 5,1%
Consulta a personal específico	36 36,7%	29 29,6%	23 23,5%	12 12,2%	10 10,2%	10 10,2%
Sitio Web	46 46,9%	44 44,9%	50 51,0%	31 31,6%	29 29,6%	34 34,7%
Radio	1 1,0%	1 1,0%	1 1,0%	1 1,0%	2 2,0%	3 3,1%
Otros	2 2,0%	2 2,0%	2 2,0%	2 2,0%	2 2,0%	2 2,0%

Fuente. Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 44 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.

Según lo consignado en el cuadro, el medio más utilizado por el claustro docente es el Correo Electrónico, promediando el 75% para actividades académicas y el 50% para las extra-académicas. No se distinguen aquí entre casillas pertenecientes al servidor de la universidad (@unla.edu.ar) y casillas no institucionales (gratuitas o pagas). La presunción de que muchos docentes no utilizan la casilla electrónica de la universidad puede inferirse a partir de los porcentajes de uso de la lista "Todos UNLa" – sensiblemente inferiores - que llega solamente a los que tienen una casilla de la Universidad.

El sitio Web aparece como utilizado en segundo lugar, con un promedio cercano al 50% y en tercer lugar se ubican las "reuniones convocadas", especialmente para informarse sobre actividades académicas relacionadas con la carrera (41%).



Tabla 7.7. Medios utilizados por los estudiantes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extra académicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad

Medios utilizados	Actividades enseñanza, investigación y cooperación académicas ligadas a ...			Actividades extra académicas ligadas a...		
	Carrera	Depto.	Univ.	Carrera	Depto.	Univ.
Teléfono	45 12,8%	42 11,9%	39 11,1%	22 6,3%	21 6,0%	21 6,0%
Carteleras	188 53,4%	165 46,9%	147 41,8%	114 32,4%	112 31,8%	111 31,5%
Correo electrónico	244 69,3%	220 62,5%	199 56,5%	199 56,5%	117 33,2%	120 34,1%
Listas de correo electrónico "Todos"	49 13,9%	36 10,2%	29 8,2%	7 2,0%	5 1,4%	8 2,3%
Reuniones convocadas	22 6,3%	20 5,7%	12 3,4%	8 2,3%	4 1,1%	7 2,0%
Consulta a personal específico	127 36,1%	110 31,3%	65 18,5%	40 11,4%	37 10,5%	37 10,5%
Sitio Web	196 55,7%	173 49,1%	194 55,1%	119 33,8%	120 34,1%	130 36,9%
Radio	2 0,6%	2 0,6%	2 0,6%	4 1,1%	4 1,1%	5 1,4%
Otros	13 3,7%	12 3,4%	10 2,8%	7 2,0%	7 2,0%	7 2,0%

Fuente. Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 44 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.

En el caso de los estudiantes, también prevalece el uso del correo electrónico, y en segundo lugar el sitio Web, pero aparece como un tercer medio protagónico la Cartelera, tanto para actividades académicas como extra-académicas. Estos resultados están en concordancia con algunos registros parciales realizados por los departamentos, donde se señalaba la importancia de este medio.

La escasa referencia a la Radio de la UNLa es adjudicable a que en el momento de la recolección de información de esta encuesta, estaba en proceso de creación.

Tabla 7.8. Medios utilizados por los graduados para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extra académicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad.

Medios utilizados	Actividades enseñanza, investigación y cooperación			Actividades extra académicas ligadas a...		
	Carrera	Depto.	Univ.	Carrera	Depto.	Univ.



	académicas ligadas a ...					
	Carrera	Depto.	Univ.	Carrera	Depto.	Univ.
Teléfono	10 6,5%	8 5,2%	7 4,5%	3 1,9%	3 1,9%	4 2,6%
Carteleras	3 1,9%	3 1,9%	4 2,6%	2 1,3%	2 1,3%	2 1,3%
Correo electrónico	58 37,4%	57 36,8%	57 36,8%	36 23,2%	35 22,6%	37 23,9%
Listas de correo electrónico "Todos"	3 1,9%	3 1,9%	2 1,3%	2 1,3%	2 1,3%	2 1,3%
Reuniones convocadas	2 1,3%	2 1,3%	1 0,6%	1 0,6%	1 0,6%	1 0,6%
Consulta a personal específico	10 6,5%	9 5,8%	9 5,8%	4 2,6%	4 2,6%	5 3,2%
Sitio Web	54 34,8%	50 32,3%	50 32,3%	31 20%	30 19,4%	31 20,0%
Radio	0	0	0	0	0	0
Otros	5 3,2%	5 3,2%	5 3,2%	5 3,2%	5 3,2%	5 3,2%

Fuente. Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 44 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.

Si bien los graduados utilizan mayoritariamente los mismos medios que los dos claustros anteriores, correo electrónico y Web, se diferencian de ellos por la escasa o nula consulta de los otros medios, que si son utilizados por docentes y estudiantes.

Por último, el claustro No docente también coincide con el uso prevalente del correo electrónico, pero especifica además la utilización de la lista de correo "Todos UNLa", a la cual los otros claustros prácticamente no tienen acceso. Estos resultados están en relación con el tipo de contenidos prevalentes en dicho correo, que al momento de esta autoevaluación estaba siendo revisado.



Tabla 7.9. Medios utilizados por los no docentes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extra académicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad

Medios utilizados	Actividades enseñanza, investigación y cooperación académicas ligadas a ...			Actividades extra académicas ligadas a...		
	Carrera	Depto.	Univ.	Carrera	Depto.	Univ.
Teléfono	34 25,0%	35 26,5%	38 28,8%	20 15,2%	22 16,7%	21 15,9%
Carteleras	17 12,9%	20 15,2%	26 19,7%	8 6,1%	9 6,8%	12 9,1%
Correo electrónico	66 50,0%	69 52,3%	88 66,7%	41 31,1%	44 33,3%	63 47,7%
Listas de correo electrónico "Todos"	43 32,6%	50 37,9%	67 50,8%	32 24,2%	33 25,0%	51 38,6%
Reuniones convocadas	10 7,6%	15 11,4%	19 14,4%	2 1,5%	5 3,8%	8 6,1%
Consulta a personal específico	23 17,4%	25 18,9%	28 21,2%	15 11,4%	15 11,4%	22 16,7%
Sitio Web	36 27,3%	39 29,5%	62 47,0%	23 17,4%	24 18,2%	38 28,8%
Radio	1 0,8%	1 0,8%	2 1,5%	1 0,8%	1 0,8%	3 2,3%
Otros	1 0,8%	1 0,8%	0	0	0	0

Fuente. Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 44 del cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.

7.2.3. Descripción y valoración de los diferentes medios por parte de los departamentos Departamento de Salud Comunitaria

Para el Director del Departamento de Salud Comunitaria la política de comunicación del Departamento con los claustros se lleva adelante a partir de reuniones de Consejo Departamental, y a partir de una base de correos electrónicos organizada por claustros. La comunicación con los alumnos principalmente se viabiliza a través de las Direcciones de las carreras. En el caso de los docentes, un mailing electrónico. Algo que se ha iniciado, pero no se ha podido dar continuidad – pero que es un objetivo retomar – es el boletín departamental que tenía por objetivo cruzar la información departamental externa e internamente. “Otra tribuna de contacto y difusión con otras organizaciones está vinculada con la participación de autoridades y referentes docentes del Departamento en reuniones como AEUERA, FAUATS, Red Maristán, entre otras” (Cfr. Entrevista B8 a Daniel Rodríguez, marzo 2012, pregunta 7.2.6.3. y 7.2.3.3.).



Universidad Nacional de Lanús

235/13

El medio de intercambio de información más utilizado entre docentes es el teléfono, el cual es valorado como relevante. El correo electrónico es el medio privilegiado entre los docentes, lo consideran relevante y ampliamente satisfactorio. La lista de correo institucional "Todos UNLa" y la página Web son utilizadas en segunda instancia, en caso de información de becas y espacio de formación, jornadas, seminarios, etc. El primero es valorado como un medio privilegiado, aunque se considera que se encuentra saturado. El segundo es valorado como relevante y satisfactorio.

El personal No Docente menciona como medio utilizado la cartelera, la cual describen como actualizada. Sin embargo, al momento de ser valorada se señala que si bien es útil, no existe un criterio unificado en cuando al contenido que se publica.

Este medio aparece como el utilizado en primera instancia por los estudiantes para consulta de calendario académico, reglamentos académicos, etc.

La consulta un 78% de estudiantes, el 47,5% con una frecuencia semanal o diariamente. El 67,5% la considera clara y útil. El 46% la considera parcialmente actualizada.

El correo electrónico y la página Web son utilizados en primera instancia para consulta de calendario académico, reglamentos académicos y para becas, en segunda instancia.

Los Directores de carrera de grado y posgrado manifiestan que el correo electrónico es el medio que se utiliza mayoritariamente, y el celular en segunda instancia. También agregan que la Intranet está creciendo notablemente y califican al Campus Virtual como "Muy valioso".

Departamento de Planificación y Políticas Públicas

Para la Directora del Departamento de Planificación y Políticas Públicas:

"Hay una reunión mensual de la dirección con los no docentes del Departamento, las reuniones periódicas del Consejo Departamental, con áreas, y con los docentes que intervienen en la creación de revistas, y en el personal con los alumnos de las cuatro carreras del Departamento y he apoyado los intentos de organización de los centros que han surgido al interior de las carreras y del departamento" (Cfr. Entrevista B8 a Ana Farber, marzo 2012, pregunta 7.2.6.3. y 7.2.3.3.).

Con respecto a medios, este Departamento menciona que la página Web se encuentra desactualizada y que la información llega a veces.

Según lo consignado por el Departamento de Planificación y Políticas Públicas en la instancia departamental, se indica que:

"el esfuerzo descriptivo que trasluce no está acompañado por un diagnóstico preciso acerca de los problemas comunicacionales de la UNLa". "Las respuestas evalúan la calidad de la comunicación interna del DPPP (instancia intradepartamental) revelan en términos generales un alto porcentaje de efectividad. Es decir, la comunicación y las modalidades de la misma, al interior del DPPP se consideran efectivas. Cabe destacar que las respuestas de los asistentes de carrera y del personal administrativo revelan un alto



porcentaje de efectividad que roza el 100%, dato valorable en tanto que representa al personal que más tiempo físico está en el DPPP. En esas respuestas aparecen consideraciones del tipo: cordialidad, fluidez, excelente relación y compañerismo". En un análisis cuantitativo más profundo habría que indagar si esos porcentajes de respuestas no contienen un sesgo de compañerismo que nublaría un poco el valor "efectividad" (Fuente: DPPP, Consideraciones desde la perspectiva de DPPP, pág. 44).

Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico

El Director del Desarrollo Productivo y Tecnológico plantea que en el marco de la comunicación con los claustros se han organizado numerosas actividades de difusión de temas específicos en jornadas y congresos, la integración de redes como el aporte de información en los medios de comunicación con que cuenta la Universidad.

No se registra valoración en relación a los diferentes medios por parte de este departamento.

Departamento de Humanidades y Artes

En este departamento, la herramienta para flujo de información más mencionada es el teléfono. Respecto a ésta se señala que el criterio de derivación de llamados es poco claro, recibiendo llamados dirigidos a otros departamentos. En cuanto al Correo Electrónico, si bien es muy utilizado para las tareas administrativas, se señala que la mayoría de los docentes no poseen la casilla institucional. El acceso a Intranet y a Todos UNLa también queda supeditado al acceso a las máquinas del Departamento y a que se posea casilla de correo institucional. Respecto del Campus Virtual se menciona que "facilita la comunicación directa en relación con las tareas áulicas", pero que queda pendiente la organización de otros espacios virtuales. La página Web es descripta como sólo pensada para público interno, para su máximo aprovechamiento requiere un conocimiento previo. Se encuentra migrando hace un año y medio, permaneciendo desactualizada. No capta nuevos públicos.

Se menciona la Revista Viento Sur, como un producto agradable estéticamente que funciona como recuento de hechos pasados y no está pensada para el anuncio de nuevos eventos.

Se señala la producción de libros, así como de espacios audiovisuales de la Universidad como son Radio UNLa y el Sello Discográfico del Sur y sus obras.

El Director del Departamento de Humanidades y Artes plantea que la política del Departamento está centrada en investigación y cooperación: "La comunicación puede ser a través de materiales y de todo un abanico de actividades presenciales formales y no formales como encuentros, seminarios, conferencias, etc." (Cfr. Entrevista B8 a Héctor Muzzopappa, marzo 2012, preguntas 7.2.6.3.).

Respecto a los eventos que se generan en la universidad menciona que:



“Todas las áreas producen cosas, no hay ningún área que centralice la agenda de estos eventos, lo cual da lugar a superposiciones muchas veces no deseables, porque comparten el mismo público. Falta quien centralice la información, la difusión a través de boletines institucionales, folletos. Falta un mecanismo viable de difusión y comunicación de los eventos, actividades y cualquier otra necesidad de comunicación de los distintos sectores de la UNLa. Falta una política de difusión. No puede quedar librada a la habilidad de los que organizan los eventos” (Fuente: DHyA, pto 6 - Algunas dificultades encontradas – Karina Dappiano, Coordinadora del Departamento).

7.2.4. Evaluación por parte de los diferentes claustros de los medios de Comunicación de la UNLa

En la siguiente tabla se presenta la satisfacción de los distintos claustros en relación con los medios de comunicación.

Tabla 7.10. Satisfacción de los claustros con los distintos medios de comunicación

Medios	Claustro	Grado de satisfacción			
		No los califica	Muy satisfactorios	Satisfactorios	Poco satisfactorios
Teléfono UNLa	Docentes	14 14,3%	22 22,4%	48 49,0%	14 14,3%
	Estudiantes	124 35,2%	30 8,5%	141 40,1%	57 16,2%
	Graduados	51 32,9%	15 9,7%	68 43,9%	21 13,5%
	No docentes	2 1,5%	40 30,3%	70 53,0%	20 15,2%
Carteleras	Docentes	19 19,4%	13 13,3%	59 60,2%	7 7,1%
	Estudiantes	40 11,4%	55 15,6%	213 60,5%	44 12,5%
	Graduados	93 60,0%	13 8,4%	37 23,9%	12 7,7%
	No docentes	11 8,3%	19 14,4%	65 49,2%	37 28,0%
Correo electrónico	Docentes	4 4,1%	41 41,8%	51 52,0%	2 2,0%
	Estudiantes	31 8,8%	116 33,0%	178 50,6%	27 7,7%
	Graduados	59 38,1%	30 19,4%	55 35,5%	11 7,1%
	No docentes	4 3,0%	60 45,5%	65 49,2%	3 2,3%



Listas de correo electrónico	Docentes	29 29,6%	26 26,5%	41 41,8%	2 2,0%
	Estudiantes	145 41,2%	60 17,0%	120 34,1%	27 7,7%
	Graduados	114 73,5%	11 7,1%	24 15,5%	6 3,9%
	No docentes	17 12,9%	38 28,8%	66 50,0%	11 8,3%
Reuniones convocadas	Docentes	14 14,3%	27 27,6%	54 55,1%	3 3,1%
	Estudiantes	187 53,1%	25 7,1%	104 29,5%	36 10,2%
	Graduados	115 74,2%	6 3,9%	20 12,9%	14 9,0%
	No docentes	25 18,9%	27 20,5%	68 51,5%	12 9,1%

Tabla 7.10. (Continuación).

Medios	Clausro	Grado de satisfacción			
		No los califica	Muy satisfactorios	Satisfactorios	Poco satisfactorios
Consulta a personal específico	Docentes	12 12,2%	36 36,7%	48 49,0%	2 2,0%
	Estudiantes	55 15,6%	83 23,6%	183 52,0%	31 8,8%
	Graduados	81 52,3%	17 11,0%	50 32,3%	7 4,5%
	No docentes	15 11,4%	32 24,2%	75 56,8%	10 7,6%
Sitio Web	Docentes	23 23,5%	30 30,6%	39 39,8%	6 6,1%
	Estudiantes	58 16,5%	86 24,4%	188 53,4%	20 5,7%
	Graduados	74 47,7%	14 9,0%	62 40,0%	5 3,2%
	No docentes	14 10,6%	29 22,0%	71 53,8%	18 13,6%
Revista Viento Sur	Docentes	42 42,9%	20 20,4%	35 35,7%	1 1,0%
	Estudiantes	306 86,9%	10 2,8%	21 6,0%	15 4,3%



Graduados	140 90,3%	5 3,2%	6 3,9%	4 2,6%
No docentes	51 38,6%	24 18,2%	45 34,1%	12 9,1%

Nota: Si bien se dio la oportunidad de que los entrevistados agregaran otra opción, sólo hubo tres menciones para este ítem: un alumno, que mencionó el aula virtual y la calificó como “satisfactoria” y un graduado y un no-docente que no especificaron a qué medio se referían pero igual lo calificaron como “satisfactorio”.

Fuente: Elaboración a partir de la pregunta 47 del cuestionario de la II Autoevaluación de la UNLa 2012.

7.2.5. Evaluación de la Interacción con la carrera a la que está vinculado.

Los datos que transcribimos a continuación fueron tomados de la Encuesta a los Claustros (pregunta 21), en un ítem que se propuso evaluar el vínculo que docentes y estudiantes mantienen con su carrera. Hemos transcripto en esta tabla sólo los aspectos vinculados específicamente a la problemática de la comunicación.

Tabla 7.11. Satisfacción de los docentes respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que trabaja

Interacción	Grado de satisfacción						
	MB	B	R	M	MM	NS	NR
Frecuencia de su interacción	67 68,4%	25 25,5%	4 4,1%	0	0	0	2 2,0%
Calidad de su interacción	53 54,1%	39 39,8%	4 4,1%	0	0	0	2 2,0%
Cantidad y calidad de información recibida para su interacción	44 44,9%	40 40,8%	10 10,2%	0	0	1 1,0%	3 3,1%
Existencia de ámbitos de interacción inter-pares para discusión de asuntos de interés de su claustro	29 29,6%	44 44,9%	17 17,3%	3 3,1%	0	3 3,1%	2 2,0%

MB: Muy buena. B. Buena. R: Regular. M: Mala. MM: Muy mala NS. No sabe. NR. No responde



Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 21 del cuestionario de la II Autoevaluación de la UNLa 2012.

Tabla 7.12. Satisfacción de los estudiantes respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que cursa

Interacción	Grado de satisfacción						
	MB	B	R	M	MM	NS	NR
Frecuencia de su interacción	111 31,5%	185 52,6%	40 11,4%	6 1,7%	2 0,6%	1 0,3%	7 2,0%
Calidad de su interacción	88 25,0%	216 61,4%	32 9,1%	5 1,4%	3 0,9%	1 0,3%	7 2,0%
Cantidad y calidad de información recibida para su interacción	123 34,9%	159 45,2%	54 15,3%	5 1,4%	3 0,9%	1 0,3%	7 2,0%
Existencia de ámbitos de interacción inter-pares para discusión de asuntos de interés de su claustro	49 13,9%	120 34,1%	89 25,3%	27 7,7%	7 2,0%	51 14,5%	9 2,6%

Nota: MB: Muy buena. B. Buena. R: Regular. M: Mala. MM: Muy mala NS. No sabe. NR. No responde

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 21 del cuestionario de la II Autoevaluación de la UNLa 2012.

En relación con los aspectos indagados, se evidencia una diferencia entre el claustro de graduados y los otros dos claustros, donde el nivel de desconocimiento prevalece por sobre la opinión positiva. Los docentes manifiestan una opinión mayoritariamente “Muy buena”, salvo en relación con la existencia de ámbitos de interacción con pares, donde prevalece el valor “Buena”. La opinión de los estudiantes, si bien es mayoritariamente positiva, encuentra su mayoría en la respuesta “Buena” para todos los ítems calificados, y aparecen algunos casos de opiniones negativas que no están presentes en los otros dos claustros.

Tabla 7.13. Satisfacción de los graduados respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que cursó

Interacción	Grado de satisfacción						
	MB	B	R	M	MM	NS	NR
Frecuencia de su interacción	24 15,5%	20 12,9%	13 8,4%	4 2,6%	0	75 48,4%	19 12,3%
Calidad de su interacción	24 15,5%	24 15,5%	6 3,9%	2 1,3%	0	78 50,3%	21 13,5%



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Cantidad y calidad de información recibida para su interacción	22 14,2%	23 14,8%	12 7,7%	3 1,9%	0	72 46,5%	23 14,8%
Existencia de ámbitos de interacción inter-pares para discusión de asuntos de interés de su claustro	8 5,2%	14 9,0%	13 8,4%	4 2,6%	0	94 60,6%	22 14,2%

Nota: MB: Muy buena. B. Buena. R: Regular. M: Mala. MM: Muy mala NS. No sabe. NR. No responde

Fuente: Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 21 del cuestionario de la II Autoevaluación de la UNLa 2012.

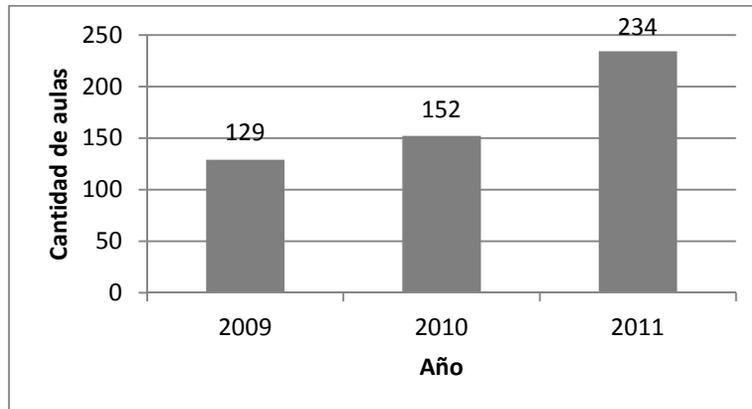
7.2.2. Uso de medios de información y comunicación con la UNLa por parte de los estudiantes

El censo de alumnos es la estrategia sistemática que se ha propuesto la UNLa para conocer cómo es y cómo varía el perfil de los estudiantes.

A la fecha, la UNLa cuenta con dos censos: el primero llevado a cabo en 2005 y el segundo en 2010. El mismo no cuenta con información relativa a cómo se comunican los estudiantes entre sí y con la Universidad.

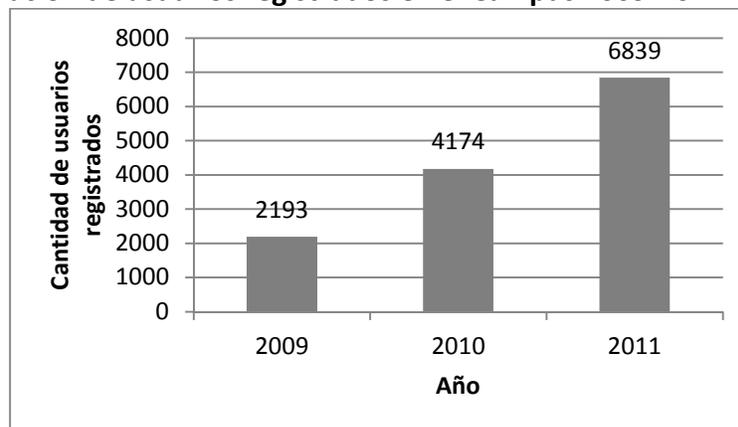
Campus virtual: El mismo permite la transmisión de información y la comunicación - a través de los diferentes dispositivos que todo campus habilita: blog, foro, correo electrónico, etc., entre docentes y estudiantes o entre estudiantes entre sí, en el contexto formativo. A lo largo de los últimos tres años el mismo ha crecido en gran medida, tal como puede observarse en los siguientes gráficos:

Gráfico 7.2. Variación de aulas en el Campus 2009-2011



Fuente: Coordinación Campus Virtual

Gráfico 7.3. Variación de usuarios registrados en el Campus 2009-201



Fuente: Coordinación Campus Virtual

7.2.3. Uso de medios de información y comunicación con la UNLa por parte de los graduados

El Observatorio de Graduados releva información sobre trayectoria educativa y modalidad de inserción profesional de los egresados en el mercado de trabajo. Existen a la fecha cuatro informes (2004, 2006, 2009 y 2011). Se relevó que un 17% continúa vinculado a la UNLa, aunque se desconoce los medios que se utilizan.

Tabla 7.14. Porcentaje de graduados que continúan vinculados a la UNLa en el 2010

Continúan vinculados a UNLa	N	%
Sí	45	17,2%
No	215	82,4%
Ns/Nc	1	0,4%



Total	261	100,0%
-------	-----	--------

Fuente: Observatorio de Graduados. Base 2010

Tabla 7.15. Manera en que los graduados se relacionan con su carrera. Medios y actividades.

Maneras en que el claustro de graduados se relaciona con la carrera en la que se graduó	Medios o actividades (Porcentaje)(*)		Calidad de este vínculo. (Porcentajes sobre respuestas positivas) (**)					
	No escoge la opción	Marca la opción	MB	B	R	M	MM	NS
Recibe información regular por correo electrónico u otros medios	69 44,5%	86 55%	26 30,2%	35 40,7%	12 17,4%	2 2,3%	1 1,2%	10 11,6%
Consulta el sitio Web de la carrera/universidad	91 58,7%	64 41,3%	14 21,9%	31 48,8%	5 7,8%	1 1,6%		13 20,3%

Nota: (*) Pregunta 17a) (**) Pregunta 17b).

MB: Muy buena. B. Buena. R: Regular. M: Mala. MM: Muy mala NS. No sabe. NR. No responde

Fuente. Elaboración propia a partir de las respuestas a la pregunta 17 del cuestionario de la II Autoevaluación de la UNLa 2012.

Hemos transcripto en la tabla anterior sólo los dos aspectos vinculados específicamente a la problemática de la comunicación. En cuanto a la recepción de información a través de diferentes medios, el 55% declara recibirla regularmente, y entre ellos la opinión sobre su calidad es mayoritariamente positiva (71% entre respuestas “buena” y “muy buena”). En relación con la consulta del sitio Web, el porcentaje es similar.

7.2.4. Uso de medios existentes por parte de comunidad académica de la UNLa y actores externos a la misma

Teléfonos

La mayor cantidad de llamados recibidos provienen de alumnos o futuros alumnos pidiendo información sobre la UNLa (sobre las carreras, cursos). Algunas Áreas que prestan servicios a la comunidad o que realizan actividades de vinculación o cooperación,



Universidad Nacional de Lanús

235/13

reciben más llamados del público externo a la Universidad; tal es el caso de la DRIyC, que recibe consultas sobre las actividades culturales que realiza. Si bien en el informe de la Dimensión Infraestructura podemos encontrar el detalle de los avances que se han realizado en equipamiento telefónico, persisten aún dificultades ligadas a la atención de los mismos, que lejos de ser un problema de tipo tecnológico, se encuentran asociadas a características particulares de los integrantes de la universidad, su localización espacial, y el rango de horarios heterogéneo que manejan los diferentes claustros.

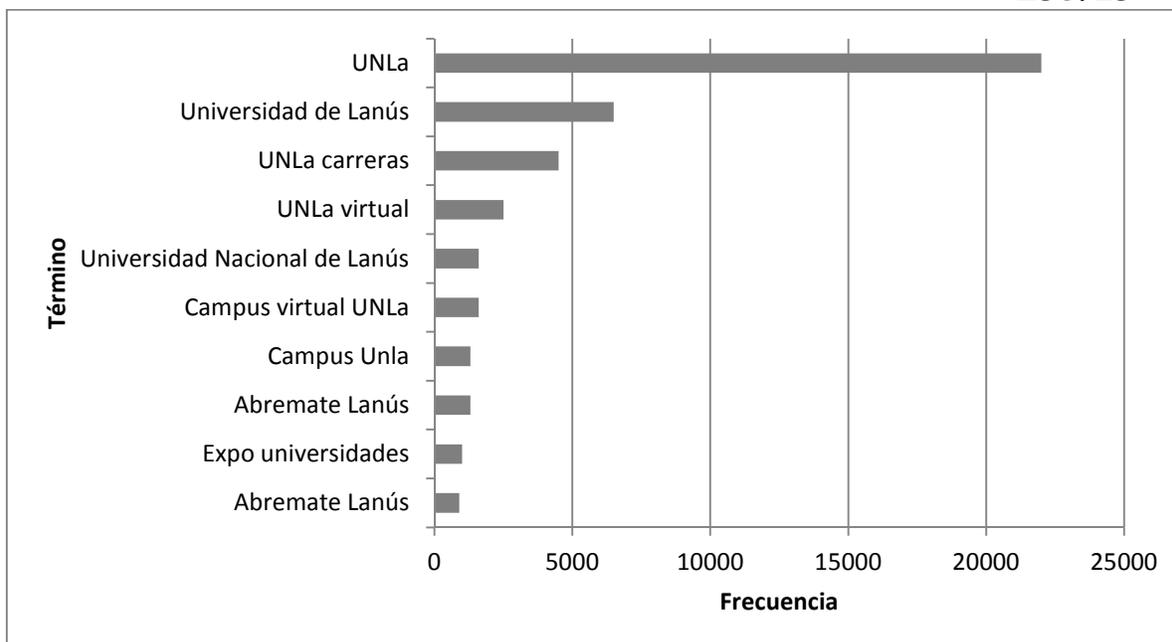
Sitio Web de la UNLa

En estos últimos años, a diferencia de etapas anteriores, las tareas están claramente divididas entre quienes manejan la estrategia comunicacional del sitio Web y quienes llevan adelante la parte técnica.

Su función principal es informar y difundir las actividades tanto permanentes como ocasionales que se desarrollan en la Universidad.

Según los registros que brinda el buscador digital Google, durante el mes transcurrido entre el 8 de octubre y el 7 de noviembre de 2011 se produjeron, a través del mismo, 9.247 accesos a la página Web de la UNLa, y 300.000 consultas al buscador ("impresiones") en cuya devolución aparece involucrada la UNLa de diversos modos (por ejemplo, por el término UNLa o por UNLa o por corresponder a actividades, publicaciones, etc. de la Universidad) así como 40.000 entradas directas a *links* vinculados con la UNLa (*clicks*).

Gráfico 7.4. Términos de entrada más usuales utilizados desde el buscador Google para consultas relacionadas con la UNLa



Fuente: Reportes gratuitos de Google (8 de octubre al 7 de noviembre de 2011).

La Dirección de Educación Permanente analiza de qué manera contactaron con la Universidad quienes se inscribieron en los cursos abiertos a la comunidad.

El sitio Web de la UNLa es la vía principal de contacto con la Universidad, seguida de información proveniente de familiares o amigos. Entre 2009 y 2010, el sitio Web descendió en términos relativos como fuente de información privilegiada y ascendió la vía interpersonal.

Tabla 7.16. Medio a través del cual se contactó con la UNLa quien se inscribió a un curso abierto a la comunidad.2009-2010 (en porcentaje)

Medio a través del cual contactó con la UNLa	Año		
	2009	2010	Total
Página Web UNLa	68,0%	57,5%	61,5%
Volantes	4,0%	2,5%	3,1%
Afiches en vía pública	4,0%	2,5%	3,1%
Un familiar o amigo	24,0%	32,5%	29,2%
Otro	0,0%	5,0%	3,1%



Total	100,0%	100,0%	100,0%
-------	--------	--------	--------

Fuente: Dirección de Educación Permanente (consulta a inscriptos).

La publicación de oferta académica en medios masivos de comunicación gráficos, afiches para la vía pública y espacios académicos y carteleras para la comunidad siguen siendo una forma central en el anuncio de las actividades del Departamento (Cfr. Entrevista B8 Director Departamental Daniel Rodríguez, pregunta 7.2.6.1.).

La Secretaría General reconoce como medios centrales los sistemas básicos desarrollados para la gestión de alumnos, docentes, presupuesto, liquidación de haberes, entre otros. Así como la circulación y archivo de las resoluciones vigentes:

“Se informa sobre todas las resoluciones que emite el Consejo Superior a los consejeros superiores y departamentales, a los directores y responsables de cada área y centro. Desde asuntos jurídicos se atienden los planteos y expedientes opinando sobre la legalidad o dando conformidad, y despacho y mesa de entradas está sobrecargada en cuanto a las tareas.

La Dirección de Recursos Humanos (Recursos Humanos) reconoce como medios de comunicación hacia el personal docente y no docente la Intranet y el “todos.unla”: “A través de correos electrónicos por el “todos” se informa el agregado de la documentación del sitio antes indicado, saluciones alusivas a determinadas conmemoraciones, correos personalizados sobre felicitaciones por los cumpleaños del personal, etc.” (Fuente: Entrevista B 5 a Nilda Larroca Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012, pregunta 7.1.1.3.).

La Secretaria Académica reconoce como medios de comunicación entre los claustros y con las diversas dependencias de la UNLa a las reuniones de Gabinete, encuentros con coordinadores de Departamento: “Existen reuniones sistemáticas de Gabinete en donde se analizan y discuten ejes estratégicos y problemas en forma dinámica relacionados con la coyuntura, se generan acuerdos y hay un alto nivel de información que circula fundamentalmente desde la Rectora y el Vicerrector.

Se mantienen reuniones diarias, se asegura la circulación diaria de información, por un lado, y reuniones sistemáticas cada dos meses.

A la vez se mantienen encuentros con las coordinaciones de los departamentos, y es un vínculo decisivo” (Fuente: Entrevista B.4.3. Ana Clement, marzo 2012, preguntas 1.4.2.y 5.3.5.1).

La Biblioteca ha llevado a cabo las siguientes acciones (Cfr. Entrevista B5.8 a Elvira Lofiego, marzo 2012, pregunta 7.2.6.3): La publicación e impresión en papel de la Guía de Carreras de grado UNLa, la Guía de uso de Biblioteca (5.000 ejemplares impresos), Participación en clases del curso de Ingreso entre el 2006 y el 2008 y varias visitas a partir del 2009. También realiza actividades de difusión y capacitación para docentes investigadores y autoridades. Estas actividades se llevan a cabo mediante reuniones, presentaciones



virtuales de servicios e informes impresos ad hoc. Entre el 2006 y el 2011 se realizaron aproximadamente 160 actividades presenciales y virtuales.

7.2.5. Tipo de publicación, soporte y fuentes utilizan los integrantes de la comunidad académica para actualizarse en su actividad docente, investigativa o profesional

Si bien esta información ha sido abordada en la dimensión Infraestructura (Biblioteca), en relación con el asunto comunicacional resulta de gran interés, pues describe los medios habituales con los que está familiarizado el integrante de la comunidad académica para abordar sus tareas académicas.

Tabla 7.17. Tipo de publicación, soporte y fuentes utilizadas según claustro.

Tipo y soporte	Claustros		
	Docentes	Alumnos	Graduados
Libros impresos	95 96,9%	287 81,5%	83 53,5%
Libros electrónicos	77 78,6%	228 64,8%	83 53,5%
Revistas impresas	67 68,4%	98 27,8%	60 38,7%
Revistas electrónicas	65 66,3%	108 30,7%	76 49,0%
Papers impresos	57 58,2%	69 19,6%	34 21,9%
Papers electrónicos	71 72,4%	89 25,3%	64 41,3%
Ponencias impresas	54 55,1%	55 15,6%	24 15,5%
Ponencias electrónicas	62 63,3%	66 18,8%	45 29,0%
Otros (Especificar).	10 10,2%	120 34,1%	32 20,6%

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la pregunta 34 del Cuestionario de la II Autoevaluación UNLa 2012.

En tal sentido, puede apreciarse que el libro, tanto en su formato electrónico como digital, aparece como el soporte más utilizado; pero más que diferentes preferencias según el claustro, lo que encontramos es mayor diversidad en la utilización de diferentes tipos de publicaciones en el claustro docente, donde el soporte (impreso o digital) no parece determinar el tipo de material consultado. En los otros dos claustros tampoco se observan diferencias determinantes en cuanto a tipo de soporte, pero sí vemos que la diversidad de los materiales consultados disminuye considerablemente, prevaleciendo el formato libro.



Una diferencia que podemos leer entre el claustro de alumnos y el de graduados es que los graduados parecen consultar más asiduamente revistas y *papers* electrónicos que los estudiantes.

Según los datos registrados en este cuadro, el empleo de apoyo virtual a las actividades docentes presenciales es minoritario, apareciendo como recurso más usado el grupo de correo alojado en servidores gratuitos y en segundo lugar la página Web mayoritariamente alojada en sitios gratuitos. Se evidencia una baja institucionalización de este tipo de recursos, existiendo muy pocos casos de soportes alojados en el servidor de la UNLa.

7.2.6. Utilización de soportes virtuales en las materias, como apoyo a la cursada presencial

En párrafos anteriores hemos descripto la relación de los distintos claustros con sus carreras y el medio que utilizaban para informarse con actividades académicas y extra-académicas. En este apartado se hace mención a lo que los docentes señalaron como medios utilizados en relación con la impartición de las materias.

Tabla 7.18. Utilización de soportes virtuales durante la cursada

Soporte	Menciona el soporte			Sitio donde se aloja		
	No marca la opción	Marca la opción	NR	Propio	Gratuito	Institucional
Web	78 79,6%	20 20,4%	2 10%	3 15%	11 55,0%	4 20%
Intranet	96 98,0%	2 2,0%	0 0%	2 100%	0 0%	0 0%
Grupo de correo	55 56,1%	44 43,9%	0 0%	6 14%	34 77%	4 9%
Blog	83 84,7%	15 15,3%	0 0%	3 20%	10 67%	2 13%
Otros*	90 91,8%	8 8,2%	3 37%	0 0%	4 50%	1 13%

Notas: NR: No responde

* Correo electrónico (1), Facebook (2), video (1), sin especificar (4).

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 41 del cuestionario (realizada sólo al claustro Docente).

En relación con la visibilidad y claridad de carteles informativos y/o señalizaciones en el predio de la UNLa, se obtuvieron los siguientes resultados en la encuesta realizada a la comunidad universitaria.



Tabla 7.19. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre salidas de emergencia

Caustruo	¿Ha visto ubicación y dependencias de las salidas de emergencia?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación? (*)				
	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	30 30,6%	68 69,4%	11 16,2%	49 72,1%	6 8,8%	1 1,5%	1 1,5%
Estudiantes	106 30,1%	246 69,9%	41 16,7%	173 70,3%	25 10,2%	1 0,4%	6 2,4%
Graduados	87 56,2%	68 43,9%	10 14,7%	49 72,1%	6 8,8%	1 1,5%	2 1,5%
No Docentes	40 30,3%	92 69,7%	22 23,9%	51 55,4%	19 20,6%	0 0%	0 0%

Notas: Ns/Nc: No sabe/No contesta. (*) Porcentajes sobre el total de respuestas positivas.
Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

Tabla 7.20. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre planos de orientación

Caustruo	¿Ha visto ubicación y dependencias de los planos de orientación?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación? (*)				
	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	57 58,2%	41 41,8%	5 12,2%	28 68,3%	6 14,6%	2 4,9%	0 0%
Estudiantes	165 46,8%	187 53,1%	19 10,2%	135 72,2%	28 15,0%	2 1,1%	0 0%
Graduados	110 71,0%	45 29,0%	4 8,9%	32 71,1%	7 15,6%	2 4,4%	0 0%
No Docentes	44 33,3%	88 66,7%	9 10,2%	40 45,4%	31 35,2%	8 9,1%	0 0%

Nota: Ns/Nc: No sabe/No contesta. (*) Porcentajes sobre el total de respuestas positivas.
Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

Tabla 7.21. Visibilidad y claridad de carteles informativos relacionados con los sanitarios

Caustruo	¿Ha visto ubicación y dependencias de los baños?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación? (*)				
	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	23 23,4%	75 76,5%	8 10,7%	60 80,0%	4 5,3%	1 1,3%	2 2,7%
Estudiantes	52	300	37	218	40	1	4



	14,8%	85,2%	12,3%	72,7%	13,3%	0%	1,3%
Graduados	84	71	7	57	5	1	1
	54,2%	45,8%	9,9%	80,3%	7,0%	1,4%	1,4%
No Docentes	38	94	15	51	26	2	0
	28,8%	71,2%	16,0%	54,2%	27,7%	2,1%	0%

Notas: Ns/Nc: No sabe/No contesta. (*) Porcentajes sobre el total de respuestas positivas.

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

Tabla 7.22. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre edificios y dependencias

Caustrro	¿Ha visto ubicación y dependencias de los edificios y dependencias?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación?				
	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	15 15,3%	83 84,7%	14 16,9%	45 54,2%	19 22,9%	2 2,4%	3 3,6%
Estudiantes	30 8,5%	322 91,5%	41 12,7%	200 62,1%	71 22,0%	5 1,5%	5 1,5%
Graduados	84 54,1%	71 45,8%	13 18,3%	47 66,2%	11 15,5%	0 0%	0 0%
No Docentes	19 14,4%	113 85,6%	19 14,2%	61 54,0%	31 27,4%	2 1,8%	0 0%

Notas: Ns/Nc: No sabe/No contesta. (*) Porcentajes sobre el total de respuestas positivas.

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

Tabla 7.23. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre la ubicación de departamentos y secretarías

Caustrro	¿Ha visto ubicación y dependencias de los departamentos y secretarías?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación? (*)				
	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	11 11,2%	87 88,8%	10 11,5%	59 67,8%	12 13,8%	2 2,3%	4 4,6%
Estudiantes	39 11,1%	313 88,9%	34 10,9%	205 65,5%	66 21,1%	4 1,3%	4 1,3%
Graduados	84 54,1%	71 45,8%	11 15,5%	47 66,2%	10 14,1%	1 1,4%	2 2,8%
No Docentes	19 14,4%	113 85,6%	16 14,2%	65 57,5%	29 25,7%	3 2,6%	0 0%

Notas: Ns/Nc: No sabe/No contesta. (*) Porcentajes sobre el total de respuestas positivas.

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

Tabla 7.24. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre las áreas comunes

Caustrro	¿Ha visto ubicación y dependencias de las áreas comunes?		¿Ha resultado clara y suficiente su interpretación? (*)				
----------	--	--	---	--	--	--	--



	No	Si	Muy clara	Clara	Poco clara	Nada clara	Ns/Nc
Docentes	28 28,5%	70 71,4%	9 12,9%	47 67,1%	10 14,2%	2 2,9%	2 2,9%
Estudiantes	94 26,7%	258 73,3%	26 10,1%	196 76,0%	32 12,4%	1 0,4%	3 1,2%
Graduados	114 73,5%	41 26,5%	6 14,6%	32 78,0%	3 7,3%	0 0%	0 0%
No Docentes	48 36,4%	84 63,6%	13 7,3%	49 58,3%	21 25,0%	0 0%	1 1,2%

Notas: Ns/Nc: No sabe/No contesta. Se destacan con sombreado los mayores valores obtenidos en cada claustro.

Fuente: Elaboración a partir de las respuestas a la Pregunta 45 del cuestionario

7.2.8. Comunicación Externa

La Secretaria Académica reconoce como un lugar de comunicación sustantivo para su área la RUNCoB, a partir de la cual se da un trabajo e intercambio muy fuerte y circula la información abundantemente (Cfr. Entrevista B4.3. Ana Clement, pregunta 7.2.6.3.).

Según la Secretaria de Cooperación y Servicio Público: “por lo menos una vez al año cada área de la Secretaría participa en Jornadas, seminarios y encuentros de difusión específicos de la tarea desarrollada.”

Para el Director del Departamento de Desarrollo Productivo y Tecnológico, los medios de comunicación con instituciones externas:

“son diversos, por una parte, notas de solicitud de apoyo, y de información de actividades a desarrollar, numerosas invitaciones de instituciones nacionales, sectoriales y provinciales para la participación en seminarios y congresos” (Cfr. Entrevista B8 a Oscar Tangelson, marzo 2012, pregunta 7.2.6.1.)

El Director del Departamento de Humanidades y Artes menciona: “No hay una planificación en el sentido de cómo debería circular la información. Este funcionamiento es aleatorio y la comunicación toma las más diversas vías” (Cfr. Entrevista B8 a Héctor Muzzopapa, marzo 2012, pregunta 7.2.6.1.).

Para la Directora del Departamento de Políticas Públicas: “Las articulaciones son múltiples y variadas. Sostenemos vinculaciones con redes de educación, de seguridad y de ciencias políticas” (Cfr. Entrevista B8 a Ana Farber, marzo 2012, pregunta 7.2.6.1.).

El Director del Departamento de Salud Comunitaria menciona que:

“Los medios de contacto e información son variados. Otro espacio de comunicación es la existencia de Cursos dirigidos a la Comunidad a cargo de áreas formalizadas del Departamento. Todas estas acciones permiten y facilitan la comunicación con la comunidad e instituciones de todo orden” (Cfr. Entrevista B8 a Daniel Rodríguez, marzo 2012, pregunta 7.2.6.1.).



Universidad Nacional de Lanús

235/13

En cuanto a actividades de vinculación con la Comunidad y público en general, la Biblioteca Rodolfo Puigrós ha orientado su tarea en función de dos objetivos: la capacitación y la promoción de la lectura, y por otra parte a la difusión. Desde 2008 se conformó la Red de promoción de la lectura de Lanús.

La difusión de los servicios de la Biblioteca se realiza desde la primer Feria y continúa, por medio del Stand en la Feria del Libro UNLa de Lanús, y también a través de notas en medios gráficos, radiales y televisivos zonales y nacionales. Se actualiza regularmente el catálogo on-line de la Biblioteca, incluido en el sitio Web de la UNLa.

Entre el 2006 y el 2010, la Biblioteca ha recibido más de diez mil libros en concepto de donaciones realizadas por de instituciones académicas nacionales y extranjeras, y de docentes, autoridades o vecinos: en el 2006 se recibieron 2249, en el 2007 fueron donados 3676 libros y en el 2008, 1898. En el año 2009 el número fue de 2461 y durante el 2010 se recibieron 2567 libros.

Los materiales canjeados con instituciones académicas nacionales y extranjeras recibidos/ enviados respectivamente fueron: 2006: 176 / 186; 2007: 233 / 387; 2008: 212 / 352; 2009: 397 / 570; 2010: 320 / 514.

Los préstamos inter-Bibliotecas que hemos realizado con otras instituciones académicas han sido: 20 en el 2006, 16 en el 2007, 7 en el 2008, 11 en el 2009, 17 en el 2010 y 8 en el 2011. Se han realizado diversos convenios de intercambio, prestaciones de servicios o pasantías, con las siguientes instituciones:

- Instituto argentino de Normalización y Certificación Catálogo de Normas IRAM.
- Biblioteca electrónica (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva).
- Carrera de Bibliotecología del Instituto de Educación Superior de Formación Docente y Técnica Nº 35 – Monte Grande – Provincia de Buenos Aires.

7.3. La comunicación en los documentos institucionales

Pueden historizarse las modificaciones en relación con las áreas que se ocuparon de la comunicación, a partir de la asignación inicial de misiones y funciones de la DRlyC en el año 2003, y hasta la actualidad. En la Resolución del Consejo Superior 080/03 de septiembre el Centro de Diseño y Comunicación Visual “Héctor Germán Oesterheld”, comienza a figurar en el organigrama a partir de la Resolución 110/05.

En el organigrama incluido en la Resolución CS Nº 132/09 aparecen como dependientes del Rectorado, la Dirección del Centro de Diseño y Comunicación Visual “Héctor G. Oesterheld”, y la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales (DRlyC). También aparece en la misma dependencia la Dirección de Planificación y Gestión, que



Universidad Nacional de Lanús

235/13

posteriormente, al hacerse cargo de algunas funciones de comunicación, pasó a llamarse como figura en el organigrama actual, Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional.

Algunos de los puntos del Proyecto Institucional en los que se menciona en forma plena o tangencial las cuestiones comunicacionales, son los siguientes:

En el ítem 4.4. “Fines específicos de la Universidad Nacional de Lanús”.

En el ítem 4.7.1. “Autoevaluación y evaluación externa”.

En el ítem 5.6.1. “La extensión comunitaria”.

7.3.2. FODA

En sucesivos informes de gestión, en los que se ha hecho mención a comunicación puede observarse que, en cuanto a la variedad de ítems registrados, un porcentaje superior al 80% de las menciones sobre la comunicación en la UNLa aparece con un sesgo deficitario.

Las evaluaciones FODA sobre la comunicación en la UNLa se centran en dos planos: por un lado la comunicación interna, la cual a su vez se menciona en los temas de la organización institucional (comunicación de normas, de directivas, académicas) y de cooperación (información de las actividades internas y externas). Por otro lado, la comunicación externa, respecto de la cual las opiniones son más diversas. Se menciona la escasa presencia comunicacional en el área geográfica del municipio de Lanús, sobre todo en el centro de la ciudad de Lanús y en los organismos municipales. Sin embargo, se valora positivamente la comunicación de actividades como los cursos a la comunidad y la actividad cinematográfica en el cine Tita Merello.

En términos propositivos, la mayor parte de las menciones registradas coincide en la necesidad y conveniencia de mejorar la comunicación interna a través de un mejor sistema de carteleras, de un acceso más claro y manejable a la página Web y un órgano de escrito de comunicación interna. También se mencionó como debilidad la discontinuidad de la revista Viento Sur. A nivel externo muchas propuestas coincidían en la necesidad y conveniencia de una mayor articulación con los medios de comunicación zonales y nacionales (para difundir actividades varias los primeros, y para la oferta y actividades académicas los segundos).

La evaluación de los FODA, en cuanto a la dimensión *comunicación*, muestra que predomina en la comunidad académica un concepto de la misma muy acotado a la difusión de actividades. Las opiniones objetan (aunque también ponderan positivamente),



aspectos comunicacionales referidos a la cotidianeidad de la UNLa, sean éstos la difusión de actividades de cooperación puntuales o estacionales (Programa de Verano “Los Derechos de los Niños no se toman vacaciones”), o actividades académicas.

7.3.3. Informes de Gestión 1999-2010¹⁸⁷

7.3.3.4. Año 2005

En el informe de gestión del año 2005 se avanza sobre la definición de funciones y se evidencia la preocupación por incrementar los medios de comunicación disponibles, así como el contacto con medios locales y nacionales. Se puede observar un cambio en la redacción de los informes, que pasan de la enumeración de tareas puntuales a la descripción de tipos de tareas.

Se señala asimismo el logro de una creciente cobertura mediática de las noticias, servicios, logros y eventos de la UNLa.

En relación con el ámbito radial, se lograron notas y entrevistas en Radio Nacional, Radio Baires, la FM de mayor alcance en la región, y en Radio Excelsior, emisora AM con importante audiencia en Capital Federal, el Conurbano y parte de la Provincia de Buenos Aires.

En relación con los medios gráficos, numerosos diarios publicaron noticias de la UNLa. Fueron publicadas novedades en las ediciones digitales de Clarín y La Unión, en el portal educativo del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, Educar, en Info región, el diario digital más importante de la región, y en la página de la Secretaría de Políticas Universitarias, entre otros.

Se publicaron tres ediciones de Viento Sur que reflejaron las novedades y proyectos de las áreas de la universidad.

Se alcanzaron logros en la generación de merchandising, así como en la producción de materiales audiovisuales, y en la página Web de la UNLa.

Desde la adquisición de la cámara de video, la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales produjo, realizó y/o postprodujo¹⁸⁸ los diferentes materiales audiovisuales. Por otra parte, se consolidó y formalizó la labor del área en lo referido a los contenidos de la página Web.

¹⁸⁷ En dichos informes se deja constancia de las acciones ya realizadas y también de las acciones planificadas para el año siguiente. El procesamiento de información que se utiliza en la elaboración de los informes es enviada por las Áreas, Centros, Direcciones, Secretarías, Departamentos, Rectorado, etc., al lugar designado para centralizar y armar los mismos. Por ello, el momento de realizar el documento, se lleva a cabo una selección de la información que colocará en el mismo.

¹⁸⁸ En colaboración con el Responsable Técnico en Sonido y Grabación de la Dirección.



Se asistió a más de 120 eventos y más de 50 clases especiales de la UNLa. Se participó en la 31ª Feria Internacional del Libro, en el predio de La Rural, de la Expouniversidad 2005, la 9ª Feria de Oportunidades Educativas y Laborales y de la Expo Argentina Educativa 2005, también en el Predio de La Rural.

7.3.3.5. Año 2006

Se hace referencia a la ampliación de la oferta de objetos de merchandising de la Universidad, y se proyecta confeccionar nuevos productos. A su vez, con la colaboración de la Cooperativa Editorial de la UNLa, se ha sumado un punto de venta en la Librería “El Extranjero”.

Se informa, por su parte, la edición de siete videos y producciones de importancia en la difusión de las actividades de la Universidad. Se elaboró conjuntamente con el Vicerrectorado y el Centro de Diseño y Comunicación Visual “Héctor Germán Oesterheld” una nueva versión del CD-ROM institucional de la UNLa; se participó, como en años anteriores, en diversas ferias a las que fue invitada la UNLa. Entre ellas: XI Feria de Universidades en el Colegio Balmoral, Expo Universidad 2006, X Feria de Oportunidades Educativas y Laborales de Avellaneda.

Se puso en ejecución la ampliación del Proyecto Recuperación de la Memoria “De los talleres ferroviarios de Remedios de Escalada a la Universidad Nacional de Lanús”. Se organizó el Taller “La Fotografía Cotidiana como Documento Histórico”; se realizó el libro “Ventana a la Memoria”.

7.3.3.6. Año 2007

Se menciona la creación de un Área de Comunicación Institucional.

7.3.3.7. Año 2008

La realización de un diagnóstico preliminar sobre la comunicación interna de la UNLa.

7.3.3.8. Año 2009

El centro de Diseño y Comunicación Visual prestó servicios de comunicación gráfica y cobertura fotográfica. Se realizó un boletín electrónico quincenal. Por otra parte se confeccionó el guión de seis audiovisuales que se proyectaron mensualmente antes de las proyecciones de películas y de las muestras del Radioteatro en Escena, en el Cine “Tita Merello”.

Otras tareas realizadas ese año fueron: la realización de 19 artículos de divulgación de las investigaciones de la Universidad, para el portal Infouniversidades, coordinado por el SIU; la actualización del Banco de imágenes de la UNLa; la dirección y producción de la nueva



Universidad Nacional de Lanús

235/13

versión del video institucional de la UNLa, y demás videos realizados desde la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales. Por otra parte se realizó la supervisión de contenidos de la folletería institucional.

Para la página Web se amplió el banco de imágenes de edificios de la UNLa, con un mapa interactivo para su consulta y una galería. Se agregó asimismo un banco de imágenes de eventos de la UNLa, se actualizó la galería de videos y la cronología de la Institución. Se hicieron las gestiones para que la página esté disponible en inglés y en portugués. Se crearon nuevas páginas de Centros, Programas y Observatorios de la UNLa con un criterio de portal. Se propuso una reingeniería de la página pensado en los principales intereses de los usuarios. También en relación con la página Web se ampliaron las ofertas disponibles en las páginas de los departamentos, Carreras, Secretarías y Direcciones. Se mejoró el mapa “¿Cómo llegar?”, se crearon las nuevas secciones “Noticias Destacadas” y “Pasó en la UNLa”. Las visitas por mes a la página crecieron en forma notable, hasta alcanzar las cuatrocientas mil visitas por mes.

En ese mismo año se realizó la coordinación de las publicaciones “El Puente Secreto”, en conjunto con el Área del Adulto Mayor; “El lugar de los sueños”, (producciones del Taller literario y el Taller de Poesía Experimental) en conjunto con la Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales. Se colaboró con la Secretaría Académica en la confección de los catálogos 2009 de la UNLa. Se participó en la comisión de creación del “Kit” Malvinas, en coordinación con el Observatorio Malvinas, a pedido del Rectorado. Se participó en la Comisión Organizadora de la Tercera Feria del Libro de Lanús y Segunda Expo Carreras, realizando la dirección del video promocional y la coordinación de las actividades de la Rectora en la Feria (Presentación del Archivo Puiggrós, Mesa Redonda en Homenaje a Hernández Arregui y presentación de un libro sobre John William Cooke). Se colaboró, finalmente, en el banco de imágenes para el catálogo de la bienal de Arte Re.

7.3.3.9. Año 2010

A partir del año 2010, luego de la reestructuración del organigrama y bajo la coordinación de la Jefatura de Gabinete, se comienza a trabajar la comunicación basándose en una estrategia que centraliza y coordina las actividades de los distintos centros y direcciones vinculadas al tema. Al respecto, el Director de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional señala que:

“Si bien se puede observar que la comunicación y difusión son conceptos que aparecen reiteradamente en los informes de gestión, no se ha completado aún un análisis específico, integrado y sistematizado de su importancia en el marco del proyecto institucional de la universidad. No obstante, es importante aclarar que, dado el crecimiento en cuanto a infraestructura, gestión académica y desarrollo de nuevas carreras,



Universidad Nacional de Lanús

235/13

entre otros complejizó las antiguas estrategias de difusión, se han reelaborado las estrategias de comunicación para lograr una visión integral capaz de acompañar este desarrollo.” (Cfr. Entrevista B2, Director de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional: Julio Balbi, pregunta 7.1.2.1. y 7.2.2.1.).

Conclusiones

Si bien en los documentos fundacionales tanto constitutivos (Estatuto) como orientadores de la primera etapa de la UNLa no desarrollan en amplitud las cuestiones comunicacionales, éstas se hacen presentes desde los primeros Informes de Gestión, con sucesivas referencias a los órganos responsables, sus tareas, las actividades cumplidas y las planificadas.

Dicha reorganización acompañó el exponencial crecimiento de la demanda que ha vivido la institución. El incremento de su oferta académica y sus actividades de cooperación expuso la necesidad de elaborar propuestas de comunicación integral, diferenciándose esta última de los aspectos que hacen a la producción, circulación y uso de información, el cual es sólo una parte de ella. Mucha información se encuentra disponible, el problema reside en la capacidad institucional para reintegrarla, discriminarla y distribuirla para la toma de decisiones.

Se evaluó como insuficientemente desplegada la necesaria estrategia sistemática e integrada que articulase la vasta actividad desarrollada en materia de difusión. Esto generó la necesidad de un rediseño de la política de comunicación institucional, el cual se enmarca en los cambios reflejados en el organigrama institucional.

Mediante este estudio documental se detectaron y se enumeraron en el presente informe cuantiosas actividades de difusión que coloca el tema de la comunicación entre las primeras líneas de acción, tanto en lo que hemos definido como comunicación interna: entre los actores de la comunidad universitaria, y como comunicación externa: interinstitucional y con la comunidad. Actualmente, sigue representando un desafío y una labor diaria.

Se han redefinido Direcciones. No sólo se han readecuado lugares históricos de comunicación en esta joven universidad, sino que frente a la mencionada evolución de la misma.

Una problemática son los aspectos burocráticos propios de toda institución.

Sugerencias y propuestas mencionadas en las diferentes instancias

El Director de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional: Julio Balbi (Fuente: Entrevista B2, marzo de 2012, preguntas 7.1.8.1.a y 7.1.8.3.). En cuanto a las acciones en marcha, señala que:



Universidad Nacional de Lanús

235/13

“La estrategia que estamos llevando a cabo es la de abrir más canales de comunicación, hacerlos visibles para todos los que tienen responsabilidad institucional y acercarnos e invitarlos a participar en la práctica de los mismos. Se han empezado a desarrollar y pensar medios masivos tales como Radio y TV.”

Como posibles soluciones y acciones en marcha respecto de cada medio, mencionan que se está trabajando en el desarrollo de la radio de la UNLa. Este proyecto ya cuenta con personal no docente funcionando en el área y se están realizando las primeras pruebas.

Radio

No se han desarrollado flujos de información desde la radio. Se prevé contar con una página Web propia, casillas de mail para recepción de mensajes de oyentes, estadísticas de usuarios conectados a la transmisión por internet y se está tramitando la firma de un convenio específico de suscripción al servicio informativo y cables de la agencia Télam. Se está trabajando con el objetivo de producir contenidos radiofónicos consistentes con los objetivos institucionales de la Universidad. Se ha pensado promover, a través de este proyecto, el fortalecimiento de los vínculos entre la comunidad educativa y la comunidad urbana de la que la Universidad forma parte, con el fin de enriquecer los procesos de participación ciudadana.

Se está elaborando el proyecto de TV UNLa con personal abocado a este compromiso. La constitución reciente del área instala como dificultad la inexistencia de circuitos sistemáticos para la administración, financiamiento y ejecución de productos audiovisuales que se contratan a terceros.

Página Web

Se apunta a que la información sea útil principalmente a los alumnos, futuros ingresantes y comunidad en general. El nuevo sitio Web contempla un sistema de medición propio, por el cual podrán conocerse las noticias más populares, las secciones más vistas, los contenidos más descargados, etc. Estamos por implementar telefonía IP y estamos trabajando con una trama telefónica de cien líneas que permiten la comunicación de 33 llamadas simultáneas. Con telefonía IP pasaremos a cien comunicaciones simultáneas (Cfr. Entrevista B4.5., marzo 2012, preguntas 7.2.6.3., 5.3.5.1. y 5.3.6.1.).

La Secretaria Académica Ana Clement: “que se genere un sistema integrado de información (o se compre, dado que diseñarlo lleva mucho tiempo y existen algunos muy interesantes ya hechos), tanto los cubos como generar un tablero de comando” Cfr. Entrevista B4.3. Ana Clement).

La directora de Recursos Humanos Nilda Larroca indica que se están diseñando estrategias para ampliar los canales de comunicación:

“Carteleros en cada área, material formal de la Universidad, reuniones quincenales y/o mensuales, Buzón de sugerencias. El censo de alumnos debería incluir alguna pregunta relativa a la dimensión comunicacional. La



Universidad Nacional de Lanús

235/13

misma permitiría valorar los medios más usados, así como las características y fines de su utilización” (Cfr. entrevista B 5 a Nilda Larroca Directora de Recursos Humanos, marzo de 2012).

El Director del Departamento de Humanidades y Artes menciona: “La comunicación del Departamento con estas estructuras externas debería estar centralizada en secretarías como las de investigación y de cooperación.” (Cfr. Entrevista B 8 a Héctor Muzzopappa, marzo 2012).

Todos los departamentos coinciden en considerar al contenido de las carteleras como muy claro o claro (no especifican si solo son las que se colocan en las adyacencias de los ingresos a cada Departamento, o las carteleras que se ubican en toda la Universidad).

La mayoría coincide que la página Web se encuentra desactualizada. Es una herramienta fundamental ya que es consultada por todos los actores de la Universidad y público externo. No capta nuevos públicos ya que el recorrido de la misma suele ser confuso y para su máximo aprovechamiento es necesario poseer un conocimiento previo para buscar la información.

En cuanto a los productos comunicacionales de la institución, sólo el Departamento de Humanidades y Artes realiza un detalle de los productos que ofrece, por ser el departamento cuyas áreas disciplinares están más vinculadas a la producción visual, sonora y audiovisual, y por lo tanto contar con una producción propia que no es común al resto de los departamentos. En cuanto a los medios y productos comunicacionales, los demás departamentos no realizan mención alguna sobre el contenido de los mismos, como por ejemplo Revista Viento Sur, no realizan valoración alguna sobre lo publicado, si sirve como herramienta para publicar contenidos propios de cada departamento, etc. Lo mismo sucede con Radio UNLa, etc., igualmente en este punto, puede ser que por haber sido lanzada recientemente no se haya tenido en cuenta para su valoración.

En cuanto a las herramientas que se utilizan para el flujo de información (teléfono, celular) sólo es mencionado por el DHyA.



Conclusiones

Este capítulo se inicia con una revisión general sobre las recomendaciones y sugerencias de acción del Informe final de Evaluación Externa de la UNLa (2005) con el objeto de analizar el nuevo escenario en que se desarrolla la Segunda Autoevaluación Institucional de la UNLa.

A continuación, se realiza una valoración de cada dimensión -en general, rescatándose logros y avances específicos con relación a la Autoevaluación de 2003 y la Evaluación Externa de 2005.

Posteriormente, se presenta la agenda de problemas. Los problemas que la integran han sido identificados en los correspondientes capítulos que componen el Informe de Autoevaluación. Así como también las propuestas de mejora que son una consecuencia lógica de un proceso de autoevaluación entendido, no como un fin en sí mismo, sino como un medio para promover e implementar procesos de mejoramiento para subsanar las principales debilidades.

Dada la dinámica de la autoevaluación algunos de los problemas inicialmente identificados tuvieron una solución encarada en el transcurso de la propia Autoevaluación. Por esta razón, se identifica para cada problema la situación en las que se haya implementado o comenzado a implementar una mejora de aquellas en las que mejoras serán de implementación posterior. Dichas propuestas constituyen guías para la elaboración posterior de acciones y actividades más operativas.

Para cada una de las siete dimensiones definidas por la UNLa, los problemas se han organizado según las orientaciones de CONEAU (2006)¹⁸⁹ en: problemas de normativa, de coordinación institucional, de organización interna, de recursos humanos, de recursos físicos y presupuesto y de desarrollo del currículo¹⁹⁰.

¹⁸⁹ CONEAU (2006) Orientaciones para el proceso de autoevaluación. Encontrado en: <http://www.coneau.gob.ar/archivos/evaluacion/OrientacionesAutoevInst.pdf>

¹⁹⁰ **Problemas de normativa.** Inexistencia, superposición o contradicción en ordenanzas, resoluciones o normas; falta de adecuación en los reglamentos de concursos o en los reglamentos de correlatividades; inconvenientes en las condiciones de inscripción y reinscripción de alumnos; incorrecta designación del personal, falta o desactualización de convenios.

Problemas de coordinación institucional. Superposición de competencias, falta de coordinación entre autoridades o instancias de decisión, ausencia de planificación y programación de las actividades de dirección, carencia de comisiones específicas, falta o insuficiencia de compromisos que condicionan o restringen el desarrollo de ciertas tareas, incorrecta articulación del circuito administrativo, falta de definición de lineamientos de investigación, falta de claridad en los objetivos a corto y mediano plazo para el desarrollo de tareas cotidianas, falta de difusión de los reglamentos, estatutos o normativas, ausencia de seguimiento y control del currículum; de las actividades de investigación, desarrollo, extensión y transferencia como así también relacionados con el desempeño de los alumnos.



Breve análisis de las recomendaciones y sugerencias de acción del Informe Final de Evaluación Externa de la UNLa (CONEAU, 2005) a la luz de la segunda Autoevaluación de la UNLa

La exploración de alternativas de desarrollo realizado entre 2005 y 2011 (en que se inicia el segundo proceso de Evaluación Institucional) en el marco de los postulados del Proyecto Institucional ha permitido afianzar la consolidación institucional de la UNLa alrededor de dicho proyecto potenciando las fortalezas de su capacidad innovadora y su estilo de gestión organizacional. La ampliación de la oferta de carreras de pregrado, grado y posgrado, el incremento de proyectos y de áreas temáticas por ellos abarcadas así como la multiplicación y diversidad las acciones de cooperación y servicio público muestran el interés y compromiso de la UNLa en aportar a la producción de conocimientos y contribuir a la resolución de problemáticas sociales, tanto del contexto inmediato como nacional.

En cuanto a la recomendación de analizar alternativas de organización por procesos que ayudaría a una mayor articulación puede decirse que el crecimiento mencionado en el párrafo anterior fue acompañado por las necesarias adecuaciones organizacionales reflejadas en las normas y organigramas. La búsqueda de la consolidación de la departamentalización ha sido la razón del establecimiento de ámbitos de articulación así como también del mejoramiento de los procesos y procedimientos. A su vez, ha permitido profundizar el modelo centralizado y austero del sistema administrativo.

Problemas de organización interna. Debilidades en el funcionamiento de departamentos, cátedras, oficinas de registro de alumnos, etc; ineficiencia en el circuito administrativo referido a legajos de personal, emisión de títulos, actas de exámenes, confidencialidad y resguardo de la información; debilidades en la conexión entre direcciones y personal, servicios de información internos y externos; incorrecto manejo de la documentación; escasa accesibilidad a la biblioteca y otras instalaciones; inadecuada distribución de funciones para la docencia, investigación, seguimiento de alumnos o tutorías.

Problemas de recursos humanos. Incorrecta asignación de personal según jerarquía o área; magnitud inapropiada de la planta docente y no docente; inconvenientes en la calificación de los recursos docentes y no docentes disponibles; distorsión en la asignación de la planta según las capacidades requeridas para la tarea; falta de personal crítico para llevar a cabo tareas especializadas; falta de continuidad de la planta.

Problemas de recursos físicos y presupuesto. Falta de adecuación de las instalaciones, incorrecta distribución de la infraestructura y el equipamiento, inconvenientes en el origen o asignación de los recursos financieros (inadecuada distribución para proyectos de investigación, mantenimiento, pago a docentes, construcciones, equipamiento informático, biblioteca, becas, etc).

Problemas de desarrollo del currículum. Inconvenientes en la formación inicial de los alumnos o en la formación docente-pedagógica, inadecuadas metodologías para la evaluación, falta de capacidad para el desarrollo de actividades de investigación y de docencia (en función de la formación y dedicación), incorrecto grado de actualización de los conocimientos del plan de estudios.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

La evolución de la UNLa se ha visto también reflejada en el incremento de vínculos externos e internos con distintas organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales.

La planificación de mediano y largo plazo mejoró a partir de la inclusión de nuevas herramientas, la elaboración de planes estratégicos sectoriales, la sistematización de los informes y planes de acción anuales y la capacitación. Consecuentemente, lo hicieron los mecanismos de monitoreo y evaluación, también enriquecidos a partir del perfeccionamiento de los aspectos organizacionales y procedimentales que acompañaron el desarrollo de la institución y de la mejora de los sistemas de registro, procesamiento y análisis de datos aportando a un más adecuado seguimiento de procesos y resultados de las actividades realizadas por la Universidad.

La preocupación del desarrollo de una masa crítica de docentes ha acompañado la implementación de las estrategias integradas de promoción de la formación de posgrado, de fortalecimiento de las actividades de investigación y cooperación, de mejoramiento de la articulación entre actividades de docencia de grado y posgrado, de regularización incremental de la planta y aumento de las dedicaciones.

La participación de los distintos claustros, sostenida desde la convicción de la necesidad de la misma plasmada en los documentos en los que se expresan los valores identitarios de la UNLa, ha prosperado tanto en los órganos de conducción como en otras expresiones de la vida universitaria.

Esto ha configurado, para la oportunidad de esta segunda autoevaluación institucional un escenario distinto, en el que algunas de las líneas de acción persisten, y deben encararse otras nuevas como surge de la agenda de problemas y propuestas de mejoramiento surgidas de este segundo ejercicio evaluativo.



Conclusiones Dimensión I - Gobierno y Política Institucional

Análisis valorativo integrado

La UNLa atravesó entre su primera y segunda autoevaluación un proceso de crecimiento en volumen, complejidad y desafíos que incluyeron naturalmente a esta dimensión, especialmente en lo relacionado con la consolidación de una institucionalidad más plena en las relaciones entre funciones, toma de decisiones y gestión administrativa.

En tal contexto, y cumplida ya la etapa fundacional, la UNLa, sigue buscando mantener en equilibrio el necesario crecimiento de la trama organizacional con un cuerpo de funcionarios cuyo número no acreciente los riesgos de burocratización de los procesos de planificación y gestión, en concordancia con lo establecido en el Proyecto Institucional, en la Informe de la Primera Autoevaluación (2003) y en el Informe de Evaluación Externa realizado por CONEAU EN 2005.

En consonancia con este objetivo, se ha vivido una etapa de cambios en el organigrama que han apuntado a mantener una institucionalidad dinámica en el proceso de toma de decisiones, a agrupar de funciones afines en áreas integradoras, y a favorecer el contacto permanente entre las distintas unidades funcionales.

Complementariamente, se ha elaborado y puesto en vigencia la totalidad de los manuales de procedimientos previstos en el plan estratégico elaborado con posterioridad a la primera evaluación institucional. Pero si bien desde el punto de vista de esta dimensión se evalúa positivamente el proceso y resultados logrados en esta etapa, se han hecho notar algunos problemas y sugerencias. Entre ellas, la necesidad de avanzar en la sistematización y protocolos del conjunto de procesos y procedimientos administrativos, sobre todo en el nivel departamental, la recomendación de optimizar las funciones de comunicación que fortalezcan los procesos de comunicación interna, así como la explicitación de las funciones de gestión de las comunicaciones en el organigrama, manteniendo a su vez prácticas que –como sucede con las reuniones regulares de Gabinete- favorezcan la intervencionalidad entre unidad central y departamentos, y entre estos últimos.

La pluralidad de voces en la representación de los claustros en el gobierno universitario ha sido valorada positivamente, más aún en una etapa en la que se ha experimentado la presencia de representantes de listas diferentes en distintas instancias colegiadas (Consejo Superior y Departamentales), y en el marco de esa pluralidad se ha recomendado continuar prestando apoyo a la consolidación de espacios de representación estudiantil y de graduados, incluyendo las facilidades de espacio para actividades y expresión,



formación de entidades representativas y universalización del conocimiento de los órganos de representación y representantes en mandato vigente.

Los procedimientos de planificación estratégica han sido valorados positivamente al tiempo que se recomienda una mayor sistematización de los mismos en distintas instancias de gobierno universitario, así como su difusión y apropiación por los distintos agentes involucrados, tanto en lo referido a los sucesivos planes de acción e informes de gestión como a procedimientos de apertura a la comunidad como es el caso de la experiencia de invitación a la elaboración colectiva del FODA. En cuanto a este último procedimiento, se evalúa útil como insumo de evaluación y planificación su carácter abierto y no formalizado que permite una participación muy amplia de todos los integrantes de la comunidad universitaria en forma complementaria a las instancias formales expresadas a través de los órganos de gobierno y gestión.

Se evalúan positivamente los avances logrados en la puesta en práctica de dispositivos de transversalidad y departamentalización presentes en la normativa y Proyecto Institucional de la UNLa, pero se nota al mismo tiempo que este desarrollo es aún parcial y heterogéneo entre distintos departamentos e instancias. La sanción de la Res. CS 67/11 orientada a dar mayor sistematicidad a la conformación de áreas, centros y observatorios es evaluada como un paso significativo en esta dirección, ante lo cual se recomienda un mayor avance consolidando las áreas y centros ya creados, habilitando nuevos y empoderando a la comunidad universitaria con un conocimiento más pleno de las posibilidades que habilita este modo de organización.

En relación con la gestión de sistemas de información y evaluación en la UNLa, se evalúa positivamente la ampliación, desarrollo, mayor flexibilidad y migración -en los casos necesarios- a los sistemas informáticos más adecuados, así como de otros procedimientos de registro para la evaluación como lo son los informes cuatrimestrales de cursada, que han avanzado en dirección hacia su universalización en el período que aquí se ha evaluado, recomendándose que tras su completado se continúe la producción sistemática de información para la gestión y evaluación en tiempo real a partir de la capacidad de registro y procesamiento alcanzada por los sistemas, en coordinación con la creación de una unidad de monitoreo y evaluación que oriente el flujo de información prioritario.

Se ha prestado especial atención a las conclusiones y recomendaciones de la Primera Autoevaluación (2003), las cuales fueron incluidas en el nuevo Plan Estratégico (2005), motivo por el cual se desarrolló en extenso el apartado sobre manuales de procedimientos, el relativo a la profundización de la organización departamentalizada y a la consolidación de los sistemas de gestión de la información tanto académica como administrativa.



Por último, también se han tomado en cuenta en esta subdimensión las observaciones de la evaluación realizada por CONEAU en 2005 que hizo notar la falta de información relevante y comunicación de acciones muy recientes o en curso al momento de la evaluación, que hubieran ampliado y complementado los datos para una evaluación más óptima, motivo por el cual se registraron los cambios en el organigrama y reglamentaciones, así como avances en la promoción de espacios de participación de los distintos claustros realizados durante 2011 e incluso tras el inicio del trabajo en comisiones.

De este modo, la dimensión Gobierno concluye su trabajo autoevaluativo considerando cumplidos los objetivos propuestos tras la primera autoevaluación en sus ejes referidos a consolidación institucional, organigrama, manuales de procedimientos, cultura participativa, organización departamentalizada y por áreas transversales y desarrollo de sistemas de información.

En relación con estos objetivos y considerando aspectos pendientes o que pueden optimizarse en su desarrollo, se recomienda avanzar en la próxima etapa en la sistematización de normas y manuales de algunos procesos y procedimientos en el nivel departamental, en la optimización del aprovechamiento de la capacidad instalada en sistemas, en la plena puesta en acción de la organización departamentalizada y por áreas transversales en todos los departamentos, y en la promoción de la cultura participativa tanto en los procedimientos de gestión (presupuesto por programas, FODA, talleres institucionales regulares, áreas, etc.) como en los de deliberación y representación (promoción de la consolidación de asociaciones gremiales de los distintos claustros).



Agenda de problemas

Problemas de coordinación institucional

Problema	Propuesta de mejoras
Articulación insuficiente de los distintos actores	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Fortalecer los espacios de difusión, capacitación, regulación y control.
Fragmentación de la información para la gestión	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Inicio de la migración de sistemas que permitirá una administración y gestión de la información integradas.• Inicio del trabajo de desarrollo de indicadores clave para la gestión de la información.• Establecimiento de información de base relacionada con identificación de públicos diversos y otros elementos básicos para la gestión de la información.• Inicio de actividades esenciales con vistas a la conformación de la Unidad de Monitoreo y Evaluación.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Continuar con la migración de sistemas y completar la utilización plena de sus funciones (por ejemplo: SIPEFCO a SIU Pilagá, SIU Comechingones a SIU Pilagá, etc.).• Continuar con las acciones de integración de la información articulando funciones de las áreas de Sistemas y de Comunicación.• Fortalecer el aprovechamiento de la información proveniente del Observatorio de Inserción Laboral de Graduados para la planificación y gestión.• Fortalecer la encuesta a estudiantes sobre evaluación de las materias profundizando las acciones iniciadas de acuerdo al Plan de Acción 2013).• Implementar el SIU Kolla para diseñar estudios especiales y reportes cuantitativos sobre graduados según lo contemplado en el Plan de Acción 2013.• Institucionalizar el sistema de seguimiento y evaluación para la gestión a partir del fortalecimiento de la Unidad de



Información, Monitoreo y Evaluación de la gestión puesta en marcha según lo explicitado en el Plan de Acción 2013.

- Continuar con el desarrollo de un sistema de indicadores de seguimiento de la gestión.
- Participar en iniciativas nacionales e internacionales sobre la construcción de indicadores para la Educación Superior.

Problemas de coordinación institucional (cont.)

Problema

Propuesta de mejoras

Dificultades en la planificación

Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación

- Res. CS 60/11, incorporando la Dirección de Contabilidad en la Secretaría de Administración; eliminando la Dirección de Presupuesto y Ejecución de Convenios y creando en su remplazo el Área de Ejecución de Convenios de la Secretaría de Administración, creando el Área Impositiva y Previsional dentro de la Dirección de Liquidación de Haberes; cambiando la denominación de la Dirección de Vinculación Tecnológica por Dirección de Innovación y Vinculación Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Técnica, de fecha mayo 13 de 2011.

Mejoras a implementar

- Fortalecer la comunicación en el marco de los órganos de la institución, así como entre estos y los claustros.
- Completar la capacitación del personal y de los responsables de áreas en la formulación, implementación y seguimiento del presupuesto por programas.
- Revisar y adecuar la aplicación de la matriz FODA y la realización de su análisis implementada desde 2008.
- Promover procedimientos formales de presentación y evaluación de planes e informes anuales de gestión.



Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Dificultades en la operativización de los ejes estratégicos en los ámbitos de responsabilidad de las secretarías y departamentos	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	En relación con la necesidad de profundización de la organización departamental y las áreas, la Res.CS 67/11 del 18 de mayo de 2011 titulada “Definición de los Espacios de Organización Institucional: Áreas, Observatorios, y Centros e Institutos”, dentro del marco de dos objetivos fundamentales de los departamentos (producir, distribuir y reconfigurar saberes; formar sus cuadros institucionales en las funciones de docencia, investigación y cooperación) establece la necesidad de avanzar en el proceso de departamentalización, proponiéndose “traspasar los límites disciplinarios de una carrera [...] para comenzar a desarrollar transversalmente las vinculaciones entre docencia, investigación y cooperación.”
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Profundizar la implementación de criterios y acciones relativos a la departamentalización y la transversalidad.• Continuar con la identificación y esclarecimiento de áreas problemáticas que recorren transversalmente los departamentos iniciada en 2011 a partir de la aprobación de la Res. CS 67/11 del 18 de mayo de 2011 titulada “Definición de los Espacios de Organización Institucional: Áreas, Observatorios, y Centros e Institutos”.• Avanzar en la constitución y radicación de áreas transversales en cada departamento.• Identificar e implementar estrategias de fortalecimiento de los departamentos.• Realizar jornadas y actividades que apunten a una mayor apropiación del sistema departamental por parte de los núcleos operativos de gestión y a su mejor estructuración.• Profundizar en la articulación sistemática entre las secretarías académica, de cooperación y de ciencia y técnica,



a partir de los logros demostrados en la colaboración en proyectos y programas.

Dificultades de funcionamiento de las Comisiones del Consejo Superior	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Generar mecanismos de apoyo técnico a las comisiones de trabajo, así como de capacitación a nuevos consejeros, especialmente aquellos provenientes de los claustros estudiantil y de graduados, que no tienen el mismo nivel de contacto con la gestión.
---	---

Problemas de recursos físicos y presupuesto

Problema	Propuestas de mejoras
Falencias en la formulación del presupuesto por programas	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Completar la capacitación del personal que lo formula y de los responsables de áreas en conceptos presupuestarios básicos.• Continuar la capacitación para Secretarios y Directores de Departamento.



Conclusiones Dimensión II – Gestión Académica

Análisis valorativo integrado

La presente autoevaluación evidencia no sólo el desarrollo y consolidación de políticas de inclusión tendientes a fortalecer el ingreso, la permanencia y el egreso, sino también el afianzamiento de un proceso de institucionalización y de normativización de nuestra Universidad.

El desarrollo y consolidación de las tareas de gestión académica está vinculado con la conformación de un equipo de trabajo con funciones y responsabilidades específicas. Este proceso se vio fortalecido, sin duda, por la puesta en funcionamiento, en el 2010, de dos de las direcciones de la Secretaría Académica: la Dirección de Pedagogía Universitaria, y la Dirección de Gestión y Documentación Estudiantil.

Esta dinámica de trabajo ha contribuido a resignificar la labor de la Secretaría Académica, que ya no solamente cumple las tareas de normativización y regulación de las prácticas académicas y las rutinas de procedimientos (lo que puede denominarse, en el mejor de los sentidos, las tareas “burocráticas” propias de toda gestión), sino que también, desde una fundamental base ética, investiga y desarrolla políticas pedagógicas y académicas tendientes a fortalecer los procesos de democratización y las prácticas de inclusión efectiva, tal como lo exige el Proyecto Institucional de la UNLa.

En ese marco, merece destacarse la consolidación de una oferta académica pertinente y de calidad. En ese marco, y como correlato de la presente autoevaluación, es importante destacar que es necesario trabajar en la actualización de la normativa institucional que pauta la presentación de planes de estudio y sus modificaciones, dado que la misma fue sancionada hace casi una década. Esta normativa debería contar con criterios y pautas específicas que incluyan, además de la fundamentación de la pertinencia de la propuesta en relación al ideario institucional, un análisis prospectivo de demanda regional y nacional para el desarrollo y creación de la oferta, así como un plan de sustentabilidad. A su vez, el Consejo Superior en diversas oportunidades ha observado la necesidad de la inclusión de bibliografía que oriente la formulación del proyecto: por lo que se considera pertinente tener presente esta sugerencia al momento de plantear una nueva normativa.

Otro punto a destacar se vincula con la preocupación por la mejora de sus programas de formación. En esta línea la Secretaría Académica desarrolló una Matriz de Análisis Curricular para las carreras de pre-grado y grado, instrumento, consensuado con los departamentos y las direcciones de carrera, apunta a sistematizar el análisis de los planes



Universidad Nacional de Lanús

235/13

de estudio con miras a su mejoramiento y actualización, y ha sido aplicado por las carreras de los diferentes departamentos, durante 2012.

Ha sido significativo, también, el desarrollo de la formación virtual, tal como lo indica el Estatuto de la UNLa. En esa línea, en el año 2009 se creó el Campus Virtual, dependiente del Vicerrectorado. La creciente demanda por incrementar los servicios docentes (por ejemplo, PROCADO) y los programas de grado y posgrado a través de la modalidad no presencial o virtual confirma la oportunidad y pertinencia de la creación de nuestro Campus. Además, el mismo contribuye a que nuestra Universidad responda a nuevas demandas de cooperación.

En cuanto a la planta docente, es destacable el fortalecimiento de un cuerpo docente polifuncional, con capacidad de desempeño y participación –según las categorías y dedicaciones– en las tres áreas de desarrollo académico institucional: docencia, investigación y cooperación. No obstante lo expuesto, y si bien entre los años 2011 y 2012 se sustanciaron 58 concursos, la institución continúa desarrollando acciones para fortalecer la planta docente regular. Al mismo tiempo, se considera importante continuar con la política de ampliación de dedicaciones –según disponibilidad presupuestaria– para poder consolidar el núcleo de docencia e investigación. Un paso significativo ha sido la puesta en marcha de la Carrera Docente. En esta dirección en el 2011, el Consejo Superior aprobó la primera Convocatoria de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores de la UNLa. También se ha consolidado el sistema de capacitación docente a través del Programa de Capacitación Docente (PROCADO), creado en 2007, que cuenta en 2012 con siete módulos de capacitación y al que se agregaron en 2011 los auxiliares de docencia.

Es importante también señalar que el PROCADO se ha difundido entre las Universidades de la RUNCoB, concretándose en 2011 la firma de un convenio con la Universidad Nacional Arturo Jauretche implementando la capacitación de los profesores de la UNAJ bajo la coordinación académica y docente de la UNLa.

Parte de la eficacia de la política de inclusión de la UNLa y de concreción de su Proyecto Institucional se expresa en el sostenido crecimiento de la matrícula y en la consolidación de un perfil de estudiantes de nuestra institución. Lo que hace una década aparecía como una particularidad de las universidades del conurbano –que sus estudiantes sean primera generación de universitarios (y, en muchos casos, de estudiantes secundarios)– hoy se consolida como expresión de una eficaz política de inclusión en un proceso de democratización del conocimiento. Al mismo tiempo, y como evidencia en el mismo sentido, se amplía la demanda de estudiantes, de los cuales más del 90 % proviene de la Zona Sur del Gran Buenos Aires.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Pero aún destacando el crecimiento sostenido de la matrícula y la consolidación de un perfil de estudiantes, se recomienda un seguimiento más sistemático del tramo de egreso, así como la articulación de estrategias orientadas a normalizar las proporciones de alumnos en los tramos de trayectoria y egreso: continuidad del sistema de tutorías, articulación entre asignaturas del último tramo y los Trabajos Finales Integradores, organización de materias transversales, reflexión en torno a criterios de evaluación, uso sistemático de los informes y encuestas de cursada, etc.

En este sentido, se encuentran en desarrollo numerosas prácticas cuya consolidación y ampliación son altamente recomendables en la próxima etapa institucional. Entre ellas, la institución ha elaborado instrumentos específicos como las tutorías y ha creado la figura de docente-orientador (2007) para contribuir a la retención y a la graduación efectiva de los estudiantes, y también estrategias y dispositivos de inclusión que promueven la retención desde la etapa de preingreso en adelante, como talleres de orientación vocacional, tutorías disciplinares, metodológicas, de exámenes libres, y de apoyo a becarios, talleres de lectura y escritura de textos académicos; hasta el egreso con las tutorías de escritura de Trabajo Final Integrador. La mayor parte de las carreras cuenta con un equipo docente tutor. Se propone, con vistas a la siguiente etapa institucional, trabajar en la coordinación de estos espacios a nivel departamental, en articulación con la Secretaría Académica, para potenciar la trayectoria de los alumnos y la orientación que los docentes deban encarar.

En relación a las instancias de graduación y los graduados, se señala que la creación del Observatorio de Graduados produce sistemática y periódicamente informes que constituyen una herramienta institucional pertinente y valiosa para dinamizar acciones de política académica. En el marco de las políticas de egreso, podemos afirmar que la evolución de graduados ha tenido un crecimiento sostenido, superando esta Universidad la media nacional. Complementariamente, el Observatorio de Graduados constituye un dispositivo que genera información para el análisis del impacto profesional en la región.

De este modo la dimensión 2, Gestión Académica, atraviesa una etapa de consolidación institucional expresada en la adecuación de su organigrama, la puesta en vigencia de reglamentaciones específicas (como las de Posgrado o la de Carrera Docente) y la puesta en acción de técnicas de gestión para la evaluación permanente (como es el caso de la Matriz de Análisis Curricular). Esta consolidación se expresa también en la profundización de resultados y prácticas institucionales: una expansión de su oferta de grado y posgrado acompañada por su trama normativa coherente con el Proyecto Institucional, una planta docente consolidada y en expansión, que cuenta con un nuevo marco de carrera docente y capacitación continua, un plantel de alumnos que profundiza las características sociales buscadas por la Institución (rol activo en la promoción de nuevas generaciones al nivel



Universidad Nacional de Lanús

235/13

universitario y una población predominantemente del área urbana circundante), una masa de egresados en crecimiento y que constituye un nexo vital fundamental con los problemas y demandas de la región, una estrategia de equidad en el acceso, trayectoria y egreso que apuntan a una retención y graduación crecientemente eficientes y procedimientos de evaluación permanente acordes al Proyecto Institucional.

Frente a este panorama alentador, las recomendaciones para la etapa que se abre se concentran no sólo en la continuidad y profundización de estos logros y tendencias, sino especialmente en el mejoramiento de las capacidades de retención y egreso, sobre todo en cuanto a este último, donde es preciso focalizar esfuerzos en forma integrada, y en la capacidad de adecuación permanente de la oferta a las necesidades sociales, a la demanda regional y a las tendencias de mediano y largo plazo en el desarrollo nacional.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejoras
Persistencia de procedimientos no reglamentados y/o desactualizados	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Completado por Secretaría Académica de la Matriz de Análisis de los Planes de Estudio.• Aprobación de la Res. CS 107/13 para la revisión de los planes de estudio.• Aprobación del Reglamento de Posgrado (Res. CS 8/13). En esta normativa se incluyen – entre otros tópicos - pautas y procedimientos vinculados a la presentación de ofertas de este nivel, y a la modificación de planes de estudios ya existentes. En el artículo 12º de la norma se establece “la propuesta de apertura de carreras y seminarios formará parte de los planes estratégicos de la UNLa. En cada caso, la propuesta deberá acompañarse de un Informe de Factibilidad incluyendo su articulación con el plan estratégico de la UNLa y con los departamentos. El informe debe mencionar los aspectos de la propuesta de los planes de gestión, académicos y presupuestarios. Deberá indicarse la existencia de demandas sociales y/o productivas y/o del conjunto de las instituciones del Estado, que ameriten la apertura de la oferta”.• Res. CS 113/11 el “Reglamento para la Designación de Profesores Consultos”. En dicha norma se establecen los criterios y los mecanismos para la designación de Profesor Consulto.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Aplicar la Res. CS 107/13 para la revisión de los planes de estudio.• Diseñar el procedimiento de cierre de carreras de pregrado, grado y posgrado.• Ajustar la reglamentación de las Prácticas Preprofesionales y de las pasantías.• Generar criterios, guías específicas, que incluyan análisis prospectivo de demanda regional y nacional para el desarrollo y creación de todas las ofertas académicas de carreras de pre grado, grado y posgrado.• Actualizar el Instructivo para la Presentación de Proyectos de Creación y Modificación de Planes de Estudios aprobado por Res. CS 045/03.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

-
- Actualizar la reglamentación sobre tesis y trabajos finales de posgrado.
-



Problemas de coordinación institucional

Problema	Propuestas de mejoras
Dificultades de registro coordinado y en tiempo real de las nuevas graduaciones por defensa exitosa de tesis o Trabajo Final, la tramitación del título y su registro en Sistemas.	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar con el diagnóstico de la dificultad y recopilación de información tanto desde el SIU como desde los registros de cada carrera.• Evaluar criterios de registro.• Elaborar material informativo sobre necesidad de inicio de trámite por el graduado.• Normalizar la iniciación de oficio de este trámite requiriendo al graduado las acciones que dependan de su firma o presencia.

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Existencia de información incompleta acerca de la planta docente.	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar con las acciones de mejoramiento de la información.

Problemas de recursos humanos

Problema	Propuestas de mejoras
Persistencia de inadecuaciones de la planta docente en relación con las expectativas institucionales	<p>Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none">• Aprobación por Res. CS 178/11 de la convocatoria a II Llamado a Concurso Público para cubrir cargo de docentes-investigadores.
	<p>Propuestas de mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar con las acciones de fortalecimiento de la planta docente regular.• Continuar con la política de ampliación de dedicaciones.



Problemas de recursos humanos (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Insuficiente formación de posgrado de la planta docente según las expectativas institucionales	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Se aprobó la Res. CS 120/12 por la que se aprueba una licencia extraordinaria con goce de sueldo por un mes para docentes ordinarios o que revisten en planta interina que se encuentran finalizando estudios de posgrado en universidades nacionales o extranjeras.
Persistencia de criterios no explícitos para la evaluación del desempeño de los docentes investigadores.	Propuestas de mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Difundir la Res. CS 120/12 por la que se aprueba una licencia extraordinaria con goce de sueldo por un mes para docentes ordinarios o que revisten en planta interina que se encuentran finalizando estudios de posgrado en universidades nacionales o extranjeras.• Continuar promoviendo la formación de posgrado de los docentes.• Continuar propiciando estudios de posgrado de los docentes y apoyar el proceso de formación continua ya planteado en el Plan de Acción 2013.
	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• En relación con el objetivo de establecer un régimen de Carrera Docente, se aprobó el Reglamento de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores Ordinarios por Res. CS Nº 118/11, en el que se norma sobre el procedimiento que regula las convocatorias de promoción.• Con el mismo objetivo, la Res. CS 158/11, el Consejo Superior aprobó la primera Convocatoria de Promoción de Categorías de Docentes Investigadores de la UNLa.
	Propuestas de mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Avanzar en el diseño e implementación de la carrera docente• Propiciar la realización de estudios acerca de los sistemas de evaluación del desempeño docente en uso en el



sistema de educación superior que aporten a la identificación de criterios, modalidades de evaluación y documentación.

Problemas de desarrollo del curriculum

Problema

Propuestas de mejoras

Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación

- Ampliación de la oferta de grado: Licenciatura en Nutrición, Ciclo de Licenciatura en Museología Histórica y Patrimonial y Licenciatura en Tecnologías Ferroviarias (2012).

Propuesta de mejoras a implementar

Dificultades en el ingreso.

- Preparar de material bibliográfico sobre el ingreso
- Virtualizar la materia “La universidad en la Argentina”
- Asegurar la continuidad de las acciones de fortalecimiento del cuerpo docente del ingreso (incorporación de auxiliares docentes)
- Continuar con las acciones de articulación con las autoridades educativas.
- Continuar con la línea de investigaciones con financiamiento externo que tuvieron como objeto de estudio el ingreso al nivel superior.

Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación

Dificultades en la promoción y egreso.

- Implementación de actividades de orientación pedagógica y didáctica con profesores del primer año (Plan de Acción 2013).
 - Adecuación de la planificación y dictado de las materias introductorias de las carreras (Plan de Acción 2013).
 - Adecuación de la oferta de comisiones, modalidades y horarios en idiomas e informática para posibilitar su cursada en primer año de las carreras. Dictado en el 2011 de una capacitación específica para Docentes
-



Orientadores desde la Secretaría Académica.

- Establecimiento, a partir del primer cuatrimestre del año 2012, de un sistema de tutorías específico para el acompañamiento de los alumnos en la experiencia de estudios a distancia, comenzando por la carrera a distancia Licenciatura en Informática Educativa. La tutoría tiene como objetivo lograr la inserción del alumno en el espacio universitario, crear y sostener canales fluidos de comunicación grupal e individual, y motivar a los alumnos ingresantes a fortalecer su relación con el estudio y el propio aprendizaje considerando las dificultades y oportunidades propias del entorno virtual.
- Implementación de tutorías de pares en el marco del programa de Becas Bicentenario.

Problemas de desarrollo del currículo

Problema

Propuestas de mejoras

Propuesta de mejoras a implementar

Dificultades en la promoción y egreso.

- Fortalecer el estudio de las situaciones de rezago y deserción por carrera.
- Asegurar la continuidad y mejoramiento de los dispositivos de retención y graduación.
- Ampliar las acciones de orientación pedagógica y didáctica con profesores contempladas en el Plan de Acción 2013.
- Continuar con la adecuación de la planificación y dictado de las materias introductorias de las carreras contemplada en el Plan de Acción 2013.
- Continuar con la adecuación de la oferta de comisiones, modalidades y horarios en idiomas e informática para posibilitar su cursada en primer año de las carreras contemplada en el Plan de Acción 2013.
- Continuar con el fortalecimiento de las diferentes modalidades (tutorías de lectura, escritura, matemática, exámenes libres para idiomas e informática) iniciadas en 2012.
- Continuar con el fortalecimiento de la capacitación a los tutores: docentes orientadores, tutores de becarios, tutores de trabajo final contemplada en el Plan de Acción 2013.

Dificultades en la

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación



instancia de elaboración del trabajo final de las carreras de grado.	<ul style="list-style-type: none">• Identificación de criterios de inserción y aplicación curricular de las prácticas pre profesionales.• Desarrollo de actividades orientadas a sistematizar la implementación de las Prácticas Pre Profesionales, promoviendo la unificación de criterios vinculados con la formación de los potenciales graduados.• Desarrollo y acreditación de nuevas modalidades de prácticas pre profesionales.
--	--

Problemas de desarrollo del currículo (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Dificultades en la instancia de elaboración del trabajo final de las carreras de grado (cont.).	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar con las actividades con tutores de trabajo final de los cuatro departamentos relacionadas con el análisis de propuestas y reconocimiento de la especificidad de las Carreras iniciadas en 2012.• Realizar reuniones de trabajo con los departamentos para intercambiar experiencias, relevar la diversidad de modalidades de implementación de Prácticas Pre Profesionales y su articulación con los trabajos finales, así como las problemáticas que se presentan en los diferentes campos disciplinares, poblaciones estudiantiles y articulaciones con el medio.• Continuar con la identificación de criterios de inserción y aplicación curricular de las prácticas pre profesionales contemplada en el Plan de Acción 2013.• Diseñar acciones correctivas a partir del trabajo conjunto entre la Secretaría Académica, las direcciones de Departamento, áreas y carreras.



- Asegurar la continuidad de las tutorías y ámbitos de acompañamiento para el trabajo final de carrera de grado
- Trabajar en el nivel departamental dispositivos de potenciación de las trayectorias en forma coordinada con Secretaría Académica
- Continuar con el fortalecimiento de la capacitación a los tutores: docentes orientadores, tutores de becarios, tutores de trabajo final contemplada en el Plan de Acción 2013.
- Continuar el desarrollo de las tutorías de pares en el marco del programa de Becas Bicentenario cuya implementación fuera contemplada en el Plan de Acción 2013.
- Continuar con el desarrollo y acreditación de nuevas modalidades de prácticas pre profesionales contempladas en el Plan de Acción 2013.

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación

- Ampliación de la cobertura de las encuestas a estudiantes sobre evaluación de las materias.

Existencia de dificultades en la cursada.

Mejoras a implementar

- Fortalecer la aplicación de las encuestas a estudiantes sobre evaluación de las materias ampliando su cobertura contemplada en el Plan de Acción 2013.
- Profundizar el estudio de los núcleos en los que se plantean dificultades.

Problemas de desarrollo del currículo (cont.)

Problema

Propuestas de mejoras

Dificultades en la graduación en las carreras de posgrado.

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación

- Implementación de un programa de becas y tutorías de posgrado.

Mejoras a implementar

- Profundizar la discusión sobre tesis de posgrados asociadas a proyectos de investigación y realizar propuestas específicas en función de investigaciones existentes.
- Fortalecer las instancias de análisis de situación por carrera para identificar explicaciones y alternativas para mejorar la producción de tesis de posgrado.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

-
- Consolidar el espacio de tutorías de tesis para acompañar el proceso curricular de elaboración de las tesis contemplado en el Plan de Acción 2013.
 - Implementar el programa de becas y tutorías de posgrado contemplado en el Plan de Acción 2013.
-



Conclusiones Dimensión III: Investigación científica y vinculación tecnológica

Análisis valorativo integrado

La Dimensión de Ciencia y Técnica muestra un desarrollo sostenido en el período transcurrido entre la autoevaluación anterior y la presente. Sin embargo, se considera necesario seguir profundizando en la delimitación, regulación e implementación de la política de investigación y de vinculación. En dicha línea, la Secretaría de Ciencia y Técnica se ha reorganizado en dos direcciones: Vinculación tecnológica e Investigación, bajo la coordinación del Secretario de Ciencia y Tecnología, conformándose en un espacio edilicio único en que se realizan las funciones de gestión y coordinación de toda el área. Así mismo para favorecer la relación con los Departamentos, Áreas e Institutos, (señalados como deficitarios en la autoevaluación anterior) se ha creado la figura de Coordinadores de Investigación para cada Departamento (que promueven la capacitación, articulación, orientación y difusión de las propuestas vinculadas al área).

Entre las acciones destinadas a profundizar el desarrollo de la “masa crítica” de docentes para generar producción de conocimiento, señalada también como necesaria en la autoevaluación anterior, se han realizado diversas acciones con el fin de mejorar dicho aspecto. Entre las acciones más relevantes al respecto podemos señalar: el aumento sustantivo de la cantidad de docentes categorizados, el aumento de la planta permanente de docentes concursados e interinos, la participación en las reuniones y documentos emergentes sobre las dedicaciones docentes y la distribución de tareas en las funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión).

Esta evolución impacta además en las producciones, lo cual se puede evidenciar en un proceso de crecimiento en la cantidad de proyectos, la consolidación de líneas de investigación por departamento y de nuevas áreas que se visualiza en las temáticas presentadas en las últimas convocatorias, la continuidad de tareas conjuntas con la Dirección de posgrado para promover la articulación, la creación de Becas específicas de investigación para posgraduados, y la articulación con otros organismos que promueven becas como Comisión de Investigaciones Científicas, CONICET, Ministerio de Salud y los avances en las posiciones de la universidad en los rankings internacionales de publicaciones.

Las presentaciones a Concursos PICTO (2006), y las presentaciones de proyectos en Red cofinanciados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (convocatoria 2010-2011), muestran además avances en la gestión y fomento de esta área específica que muestran su mayor impacto en el crecimiento del financiamiento (de \$80.711 en 2006 a \$657.377 desde 2010, y la resolución del Consejo Superior desde el 2012 de



duplicar los fondos ingresantes por fuente del Tesoro Nacional para ciencia y técnica, con un monto equivalente (Res. CS 181/11), y el aumento de los fondos destinados a cada proyecto de investigación (que incluye la financiación de insumos, viajes y presentaciones en congresos).

Respecto de los déficits identificados en la normativa existente, se trabajó complementándola en función de problemas identificados como la Elaboración de Reglamento General de Investigación y reglamentos de subsidios y becas y Un documento sobre productos de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (ya redactado, aprobado por Gabinete y en consideración el Consejo Superior). También se han elaborado manuales de instrucción para la manipulación de formularios impresos y digitales.

Otros aspectos de relevancia en el presente período son por ejemplo: la creación del Comité de Ética (Res. CS 208/11); la firma de convenio con CONICET para la implementación del Sistema de Gestión y Evaluación de Proyectos (SIGEVA-UNLA); la Incorporación del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología (“Abremate” y sus programas itinerante y “Abremate va a la escuela”); el “Programa de Fortalecimiento de la Economía Social”, el 2º Encuentro Latinoamericano de la Economía Popular, Social y Solidaria, el inicio de estudios de demanda social, y los procedimientos de adecuación de las convocatorias a los tiempos académicos (mejorando el calendario de presentaciones), y la participación *in situ* de pares evaluadores en una jornada de evaluación de proyectos e informes que agiliza los tiempos y logros de evaluación; la conformación del Equipo consolidado de asesoramiento en reconversión industrial según normativa ACUMAR; el Programa de capacitación sobre protección de propiedad intelectual y tramitación ante los organismos intervinientes (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual); el mecanismo de acreditación de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social en UNLa en consonancia con el “Plan Estratégico Nacional”.

Tal como consta en el Informe de Autoevaluación anterior “El Proyecto Institucional desarrolla pautas específicas sobre la investigación en la UNLa, y promueve dos líneas complementarias: la llamada investigación de base y la investigación aplicada. Ambas líneas abarcan tanto la producción y la proyección hacia toda la actividad institucional como la producción y la proyección destinada a generar y afianzar vínculos con la comunidad. Esta vinculación se expresa a través de:

- capacitación (y detección de demandas).
- procesamiento (desarrollo de líneas de investigación).
- transferencia de resultados.”

Consideramos por lo anterior necesario continuar trabajando en desafíos que identificamos en el proceso de autoevaluación como relevantes, fundamentalmente:

- Fortalecer los Recursos Humanos existentes y promover la carrera de investigadores propiciando:



- la formación y continuidad de equipos.
- la formación en posgrado, participación en intercambios y becas.
- la categorización y pasajes de categorías particularmente 1 y 2.
- la información, apoyo y orientación en la presentación a convocatorias internas y externas así como otras formas de subsidios y financiamientos.
- la organización de capacitación tanto en formulación de proyectos como en herramientas de análisis y software específicos, fortaleciendo la figura de los coordinadores de investigación, y ponderando los saberes y prácticas de los recursos humanos formados existentes en la universidad.
- Profundizar la función social de la universidad a través de la gestión de la investigación y la vinculación:
 - priorizando las líneas de trabajo sobre necesidades y prioridades locales y regionales, así como áreas de vacancia o demanda social.
 - propiciando la constitución de equipos que articulen docencia- investigación y cooperación.
 - mejorando la sistematización de producciones de los equipos, su difusión, publicación y viabilización a los espacios de gestión pertinentes donde pudiera colaborar socialmente.
 - favoreciendo la participación y creación de redes, convenios, intercambios y reuniones.
 - promoviendo la articulación entre las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones del Estado para trabajar (investigación, producción, intervención, evaluación y formación) en dichas líneas estratégicas o prioritarias.
- Promover la articulación entre Departamentos, Áreas e Institutos, la comunidad educativa y la sociedad.
 - generando espacios de intercambio, discusión y trabajo concreto conjunto.
 - propiciando encuentros intra, inter y extra universidad para identificar necesidades, convocar a espacios de participación, pensar colectivamente propuestas, compartir y revisar investigaciones, resultados, necesidades, experiencias y propuestas potenciando los recursos de todos los actores y agentes implicados.
- Profundizar las normativas y regulaciones existentes que permitan agilizar, sistematizar y actualizar los procesos y productos de investigación, y vinculación desde una planificación estratégica del área.
 - avanzando en la delimitación de los alcances y límites de las actividades de vinculación y su interrelación con cooperación.
 - fortaleciendo las relaciones y acciones de vinculación existentes en los departamentos y sistematizar las existentes.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

- realizando un diagnóstico de necesidades y oportunidades de vinculación e investigación generando un banco de demandas.
- revisando los procesos de información, apoyo técnico, gestión de financiamiento, recursos y promoción de la investigación y vinculación.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejoras
Persistencia de procedimientos no reglamentados y/o desactualizados.	<p data-bbox="514 516 2016 553">Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul data-bbox="514 553 2016 829" style="list-style-type: none"><li data-bbox="514 553 2016 634">• Completamiento de la normativa correspondiente a la gestión del sistema de ciencia, tecnología e innovación tecnológica de la UNLa (Plan de acción 2013):<li data-bbox="514 634 2016 716">• Elaboración de documentos sobre productos de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social para adicionar a los tradicionales de investigación (Aprobado por el Gabinete UNLa, en vías de considerar el Consejo Superior)<li data-bbox="514 716 2016 797">• Elaboración de Reglamento General de Investigación y reglamentos de subsidios y becas (Puesto a consideración del Consejo Superior)<li data-bbox="514 797 2016 829">• Res. CS 208/11. Creación del comité de Ética <p data-bbox="514 829 2016 867">Mejoras a implementar</p> <ul data-bbox="514 867 2016 1115" style="list-style-type: none"><li data-bbox="514 867 2016 948">• Estandarizar los productos de actividades de I+D+i considerando como precedente el documento presentado en el Gabinete.<li data-bbox="514 948 2016 1029">• Completar la normativa correspondiente a la gestión del sistema de ciencia, tecnología e innovación tecnológica de la UNLa (Plan de acción 2013).<li data-bbox="514 1029 2016 1062">• Actualizar los procedimientos existentes.<li data-bbox="514 1062 2016 1115">• Identificar la necesidad de reglamentación de nuevos procedimientos.



Problemas de coordinación institucional

Problema	Propuestas de mejoras
Dificultades para la participación en redes de investigación.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• A comienzos del año 2010, la UNLa participó de las presentaciones de universidades en red para Proyectos cofinanciados entre la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. A fines de 2011 se han entregado las resoluciones de aprobación de estos proyectos denominados PICT-O-CIN.• Consolidación del Instituto de Salud Colectiva en la Comisión de Investigaciones Científicas del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires (Puesto a consideración del Organismo CIC-PBA)• Internacionalizar la agenda de investigación y académica (Plan de Acción 2013).
Dificultades en la presentación de los proyectos de investigación.	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Incrementar los vínculos externos e internos de la Secretaría de Ciencia y Técnica.• Adecuar la comunicación de oportunidades entre SCyT y la comunidad educativa de la UNLA tanto investigadores y becarios como no investigadores que puedan querer incluirse.• Consolidar la participación del Observatorio de Inserción Laboral de Graduados y del Instituto de Salud Colectiva en la Comisión de Investigaciones Científicas del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires a partir de su incorporación contemplada en el Plan de Acción 2013.• Profundizar la internacionalización de la agenda de investigación y académica en continuidad con lo enunciado en el Plan de Acción 2013.
	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Adecuación de los tiempos de las convocatorias. Para resolver estos inconveniente fue necesario diseñar un calendario de presentaciones diferente al tradicional en el cual se tuvieron en cuenta los tiempos de evaluación departamental, evaluación de pertinencia, del recientemente incorporado Comité de Ética y de los evaluadores externos. También fue necesario modificar la modalidad de evaluación inicial de proyectos debido al incremento del volumen de proyectos presentados en las últimas convocatorias. En lugar de enviar los nuevos proyectos en forma individual a evaluadores externos, se los convoca respetando las normas del programa de incentivos, a una reunión a



realizarse en la sede de la UNLa, de manera de poder dar fecha cierta de cierre del proceso de evaluación. Este nuevo mecanismo, que implica la movilización de una veintena de evaluadores externos, cada uno de los cuales evalúa varios proyectos, está permitiendo resolver algunos de los problemas que se venían planteando en esta temática.

Problemas de coordinación institucional (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Dificultades en la presentación de los proyectos de investigación (cont.).	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las instancias de capacitación orientadas a la formulación de proyectos de investigación. • Continuar con las actividades de asistencia técnica para el llenado de formularios en el área de investigación.
Incipiente desarrollo del área de vinculación tecnológica.	<p>Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del Equipo consolidado de asesoramiento en reconversión industrial según normativa ACUMAR • Desarrollo de un programa de capacitación sobre protección de propiedad intelectual y tramitación ante los organismos intervinientes (INPI). • Establecimiento de un mecanismo de acreditación de PDTS en UNLa en consonancia con el “Plan Estratégico Nacional” (Propuesta de Resolución a consideración de Gabinete). • Implementación y desarrollo del programa de incubación de empresas de base productiva y tecnológica (Plan de Acción 2013). <ul style="list-style-type: none"> ○ Programa “Fortalecimiento de la Economía Social”. ○ Relevamiento de Demanda. • Organización 2do Encuentro ELEPSYS • Conformación de un banco de demandas y proyectos de servicios científico-tecnológicos del sector de la pequeña y mediana empresa y de la economía social, local (Plan de Acción 2013). Relevamiento y difusión de oferta tecnológica



UNLa.

- Organización de una Jornada de difusión GTEC para la nueva convocatoria 2013.
- Implementación del Proyecto CIC-PBA “El Emprendedorismo en la formación de grado UNLa”.
- Co-financiamiento de Becas a jóvenes de la Universidad para el cursado de la Carrera de Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación, UNSaM.

Problemas de coordinación institucional (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
<p>Incipiente desarrollo del área de vinculación tecnológica.</p>	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la planificación estratégica de la Dirección de Vinculación Tecnológica. • Implementar estrategias que faciliten la vinculación con el sector productivo. • Avanzar en la sistematización de la información del área. • Sistematizar el registro y evaluación de las actividades que son realizadas por otras instancias y corresponden a vinculación. • Conformar y mantener actualizado un banco de demandas y proyectos de servicios científico-tecnológicos del sector de la pequeña y mediana empresa y de la economía social, local y regional en concordancia con lo establecido en el Plan de Acción 2013 y aprovechando los estudios realizados por las carreras relacionadas con el sector. • Desarrollar el programa de incubación de empresas de base productiva y tecnológica contemplado en el Plan de Acción 2013. • Fortalecer los mecanismos de presentación de proyecto de vinculación e innovación tecnológica. • Articular las instancias en que se plantean demandas/oportunidades de vinculación.
<p>Existencia de asimetrías entre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profundizar el estudio de las diferencias a partir del relevamiento realizado. • Identificar áreas de vacancia y áreas débiles de investigación para fortalecerlas.



las distintas Unidades Académicas respecto a grupos de investigación, proyectos, becarios y producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el desarrollo de estudios de la demanda social de conocimiento en el entorno social de la UNLa iniciados en 2012. • Incrementar las líneas de articulación y colaboración entre las políticas públicas y los desarrollos científico tecnológicos en continuidad con lo planteado en el Plan de Acción 2013. • Generar mecanismos de apoyo y reconocimientos e incentivos a los equipos de I+D+i.
---	--

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Presencia de áreas de insuficiente información para la gestión.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación <ul style="list-style-type: none"> • Incorporación del Observatorio de Inserción Laboral de Graduados y del Instituto de Salud Colectiva en la Comisión de Investigaciones Científicas del Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de la provincia de Buenos Aires (Plan de Acción 2013). Elaboración de proyecto a presentar ante el organismo (CIC-PBA). • Firma de convenio con el CONICET para implementar el SIGEVA-UNLa (Sistema de Gestión y Evaluación de Proyectos). • Adquisición de un servidor dedicado especialmente para dicho sistema. • Elaboración de un plan de carga de CV de los docentes-investigadores en el CVar. • Asistencia de personal técnico en la elaboración de documentación y formularios en las instancias de gestión de subsidios de investigación, incentivos, becas, informes de avance y final, etc. • Elaboración de manuales de instrucción para la manipulación de formularios impresos y digitales.



-
- Inicio de estudios de la demanda social de conocimiento en el entorno social de la UNLa.

Mejoras a implementar

- Adecuar la organización de la documentación, los registros y el sistema de reportes del Laboratorio de Microbiología sobre prácticas de ensayos.
 - Identificar los datos necesarios, las fuentes proveedoras y establecer un sistema de reportes de los proyectos que cuentan con becarios externos.
 - Continuar con el plan de carga de CVs de los docentes-investigadores en el CVAR, como condición para la presentación de nuevos proyectos.
 - Capacitar al personal y usuarios en la utilización del sistema SIGEVA-UNLa (Sistema Integral de Gestión y Evaluación de Actividades de Ciencia y Técnica) cuya implementación ha sido contemplada en el Plan de Acción 2013.
-

Problemas de recursos humanos

Problema

Propuestas de mejoras

Insuficiente formación de posgrado de los

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación

- Reconocimiento salarial sobre los títulos de maestría y doctorado.
-



docentes
investigadores

- Establecimiento de la gratuidad de posgrados UNLa para docentes de la Universidad Nacional de Lanús.
- Propuesta de Implementación de becas de iniciación y finalización de posgrados para jóvenes graduados (menores de 33 años) (a consideración del Consejo Superior).

Mejoras a implementar

- Difundir la Res. CS 120/12 por la que se aprueba una licencia extraordinaria con goce de sueldo por un mes para docentes ordinarios o que revisten en planta interina que se encuentran finalizando estudios de posgrado en universidades nacionales o extranjeras.
- Continuar promoviendo la formación de posgrado de los docentes.
- Propiciar el inicio de estudios de posgrado de los docentes y apoyar el proceso de formación continua ya planteado en el Plan de Acción 2013.

Restricciones en la
disponibilidad de
docentes para
investigación

Mejoras a implementar

- Profundizar el trabajo iniciado para la fijación de criterios de designaciones docentes, dedicación a la investigación y a otras actividades.
 - Explicitar parámetros para la determinación de asignación de docentes auxiliares y, en especial, para la asignación de horas de investigación.
 - Explicitar parámetros para la determinación del número de investigadores de cada proyecto y su relación con los productos esperables de las mismas.
 - Profundizar las acciones de asignaciones de personal docente, becarios y fondos.
-



Conclusiones Dimensión IV: Cooperación y Servicio Público

Análisis valorativo integrado

La evaluación externa realizada en el año 2005, menciona en el documento final que “la cooperación ya ha mencionado la tensión entre su valor como fuente alternativa de recursos y el valor que deviene de las nuevas relaciones del mundo académico con el medio. Control unificado de las acciones y monitoreo permanente parecen ser cuestiones a perfeccionar.

En el área de educación permanente y el Abremate parece necesario promover las actividades de investigación originalmente previstas en ciencias experimentales, biología, física y química, y en metodología de aprendizaje de las ciencias”.

El área de competencia de las actividades de cooperación, es la Secretaría de Cooperación y Servicio Público (SCySP) creada en el año 2003, que asume como tarea específica la coordinación, formalización, promoción y difusión de aquellas acciones de articulación entre la Universidad y la comunidad tanto la local, nacional e internacional como la propia comunidad universitaria.

La conforman: la Dirección de Educación Permanente, la Dirección de Bienestar Universitario, la Dirección de Cooperación, la Dirección de Cooperación Internacional y de reciente creación, en mayo de 2013, la Dirección de Deportes.

En materia de cooperación la UNLa desarrolla desde sus orígenes, una serie de acciones y proyectos tendientes a mejorar la calidad de vida de la comunidad en la que está inserta. Ha establecido como principio fundante de su proyecto institucional, la conformación de un perfil fuertemente volcado hacia las demandas y realidades de la comunidad en que se inscribe. Siguiendo un principio de responsabilidad social, la Universidad define políticas y estrategias tendientes al abordaje de problemáticas locales en áreas diversas. Esta vocación se plasma en su vinculación con instituciones comunitarias, empresas, organizaciones gremiales, educativas y organismos estatales, locales, nacionales e internacionales que enmarcan el accionar educativo específico y lo relacionan con los más diversos actores sociales, a través de convenios y desarrollo de diversas actividades.

En relación con expresado por los evaluadores externos sobre las actividades del área, se puede enfatizar el crecimiento sostenido y la consolidación del área de Cooperación en la UNLa a través de actividades centralizadas y descentralizadas.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

Al referirnos a actividades centralizadas se pueden mencionar aquellas en las que sus responsables directos pertenecen a la SCySP y que consisten en programas, proyectos y actividades destinados fundamentalmente a la inclusión socioeducativa de niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores que provienen de la región de influencia de la universidad (Lanús, Lomas de Zamora, Avellaneda, Esteban Echeverría entre otras). Asimismo se busca favorecer la participación de estudiantes y docentes en ámbitos educativos internacionales. Cabe destacar que aunque las actividades dependen de la SCySP, se realizan en articulación con otros sectores y actores no sólo de la de la universidad (estudiantes, docentes, no docentes) sino también de la comunidad.

A su vez en las distintas áreas de la universidad se pueden observar un creciente desarrollo de actividades de cooperación, no sólo desde la participación de estudiantes en las mismas sino además en el compromiso de los docentes y directores de carrera y departamentos por fortalecer los lazos con la comunidad en la que nos insertamos.

En lo que refiere a la tensión mencionada “entre su valor como fuente alternativa de recursos y el valor que deviene de las nuevas relaciones del mundo académico con el medio”, cabe señalar que, a partir del crecimiento y desarrollo institucional, se han intensificado de manera sostenida aquellas actividades centradas en el valor intrínseco de la cooperación y del servicio a la comunidad, gratuitas y que se llevan a cabo con recursos propios. Por otra parte, aquellos recursos obtenidos en convocatorias, convenios, contratos, se reinvierten sistemáticamente en la ampliación de las actividades mencionadas en el punto anterior. Esta tendencia se verifica además en el crecimiento relativo de las estructuras del área, lo que redundará en la ampliación de las posibilidades de acción.

Por otra parte, en lo relativo a la necesidad de un control unificado de las acciones y monitoreo permanente cabe señalar que se han producido y puesto en práctica un cuerpo de normas que favorece el correcto desarrollo de las actividades señaladas, así como las posibilidades de seguimiento y control. Si bien se considera importante favorecer las iniciativas de las diferentes áreas, se han elaborado procedimientos tendientes a garantizar los lineamientos de política institucional del área formulados por los órganos de gobierno de la UNLa y fundados en los postulados del proyecto institucional. En ese sentido se pueden enumerar:

- Manual de procedimiento de convenios reglamentado por Res. CS 49/11.
- Reglamento de Asistencia técnica, Transferencia y Servicios a Terceros con Fondos externos, Res. CS 118/08.
- Creación de Comité de Fondos externos, integrado por los directores de departamento, los secretarios y el Vicerrector, en el cuál se evalúan todas las actividades que implican el ingreso de Fondos externos a la UNLa



Universidad Nacional de Lanús

235/13

- Res. Rectoral 2829/12 de asignación de horas docentes que contempla las actividades de cooperación, elaborado por la Comisión de Reorganización de las designaciones de docentes investigadores.
- Res. CS 122/12 que aprueba el reglamento para la presentación de proyectos de cooperación y servicio público de la UNLa.
- Diseño y elaboración del reglamento de Cooperación Internacional, en consideración de la Comisión de Asuntos Académicos del Consejo Superior.
- Perfeccionamiento de las normas del Programa de Compromiso Educativo.

Asimismo todas las actividades de voluntariado universitario cuentan con el apoyo a los estudiantes que participan en ellas de un aula virtual de nuestro Campus que se constituye en una herramienta de trabajo altamente valorada y permite el monitoreo y seguimiento de las acciones que se realizan.

Finalmente es necesario consignar que, tal como se manifestara oportunamente, se ha consolidado una línea de investigación, tendiente a sistematizar, analizar y mejorar los programas en ejecución.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejora
Insuficiente cobertura de normas y procedimientos.	<u>Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación</u> <ul style="list-style-type: none">• Elaboración de circuitos y protocolos específicos para optimizar procedimientos, relativos al funcionamiento del área.• Implementación de un seguimiento y evaluación continua de acciones de las diferentes áreas en relación al cumplimiento de las normativas vigentes.• Mejoramiento de los circuitos de adjudicación de becas de compromiso educativo, a través del incremento de la participación de los distintos claustros, en el mismo.• Mejoramiento de los sistemas de pago del beneficio, en términos de precisión y rapidez.• Diseño y aprobación del mecanismo de convocatoria interna de Proyectos de Cooperación de la Universidad.• Perfeccionamiento de las herramientas normativas que regulan la actividad del área de cooperación internacional.
	<u>Mejoras a implementar</u> <ul style="list-style-type: none">• Aprobar y difundir el reglamento de convocatoria a proyectos de cooperación.• Continuar con el proceso de normalización de los procedimientos del área.



Problemas de coordinación institucional

Problema	Propuestas de mejoras
Superposición de eventos y actividades culturales.	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Implementación de un calendario institucional de eventos.
	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Continuar con la implementación de un calendario institucional de eventos.• Continuar las acciones de mejora de la planificación y coordinación entre secretarías, departamentos y áreas.• Difundir y profundizar el cumplimiento de la reglamentación para la solicitud de asistencia técnica en actividades culturales.

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Incipientes capacidades institucionales para el desarrollo del área.	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de las competencias y perfiles profesionales de los equipos técnicos del área.
	<ul style="list-style-type: none">• Incremento del acompañamiento, capacitación y asesoramiento a las distintas áreas, a partir de reuniones de trabajo y discusión para el mejoramiento de los circuitos y procedimientos vigentes.
	<ul style="list-style-type: none">• Consolidación de la línea de investigaciones orientadas a la sistematización, análisis y mejoramiento de los programas ejecutados y en ejecución.
	<ul style="list-style-type: none">• Inicio de discusiones internas referidas a la curricularización de las actividades de cooperación.
	<ul style="list-style-type: none">• Institucionalización de la Dirección de Bienestar Universitario como espacio referente como centro de consulta y derivación en diferentes problemáticas.
<ul style="list-style-type: none">• Sistematización del trabajo con el Consejo Social comunitario	



-
- Consolidación de la comisión de discapacidad en conjunto con DESACO.
 - Creación y puesta en marcha del Servicio Social Universitario.
 - Incremento sostenido de la articulación con el resto de las áreas de la Universidad.
-

Problemas de organización interna (cont.)

Problema Propuestas de mejoras

Incipientes capacidades institucionales para el desarrollo del área (cont.)

Mejoras a implementar

- Profundizar la articulación iniciada con las distintas áreas y, en especial, la coordinación con el Programa de Compromiso Educativo y con los docentes tutores designados por las carreras.
- Continuar y ampliar las investigaciones orientadas a la sistematización, análisis y mejoramiento de los programas ejecutados y en ejecución.
- Continuar con las discusiones internas referidas a la curricularización de las actividades de cooperación.

Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación

Insuficiente visibilidad de las actividades de cooperación y servicio público.

- Diversificación y profundización de la oferta de capacitación gratuita en lo que refiere a poblaciones participantes y temáticas abordadas.
 - Aumento y diversificación de las ofertas deportivas de la UNLa.
 - Incremento de articulaciones con organizaciones de la comunidad que interactúan regularmente con la UNLa a través de los distintos programas.
 - Diseño y ejecución de instancias de capacitación para los docentes, no docentes y estudiantes que participan en actividades de cooperación.
 - Creación de nuevos programas destinados a alumnos extranjeros, a través de cursos cortos, enseñanza del idioma español, "Faculty Led" entre otros.
-



- Incremento de ofertas de capacitación para docentes a través de las instancias académicas establecidas. (PROCADO)

Mejoras a implementar

- Continuar con la difusión y diversificación de la oferta del área.
- Desarrollar un plan de comunicación coordinado con las áreas dependientes de la Secretaría General.

Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Fragilidades en la información necesaria para la gestión.	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un sistema de seguimiento para los cursos para la comunidad, que se desarrollan en la Dirección de Educación Permanente. • Diseño de estudios cualitativos que complementan y profundizan el seguimiento de los graduados
	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar sistemas de seguimiento de las actividades del área. • Desarrollar un sistema de indicadores clave para la gestión del área.
Dificultades para la participación en redes.	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización y consolidación de vínculos de cooperación con el sistema educativo regional, a partir de la participación sistemática en ámbitos de gestión educativa local y regional, (UGD, Red de Inclusión, La UNLa va a la escuela). • Centralización de la interlocución con las autoridades educativas locales. • Sistematización y consolidación de la participación en la ejecución de políticas educativas diseñadas por instancias nacionales (Fines, Alfabetización digital, PAUAP, convocatorias SPU).



- Consolidación de la proyección internacional de la UNLa en consorcios internacionales tales como Erasmus Mundus , Alpha, PMM.
- Incremento de la participación de la UNLa en redes y ámbitos de decisión nacional y regional relativos a la cooperación internacional universitaria.
- Participación activa en la subcomisión “Observatorio de Graduados RUNCoB” logrando como primer producto común, una encuesta al egreso, basada en la desarrollada en la UNLa.
- Elaboración de una propuesta para la incorporación del Observatorio de Graduados como centro Asociado CIC.

Mejoras a implementar

- Profundizar y ampliar la participación en redes y otros tipos de iniciativas con otras instituciones y universidades.

Problemas de recursos físicos y presupuesto

Problema	Propuestas de mejoras
Recursos disponibles limitados.	Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de los fondos obtenidos a partir de convocatorias, actividades aranceladas, donaciones, y convenios de cooperación. • Incremento significativo en los aportes del personal de la UNLa, para el financiamiento de becas, en el Programa de Compromiso Educativo. • Incremento de financiamiento obtenido a partir de la participación en las convocatorias de Redes, Misiones, Convenios y asistencia técnica en cooperación internacional. • Incremento de las movilidades de docentes y estudiantes de grado y postgrado.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las fuentes de provisión de recursos no presupuestarios.



<p>Dificultades en la gestión del sistema de becas.</p>	<p>Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none">• Diversificación de tipos de becas tendientes al logro de un mayor alcance en la atención de problemáticas diversas.• Ampliación de las opciones de devolución de becas.• Incremento de la participación de becarios en la Devolución de beca en distintas áreas y actividades universitarias.• Ampliación de los mecanismos de difusión y contacto con becarios, a través de la utilización de redes sociales.• Actualización de la normativa vigente en lo que respecta a becas.• Intensificación del trabajo conjunto con los tutores de becarios previstos en el reglamento de becas.• Implementación de estrategias de difusión de los programas de becas y de detección de postulantes con mayor involucramiento de los Directores de Carrera. <p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Profundizar las acciones iniciadas.
<p>Inadecuación de las instalaciones para la realización de las tareas.</p>	<p>Resolución encarada en el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none">• Construcción y mejoramiento de las instalaciones deportivas. <p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer las necesidades de refuncionalización y adecuación de los ámbitos de trabajo.



Conclusiones Dimensión V: Infraestructura y Equipamiento

Análisis valorativo integrado

El crecimiento sostenido de la UNLa en todas sus funciones y la complejidad de los cambios sociales, científicos y tecnológicos, desafían constantemente la planificación, implementación y gestión de la Universidad. Dicho desafío ha resultado en un crecimiento de las distintas áreas que son parte del análisis de la Dimensión Infraestructura.

Respecto a la edificación, se destaca en el período la concentración en el predio de Remedios de Escalada y la consolidación de la Etapa Institucional de la conformación de la infraestructura. Durante la misma se evidencia un alto crecimiento en las superficies destinadas tanto a espacios comunes como Biblioteca, Laboratorios, Aula Magna, Cine, etc. (1.472m² en 2005 a 21.684m² en 2011) como a aulas (3318m² en 2005 a 7080m² en 2011, con un incremento de más del 200%) y el mejoramiento de espacios verdes y plazas. Dicho crecimiento no se basó en una planificación estricta en el mediano o largo plazo, sino dinámica que avanzó de acuerdo a la disponibilidad presupuestaria y orientada a cubrir las necesidades producto del crecimiento en el número de alumnos y de carreras, siempre manteniendo el estilo de conservación y respeto de la estética ferroviaria original del predio. Probablemente esto fue una de las causas de la identificación de problemas de funcionalidad o uso de los espacios que fueron tratando de abordarse durante el presente período. Si bien se generaron además algunos cambios en los procedimientos de consulta con usuarios respecto de la autoevaluación anterior, y un alto porcentaje de los usuarios de los espacios los califican positivamente, consideramos necesario ampliar la participación de los usuarios en el diseño y refuncionalización de los espacios. En base a lo anterior se propone profundizar la planificación estratégica del desarrollo edilicio, así como promover la implementación de mantenimiento preventivo y crear una comisión de expertos que asesore y responda las consultas específicas, y defina las características de los pliegos de licitación para mejorar dichos procesos.

El mantenimiento, estado de conservación y limpieza del predio, toda la comunidad acuerda en que es bueno a muy bueno. Aunque con escaso personal, se señala la necesidad de profundizar estrategias de mantenimiento preventivo.

Entre los logros destacados podemos mencionar: el incremento en aulas (más del 200%), edificios incluyendo el Edificio Hernández (en el que se encuentran aulas, diversas oficinas y despachos como los de las Secretarías, Vicerrectorado, Rectorado y el Aula Magna), espacios comunes, caminos, parques, accesos y ascensor con rampas para personas con discapacidad, los Laboratorios en el Edificio Jauretche, como el Laboratorio Varsavsky y el Laboratorio Lisandro de la Torre, y la creación de un droguero, que ha pasado ya su



auditoría externa. En cuanto a las instalaciones deportivas, señaladas como incipientes en la evaluación anterior, actualmente contamos con el Playón Deportivo Delfo Cabrera que posee un playón, dos canchas deportivas y dos vestuarios.

En lo referente a la seguridad, se han realizado avances respecto de los señalamientos de la Autoevaluación anterior como la resolución de problemas de iluminación, los senderos en todo el predio, la instalación de cámaras de seguridad en Biblioteca y el proyecto de ampliación a lugares estratégicos del predio, los controles de funcionamiento de equipos, el adecuamiento de las condiciones de trabajo de laboratorios respecto de espacios y equipos, la redacción de manuales de seguridad y evaluación para laboratorios, la adquisición de todos los elementos de seguridad para los mismos. Sin embargo consideramos necesario profundizar las medidas para alcanzar mejoras, sobre todo durante los horarios nocturnos, mediante la expansión del sistema de cámaras de video y la iluminación, así como establecer vínculos con las autoridades municipales para aumentar los niveles de seguridad en el entorno de los accesos a la Universidad. A esto habría que agregar las necesidades de Implementar un sistema de rastreo satelital para elementos de alto valor económico e instalar dispositivos antipánico en las puertas.

Además, la UNLa sigue teniendo un impacto positivo en la comunidad del municipio en el que se encuentra. Al respecto se destaca la apertura de la Calle Pablo Nogués que comunica el campus con la estación de ferrocarril Remedios de Escalada, mejorando el acceso para toda la comunidad, así como la seguridad y realizando un aporte estético a la zona.

La expansión de la Biblioteca Rodolfo Puiggrós desde la Autoevaluación anterior es notable tanto en cuanto a su espacio físico, como a la cantidad y diversidad de servicios y productos que se han creado y se siguen creando. La Biblioteca cuenta con 40220 documentos electrónicos en línea, y ha aumentado casi un 10% en el último año en materiales impresos catalogados, al que se suman numerosas donaciones; crece exponencialmente la consulta de e-libros (de 1200 en 2012 a 10038 en 2013), también crecen las consultas en sala, las visitas a la biblioteca (aumentaron un 3% (93952 en relación con 2001 y en 201 ya hubo 33.219 en cuatro meses) los usuarios de *Facebook* de Biblioteca (de 122% entre 2012 y 2013), las referencias virtuales (que aumentaron 90% en el último año) y los préstamos domiciliarios (13220 en el último año). Entre los logros y avances desde la autoevaluación anterior caben destacarse: la creación del Repositorio Digital Institucional “José María Rosa” (publica en 2013 su primer colección de Tesis y trabajos finales de posgrado con 244 registros y 34 textos completos); el incremento de terminales a partir de las cuales se realizan consultas en Internet y se utilizan diferentes programas; y la apertura de la Biblioteca Virtual, formada por una selección de recursos digitales accesibles desde Internet, considerados de interés para la consulta de la



Universidad Nacional de Lanús

235/13

comunidad universitaria, la cual recopila 855 sitios correspondientes a distintas entidades oficiales y privadas, se comenzaron a desarrollar en 2012 servicios de acceso de información para discapacitados y se desarrollan dos nuevas series para el repositorio. No es un aspecto menor que el acceso a todos los recursos citados sea de carácter libre y gratuito.

No obstante, dada la subutilización de ciertos servicios, se está trabajando en un plan sistemático de difusión de los servicios de Biblioteca que incluye la sensibilización y capacitación en el uso de recursos de información en general, así como dar continuidad a las capacitaciones iniciadas a los diferentes usuarios sobre las nuevas tecnologías, usos y forma de acceso a las nuevas TICs.

Tal como estaba planificado, la Biblioteca ha expandido su infraestructura edilicia mediante el uso de las aulas y espacios contiguos, abarcando hoy un espacio valorado muy positivamente tanto en superficie como en calidad y servicio por toda la comunidad educativa. Por otro lado, tal como puede verse en el informe detallado los servicios informáticos se encuentran en permanente adecuación a las necesidades y la atención.

Asimismo, consideramos relevante continuar y profundizar la evaluación de los servicios de la Biblioteca desde el punto de vista del usuario y trabajar mancomunadamente con los docentes investigadores y la Dirección de Pedagogía Universitaria diseñando un Plan de desarrollo de competencias informacionales dirigido a estudiantes y docentes investigadores.

Como principal proveedor del acceso a la información académica, se puede visualizar que la Biblioteca ha tenido un crecimiento que ha acompañado al de la institución. En cuanto al desarrollo y adecuación de su colección en papel como en soporte electrónico, también ha dado respuesta a la generación creciente de ofertas académicas virtuales. Se ha detectado una insuficiente disponibilidad de bibliografía obligatoria y dificultades en la adquisición de títulos. Para avanzar en su resolución, se está trabajando en alternativas para mejorar la eficiencia en el procedimiento de adquisición de materiales bibliográficos durante todo su circuito, mediante el diseño de protocolos de compra que alcancen mercados alternativos y consideren los nuevos formatos y formas de acceso a la información y el conocimiento.

Por otra parte, se siguió extendiendo la cantidad de publicaciones de diferentes departamentos y se está trabajando en normas editoriales que afiancen el perfil editorial de la Universidad y lo vuelvan más eficiente.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

En cuanto a los Sistemas de Información, la actual dirección tiene como función prestar servicios a toda la organización, tanto a las áreas sustantivas como docencia, investigación y cooperación, como de apoyo administrativo, ya sea en lo que se refiere a la conformación y mantenimiento del parque informático, como a la administración de los programas. También es responsable de la página Web y de la intranet de la UNLa, como así también de la relación - especialmente técnica - con el SIU y demás proveedores de *software* y *hardware* por parte de las entidades gubernamentales y empresas, proveedoras de estos aspectos, y por lo tanto de la seguridad. Entre los logros del área: se ha cambiado a modalidad IP telefónica; se ha incrementado sustancialmente el ancho de banda (de 2 MB en 2006 a 30 MB en 2011); se observa un crecimiento de aproximadamente un 170% de la cantidad de puestos de red por edificio y se duplicaron los puntos de acceso en los últimos dos años y más del doble de conectividad libre a internet, se posee un importante parque informático aplicado a las tareas de apoyo y principalmente a la vida académica, incluyendo los soportes específicos que permiten la implementación de carreras virtuales; se acaba de inaugurar la segunda aula informática y la modernización de los sistemas de la Biblioteca, y se evidencia un fuerte aumento tanto en cantidad de aulas de informática como en la cantidad de máquinas por aula, además se cuenta con aulas Talleres, o de carreras que utilizan programas especiales como el Aula 2 de Jauretche destinada a dictado de clases de Diseño Industrial, las de Diseño Gráfico, el Aula 3 de la Dirección de Educación Permanente, y las aulas de las Carrera de Audiovisión. Respecto de la disponibilidad de equipos se incrementaron linealmente las máquinas, e impresoras (y sus recambios por obsolescencia), además se incorporó un Servicio de Video Conferencia con espacio especial en la Biblioteca.

Es notable el crecimiento desde la Autoevaluación anterior en la cantidad de sistemas que se encuentra en régimen de producción, en la posibilidad de ser autosustentables en lo referente a la modificación y mantenimiento de los sistemas, pudiendo cubrir la demanda con personal propio, y en los desarrollos sobre fuentes *Open Source* en un lenguaje de programación y una base de datos que no requieren licencias pagas. Sin embargo, dado el incremento de la infraestructura teleinformática y la utilización de la misma por el personal de la universidad, la dotación del Área de Servidores y Soporte Técnico así como las de Desarrollo de *Software* y Sistemas en Producción resulta aún insuficiente, por lo que se está trabajando en su mejora.

Puesto que los avances producidos en la integración de los Sistemas redundan en una mejor utilización de los recursos, consideramos de importancia continuar con la migración desde sistemas cerrados a sistemas abiertos que resuelvan la actual fragmentación de la información para la gestión.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejora
Insuficiente cobertura de normas y procedimientos.	Mejoras a implementar
	• Completar la redacción de manuales de evacuación por incendios para cada laboratorio.
	• Difundir en la comunidad universitaria el plan de evacuación edilicia y demás protocolos de seguridad.
	• Elaborar pautas sobre usos de equipos informáticos y redes y de resguardo de la información.

Problemas de coordinación institucional

Problema	Propuestas de mejoras
Fragmentación de la información para la gestión.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación
	• Guaraní 3W vía Internet: se implementó Guaraní 3W vía Internet, para que los alumnos se puedan inscribir a exámenes finales y cursadas vía Internet.
	• Sistema de Encuestas vía Internet: se implementó para que los alumnos puedan responder las encuestas sobre comisiones vía Internet.
	• Campus Virtual UNLa: migración de la plataforma del Campus Virtual UNLa, acompañando la migración con la capacitación de los integrantes del equipo del Campus Virtual (futuros Capacitadores de la plataforma).
	• Migración de SIU-Mapuche: el sistema SIU-Mapuche fue migrado y se está utilizando como sistema de administración de personal, en reemplazo al SIU-Pampa.
	• SIU-Guaraní - Módulo de Parciales y Módulo de Promociones: se personalizaron e implementaron los módulos mencionados en Guaraní Grado, para generar las funcionalidades que permitan instrumentar el régimen de Promoción de asignaturas.
	• Preinscripción: se personalizó para que los aspirantes a Posgrados y a Ciclos de Licenciatura se puedan inscribir. Este hecho generó la necesidad de personalizar Guaraní Grado y Posgrado, lo que hace posible, levantar la información



cargada por los alumnos.

Problemas de coordinación institucional (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Fragmentación de la información para la gestión (cont.).	<ul style="list-style-type: none">• Nuevo Sistema de Convenios: se comenzó durante 2011 la re-ingeniería del Sistema de Convenios, debido a la gran cantidad de cambios requeridos en el sistema actual, y a falencias en el mismo. Durante el año 2012 se puso en producción la primera etapa, y se fue adaptando según los requerimientos del usuario.• Implementación de interfaces de transferencias bancarias: interface de Pilaga a Banca 24 Empresas de Banco Nación, solicitado por la Secretaria de Administración.• Sistema para turnos de PC de Biblioteca: sistema para que los usuarios puedan reservar los turnos en las máquinas de la biblioteca.• Sistema de Patrimonio: se realizó la modificación del Sistema de Patrimonio (Sistema desarrollado por personal externa a la UNLa, pero con el fuente propiedad de la Universidad), para que pudieran utilizar la impresora portátil.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Continuar con la migración desde sistemas cerrados de plataforma propietaria, a sistemas que pueden ser modificados por la UNLa y que sean implementados sobre plataformas <i>Open Sources</i>.

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Insuficiente disponibilidad de bibliografía obligatoria en Biblioteca.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación <ul style="list-style-type: none">• Análisis de las bibliografías obligatorias completando el 85,5% de los programas de las asignaturas del pregrado y grado (2012).• Realización de 3 compras de materiales, en lugar de una, y según lo relevado en el análisis de las bibliografías de los Programas la adecuación a la bibliografía obligatoria pasó del 36% alcanzó el 44% (2012).



- Inicio del análisis de las bibliografías obligatorias de posgrado (2013).
- Finalización, en 2013, del análisis de la antigüedad de la Bibliografía citada en los programas de estudio del grado.
- Desarrollo dos nuevas colecciones en el Repositorio: libros de la UNLa y artículos de revistas científicas.
- Aprobación por Res. CS 206/11 de diciembre de 2011, se creó el Repositorio Digital Institucional “José María Rosa”, en el cual se desarrolló en 2012 su primer colección de Tesis y Trabajos integradores finales de Posgrado y se publicó en la Web en enero de 2013 con 34 textos completos y 244 registros.

Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Insuficiente disponibilidad de bibliografía obligatoria en Biblioteca (cont.).	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Continuar la actualización de la lista de compras, ajustada a la bibliografía obligatoria de las asignaturas, que sirva de base para los pliegos de adquisición de bibliografía. • Indagar las necesidades de la docencia y la investigación a fin de ampliar la oferta bibliográfica. • Fortalecer los procedimientos de compras de la Biblioteca. • Diseñar protocolos de compras para adquirir libros de ediciones no tan recientes en el mercado del libro usado.
Subutilización de algunos de los servicios de Biblioteca.	<p>Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante 2012, se incorporó un Bibliotecario Universitario de Planta Temporal y un Bibliotecario <i>part time</i> contratado. • 2 Bibliotecarios pasaron de Planta temporal a Permanente por concurso. • Durante 2013, un Asistente de Biblioteca aumentó su dedicación de part time a full time y se prepara un concurso de 1 Bibliotecario de Planta Temporal a Permanente. • Incremento de las acciones de difusión y sensibilización de los diferentes tipos de usuarios sobre el acceso a la Biblioteca (distribución de volantes, visitas a la Biblioteca, Facebook de Biblioteca, etc.). • Realización de numerosas actividades de formación de usuarios destinadas a ingresantes y/o estudiantes iniciales, estudiantes en proceso de elaboración de Trabajo Final de Grado, docentes investigadores, pos graduantes y no docentes (138 en 2012).



- Incremento de la colección de materiales catalogados impresos (crecimiento del 9% durante 2012 y 2013 y se disponen de 40.220 documentos electrónicos en línea).
- Recepción de donaciones de Bibliotecas particulares (2.885 en 2012) y se han agregado muchos documentos de archivo institucionales, profesionales y particulares.
- Inicio, en 2012, del desarrollo de servicios de acceso a la información para discapacitados el cual comenzó a funcionar en 2013.
- Sistematización de un proyecto de formación de usuarios y desarrollo de habilidades de acceso a la información para docentes-investigadores, estudiantes, graduados y comunidad (2013).

Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
	Mejoras a implementar
Subutilización de algunos de los servicios de Biblioteca.	<ul style="list-style-type: none">• Continuar con las evaluaciones acerca de los servicios de la Biblioteca desde el punto de vista del usuario.• Elaborar estrategias de desarrollo de competencias informacionales dirigido a estudiantes y docentes investigadores.• Continuar con las capacitaciones iniciadas a los diferentes usuarios sobre las nuevas tecnologías, usos y forma de acceso a las nuevas TICs.• Realizar estudios prospectivos que consideren los nuevos formatos y formas de acceso a la información y al conocimiento desde la perspectiva de la Biblioteca.
Insuficiente articulación de la Dirección de Informática con la comunidad	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Actualizar el diagnóstico en relación a necesidades y costumbres de los usuarios en relación con los sistemas informáticos.• Desarrollar cursos de capacitación y divulgación.• Crear un Comité de Usuarios a fin de mantener comunicación directa con los mismos y analizar conjuntamente la



universitaria.	factibilidad de atención de las demandas que formulan. <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer a la comunidad el conjunto de servicios que la Dirección de Informática brinda, los resultados y logros alcanzados y los proyectos en los que participa, a través de diferentes medios de comunicación interna en coordinación entre las direcciones de Sistemas y de Comunicación Institucional.
Incipiente desarrollo del área .	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el Área de Servidores y Soporte Técnico, Área de Desarrollo de Software, de Sistemas en Producción.

Problemas de recursos físicos y presupuesto

Problema	Propuestas de mejoras
Debilidades en la planificación del patrimonio edilicio.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nuevos proyectos de creación y refacción por un total de 11.300 m²: <ul style="list-style-type: none"> ○ Centro de cuidados infantiles. ○ Escuela de Educación Técnico Profesional. ○ Aulario Manuel Dorrego. ○ Escuela Ferroviaria F. Vallese. ○ Auditorio A. Yupanqui. ○ Refacción edificio L. de La Torre. ○ Refacción edificio S. Ortiz. ○ Refacciones edificio J. Hernández- Sector departamentos académicos.



-
- Complejo Radio y TV - edificio H. Yrigoyen.
-

Mejoras a implementar

- Profundizar la planificación estratégica del desarrollo edilicio.
 - Ampliar la participación de los usuarios en el diseño de los espacios y/o refuncionalización de los mismos.
 - Fortalecer el seguimiento de obras.
-

Problemas de recursos físicos y presupuesto (cont.)

Problema

Propuestas de mejoras

Insuficiencia e inadecuación de los espacios disponibles para las distintas actividades.

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación

Se realizaron 30 intervenciones que abarcan la superficie de 7.800m² cubiertos y 1.100m² descubiertos (rampas y veredas). Algunas de las intervenciones se detallan a continuación:

- Refacciones (escalera y carpinterías) en Secret. Ciencia y Técnica.
 - Reparación de cubierta L. Marechal.
 - Refacciones (tabiques y carpinterías) en R. Art.
 - Ampliación entepiso y refacciones en Aula Taller D.I. y Audivisión.
-



- Refacción edificio H. Arregui.
- Reparación en predio Abremate.
- Refacciones varias en edificio Hernández Sectores- Secret Académica.
- Reparación de filtraciones en edificio J. Hernández.
- Ampliación de iluminación predio 29 de septiembre.
- Reparaciones A. Jauretche, H. Manzi, O. Peña y S. Ortiz.
- Veredas conexión Varsavsky - T. Merello.
- Provisión y colocación de tabiques y carpinterías en R. Arlt.
- Ampliación edificio S. Ortiz- Dirección de Informática.
- Ampliación de caminería, rampas y barandas (con adaptación para personas con discapacidad).
- Refacciones en Plaza Quijotanía.
- Refacción depósito en edificio comedor "Carlos Mugica".
- Provisión y colocación de toldos en comedor "Carlos Mugica".
- Provisión y colocación de cerco y portón en Playón deportivo.
- Sistema de Aire Acondicionado Central en Biblioteca.
- Plataforma accesibilidad Biblioteca (con adaptación para personas con discapacidad).
- Refacción edificio Tita Merello.
- Topes para estacionamiento s/ Av. 29 de septiembre.

Problemas de recursos físicos y presupuesto (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Insuficiencia e inadecuación de los espacios disponibles para las distintas	<ul style="list-style-type: none">• Construcción nueva red cloacal S. Ortiz.• Reparaciones de esculturas, portones y otros.• Colocación de ascensor y plataforma en rectorado y aula magna (con adaptación para personas con discapacidad).



actividades.

- Colocación de tribunas y redes en Playón deportivos.
La superficie de las construcciones realizadas totaliza 5.700 m² de los cuales corresponden a 2300 m² cubiertos y 3400 m² descubiertos.
- Aulario Macedonio Fernández: 12 aulas.
- Laboratorios "Oscar Varsavsky: 4 laboratorios.
- Playa de estacionamiento Acceso P. Nogues y camino interno.
- Instituto de Epidemiología: 3 aulas y oficinas investigación.
- Construcción Grupo sanitario sector norte.
- Vestuarios de Playón deportivo.

Mejoras a implementar

- Cumplimentar el plan de obras previstas en el Plan de Acción 2013.

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación

Desactualización tecnológica.

- Migración de toda la telefonía convencional analógica, a Tecnología IP, con recambio y configuración de todo el equipamiento telefónico (400 Teléfonos).
- Instalación del Sistema de Seguridad en Biblioteca con el montaje de 18 cámaras IP y un Servidor de Storage para grabaciones.
- Reingeniería de Networking: recableado de 54 puestos de red y eléctrico.
- Modernización equipos de computadoras e impresoras, scanners, fotocopiadoras.
- Actualización de memoria en 26 equipos, logrando un rendimiento adecuado para la utilización de las aplicaciones de la Universidad.
- Realización de pruebas con lectoras biométricas de diferentes marcas y calidades, a fin de incorporar esta tecnología en los Relojes de Fichado. Se estima contar con el nuevo equipo para el primer semestre de 2013.

Problemas de recursos físicos y presupuesto (cont.)

Problema

Propuestas de mejoras

Desactualización

Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación



tecnológica (cont.).	<ul style="list-style-type: none">• Presentación a fines de 2011 ante el Consejo Superior de la UNLa una demostración del proyecto que pretende implementar un sistema propio de video conferencia con el agregado de colaboración. El mismo tuvo una amplia aceptación y como resultado, se adquirió un equipo servidor y cuatro equipos con cámara destinados a las primeras instalaciones. Una primera versión del producto se encuentra instalada y en prueba final. Se estima su puesta en operación para el primer semestre de 2013.• Implementación de Servidor de <i>Back-Up</i> que permite lograr niveles de eficiencia operativa, basados en la reducción de costos (se están eliminando los DVD para los <i>back ups</i> en forma continua, dejando su uso, circunscripto a circunstancias eventuales y/o urgencias operativas). Además, de la mejora sensible en los tiempos de respuesta, permitiendo la continuidad operativa ante solicitudes de recupero de información.
<hr/> <p>Mejoras a implementar</p>	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar el sistema propio de video conferencia con el agregado de colaboración.• Migrar a la nueva tecnología a los Relojes de Fichado.• Completar el <i>back up</i> en el nuevo servidor eliminando los DVD (a excepción de circunstancias especiales).	
<hr/> <p>Mejoras a implementar</p>	
Deficiencias en el mantenimiento preventivo.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollar un <i>software</i> específico similar al utilizado en el área de sistemas para el registro de pedidos como base de la planificación del mantenimiento preventivo.• Profundizar el relevamiento del estado edilicio.• Promover un estudio para identificar instrumentos y normas para optimizar los consumos energéticos.
<hr/> <p>Resolución encarada durante la II Autoevaluación</p>	
Falencias en materia de seguridad informática, de seguridad edilicia y en general	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración de un documento con los argumentos que sustentan la necesidad de implementar un Régimen de Confidencialidad para asegurar la seguridad de la información residente en las Bases de Datos declaradas.• Determinación de nuevas políticas y procedimientos en relación a las Bases de Datos Personales-Auditorías: Protección de Datos Personales (Ley de Habeas Data) Tarea al día, seguimiento publicación de Afiche en lugares visibles conforme la normativa vigente. Auditorías: respuestas sobre Auditorías Internas y/o SIGEN (Sindicatura General de la Nación), ONTI (Oficina Nacional de Tecnología de la Información, dependiente Jefatura de



Problemas de recursos físicos y presupuesto (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Falencias en materia de seguridad informática, de seguridad edilicia y en general (cont.).	<p>Gabinete de Ministros de la Nación), etc.</p> <ul style="list-style-type: none">• Instalación de cámaras de video en Biblioteca y en algunos lugares del predio.• Mejoramiento de la iluminación en el predio.
	<p>Mejoras a implementar</p> <ul style="list-style-type: none">• Implementar un Régimen de Confidencialidad para asegurar la seguridad de la información residente en las Bases de Datos declaradas.• Instalar dispositivos antipánico en todas las puertas.• Adecuar las salidas de emergencia.• Promover un proceso de planificación gradual de modo de contar un servicio integral de seguridad (seguridad física, evacuación, incendios, control de accesos, etc.), que permita utilizar una plataforma compatible, escalable y única.• Fortalecer la vigilancia y control en el uso de los lugares dispuestos para estacionar, especialmente en los horarios nocturnos.• Continuar la expansión del sistema de cámaras de video al resto del predio.• Continuar con la mejora de la iluminación de los distintos sectores del predio complementando lo contemplado en el Plan de Acción 2013.• Establecer vínculos con las autoridades municipales para aumentar los niveles de seguridad en el entorno de los accesos a la Universidad.• Continuar con la implementación de medidas de seguridad internas con la implementación de equipamiento tecnológico (alarmas, detectores de humo, sistemas de iluminación automática, etc.) que permita una mayor protección dentro del predio, oficinas e instalaciones, tanto de las personas como del material con que se cuenta.



Problemas del currículum

Problema	Propuestas de mejoras
Limitadas oportunidades para el entrenamiento de los alumnos de la carrera de sistemas.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">• Autorización para establecer un régimen que posibilite a los alumnos de la carrera Licenciatura en Sistemas, realizar pasantías en la Dirección de Informática de la UNLa.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">• Ampliar la disponibilidad de plazas para pasantías.



Conclusiones Dimensión VI: Gestión Administrativa

Análisis valorativo integrado

La dimensión gestión administrativa constituye un área relevante de apoyo a las funciones sustantivas de la universidad, habiéndose alcanzado importantes logros a lo largo de los últimos seis años.

Entre los logros a destacar hay que señalar la creciente normatización de procedimientos, aún cuando es necesario continuar profundizando este proceso, tanto en lo que respecta a la implementación de nuevas normativas como a la actualización de las existentes, para lo cual se requiere una efectiva interacción y articulación entre los actores institucionales. Se considera asimismo la conveniencia de desarrollar un área que se ocupe del relevamiento de circuitos, diseño, adecuación y seguimiento de procesos y procedimientos, acordando y colaborando con los distintos sectores de la universidad en la determinación y aplicación del cuerpo normativo.

Subsiste aún la observación realizada por la CONEAU, en la anterior evaluación, con respecto a la necesidad de descentralización de funciones. En este sentido se reconoce la importancia de avanzar en este aspecto ya que ello colaboraría también a la agilización de las tramitaciones.

Otra fortaleza a destacar es la creciente informatización del sistema, pero es primordial profundizar su implementación ya que está siendo subutilizado. Para ello se torna relevante su difusión y capacitación entre los distintos sectores de la universidad.

Otra observación realizada por la CONEAU y considerada por la primera autoevaluación institucional respecto de la carencia de una herramienta de programación y control presupuestario fue subsanada a partir de 2010 a través de la implementación del Presupuesto por Programa, el cual necesita también continuar siendo profundizado tanto en su puesta en práctica, establecimiento de indicadores que puedan valorar el seguimiento y control de resultados, como en la capacitación para llevarlo a cabo. El formato del Plan de Acción precisa asimismo ser revisado en cuanto a incluir indicadores de evaluación de productos.

La UNLa desarrolló en consonancia con las recomendaciones de la CONEAU y de las surgidas en la primera autoevaluación institucional una política global de recursos humanos a través de la incorporación de personal, la estabilidad laboral, la realización de concursos para no docentes y la implantación de un programa permanente de capacitación para los mismos. En este aspecto se plantean como cuestiones a considerar:



Universidad Nacional de Lanús

235/13

- La necesidad de subsanar la disociación existente entre el funcionamiento del Comité mixto de Capacitación y Formación Profesional y la Dirección de Recursos Humanos, como también la de ella con la Dirección de Educación Permanente. Al respecto se está comenzando un trabajo conjunto.
- La estandarización del Programa de Capacitación no docente, lo que no permite atender las diferencias requeridas por las distintas dependencias.
- La necesidad de implementar una evaluación de desempeño de los agentes y el desarrollo de un sistema de incentivos que valore ese desempeño. La Dirección de Recursos Humanos ha presentado una propuesta al respecto.
- La carencia de un sistema de carrera administrativa. Tanto la Dirección de Recursos Humanos como el gremio no docente han diseñado una propuesta para tal fin.

En lo referente a la estructura de cargos se señala:

- Falta de definición de los perfiles por categoría ni descripción de los puestos de trabajo en función de los objetivos a cumplir.
- Relación inversamente proporcional entre la ampliación de la oferta académica, actividades de investigación y cooperación y la cantidad y capacidad de recursos humanos para atender este incremento.
- Carencia de mecanismos institucionalizados para la reasignación de personal y vacancia. La Dirección de Recursos Humanos presentó una propuesta de reubicación de agentes.
- Diferencias de aplicación por las distintas dependencias en el sistema de control de asistencia, horarios y solicitud de licencias. Se propone revisar y reformular la normativa, definiendo con precisión las responsabilidades sobre el tema que le compete a la Dirección de Recursos Humanos.
- Carencia de mecanismos formales y profesionales para la selección de personal. Se propone esta actividad concentrarla en el área de Recursos Humanos.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejoras
Persistencia de procedimientos no reglamentados y/o desactualizados.	<ul style="list-style-type: none">• Resolución encarada durante el transcurso de la II autoevaluación• Actualización normativa en relación a remuneraciones: Res. CS 44/11, 112/11, 154/11.• Aprobación Res. CS 049/11, el cual brinda procedimientos claros para la formulación, aprobación, administración, evaluación y conclusión de actividades, asegurando transparencia al conjunto y delimitando los sujetos que deben intervenir en cada paso, tanto para los convenios nacionales como para los internacionales.• Aprobación de la Res. 49/11 Reglamenta la ejecución de los convenios (actualiza Res. CS 118/08).• Actualización de la normativa de Movimiento de Fondos Res. Rectoral 2545/08 y aprobación de la Res. 1739/12 que reglamenta el procedimiento.• Aprobación de las Res. Rectoral 120/ 12 y 3406/12 reglamentan la asignación y funcionamiento de las Cajas Chicas.• Elaboración de una propuesta para la reglamentación del uso de equipo informático, redes, resguardo de información y pautas de confidencialidad.• Aprobación de la Res. CS Nº 122/12 que reglamenta la presentación de Proyectos de Cooperación y Servicios Públicos.• Reglamentación en proceso por parte de Secretaría Académica de las Prácticas Preprofesionales y Pasantías.• Aprobación de la Res. Rectoral 3451/11 que reglamenta la rendición de los Subsidios a Proyectos de Investigación.• Aprobación de la Res. CS 43/12 reglamenta la implementación Becas.• Elaboración por parte de la Dirección de Recursos Humanos de una propuesta de acompañamiento al personal en su tránsito jubilatorio.



-
- Aprobación de procedimientos de Compras y Contrataciones, por Res. CS 7/13.
-

Problemas de normativa (cont.)

Problema

Propuestas de mejoras

Persistencia de procedimientos no reglamentados y/o desactualizados (cont.).

Mejoras a implementar

- Elaborar y aprobar normativa o manuales de procedimientos de:
 - Movilidad e intercambio docente/No docente/Estudiantes.
 - Participación en eventos.
 - Actualizar y aprobar los manuales de procedimientos de normativa de:
 - Designación contratación de personal.
 - Convenios.
 - Servicios a terceros.
 - Identificar y priorizar el desarrollo de otros manuales de procedimientos.
 - Fortalecer la función de relevar circuitos, diseño y la adecuación de procesos y procedimientos.
-

Problemas de coordinación institucional

Problema

Propuestas de mejoras

Subutilización de los sistemas de gestión.

Mejoras a implementar

- Continuar con la implementación gradual de las nuevas prestaciones del/los sistema/s.
 - Revisar las estrategias para optimizar las prestaciones en menor tiempo en continuidad con lo iniciado en 2013.
 - Generar materiales de difusión sobre funciones y ayuda técnica para el aprovechamiento óptimo de los sistemas por sus diferentes usuarios.
 - Fortalecer las instancias de capacitación del personal que los opera y otros potenciales usuarios.
-



Insuficiente conocimiento de los agentes sobre los circuitos de las tramitaciones.	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Adecuar la disponibilidad de normativa vigente.• Diversificar los medios y optimizar la difusión de la normativa y procedimientos, incorporando permanentemente las actualizaciones que tengan lugar.• Profundizar la incorporación de la temática en distintas alternativas de capacitación y difusión.
--	---

Problemas de coordinación institucional (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Explorar posibilidades de simplificación en el proceso de visado y tramitaciones de las firmas.• Establecer más precisamente los plazos asignados en la secuencia de procesos y procedimientos.• Establecer mecanismos de control sobre el grado de cumplimiento sobre los plazos establecidos.• Consolidar el sistema de firmas digitales que permita dinamizar el proceso de certificación de firmas mediante búsqueda en una base de datos cuya implementación ha sido contemplada en el Plan de Acción 2013.

Inadecuada articulación entre la Dirección de Recursos Humanos y otras áreas institucionales relacionadas.	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none">• Articular efectivamente la Dirección de Recursos Humanos y la Dirección de Educación Permanente en el Comité Mixto de Capacitación.• Revisar las funciones del Comité Mixto de Capacitación Profesional.• Articular las acciones de la Dirección de Educación Permanente como organizadora y ejecutora de los cursos con la Dirección de Recursos Humanos.• Continuar con la reorganización del área iniciada con la división de las incumbencias de la Dirección de Recursos Humanos.
--	--

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
-----------------	------------------------------



Insuficiencia de instancias de trabajo compartidas por distintas áreas.	Mejoras a implementar <ul style="list-style-type: none"> Continuar con la implementación de instancias de trabajo sistemáticas internas de los departamentos. Potenciar los espacios de trabajo de las segundas y terceras líneas de la gestión institucional.
---	---

Problemas de recursos humanos

Problema	Propuestas de mejoras
Persistencia de inadecuaciones de la planta no docente en relación con las expectativas institucionales.	<p>Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> Equiparación del personal a través del análisis de las categorías que detentaban los agentes y las tareas que desempeñaban (2011). Asignación a 44 agentes un adicional por cambio de funciones y/o de mayor responsabilidad por el cumplimiento de funciones correspondientes a categorías de mayor jerarquía (Res. Rectoral 2330/11 y 2337/12). Convocatoria a concurso de cargos para personal no docente de planta temporaria: 35 puestos categorías 5-6 y 7 (Res. Rectoral 2439/12). Convocatoria a concursos de cargos para el personal no docente: 37 puestos categorías 5-6 y 7 (Res. Rectoral 1378/13). Llamado a concurso de cargos para el personal no docente: categorías 2-3 y 4 (a partir de agosto de 2013). Elaboración de una propuesta por parte de la Dirección de Recursos Humanos de un Manual para el Desarrollo de Carrera del Personal No Docente y proyecto de procedimiento para evaluación de desempeño. Elaboración por parte de la Dirección de Recursos Humanos de una propuesta de procedimiento para la reubicación del personal de apoyo administrativo. Desarrollo de propuesta de nuevas alternativas de capacitación obligatoria de no docentes y las que acuerde el Comité Mixto de Capacitación Profesional (Plan de acción 2013).
	Mejoras a implementar



-
- Mantener actualizada la información referente al avance de cumplimiento de las capacitaciones obligatorias para el Personal No Docente según las Res. CS 96/08 y sus complementarias.
 - Implementar nuevas alternativas de capacitación obligatoria de no docentes y las que acuerde el Comité Mixto de Capacitación Profesional según lo planteado (Plan de acción 2013) y otras que se consideren posteriormente.
 - Monitorear y evaluar los resultados de la capacitación del personal no docente.
 - Adecuar los planes de capacitación a los requerimientos del puesto.
 - Implementar el Proyecto de Movilidad Interna.
 - Fortalecer los mecanismos de selección de personal.
 - Formalizar una carrera administrativa a partir de las propuestas elaboradas que contemple la evaluación del desempeño e incentivos.
-

Problemas de recursos físicos y presupuesto

Problema

Propuestas de mejoras

Preeminencia de la lógica presupuestaria por sobre la programática.

Mejoras a implementar

- Consolidar la utilización de los instrumentos de la planificación presupuestaria y, en particular, la determinación de parámetros objetivos para que no se convierta en una formalidad frente a la asignación histórica de los recursos o a la gestión individual de los recursos no asignados sistemáticamente.
 - Continuar con las capacitaciones para funcionarios y personal no docente desarrolladas sobre las cuestiones conceptuales de la herramienta: métodos de diagnóstico; construcción de metas, objetivos generales y específicos e indicadores; despliegue de tareas y actividades; modelos de monitoreo y evaluación; etc.
 - Profundizar el desarrollo de herramientas para el monitoreo y evaluación de los programas y proyectos del área.
-



Conclusiones Dimensión VII: Comunicación Institucional

Análisis valorativo integrado

La dimensión Comunicación ha sido visibilizada como un campo problemático autónomo a partir de la II Autoevaluación Institucional. Si bien varios aspectos ligados a la comunicación son señalados como relevantes en los documentos de la CONEAU, no aparece como una función específica con indicadores propios en los que basarse para su evaluación. En consecuencia, se realizó una doble tarea en la que se delimitaron los alcances de la función, así como los indicadores con los que medirla.

Existía por parte de la comunidad universitaria, fundamentalmente a nivel de cargos directivos, una fuerte sensación de falta de eficacia en la comunicación, siendo esta sensación inversamente proporcional a la existencia de información sistematizada en relación al problema comunicacional.

La función de comunicación, parcialmente desarrollada antes del 2009 por la DRyC y el centro de Diseño Oesterheld, respondían a una estrategia comunicacional diseñada para una comunidad reciente, de dimensiones acotadas y un nivel inicial de complejidad, donde las acciones se orientaban a construir identidad institucional y a cohesionar a la comunidad educativa. En tal sentido, era habitual que la lista de correos, por ejemplo, incluyera numerosos avisos ligados a la vida privada de los empleados de la UNLa, pues uno de los objetivos era el conocimiento mutuo.

Tanto la complejización de las tareas de la institución, su crecimiento y la diversificación de áreas y funciones, como la creciente necesidad de interacción con la comunidad y con otras instituciones educativas, generaron nuevos problemas de comunicación que aún no han sido diagnosticados en su totalidad. En tal sentido, la II Autoevaluación aportó información para la gestión que ha permitido un primer diagnóstico de problemas y públicos que permitirán orientar la estrategia futura de comunicación, complementándose algunas herramientas iniciales de diagnóstico como el FODA, con herramientas de mayor precisión metodológica, como las entrevistas realizadas a todo el personal directivo y la encuesta realizada a los cuatro claustros de la UNLa.

La Universidad no dispone actualmente de un sector que aborde de manera unificada (aunque sí con mayor coordinación que en los años anteriores) todos los aspectos de la comunicación Institucional, ni ha explicitado una estrategia comunicacional acorde a su Proyecto Institucional.



Universidad Nacional de Lanús

235/13

No obstante, se ha iniciado un proceso de re-ordenamiento y actualización de las diferentes funciones ligadas a la comunicación, tendiendo por un lado a contemplar una estrategia más coordinada entre los diferentes sectores encargados del tema y por otro lado, con mayor diversificación en relación con la identificación de públicos, usos y funciones. Esto ha implicado la adecuación de normas, redefinición de funciones y mejoras y/o nuevas adquisiciones a nivel de equipamiento. Se han revisado y actualizado las funciones ligadas a la producción y distribución del material audiovisual, firmándose convenios para garantizar un mayor alcance de la red de distribución y actualizándose las funciones para garantizar la adecuación de las producciones escritas a las exigencias actuales de la academia.

Se ha realizado una reestructuración de canales existentes tales como la lista de correos Todos UNLa, atendiendo a la nueva realidad donde el incremento de la cantidad de actores impide una comunicación personalizada a través de este canal. También se reestructuró la página web de la universidad, desplazando su organización desde funciones asociadas al archivo y consulta interna de documentos a una mayor capacidad de comunicación tanto al interior como al exterior de la Universidad. En cuanto a la comunicación telefónica, si bien se ha actualizado la red completa con el sistema IP, que permite una comunicación óptima en términos de posibilidades tecnológicas, no se ha completado todavía la re-adecuación en términos de personal telefonista, por lo que muchos problemas aún subsisten a pesar de la optimización tecnológica.

Otros problemas que han sido identificados por los directivos de la universidad, que sin embargo no aparecen como determinantes en los sondeos realizados, también aparecen asociados al crecimiento de la universidad, tanto en términos de cantidad de alumnos como edilicio. Entre ellos, la cartelería se destaca como un tema insuficientemente abordado, debido a la gran cantidad de consultas de orientación recibidas por el personal de la universidad. Este problema ha sido identificado incipientemente a través de la encuesta realizada en el marco de la II Autoevaluación, pero aún no se ha podido describir con la profundidad necesaria como para implementar una estrategia adecuada. Entre los claustros, el que más asiduamente lo señala como un problema es el sector no-docente, que es el más familiarizado con la distribución de los espacios en la universidad; en el resto de los claustros no se destaca como problema.

Paralelamente se ha avanzado en la creación de nuevos medios de comunicación y difusión tales como las emisoras radial y televisiva. La creación de dichos medios se ha complementado con la firma de convenios con instituciones como Télam o el establecimiento de un trabajo conjunto con organismos como la RUNCoB y ARUNA.



Agenda de problemas

Problemas de normativa

Problema	Propuestas de mejoras
Insuficiente normativa.	Resolución encarada durante el transcurso de la II Autoevaluación
	<ul style="list-style-type: none">Actualización de las funciones del Comité Editorial de modo de fortalecer el diseño de estrategias editoriales de acuerdo al perfil de la UNLa y el resguardo de la calidad de las publicaciones.
	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">Normalizar los circuitos sistemáticos para la administración, financiamiento y ejecución de productos audiovisuales que se contratan a terceros.Reglamentar las funciones del Consejo Editorial según lo previsto en el Plan de acción 2013, difundir y aplicar la norma.

Problemas de organización interna

Problema	Propuestas de mejoras
Subutilización de las herramientas de comunicación e incipiente desarrollo de los nuevos canales de comunicación.	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">Capacitar en el uso de las herramientas de comunicaciónGenerar instructivos para el usuario y/o mejorar su accesibilidad.Incrementar la visibilización de los canales de comunicación para todos los que tienen responsabilidad institucional.Continuar la apertura de nuevos canales de comunicación.
Deficiencias en la comunicación (sector de personal).	Mejoras a implementar
	<ul style="list-style-type: none">Identificar un sector específico para centralizar las comunicaciones en coordinación con la Dirección de Planificación, Gestión y Comunicación Institucional.Ampliar los canales de comunicación desde y hacia la Dirección con el personal.



Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Falencias de la comunicación interna y externa.	<p data-bbox="504 544 1980 584">Resolución encarada durante el transcurso de la II autoevaluación</p> <ul data-bbox="504 584 1980 1346" style="list-style-type: none"><li data-bbox="504 584 1980 665">• Reestructuración en la Jefatura de Gabinete de la Dirección del Centro de Diseño y Comunicación Visual, “Héctor Germán Oesterheld” (Res. CS 86/11).<li data-bbox="504 665 1980 747">• Desarrollo del proyecto de Unificación de Claves para que todos los sistemas desarrollados por la UNLa tengan una única clave de acceso unificada (Plan de Acción 2013).<li data-bbox="504 747 1980 787">• Identificación y caracterización de públicos diversos.<li data-bbox="504 787 1980 868">• Diagnóstico de problemas comunicacionales, consumos diferenciados y grado de satisfacción de los distintos medios existentes.<li data-bbox="504 868 1980 909">• Creación y puesta en marcha de la televisión y la radio UNLa.<li data-bbox="504 909 1980 950">• Firma del convenio específico de suscripción al servicio informativo y cables de la agencia Télam (2012).<li data-bbox="504 950 1980 990">• Formalización de la participación de la UNLa en ARUNA (2012).<li data-bbox="504 990 1980 1071">• Desarrollo de Medios del Sur Cooperativa de Provisión de Servicios Audiovisuales de la UNLa Limitada (Plan de Acción 2013).<li data-bbox="504 1071 1980 1153">• Establecimiento del trabajo conjunto con las universidades del Conurbano respecto de la producción audiovisual (Web TV RUNCoB) (Plan de Acción 2013).<li data-bbox="504 1153 1980 1234">• Establecimiento de contactos con las distribuidoras de títulos de la UNLa en México, Venezuela, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay (2012).<li data-bbox="504 1234 1980 1274">• Relanzamiento de la Revista Viento Sur.<li data-bbox="504 1274 1980 1315">• Reestructuración de la página Web y de la lista de correo.<li data-bbox="504 1315 1980 1346">• Digitalización del equipamiento telefónico, aumentando la cantidad de líneas disponibles simultáneamente.



Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Falencias de la comunicación interna y externa (cont.).	Mejoras a implementar
	<p>Página Web</p> <ul style="list-style-type: none">• Continuar con la especificación y división de tareas entre quienes manejan la estrategia comunicacional del sitio Web y quienes llevan adelante la parte técnica.• Fortalecer la planificación de la inclusión del material a la página web.• Reposicionar la nueva página web institucional con las redes sociales (Plan de Acción 2013).• Aumentar la accesibilidad a la página web.• Implementar el proyecto de Unificación de Claves para que todos los sistemas desarrollados por la UNLa tengan una única clave de acceso unificada (Plan de acción 2013).• Desarrollar herramientas de medición de la página web. <p>Radio UNLa</p> <ul style="list-style-type: none">• Desarrollar los flujos de información desde la radio.• Realizar la implementación y seguimiento del convenio específico de suscripción al servicio informativo y cables de la agencia Télam firmado en 2012.• Continuar el relevamiento en el territorio de organizaciones, instituciones y personalidades de la comunidad para articular con ellas la presencia en la emisora de voces y contenidos locales.• Continuar el desarrollo de la producción de contenidos radiofónicos consistentes con los objetivos institucionales de la Universidad.



-
- Profundizar la participación de la UNLa en ARUNA formalizada en 2012.
TV UNLa
 - Afianzar las actividades de Medios del Sur Cooperativa de Provisión de Servicios Audiovisuales de la UNLa Ltda en continuidad con lo planteado en el Plan de Acción 2013.
-

Problemas de organización interna (cont.)

Problema	Propuestas de mejoras
Falencias de la comunicación interna y externa (cont.).	<ul style="list-style-type: none">• Continuar el desarrollo e implementación de proyectos de articulación Medios del Sur Cooperativa de Provisión de Servicios Audiovisuales de la UNLa Ltda y los distintos deptos. y direcciones de la UNLa contemplados en el Plan de Acción 2013.• Profundizar el trabajo conjunto con las universidades del Conurbano respecto de la producción audiovisual (Web TV RUNCoB) cuya implementación está contemplada en el Plan de Acción 2013). Editorial UNLa <ul style="list-style-type: none">• Fortalecer la distribución de las publicaciones de la Cooperativa Editorial EdUNLa.• Profundizar los contactos con las distribuidoras de títulos de la UNLa en México, Venezuela, Colombia, Ecuador, Panamá, Perú, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay iniciados en 2012.• Desarrollar el incipiente mecanismo de seguimiento de la comunicación externa e interna.



Universidad Nacional de Lanús

Comentarios finales

Este documento constituye un paso más en la segunda evaluación institucional de la UNLa.

La misma ha generado una nueva oportunidad de reflexión comprensiva del quehacer cotidiano en el marco del Proyecto Institucional por parte de la comunidad universitaria, constituyéndose a su vez como un dispositivo de fortalecimiento de la capacidad evaluativa de la Universidad.

El ejercicio de autoevaluación ha contado con un alto grado de participación (más de cien personas en cada etapa) confiriéndole la consiguiente legitimidad. Múltiples actores han aportado sus diferentes perspectivas particulares y generales para la comprensión de la Universidad como un todo y logrando identificar avances (desde la anterior Evaluación Institucional) y las áreas problema actuales.

Por otra parte, la metodología de trabajo demostró su efectividad, tanto para lograr el involucramiento de los distintos actores, como para producir los documentos necesarios en la construcción de juicios de valor basados en fundamentos empíricos y conceptuales.

De este modo y desde la perspectiva asumida, la autoevaluación ha aportado tanto a la identificación de núcleos problemáticos como a la elaboración de recomendaciones de mejora. Y, fundamentalmente, ha reforzado su papel como mecanismo de participación y evaluación interna y control democrático generando un espacio de diálogo y reflexión crítica.



Universidad Nacional de Lanús

Fuentes

Fuentes Bibliográficas

- Autoevaluación institucional de la Universidad Nacional del Nordeste, Corrientes, Abril 2008.
- Autoevaluación Institucional, *Universidad Nacional de General Sarmiento*, Los Polvorines, 2009.
- Albornoz, M.; López Cerezo, J. A. (2010): *Ciencia, Tecnología y Universidad en Iberoamérica*, OEI-Eudeba.
- Jaramillo, A. (2008), *Universidad y Proyecto Nacional*, Lanús, Ediciones de la UNLa
- Jaramillo, A. (2006), *La universidad frente a los problemas nacionales* (edición ampliada y bilingüe), Lanús, Ediciones de la UNLa.
- Maccagno, A.; Balzarini, M. (2011): “Indicadores mundiales de calidad y pertinencia de las Universidades”, *XI Jornadas Argentinas de Estudios de Población*, Universidad Nacional del Comahue, 21 al 23 de noviembre e 2011. [On-line] Dirección:
http://www.redaepa.org.ar/jornadas/xijornadas/sesiones/S02/s02maccagno_balzarini.pdf(página consultada en julio de 2012).
- Palucci Marziale, M. H. (2011): Indicadores de la producción científica iberoamericana, *Rev. Latino-Am. Enfermagem Editorial*, 19(4). [On-line] Dirección: www.eerp.usp.br/rlae (página consultada en julio de 2012).

Fuentes documentales

- Anuario 2009-Estadísticas Universitarias. Ministerio de Educación.
- Asociación Argentina de Marketing. Documentación relativa a NSE.
- Base de datos de convenios.
- Capacitación: R.C.S. 17/11 “Aprobación Comité Mixto de Capacitación”.
- Censo 2005, Secretaría Académica, UNLa.
- Censo 2010, Secretaría Académica, UNLa.
- Comisión Nacional de la Evaluación y Acreditación Universitaria, *Lineamientos para la Evaluación Institucional*, Aprobado por Resolución N° 094-CONEAU-1997, CONEAU, Ministerio de Educación.
- Convenio Colectivo de Trabajo: Decreto Ley 366/06.
- Cuarto Monitoreo de Graduados - Observatorio de Graduados, Secretaría Académica y Secretaría de Cooperación y Servicio Público, UNLa.
- Encuesta a estudiantes sobre evaluación de materias, Secretaría Académica, UNLa, 2010 y 2011.
- Encuesta a todos los claustros realizada en el marco de la II Autoevaluación, 2012
- Entrevistas al personal directivo de la UNLa realizadas en el marco de la II Autoevaluación Institucional.
- Estatuto de la UNLa. Resolución Ministerial 296/10 (26 de marzo)
- Estructura de Cargos: categorías (rectifica Resoluciones Rectoral 2330/11 y Vicerrectoral 2357/11) .



Universidad Nacional de Lanús

- Documento “Bases de datos – Autoevaluación 2011”.
- Documento de procedimiento para la utilización de cajas chicas.
- Documento de procedimiento para la anulación de cheques.

- Documentos de la Dirección de Educación permanente y Dirección de Cooperación: Base de datos de inscriptos de cursos y Programas, actas de reuniones de trabajo con representantes del sistema educativo local, registro de reuniones con referentes de ONGs, encuestas de satisfacción en cursos a la comunidad y programas sociocomunitarios, proyectos de articulación con el sistema, que se desarrollaron a través de convenios como el Programa de Apoyo al último año de la escuela secundaria, Programa de apoyo a las becas bicentenario, informes de gestión, informes técnicos entre otros.
- Información provista por la Coordinación Campus Virtual.
- Información provista por el Observatorio de Graduados.
- Información provista por la Dirección de Educación Permanente.
- Información de consultas a la página Web de la UNLa, del sistema de reporte de Google.
- Información de consultas a la *intra.unla*.
- Informes anuales presupuestarios de la Secretaría de Administración.
- Informes de Gestión 1999-2009.
- Informes de Auditoría Interna, 2006-2011.
- Secretaría de Ciencia y Técnica, Dirección de Vinculación Tecnológica y Dirección de Investigación Informe “Desarrollo y Situación de la Ciencia y la Tecnología en la UNLa”, 2012.
- Informes de gestión de 2006 a 2011.
- Informe de las distintas dimensiones presentado en el II Taller Institucional de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa, Junio de 2012.
- Informes departamentales presentados en el III Taller Institucional de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa, diciembre de 2012. Dichos informes fueron elaborados por los integrantes de los cuatro departamentos, con el asesoramiento del equipo técnico.
- Informe de resultados de la encuesta realizada a la comunidad académica bajo la coordinación del equipo técnico, en el marco de la II Autoevaluación Institucional, segundo semestre de 2012.
- Informe sobre bases de datos, UNLa, 2011.
- Informes de auditoría - Sistemas de información y seguimiento: CONDOC, SIU PILAGA
- Informes técnicos de la Dirección de Educación Permanente.
- Informes del Observatorio de graduados (año 2007-2008, 2009, 2011).
- Informes Técnicos presentados a los Organismos de financiamiento.
- Investigación en curso de la Dirección de Bienestar Universitario.



Universidad Nacional de Lanús

- GESDOC, Dirección de Gestión y Evaluación Académica. WinSip, Dirección de Investigación de la SCyT).
- Manual de procedimientos del sistema Arcu-Sur, mercosur educativo, Reunión de ministros de educación comité coordinador regional comisión regional coordinadora de educación superior, Red de agencias nacionales de acreditación sistema de acreditación de carreras universitarias para el reconocimiento regional de la calidad académica de sus respectivas titulaciones en el mercosur y estados asociados, 2008.
- Muestra de Expedientes de tramitación de compras mayores a \$ 10.001 y menores a \$ 10.000.
- Legajos, bases de datos, entrevistas a becarios, informes sociales, socioeconómicos y socioambientales sobre becarios UNLa, registro de devolución de becas e instructivo para la tramitación de becas, de la Dirección de Bienestar Universitario.
- Plan de acción 2011.
- Planeamiento 2011 – Unidad de Auditoría Interna.
- Planillas del Presupuesto por Programas.
- Presupuesto de la Universidad detallado en Resoluciones del Consejo Superior.
- Producción de datos de Secretaría Académica: Dirección de Gestión y Evaluación Académica, Dirección de Pedagogía Universitaria, Dirección de Gestión y Documentación de la Secretaría de Bienestar Estudiantil.
- Programa de verano y programa permanente (al promediar y al finalizar el programa).
- Proyectos de la Secretaría de Políticas Universitarias.
- Proyecto Institucional. Documento Segunda Edición. Versión corregida conforme a las recomendaciones de CONEAU, Lanús, 1998.
- Proyecto Manual de Modificación del Procedimiento de Compras Manuales de Procedimientos y normativa aprobados por resolución:
- R.R. 94/98 “Procedimiento de Compras”
- R.R. 216/03 “Procedimiento para el control de asistencia del personal no docente”
- R.C.S. 050/06 “Reglamento de Publicaciones de la UNLa.
- R.R. 1402/06 “Reglamento uso del servicio de remises, taxis y/o mensajería en motos”
- R.C.S. 120/07 “Reglamento de servicios de la Biblioteca Rodolfo Puiggrós”.
- R.C.S. 002/08 “Reglamento de concursos para el personal no docente”.
- R.C.S. 118/08 “Reglamento de Asistencia Técnica, Transferencia y Servicios con Fondos Externos”. Rectificada por R.C.S. 070/09 Y 081/11.
- R.C.S. 140/09 - Normativa para el uso y cobro del estacionamiento.
- R.R. 0989/09 “Normas de Funcionamiento del Registro único patrimonial R.C.S, 164/10 “Manual de procedimientos de Recursos Humanos de la UNLa.”
- R.C.S. 49/11 “Manual de Procedimientos de convenios marcos y específicos”.
- R.C.S. 88/11 “Designación de Miembros de Comisiones Evaluadoras”.



Universidad Nacional de Lanús

- R.R. 184/11 "Adicional por permanencia en el cargo". Ratificado por R.C.S. 014/11.
- R.R. 1077/11 "Ampliación Licencia por maternidad". Ratificada por R.C.S. 066/11.
- R.R. 3451/11 - Instructivo para la rendición de subsidios proyectos de R.R. 1739/12 "Procedimiento para pagos, rendición de anticipos de fondos y garantías en custodia.
- Registros audiovisuales, catálogos, fotografías, afiches, volantes de la Dirección de Educación Permanente y Dirección de Relaciones Institucionales y Culturales.
- Registro de las operaciones del SIU PILAGÁ.
- Resoluciones del Consejo Superior referidas a los Organigramas de la Universidad: Resolución CS Nº 110/05; Resolución CS Nº 118/06; Resolución CS Nº 40/07; Resolución CS Nº 61/07; Resolución CS Nº 118/08, Resolución CS Nº 132/09, Resolución C.S. Nros. 1328/09, Resolución CS Nº 177/10, Resolución 060/11, Resolución CS Nº 067/11, Resolución 086/11, Resolución 133/11, Resolución CS Nº 149/11 "Estructura de cargos", Resolución CS Nº 150/11 Adecuación, R.C.S. 21/05 Reglamento de Sumarios Administrativos de la UNLa, R.R. 1694/11 .
- SIU ARAUCANO- Sistema de Estadísticas de Alumnos.
- Información generada por el Sistema de seguimiento de expedientes (COMDOCII)
- Información generada por el Sistema COMDOC.
- Información generada por el Sistema de comunicación: INTRANET / Página Web / Boletín Interno.
- Información generada por el Sistema de gestión SIU-PILAGÁ.
- Solicitudes de participación e inscripción a convocatorias internacionales.
- Universidad Nacional de Lanús, *Autoevaluación 2003, Líneas para la elaboración de un Plan de mejoramiento institucional*, Lanús, 2003.
- Universidad Nacional de Lanús, *Respuesta a la evaluación externa de CONEAU*, octubre 2006.



Universidad Nacional de Lanús

Listado de cuadros, gráficos y tablas por dimensión

Perspectiva, metodología y proceso de la II autoevaluación

Listado de Cuadros

Cuadro	Página
Cuadro 0.1. Dimensiones y Funciones de la UNLa.	19
Cuadro 0.2. Conformación, integración y función de las comisiones de la II Autoevaluación.	22
Cuadro 0.3. Fases, actividades esenciales y fechas en el proceso de la II Autoevaluación Institucional de la UNLa.	23

Dimensión 1: Gobierno y política institucional

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 1.1. Conocimiento de los órganos de gobierno por los distintos claustros.	40
Tabla 1.2. Participación de los graduados en actividades de su claustro.	45
Tabla 1.3. Conocimiento de los distintos claustros respecto de otras formas en que puedan participar, expresar su opinión o acercar sus propuestas.	46
Tabla 1.4. Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptadas por la UNLa.	56-7
Tabla 1.5. Agrupamiento de menciones: Aspectos/definiciones considerados por los distintos claustros como característicos de la organización "por departamentos" adoptada por la UNLa.	57-8

Dimensión 2: Gestión Académica

Listado de gráficos

Gráfico	Página
Gráfico 2.1.: Oferta educativa UNLa 2012.	74
Gráfico 2.2. Distribución de estudiantes según lugar de residencia.	92
Gráfico 2.3. Instrucción secundaria recibida (pública o privada) por Departamento.	93
Gráfico 2.4 Situación ocupacional de los estudiantes.	94
Gráfico 2.5. Aspirantes e ingresantes por artículo 7 LES 24.521. 2005-2011.	100
Gráfico 2.6. Evolución de la cantidad de graduados (pregrado, grado y posgrado). 2000-2010.	113



Universidad Nacional de Lanús

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 2.1.: Distribución de la oferta académica según Departamento y Rectorado.	75
Tabla 2.2. Concursos convocados. 2005-2011.	88
Tabla 2.3. Promedio de edad (en años) de estudiantes de Licenciatura y Ciclo de Licenciatura según Censos 2005 y 2010.	91
Tabla 2.4. Distribución de los estudiantes según grupos de edad y por Departamento.	91
Tabla 2.5. Distribución de estudiantes según el máximo nivel de estudios alcanzado por el padre y la madre.	93
Tabla 2.6. Distribución de estudiantes según el máximo nivel de estudios alcanzado por el padre y la madre (en porcentaje).	94
Tabla 2.7. Evolución de la matrícula de aspirantes. 2006-2011.	95
Tabla 2.8. Ingresantes 2006 -2011.	96
Tabla 2.9. Porcentaje de aprobados sobre los inscriptos. 2006-2011.	96
Tabla 2.10. Comisiones abiertas en instancias de ingreso. 2006-2011.	96
Tabla 2.11. Nivel educativo de los padres.	96
Tabla 2.12. Promedio de edad de los aspirantes (en años).	97
Tabla 2.13. Aspirantes e ingresantes por artículo 7, por año. 2005-2011.	100
Tabla 2.14. Alumnos según año. 1997-2011.	102
Tabla 2.15. Evolución interanual de la población estudiantil de posgrado según correspondencia a cada Departamento y Rectorado. 2006-2011.	102
Tabla 2.16. Docentes del área de idiomas e informática. 2006-2011.	104
Tabla 2.17 Alumnos que cursan por año.	104
Tabla 2.18. Comisiones en curso de verano y en cada cuatrimestre.	105
Tabla 2.19. Tiempo de egreso según carrera de pregrado y grado.	111
Tabla 2.20. Evolución de la cantidad de graduados (posgrado). 2006-2011.	113
Tabla 2.21. Distribución de la muestra según nivel educativo máximo del padre/madre.	114
Tabla 2.22. Satisfacción laboral de los graduados.	115
Tabla 2.23. Satisfacción laboral de los graduados: resumen.	115

Dimensión 3: Ciencia y técnica

Listado de cuadros

Cuadro	Página
Cuadro 3.1. Áreas temáticas en actividades de vinculación.	129-130
Cuadro 3.2. Montos por convocatoria.	142

Listado de gráficos

Gráfico	Página
----------------	---------------



Universidad Nacional de Lanús

Gráfico 3.1. Distribución de proyectos aprobados en las convocatorias de la SCyT, según temáticas. 2011.	131
Gráfico 3.2. Distribución de Proyectos incentivados según temática. 2004-2013.	132
Gráfico 3.3. Evolución de la cantidad de proyectos de investigación aprobados. 1999-2011.	134
Gráfico 3.4. Proyectos acreditados PI-SPU y acreditados UNLa. 1999-2011.	135
Gráfico 3.5. Proyectos aprobados por año. 2006-2011.	138
Gráfico 3.6. Docentes investigadores en proyectos I&D incentivados y propios. 2006-2011.	139
Gráfico 3.7. Tipos de productos científicos (en porcentaje). 2007-2011.	139
Gráfico 3.8. Proyectos de investigación por Departamento. 2006-2011.	150
Gráfico 3.9. Máximo nivel educativo alcanzado por los docentes investigadores.	256
Gráfico 3.10. Participación en redes de investigación.	157
Gráfico 3.11. Pertenencia a otras instituciones.	158

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 3.1. Actividades de vinculación según adoptantes, en porcentajes.	128
Tabla 3.2. Cantidad de interacciones por año y por tipo. 2006-2011.	128
Tabla 3.3. Productos de innovación de las actividades de vinculación tecnológica. 2006-2011.	130
Tabla 3.4. Resultados de los proyectos de investigación I+D+i, total y por año. 2006-2011.	137-8
Tabla 3.5. Cantidad de proyectos por convocatoria y por año de aprobación. 2006-2011.	142
Tabla 3.6. Resultados del Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología "Abremate", por tipo de producción y por año, periodo 2006-2011.	146
Tabla 3.7. Posición de la UNLa en el ranking 2012.	147
Tabla 3.8. Docentes categorizados en proyectos de investigación. 2006-2011.	150
Tabla 3.9: Montos destinados a Ciencia y Técnica según función y año (en pesos).	153
Tabla 3.10. Síntesis de fuentes de financiamiento, períodos y montos por proyecto.	154
Tabla 3.11. Máximo nivel educativo alcanzado por los docentes investigadores por año. Hasta 2005-2011.	156
Tabla 3.12. Pertenencia a otras instituciones.	157
Tabla 3.13. Investigación en otras instituciones.	158
Tabla 3.14. Número de tesis presentadas en la UNLa incorporadas al catálogo de la Biblioteca, por Unidad Académica. Octubre de 2011.	158

Dimensión 4. Cooperación y servicio público

Listado de gráficos

Gráfico	Página
----------------	---------------



Universidad Nacional de Lanús

Grafico 4.1. Personas que participaron en las capacitaciones y proyectos del Centro del Adulto Mayor. 2006 -2012.	173
Gráfico 4.2. Conocimiento de la oferta de Cooperación.	187
Gráfico 4.3. Participación en actividades de Cooperación.	188
Gráfico 4.4. Valoración de las actividades de Cooperación.	188

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 4.1: Participación de alumnos en cursos a la comunidad por año.	168
Tabla 4.2. Becas Programa Compromiso Educativo adjudicadas. 2006-2011.	181
Tabla 4.3. Becas Programa Nacional Becas Universitarias PNB. 2006-2011.	181
Tabla 4.4. Becas Programa Nacional Becas Bicentenario PNBB. 2010-2011.	181
Tabla 4.5. Becas Fundación Banco Provincia de Buenos Aires. 2006-2011.	181
Tabla 4.6. Participación de la comunidad. 2005-2011.	182
Tabla 4.7. Tipos de convenios según año, vigencia y ejecución. 2006-2011.	192
Tabla 4.8. Transferencias y convenios específicos. DESACO. 2006-2012.	194
Tabla 4.9. Transferencias y convenios específicos. DHYA. 2006-2012.	195

Dimensión 5. Infraestructura

Listado de cuadros

Cuadro	Página
Cuadro 5.1. Solicitudes de reformas y/o construcción.	202

Listado de gráficos

Gráfico	Página
Gráfico 5.1. Plano del predio de 29 de septiembre.	201
Gráfico 5.2. Superficie cubierta. 2005-2010.	203
Gráfico 5.3. Relación alumnos por superficie aulica. 2005-2010.	203
Gráfico 5.4. Tiempo de uso de los espacios comunes.	205
Gráfico 5.5. Confortabilidad de los espacios comunes.	206
Gráfico 5.6. Limpieza de sanitarios.	217
Gráfico 5.7. Disponibilidad de elementos de higiene en sanitarios.	217
Gráfico 5.8. Tipo de publicación y soporte.	219
Gráfico 5.9. Fuentes de consulta.	220
Gráfico 5.10. Fondo Documental impreso y virtual. 2006-2011.	224
Gráfico 5.11. Promedio de préstamos domiciliarios de estudiantes de carreras de grado	226



Universidad Nacional de Lanús

por año y Departamento. 2007-2011.

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 5.1. Edificios del predio Hipólito Yrigoyen	200
Tabla 5.2. Edificios del predio 29 de septiembre.	201
Tabla 5.3. Proyectos arquitectónicos 2005-2010.	202
Tabla 5.4. Relación alumnos por superficie aulica. 2005-2010.	203
Tabla 5.5. Bibliografía obligatoria analizada en Biblioteca.	222
Tabla 5.6. Usuarios de la Biblioteca. 2006-2011.	224
Tabla 5.7. Circulación de Usuarios. 2007-2011.	225



Universidad Nacional de Lanús

Tabla 5.8. Cobertura de los servicios entre los estudiantes que cursan en Remedios de Escalada. 2007-2011.	225
Tabla 5.9. Evolución de los distintos servicios que presta la Biblioteca. 2006-2011.	227
Tabla 5.10. Relación alumnos por equipo.	233

Dimensión 7. Comunicación

Listado de cuadros

Cuadro	Página
Cuadro 7.1. Medios y sistemas de comunicación e información: descripción, actores que los utilizan, funciones/objetivos.	293-4-5

Listado de gráficos

Gráfico	Página
Gráfico 7.1. Frecuencia de consulta de la Información disponible en la Intranet.	304
Gráfico 7.2. Variación de aulas en el Campus 2009-2011.	315
Gráfico 7.3. Variación de usuarios registrados en el Campus 2009-2011.	315
Gráfico 7.4. Términos de entrada más usuales utilizados desde el buscador Google para consultas relacionadas con la UNLa.	317

Listado de tablas

Tabla	Página
Tabla 7.1. Elementos visuales, sonoros, escritos o edificios en que cada claustro ve expresada la identidad de la UNLa.	300
Tabla 7.2. Medios que utilizan los docentes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos.	301
Tabla 7.3. Medios que utilizan los estudiantes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos.	302
Tabla 7.4. Medios que utilizan los graduados más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos.	302-3
Tabla 7.5. Medios que utilizan los no docentes más frecuentemente para comunicarse con alumnos/as, con el personal administrativo, con docentes y con directivos.	303
Tabla 7.6. Medios utilizados por los docentes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extraacadémicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad.	305
Tabla 7.7. Medios utilizados por los estudiantes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extraacadémicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad.	306
Tabla 7.8. Medios utilizados por los graduados para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extraacadémicas,	307



Universidad Nacional de Lanús

ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad.	
Tabla 7.9. Medios utilizados por los no docentes para informarse respecto de las actividades de enseñanza, investigación y cooperación, académicas y extraacadémicas, ligadas a la carrera, al Departamento o a la Universidad.	308
Tabla 7.10. Satisfacción de los claustros con los distintos medios de comunicación	311-12
Tabla 7.11. Satisfacción de los docentes respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que trabaja.	313
Tabla 7.12. Satisfacción de los estudiantes respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que cursa.	313
Tabla 7.13. Satisfacción de los graduados respecto de la interacción que sostiene con la carrera en la que cursó.	314
Tabla 7.14. Porcentaje de graduados que continúan vinculados a la UNLa en el 2010	315
Tabla 7.15. Manera en que los graduados se relacionan con su carrera. Medios y actividades.	316
Tabla 7.16. Medio a través del cual se contactó con la UNLa quien se inscribió a un curso abierto a la comunidad. 2009-2010 (en porcentaje).	318
Tabla 7.17. Tipo de publicación, soporte y fuentes utilizadas según claustro.	319
Tabla 7.18. Utilización de soportes virtuales durante la cursada.	320
Tabla 7. 19. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre salidas de emergencia.	321
Tabla 7.20. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre planos de orientación.	321
Tabla 7.21. Visibilidad y claridad de carteles informativos relacionados con los sanitarios	321
Tabla 7.22. Visibilidad y claridad de carteles informativos relacionados con Edificios y dependencias.	322
Tabla 7.23. Visibilidad y claridad de carteles informativos relacionados con la ubicación de departamentos y secretarías.	322
Tabla 7.24. Visibilidad y claridad de carteles informativos sobre las áreas comunes.	322
