

INFORME FINAL

EVALUACIÓN EXTERNA
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DE TUCUMÁN

INDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| SINTESIS HISTÓRICA. | 15 |
| <i>El presente de la Universidad Nacional de Tucumán</i> | <i>15</i> |
| <i>Su historia</i> | <i>15</i> |
| EL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA | 18 |
| <i>Las entrevistas con los claustros y los órganos de gobierno</i> | <i>19</i> |
| <i>Con la Comisión Central de Evaluación</i> | <i>20</i> |
| <i>Con los estudiantes</i> | <i>20</i> |
| <i>Con los profesores</i> | <i>21</i> |
| <i>Con los graduados</i> | <i>22</i> |
| <i>Con los no docentes</i> | <i>22</i> |
| <i>Síntesis de imagen, metas, reflexividad</i> | <i>23</i> |
| <i>En las Facultades</i> | <i>24</i> |
| EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN | 25 |
| <i>Comentarios generales</i> | <i>25</i> |
| <i>Toma de decisiones y desarrollo</i> | <i>26</i> |
| <i>El Informe</i> | <i>30</i> |
| ORGANIZACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD | 33 |
| <i>Organigrama del Rectorado</i> | <i>33</i> |
| <i>Incertidumbres en la estructura operativa.</i> | <i>34</i> |
| <i>Desequilibrios en la asignación de funciones de las Secretarías.</i> | <i>34</i> |
| LA DOCENCIA Y LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y | |
| APRENDIZAJE | 35 |
| <i>Rendimiento educativo</i> | <i>35</i> |
| <i>Estrategias de mejoramiento</i> | <i>43</i> |
| <i>Del Consejo de Posgrado</i> | <i>45</i> |
| <i>La oferta de Posgrado</i> | <i>45</i> |
| <i>La gestión del Posgrado</i> | <i>47</i> |
| INVESTIGACIÓN | 49 |
| <i>Secretaría de Ciencia y Técnica</i> | <i>50</i> |
| <i>Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Tucumán - CIUNT</i> | <i>50</i> |
| FOMEC | 51 |
| CONICET | 52 |

| | |
|---|-----------|
| EXTENSIÓN | 55 |
| <i>Los espacios culturales.....</i> | <i>56</i> |
| <i>Parque Biológico San Javier</i> | <i>57</i> |
| <i>Reserva Experimental Horco Molle</i> | <i>59</i> |
| <i>Museo de Arqueología. Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Lillo.</i> | <i>60</i> |
| <i>Los proyectos de extensión.....</i> | <i>60</i> |
| UNA NUEVA INICIATIVA: Proyecto UNI-Tucumán | 61 |
| TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA | 63 |
| ASPECTOS GENERALES DE LA GESTION | 67 |
| GESTION INSTITUCIONAL | 67 |
| <i>Gobierno y Administración.</i> | <i>67</i> |
| <i>La Dirección de Asuntos Jurídicos</i> | <i>69</i> |
| <i>Análisis de procesos.</i> | <i>70</i> |
| <i>Orientación al usuario.....</i> | <i>71</i> |
| <i>Sistemas de información</i> | <i>71</i> |
| EL SISTEMA PRESUPUESTARIO | 73 |
| <i>Medio Ambiente.</i> | <i>78</i> |
| RECURSOS HUMANOS | 79 |
| <i>Estructura del Personal no docente</i> | <i>79</i> |
| <i>Bienestar estudiantil.....</i> | <i>81</i> |
| ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS CENTRALES | 83 |
| <i>Biblioteca</i> | <i>83</i> |
| <i>Informática.....</i> | <i>84</i> |
| CONCLUSIONES | 87 |
| <i>Organización central de la Universidad</i> | <i>89</i> |
| <i>Los procesos de enseñanza y aprendizaje</i> | <i>89</i> |
| <i>Posgrado</i> | <i>90</i> |
| <i>Investigación</i> | <i>90</i> |
| <i>Extensión</i> | <i>90</i> |
| <i>Transferencia</i> | <i>91</i> |
| <i>Gestión institucional</i> | <i>91</i> |
| <i>Régimen presupuestario</i> | <i>91</i> |
| <i>Planta física y medio ambiente</i> | <i>91</i> |
| <i>Recursos humanos</i> | <i>92</i> |
| <i>Bienestar estudiantil.....</i> | <i>92</i> |
| <i>Administración y Servicios Centrales</i> | <i>92</i> |

| | |
|---|------------|
| RECOMENDACIONES | 93 |
| <i>Extensión</i> | <i>98</i> |
| <i>Transferencia</i> | <i>99</i> |
| <i>Gestión</i> | <i>99</i> |
| <i>Régimen administrativo</i> | <i>100</i> |
| <i>Planta física y medio ambiente</i> | <i>100</i> |
| <i>Recursos humanos</i> | <i>101</i> |
| <i>Estudiantes y bienestar estudiantil</i> | <i>101</i> |
| <i>Administración y Servicios Centrales</i> | <i>101</i> |

ANEXO SOBRE LAS UNIDADES ACADÉMICAS

| | |
|--|------------|
| FACULTAD DE AGRONOMIA Y ZOOTECNIA | 105 |
| FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO | 115 |
| FACULTAD DE ARTES | 119 |
| FACULTAD DE BIOQUÍMICA, QUÍMICA Y FARMACIA | 125 |
| FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS | 131 |
| FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍA | 137 |
| FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INSTITUTO MIGUEL LILLO | 143 |
| FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES | 151 |
| FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS | 157 |
| FACULTAD DE MEDICINA | 163 |
| LA CARRERA DE KINESIOLOGÍA | 167 |
| ESCUELA DE ENFERMERÍA UNIVERSITARIA | 169 |
| FACULTAD DE ODONTOLOGÍA | 171 |
| FACULTAD DE PSICOLOGÍA | 173 |
| ESCUELA UNIVERSITARIA DE EDUCACIÓN FÍSICA | 177 |

| | |
|--|------------|
| ANEXO - Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de Tucumán - CPN Mario Alberto Marigliano | 179 |
|--|------------|

COMITE DE PARES EVALUADORES

- **Roberto Díaz**

Abogado y Escribano, Universidad Nacional de Córdoba. Director de asuntos Académicos, Universidad Nacional de Córdoba. Consultor del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba

- **Roberto Doberti**

Arquitecto, Universidad de Buenos Aires. Profesor de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, acargo de las cátedras de Morfología y de Teoría de Habitar. Asimismo, ejerce los cargos de Secretario de Investigación y Director del Laboratorio de Morfología.

Ha dictado cursos de perfeccionamiento y participado en Congresos en diversas Universidades del país y el extranjero. Ha escrito varios libros, entre ellos: *El hábitat de la pobreza, Lineamientos para una Teoría del Habitar, Relatos de la Forma y la Teoría y Curvas Conólicas*. Ha publicado numerosos artículos entre los que señalamos *Morfología Generativa, El Diseño de la Lógica del Diseño, Acerca del Significado de la Ciudad, Morfología y Matemática, Infinito y Situado: el Replanteo del Espacio Cartesiano y Un Ordenamiento Estructural de la Teoría del Proyecto*.

- **Alicia Entel**

Licenciada en Letras, Universidad de Buenos Aires. Magister en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Doctorado en Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. Profesora titular de Teoría de la Comunicación Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires y de Comunicación y Cultura, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Entre Ríos. Investigadora en Comunicación y Cultura Urbana, y Comunicación y Conocimiento, Instituto Gino Germani, UBA. Publicó últimamente los libros *La ciudad bajo sospecha*, Paidós, 1996; *Periodistas: entre el protagonismo y el riesgo*, Paidós, 1997; *Escuela de Frankfurt, Razón, Arte y Libertad*, Eudeba, 1999. Preside la Fundación Walter Benjamin para las Ciencias de la Comunicación.

- **Héctor Grad Fuchsel**

Doctor en Psicología Social por la Universidad Complutense de Madrid. M.A. Psicología Social y B.A. en Psicología y Educación por la Universidad Hebrea de Jerusalem. Profesor asociado del Depto. de Psicología Social y Metodolo-

gía de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Madrid. Delegado del Rector para el Gabinete de Estudios, Planificación y Organización de la Universidad Autónoma de Madrid.

Actualmente es responsable del Proyecto de Evaluación Institucional y coordinador del Comité de Evaluación de la Universidad Autónoma de Madrid (desde 1993).

Ha sido Representante Regional para Europa como miembro del Comité Ejecutivo de la International Association for Cross-Cultural Psychology (1994-1998).

▪ **César Lorenzano**

Médico egresado de la Universidad de Buenos Aires. Magister en Filosofía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Doctor en Filosofía de la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesor Titular de la Universidad de Buenos Aires. Profesor Titular de Universidad Nacional de Tres de Febrero. Director de la Maestría y Doctorado en Filosofía e Historia de la Ciencia de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Autor del Proyecto Institucional y Académico de la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Autor de siete libros, diez capítulos de libros, cincuenta artículos y más de cien ponencias en eventos nacionales e internacionales especializados en filosofía de la ciencia, historia de la ciencia y teoría del arte.

▪ **Jorge Manrique**

Doctor en Medicina (1947), Profesor Titular de Cirugía de la UBA (1982-1987). Director del Departamento de cirugía del Hospital de Clínicas (1985-1987). Presidente del Consejo Nacional de Residencias Médicas (CONAREME) (1971). Presidente de la Academia Argentina de Cirugía (1986), Presidente de la Asociación Argentina de Cirugía (1987). Miembro de Número de la Academia Nacional de Medicina (1996). Autor de más de 130 trabajos de investigación experimental y clínica. Miembro de numerosas sociedades científicas nacionales y extranjeras.

▪ **Carlos Martini**

Doctor en Medicina en la Universidad de Buenos Aires. Master en Salud Pública otorgado por la Universidad de Yale, Estados Unidos, y un Master en Ciencias otorgado por la Universidad de Londres, Inglaterra. Miembro del Colegio Real de Médicos de Inglaterra y le fue otorgado el título de Fellow (FFCM) por este Colegio.

Desde 1985 hasta 1996, fue el Vice Presidente de Educación de la Asociación Médica Norteamericana. Es autor de más de cincuenta publicaciones y ha colaborado en la redacción de tres libros. Ha sido profesor y consultor de un gran número de programas e instituciones mundiales, en salud internacional,

atención médica y educación médica incluyendo el Banco Internacional de Desarrollo, el Banco Mundial, la Oficina Sanitaria Panamericana y otras organizaciones norteamericanas e internacionales.

Actualmente es el fundador, Vicepresidente y Senior Medical Officer de MedScholar, universidad virtual, Estados Unidos.

▪ **Alfredo Russo**

Ingeniero Químico, Universidad Nacional del Litoral (1964). Docente - Investigador de la Universidad Nacional de Quilmes y Director de la Carrera de Ingeniería en Alimentos desde 1997. Profesor de Proyecto de Plantas. Ex Profesor Ordinario de la Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires (1985-89), de la Universidad Tecnológica Nacional (1972-75) y de la Universidad Católica Argentina (1968-76) Sectorialista de CEPAL - Sector Construcción (1987 – 1990). Experto del PNUD (1985/87). Presidente del Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI - 1984/85.

▪ **María Cristina Saucedo**

Ingeniero Agrónomo, Universidad Nacional de Córdoba. Doctor en Recursos Naturales, Universidad Justus Liebig, Alemania Federal. Profesora Adjunta del Gabinete de Sistemas de Producción Agropecuaria, Universidad de Buenos Aires. Asesora Científica en Recursos Naturales y Medio Ambiente del Programa de Cooperación Científico – Agrícola, Argentino – Alemán, Secretaría de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Cultura y Educación.

Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación

- **Ernesto Villanueva**
- **Gustavo Cirigliano**

Equipo Técnico de la CONEAU

César Peón

Asistente

Verónica Valdés

INTRODUCCIÓN

En sus ochenta y cuatro años de existencia, la Universidad Nacional de Tucumán forjó su identidad académica y científica a través de una nutrida historia de realizaciones, en la que existieron rupturas y contradicciones relacionadas con su propio desarrollo y con los avatares del país.

Tal identidad se materializa en su *presencia física*. La Universidad posee varios edificios, una reserva natural de catorce mil hectáreas en el cerro San Javier y participa en la ex¹ lotación de una mina de minerales preciosos. Su *presencia cultural* se manifiesta en dos Centros Culturales, el Teatro Alberdi, la radio universitaria y la intervención en un canal de televisión, además de su perfil educativo. Pero, por sobre todo, se advierte en la *presencia de un grupo humano* producto de esa historia, consolidado, diversificado en sus intereses y en sus funciones, que transmite de generación en generación, y en creciente desarrollo, las pautas, conocimientos y habilidades que lo caracterizan -de manera no exenta de contradicciones- haciendo de la vida universitaria el lugar central de su realización humana.

Este grupo pone de manifiesto, en su autoevaluación, la conciencia de encontrarse en *un punto de inflexión en su historia*, en un momento de transformación, en el que la Universidad Nacional de Tucumán está decidida a efectuar los cambios necesarios para recuperar su proyecto institucional originario y redefinirlo en el contexto de las nuevas condiciones y exigencias regionales.

La evaluación externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, basada en el informe final del Comité de Pares Evaluadores (en adelante CPE)¹, intenta destacar ese rasgo de la situación la Universidad, tomando como punto de partida una autoevaluación amplia y directa realizada por la Universidad Nacional de Tucumán, para analizar los puntos allí expuestos y completarlos en caso de ser necesario. Para tal fin, se apoya en las entrevistas a los distintos estamentos que la constituyen, a los miembros de sus órganos de gobierno a nivel central, de facultades y de institutos, así como a sectores de la sociedad civil y política tucumanas, e incorpora además como elementos de juicio, la apreciación directa de su planta física, de sus parques y

¹ Los Pares Evaluadores fueron: Roberto DIAZ, Roberto DOBERTI, Alicia ENTEL, Héctor GRAD, Martín HOUREST, César LORENZANO, Jorge MANRIQUE, Carlos MARTINI, Alfredo RUSSO y María Cristina SAUCEDE. Los miembros responsables de la CONEAU: Gustavo CIRIGLIANO y Ernesto VILLANUEVA. El responsable del equipo técnico fue César PEON que contó con la asistencia de Verónica VALDEZ.

de sus más diversas instalaciones y también el examen de sus documentos fundacionales, sus reglamentos y sus estructuras funcionales.

La evaluación externa no prejuzga acerca de los fines y objetivos que se propone la Universidad². Sólo trata de investigar si los medios son los adecuados a estos fines y si se implementan cabalmente.

En todo momento, los evaluadores, en el curso de su visita, trataron de contribuir para que los miembros de la Universidad Nacional de Tucumán examinaran su actuación y manifestaran sus pareceres, sus percepciones, sus intenciones y sus objetivos.

Por ello, la evaluación comprende los siguientes puntos:

- i. Antecedentes históricos de la Universidad Nacional de Tucumán.
- ii. Objetivos expresados en su proyecto institucional.
- iii. Proceso de autoevaluación.
- iv. Proceso de evaluación externa.
- v. Gobierno de la Universidad.
- vi. Docencia y procesos de enseñanza y aprendizaje.
- vii. Investigación.
- viii. Posgrados.
- ix. Transferencia.
- x. Extensión.
- xi. Gestión y servicios centrales.
- xii. Perfil territorial y cultural.
- xiii. Características similares que atraviesan a las distintas unidades académicas.
- xiv. Conclusiones y sugerencias.
- xv. Resumen ejecutivo.

Dado que el análisis de estas instancias parte de la Autoevaluación realizada por la Universidad Nacional de Tucumán, no puede dejar de comentarse la claridad de su forma expositiva, lo minucioso de sus análisis, y la firmeza y aguda autopercepción con que plantea sus problemas más acuciantes. Esta impresión general se extiende a las autoevaluaciones realizadas por cada una de sus unidades académicas e institucionales y se corrobora en las entrevistas realizadas, donde todos los estamentos -investigadores, docentes, estu-

² Ley 24521, art. 44.

diantes, no-docentes, autoridades- participaron activamente y expresando con total franqueza, sus pareceres acerca de todos los aspectos que hacen a la vida universitaria.

Sin embargo, se observó una cierta desconexión entre los problemas detectados y las soluciones propuestas en las *Alternativas para el cambio*³, que, por su misma generalidad, no contemplan objetivos intermedios que podrían servir como escalones para alcanzar los fines deseados. Corresponde mencionar que en el curso de la evaluación, esos objetivos intermedios, y las estrategias necesarias para lograrlos, fueron expuestos y comentados por la comunidad universitaria y tienen su espacio en este documento.

En todas estas instancias se percibieron los aspectos distintivos de la Universidad Nacional de Tucumán, que son los que la hacen una institución universitaria única, con específicos puntos fuertes y débiles.

³ Programa de Autoevaluación Institucional. Informe Final. Universidad Nacional de Tucumán, octubre de 1998.

SINTESIS HISTÓRICA

El presente de la Universidad Nacional de Tucumán

La Universidad Nacional de Tucumán está localizada en una de las provincias más pobladas del país -1.142.105 habitantes-, rasgo que, junto con su reducida superficie relativa, la dota de una densidad de población característicamente alta: 50,7 habitantes por kilómetro cuadrado, cifra que contrasta con la de 40,9 correspondiente a la segunda provincia más densamente poblada, que es Buenos Aires. A este indicador demográfico se agregan un alto índice de urbanización -del 76,6% en el año 1991- y las altas tasas de desempleo abierto y de subempleo -que en agosto de 1998 fueron del 14,8% y del 16,3% respectivamente, ambas superiores a las tasas nacionales, que fueron del 13,2% y del 13,7% para cada caso.⁴

La economía regional atraviesa por una profunda crisis de transformación caracterizada por la rápida declinación de su cultivo tradicional, la caña de azúcar, y la creciente importancia relativa de la producción de cítricos para jugos concentrados que, como el limón y la naranja, encuentran demanda en el ámbito del MERCOSUR.⁵

Esta situación ubica a la Universidad Nacional de Tucumán en un contexto socioeconómico adverso, no obstante el cual, y a pesar de haber disminuido su influencia como centro universitario en la región del Noroeste Argentino, sigue siendo un polo de atracción para muchos jóvenes cuyas familias valoran su prestigio académico.

Su historia

La historia de la universidad comienza el 2 de julio de 1912 cuando es promulgada una ley provincial que ordena su creación. El proyecto de ley había sido presentado por el Diputado Provincial Juan B. Terán en 1908 y desde

⁴ Fuente: INDEC, citado en *Indicadores de Coyuntura*, N° 98, FIEL, Buenos Aires, 1998.

⁵ “*Libro Azul de las Provincias. Las Economías Regionales en la Transformación Económica de la República Argentina*”. Instituto de Investigaciones Económicas y Financieras de la Confederación General Económica. C.G.E, Buenos Aires, 1993. Págs. 378 y 379.

entonces se consolidó el proyecto institucional que fijaba como misión de la Universidad de Tucumán la de ser un centro regional de educación superior para todo el norte argentino. Dicho proyecto fue sostenido conjuntamente por el mismo Terán, el Gobernador Padilla y el joven Julio Prebisch que luego fuera su rector durante el largo periodo comprendido entre los años 1929 a 1940.

La concepción que, ya en 1914, tenía Terán de la u como centro científico y cultural cuya vinculación con el medio redundara en beneficio de la región, prefiguraba algunos de los principios que en 1918 postularía el movimiento reformista cordobés.

En términos prácticos, la vocación regional de la Universidad de Tucumán apuntaba a fortalecer la economía de la zona, basada en la agroindustria azucarera y se traducía en el impulso constante a un conjunto de carreras esencialmente técnicas como las ingenierías industriales y químicas, las matemáticas aplicadas, las ciencias químico farmacéuticas y las ciencias naturales en general. Tal política se reforzó con programas de extensión universitaria referidos a la realidad histórica y social de la región, concretados en la publicación de *Boletines de extensión agrícola* para los agricultores y *Políticas de extensión popular* para el público en general, con contenidos especialmente orientados a temas de higiene y salud públicas.

Esta voluntad de atención a los sectores populares que propiciaba la Universidad, se manifestó también en el cumplimiento de programas de desarrollo de escuelas obreras de Mecánica y Electricidad y de Secretariado Comercial, de cursos de verano y de la Escuela de Pintura y Plástica.

Como resultado de la Reforma Universitaria del 18, la Universidad Nacional de Tucumán avanzó en la democratización de su sistema de gobierno al incorporar representantes del Claustro Estudiantil, e inició un movimiento tendiente a su nacionalización, que se inició con la promulgación de la Ley 11.027 del año 1921, y culminó diez años más tarde con la cesión de la Universidad a la Nación por medio de una ley provincial.

La conformación definitiva de la UNT en una institución de educación superior moderna y democrática, se concretó en 1924 cuando a los rasgos anteriores se le agregan los concursos docentes, la periodicidad de las designaciones en los cargos académicos, la conformación del Claustro de Graduados, la incorporación con voz y sin voto de delegados de la Federación Universitaria al Consejo Superior y la implementación de regímenes flexibles de asistencia a las clases para los estudiantes.

La UNT adquiere el definitivo carácter de universidad “reformista” y “reformada” en 1929, con la gestión rectoral de Julio Prebisch cuando, como se afirmaba entonces, “la Reforma se institucionaliza en la Universidad Nacio-

nal de Tucumán”. Se inició así, una etapa en la que la armonía de la institución con el Claustro Estudiantil y la consecuente ausencia de conflictos, preservaron a la Universidad de las amenazas de intervención por parte de los gobiernos *de facto* de Uriburu y Justo durante la década del treinta.

El Rector Prebisch acentuó y profundizó el carácter regional que la institución ostentó desde su fundación, al punto de proponer que se la rebautizara como “Universidad del Norte”. Para ello impulsó dos grandes proyectos: la Escuela de Medicina Regional y el Instituto de Investigaciones Regionales. Pese a que no fue denominada Universidad del Norte”, durante varias décadas se la llamó oficialmente “Universidad del Tucumán”, lo que destaca dicha vocación regional.

Al margen de las tensiones y desencuentros políticos acaecidos durante las gestiones rectorales de Terán y de Prebisch, ambas desarrollaron y consolidaron un proyecto institucional basado en el interés por asumir una vocación regional y científicamente modernizante.

La impronta regionalista que caracterizó tanto la creación como la expansión de la UNT hasta la década del sesenta, se hizo evidente en la puesta en marcha de un conjunto de proyectos académicos y culturales que abarcaron la fundación de Institutos de Medicina regional, Antropología, Lingüística y Folclore, Zoología, Agricultura, Industria y Tecnologías. El sentido social del compromiso universitario encontró espacio en las políticas de extensión a través de los “Cursos nocturnos de perfeccionamiento técnico para obreros”.

En lo específicamente académico, la UNT se expandió con la creación de las facultades de Filosofía y Letras, de Farmacia y Bioquímica, de Derecho y de Ingeniería Civil que amplió su plan de estudios al incluir la enseñanza de la arquitectura. Esta iniciativa originó la Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

En una segunda etapa, a partir de la década del cuarenta, se desarrollan las carreras de Medicina, Ingeniería Azucarera, Agronomía, Educación Física, Artes y una fuerte expansión tendiente a la formación de bachilleres. A la Escuela y Liceo Vocacional Sarmiento, se agregan la Escuela de Bellas Artes, el Instituto Técnico y la Escuela de Agricultura y Sacarotecnia dentro del territorio de la provincia de Tucumán; las Escuelas de Agronomía, Ganadería y anexos de Santiago del Estero; las Escuelas de Minas y Técnica de Vespucio en Jujuy, y los cursos de Visitadoras que dieron lugar a la Escuela de Enfermería, además de la creación de la Escuela de Música.

La ambiciosa cobertura académica de la UNT en el contexto del NOA se aprecia también en la creación de la Facultad de Ciencias Naturales y el Departamento de Ciencias Económicas, ambos con sede en Salta, y del Instituto de la Altura de Jujuy.

La reducción del área de influencia de la UNT, como consecuencia de la emergencia de nuevas universidades nacionales y privadas en toda la región, no ha mitigado los problemas de matrícula, masificación y credencialismo que hoy afectan a buena parte de las instituciones universitarias del país, y que forman parte del diagnóstico al que quiere contribuir el presente informe.

EL PROCESO DE EVALUACIÓN EXTERNA

El proceso de Evaluación Externa comienza con un análisis de los documentos de autoevaluación de la UNT -su Informe Final, que contempla los aspectos generales de la Universidad, y los informes parciales de cada una de sus unidades académicas- y continúa luego con una serie de entrevistas en la ciudad de Tucumán, en las que los Pares Evaluadores se reúnen con todas las instancias representativas de la vida universitaria:

- i. la Comisión Central de Evaluación;
- ii. los representantes de los claustros de estudiantes, profesores y no-docentes;
- iii. los representantes de los distintos colegios profesionales, para escuchar la voz de sus graduados;
- iv. los miembros del Honorable Consejo Superior;
- v. los directores de Proyectos FOMECE;
- vi. los directores de Proyectos de Investigación;
- vii. los directores de Institutos CONICET;
- viii. las Secretarías y Direcciones de Rectorado;
- ix. los miembros de las facultades y los institutos (responsables, personal docentes, estudiantes, y no-docentes);
- x. los responsables de los servicios esenciales del Rectorado.

Asimismo, hubo reuniones con representantes de colegios profesionales y autoridades políticas provinciales relacionadas con la temática educativa.

En el transcurso de las entrevistas se obtuvo información, que fue ampliada con la visita a las plantas físicas, las bibliotecas, los espacios culturales y las áreas agronómicas y de reserva. Se analizaron documentos, informes, estadísticas adicionales y sistemas informáticos.

La Evaluación Externa terminó con una prolongada reunión con el Sr. Rector, en el curso de la cual expresó al igual que lo hicieron los miembros de la comunidad universitaria en las entrevistas correspondientes- sus opiniones acerca

de la autoevaluación, así como su percepción de la Universidad en cuanto a sus puntos críticos y sus potencialidades. Todo esto fue encarado desde la perspectiva de las transformaciones que están en marcha en la institución y a las cuales el presente informe aspira a hacer un aporte positivo

Cuando el CPE inicia su visita a la Universidad Nacional de Tucumán se encuentra ante una institución que ha consolidado a lo largo de su extensa trayectoria una fuerte imagen que la identifica con el medio, y que se manifiesta en varios niveles: culturales, científicos y de expansión y contención de los jóvenes; a la vez que es un horizonte de posibilidades para académicos, artistas e intelectuales en general y una instancia de mediación para la obtención de recursos estratégicos para la población. Esta presencia, expresada por gran parte de los entrevistados, parece ir más allá de las consideraciones y cuestionamientos específicos acerca de las misiones universitarias de docencia, investigación, extensión y gestión, y configura un importante valor simbólico reconocido por todos los estamentos de la Universidad Nacional de Tucumán.

No obstante tal plus simbólico, la UNT reconoce crudamente sus falencias⁶. Esto se constató tanto en la Autoevaluación como en el diálogo que la CPE entabló con los distintos estamentos, e incluso con aquellos estudiantes que manifestaron no acordar con la evaluación externa. En este sentido, cabe destacar la interesante disposición explícita del conjunto para la planificación y concreción de transformaciones según las misiones que la Institución se ha propuesto.

En los apartados siguientes, se describen las reuniones con los representantes de los claustros, y del H.C.S., y muy genéricamente las que se efectuaron en las Facultades, que tienen un lugar más amplio en los anexos especiales. Las demás reuniones contribuyeron a la elaboración de los apartados correspondientes, sin que se describan específicamente.

Las entrevistas con los claustros y los órganos de gobierno

Las primeras entrevistas tuvieron como objetivo escuchar e intercambiar ideas en torno a una valoración general de la autoevaluación, los niveles de participación en dicho proceso, las posibilidades de reflexión, por un lado, y de

⁶ Véase Informe de Autoevaluación pág. 23: se señala “el coraje de ventilar todos los asuntos, incluso los negativos”, y que ello redundó en una mejora en la autoestima del conjunto. También se señala en el mismo documento pág. 24 que la Universidad se halla en un punto de inflexión entre el estilo tradicional de una gestión clientelística y otro vinculado al estilo estratégico y racional de consenso en torno a problemas.

visión conjunta de la Universidad por otro. Se desarrollaron, en este sentido, reuniones con la Comisión Central de Evaluación, con el Claustro de Estudiantes del Consejo Superior, con el Claustro de Profesores representados por la Federación de Docentes e Investigadores de la Universidad Nacional de Tucumán (FEDIUNT) y con el Claustro de Personal no docente. Al referirse a los claustros, se hace alusión a sus representantes en especial y en menor medida, a sus miembros. Estos se manifestaron luego, ampliamente, en las visitas a las distintas unidades académicas, cuando participaron en un número muy elevado de las reuniones programadas, y de entrevistas ocasionales durante la recorrida por las instalaciones.

Con la Comisión Central de Evaluación

Destacaron las transformaciones que el propio proceso de autoevaluación estimuló, en especial la creación de comisiones curriculares.

Reconocieron las dificultades para la obtención de datos que permitieran trazar un panorama cuantitativo de la Universidad, así, por ejemplo, la carencia de cifras globales actualizadas de profesores concursados, interinos y contratados.

Valoraron positivamente la autoevaluación como perspectiva y herramienta para que la comunidad educativa pueda “mirarse a sí misma”.

Enfatizaron la necesidad de mejorar el vínculo entre Universidad y Sociedad y la de recuperar el liderazgo en el NOA.

Con los estudiantes

Manifestaron preocupación por lo que definieron como una “merma del presupuesto universitario”.

Consideraron que hubo poca participación estudiantil en el Informe de Autoevaluación, al tiempo que lo visualizaron más inclinado a lo cuantitativo que a lo cualitativo⁷.

⁷ Sin embargo es necesario aclarar que en los estudiantes participaron en la constitución de las comisiones de autoevaluación donde tuvieron representantes y, como claustro organizado, fueron invitados a integrarse a todas las jornadas de reflexión realizadas a lo largo del año 1996.

Más allá del Informe de Autoevaluación hicieron los siguientes señalamientos puntuales en relación con la Universidad:

- i. Estimaron que la formación docente es, en ocasiones, precaria desde el punto de vista pedagógico, por lo que la formación de posgrado -centrada en contenidos cognoscitivos- no tendría demasiada incidencia en el grado.
- ii. Con respecto al espacio físico, y a las distancias que deben recorrer los estudiantes, propusieron una mejor utilización de los mismos y sostuvieron la necesidad de una adecuada infraestructura informática, en especial en los sitios alejados (residencias médicas, etc.)
- iii. Señalaron, respecto de las cátedras, un funcionamiento atomizado (“como islas”)
- iv. En cuanto a la retención de los estudiantes en las carreras, opinaron que existen materias “filtro” -principalmente en primer año-
- v. Ante la perspectiva del acortamiento de las carreras, y de la introducción de títulos intermedios, manifestaron el temor de que se “desmembren las carreras en tecnicaturas”.

Con los profesores

La reunión general⁸ se realizó con la FEDIUNT, Federación de Docentes e Investigadores de la UNT.

Manifestaron preocupaciones de carácter gremial: salarios, obra social, estabilidad a través de concursos.

Señalaron que, como FEDIUNT, tuvieron poca participación en la autoevaluación⁹.

Consideraron que la ayuda de la UNT resulta escasa para la formación de los docentes.

⁸ Corresponde aclarar que hubo otras reuniones con docentes, especialmente en las facultades, y que la temática allí fue bastante más amplia.

⁹ Es necesario aclarar que en la documentación referida al Prediagnóstico, Diagnóstico y presentación del Informe Final de Autoevaluación se consigna la participación de la FEDIUNT en todas las jornadas de reflexión realizadas durante el año 1996.

Con los graduados

Las opiniones de los graduados, recibidas a través de los colegios profesionales, expresaron la habitual queja por la falta de preparación “práctica” otorgada por la UNT, queja que puede relativizarse ya que no se postularon imposibilidades o dificultades serias para la posterior adecuación a la vida profesional. Aunque muchos de los directivos de los colegios profesionales son docentes de la Universidad, no hay un diálogo que conduzca a resolver esta falencia; cuestión que hay que encarar con inteligencia frente a un panorama que anticipa variaciones múltiples y recurrentes en los contenidos curriculares y en las modalidades y campos de ejercicio profesional. Puede percibirse un conflicto de difícil comprensión y resolución en lo relativo a la actividad de la Universidad como posible proveedora de servicios profesionales. Parece necesaria una seria discusión conjunta para delimitar los campos en los que esa actividad es redundante e implica una competencia desleal con sus propios egresados, de los campos donde por la naturaleza de la función es necesaria o conveniente la intervención de la Universidad, discusión y delimitaciones que deben hacerse desde la perspectiva del bien común. La participación de otros sectores de la sociedad en tales debates permitiría llegar a establecer criterios más amplios. Cabe agregar que todo esto está lejos de una adecuada implementación.

Con los no docentes

Manifestaron haber participado en las Jornadas de Autoevaluación y afirmaron explícitamente la aceptación de tal instrumento para la mejora de la vida universitaria.

Demostraron alto nivel de pertenencia a la Institución, aunque expresaron no estar conformes con su papel en el H.C.S. por tener voz y voto sólo en los temas “administrativos” cuya delimitación no siempre es precisa.

Consideraron prioritaria la **capacitación** y señalaron haber propuesto una carrera de “Técnico en Administración Universitaria”. Para muchos de ellos la capacitación sería un eje básico para la estabilidad laboral. Destacaron la necesidad de una mejor formación para el uso de tecnologías informáticas, ya que lo aprendido tendría que ver sólo con la experiencia adquirida en el manejo de equipos, lo cual daría como resultado un menor aprovechamiento de las potencialidades de tal equipamiento. Hicieron especial referencia a las áreas de informática y biblioteca.

Tanto en la reunión como en entrevistas en las facultades apareció con nitidez la cuestión de la **seguridad laboral**, un tema que reaparecerá cuando se analice el Departamento Jurídico.

Síntesis de imagen, metas, reflexividad

Se observa una distancia importante entre el reconocimiento de las debilidades de la Institución realizada por la Comisión Central de Evaluación y el que surge de las referencias de los claustros cuyo carácter crítico, es menos incisivo que el de la primera.

De los tres claustros señalados, los no docentes demostraron la mayor capacidad de autorreflexión, es decir, de ponderación crítica de la propia tarea, y también los estudiantes, los cuales efectuaron más señalamientos puntuales.

Con el Consejo Superior

Además de las reuniones realizadas separadamente con los claustros, se llevó a cabo una con el Honorable Consejo Superior como cuerpo, cuyos puntos salientes fueron:

- i. el reconocimiento explícito de que el proceso de evaluación en sí mismo promovió transformaciones;
- ii. la duda acerca de si podrán realizar una evaluación continua;
- iii. la valoración de la identidad de la UNT no sólo como lugar de producción de conocimiento sino también por la función social y cultural que cumple en la sociedad tucumana;
- iv. la explicitación de cierto malestar que surge del desacuerdo con algunos planteos de la Ley de Educación Superior;
- v. una cierta inquietud en relación con el proceso de categorización docente, incluida la manifestación de un imaginario de sospecha por las supuestas consecuencias de la Evaluación Externa.

No obstante estas manifestaciones, hubo un total acuerdo sintetizado en la frase: “Es importante que nos miremos a nosotros mismos”.

En las Facultades

Los Pares Evaluadores concurren a todas las unidades académicas de la Universidad Nacional de Tucumán, recorrieron la planta física y se interesaron por la biblioteca, los servicios de informática y las diversas instalaciones. Pero fundamentalmente, prestaron especial atención a las opiniones y los puntos de vista de los integrantes de la comunidad universitaria, a fin de conocer directamente sus problemas y preocupaciones.

Debido a que la evaluación se llevó a cabo en el momento de finalización del ciclo lectivo, en pocas Facultades se pudo apreciar el dictado de clases y mantener diálogos con docentes y estudiantes en el aula.

Este inconveniente fue salvado por entrevistas grupales organizadas por las autoridades de la Universidad y de las unidades académicas.

Durante esas reuniones, estudiantes, no docentes, y fundamentalmente docentes, participaron activamente, y mostraron su nivel de compromiso con la Autoevaluación, al pormenorizar los núcleos fuertes y débiles del conjunto.

La información recabada, abundante y rica, completó, aclaró o simplemente corroboró la vertida en los Informes de Autoevaluación, tanto en el general como en los que elaboraron cada una de las unidades académicas.

Hubo consenso entre los Pares Evaluadores -que recorrieron las Facultades en grupos de dos o tres, a fin de garantizar la objetividad de las impresiones recogidas-, acerca de que esos eventos, con sus intensos intercambios, constituyeron una experiencia sumamente enriquecedora. Esto pudo registrarse tanto desde el punto de vista estrictamente académico como desde el humano, ya que las interacciones, llevadas a cabo en salones llenos de miembros de los distintos claustros, demostraron, más allá de la excelente disposición para brindar información, y de la cordialidad con que se hizo -con sus naturales diferencias- la impronta de la densidad histórica que los constituyó como colectivo social.

EL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Comentarios generales

Es necesario mencionar como un rasgo positivo de la UNT el que haya emprendido un proceso de Evaluación Institucional, con sus etapas de Autoevaluación y Evaluación Externa. Sin ignorar contratiempos, resistencias y reticencias, se percibe con claridad la existencia de una suficiente capacidad política y de legitimación de la autoridades y los cuerpos técnicos que las acompañan, como para posibilitar un importante grado de participación y compromiso por parte de la comunidad universitaria.

Un factor importante, que parece estar siempre presente o subyacente, es la intención original de la UNT de ser “la Universidad del NOA”, es decir de ser una universidad regional. Esta posibilidad, teniendo en cuenta el proceso por el cual se crearon otras Universidades en la región a partir de sedes locales de la UNT, parece entenderse de dos maneras distintas aunque no siempre claramente distinguidas.

La primera es aquella que intenta sostener el “natural liderazgo” justificado en su prioridad histórica; esta actitud tiene la ventaja de operar como un acicate para mantener la posición, pero el evidente inconveniente de constituirse como una suerte de “aristocracia universitaria” de sangre o linaje. La otra manera, que posiblemente esté imponiéndose, es entender que la acción sobre la región consiste en participar en la actividad coordinada del sistema universitario del NOA; los proyectos de docencia, extensión e investigación realizados en conjunto hacen cada vez más fuerte o prevalente esta interpretación. Varios ya están en ejercicio y otros están formulados como programas a realizarse en un futuro inmediato. De su éxito y ampliación dependerá mucho el lugar que en el orden real e imaginario ocupe la UNT.

La participación y la voluntad de mejoramiento –verdadero objetivo de la evaluación– se puso de manifiesto con mayor claridad en aquellas situaciones en que se interactuaba en una relación de mayor cercanía con el lugar de trabajo. Así por ejemplo, los docentes mostraron un fuerte interés en enunciar dificultades, esbozar vías de solución y reconocer sus responsabilidades cuando se trabajó en las Unidades Académicas pero, en cambio, cuando se los escuchó como agrupación gremial institucional, se redujo enormemente su disposición y apertura.

Por otro lado, en general a los docentes les cuesta reconocer la situación de relativo privilegio de la UNT en cuanto al alto porcentaje de dedicacio-

nes exclusivas y semiexclusivas, con lo que tienden a perderse de vista algunas obligaciones emergentes y sobre todo ciertas posibilidades de construcción.

En tal sentido, los estudiantes mantuvieron mayor coherencia en las distintas instancias. Tanto cuando actuaron como organización general, es decir como Federación, como cuando se mantuvieron reuniones en cada facultad, su discurso mantuvo pautas comunes. Por un lado, manifestaron críticas a la evaluación y particularmente a la Evaluación Externa por concebirla como un instrumento de la política universitaria y educativa del Estado. Pero una vez concluidas las críticas, que quedaron más en el plano de las declaraciones principistas que de las convicciones con consecuencias prácticas, plantearon inquietudes muy precisas relacionadas con los modos de inserción de la Universidad y sus egresados en el medio social, con la necesidad de igualar oportunidades, con el mejoramiento del nivel académico y con las responsabilidades que les corresponde asumir como claustro.

Una situación singular pudo observarse respecto del personal no docente. Por una parte, sus enunciaciones como gremio resultaron muy atinadas, constructivas y con reivindicaciones razonables y muchas veces justificadas en lo referente a las demandas de capacitación y actualización. Por otra parte, desde la estructura de conducción de la Universidad, se destacó la existencia de sectores de escasa colaboración, insuficiente preparación y mínima disposición para el cumplimiento de las tareas que le son inherentes.

Toma de decisiones y desarrollo

La decisión de la evaluación institucional inicia el cumplimiento de lo establecido en el Art. 44 de la Ley de Educación Superior No. 24.521, y coincide con el surgimiento de una serie de evaluaciones sectoriales aisladas -algunas requeridas por la participación en los planes nacionales de investigación y desarrollo- y con una cierta sensación extendida de crisis, atribuida al agotamiento del proyecto institucional vigente y a la relativa parálisis en cuanto a la respuesta de la UNT frente a las nuevas demandas de los contextos sociales y académicos que sirven de referencia a su comunidad universitaria.

El proceso básico de autoevaluación se inició mediante resolución del Honorable Consejo Superior del 28 de noviembre de 1995, la constitución de la Comisión Central de Evaluación en marzo de 1996 y la aprobación del documento *Objetivos, métodos y plazos del Programa de Evaluación* por resolución del H.C.S. del 9 de abril de 1996.

La orientación cuantitativa de esta primera fase se reflejó en un *Prediagnóstico* basado en indicadores de funcionamiento y en los esquemas

destinados a orientar la autoevaluación de las unidades académicas. El Informe Final de esta fase (*Libro Blanco*) fue elevado al H.C.S. en diciembre de 1996 y discutido por las comisiones de autoevaluación de las unidades académicas en las Jornadas-taller “*De la evaluación institucional al cambio*” y por el H.C.S., el Rector y su Gabinete en las Jornadas-taller “*Alternativas para el cambio de la UNT*” en marzo de 1997.

Las conclusiones de las primeras jornadas se plasmaron en despachos sectoriales de análisis y prospectiva que, junto con el *Libro Blanco* e informes de las secretarías pertinentes, contribuyeron a los *Acuerdos de Horco Molle* sobre Reforma Administrativa, Reforma Académica, Investigación y Transferencia y Sistema de Gobierno en las segundas jornadas. Este proceso de reflexión estratégica fue suspendido en mayo de 1997 por una crisis en el Gabinete Rectoral, y la renuncia de los secretarios involucrados en el proceso de autoevaluación. Finalmente, el H.C.S. decide tomar conocimiento de las actuaciones y dar por finalizado abruptamente el proceso en diciembre del mismo año. El proceso de autoevaluación se retoma en junio de 1998, cuando asume la dirección actual de la Universidad Nacional de Tucumán e inicia una nueva gestión universitaria. Se procede entonces a actualizar los datos y los análisis elaborados previamente, en una fase eminentemente técnica, que culmina cuando el Rector y el Presidente de la CONEAU firman en agosto de 1998 un acuerdo para implementar la evaluación externa.

El proceso de autoevaluación 1995-1997 tuvo características disímiles en las distintas unidades académicas. Tanto los Informes de Autoevaluación como los grupos entrevistados reflejan esa diversidad; desde facultades donde la autoevaluación fue concebida como un proceso técnico de elaboración de datos cuantitativos con fines descriptivos, o bien Facultades donde esas evidencias fueron complementadas con datos cualitativos obtenidos en entrevistas a informantes clave y/o valoraciones de los equipos de gobierno, hasta facultades donde se abrieron procesos participativos de reflexión estratégica, con fuertes componentes retóricos y la implicación de todos los sectores de los claustros. Al igual que en el nivel global de la Universidad, durante 1998 el proceso parece haberse limitado, en general, a la actualización técnica de los datos y a un rápido análisis.

Las comisiones

La composición de las distintas comisiones de autoevaluación responde a esas caracterizaciones implícitas del proceso en el ámbito correspondien-

te. El compromiso institucional de la UNT se ha reflejado en la composición de la Comisión Central de Evaluación y de la Comisión de Asesoramiento y Coordinación, que contó con una destacada representación del Gabinete del Rector, una numerosa representación de los sectores académicos vinculados con la pedagogía universitaria en la UNT y el aporte de Augusto Pérez Lindo, que se desempeñó como asesor en evaluación institucional durante la primera fase del proceso.

La composición de las comisiones de autoevaluación de las unidades académicas parece coherente con las distintas concepciones (antes indicadas) del proceso en las distintas Facultades. Así, se pueden encontrar desde comisiones técnicas expertas en métodos de investigación cuantitativos y estadística, comisiones que combinan lo anterior con la preocupación de algunos docentes por la calidad pedagógica de la enseñanza, hasta comisiones con una composición representativa del Consejo Directivo correspondiente. *En algunos casos, la situación intermedia se corresponde con facultades caracterizadas por una tasa relativamente menor de docentes con dedicación exclusiva. En estos casos, lógicamente, la composición de la Comisión Central de Evaluación representaría preferentemente al personal más dedicado a la institución. En consecuencia, el proceso y sus resultados reflejan con mayor nitidez las percepciones de este núcleo activo que las del conjunto del colectivo docente.*

Difusión y participación.

El proceso de autoevaluación global tuvo escasa difusión fuera del ámbito de los equipos directivos. Aunque se debatió el Informe de Autoevaluación en el H.C.S., el Informe de Autoevaluación fue publicado recientemente, de modo que los representantes de estudiantes, el personal docente y no docente -así como los miembros de la comunidad universitaria- tuvieron conocimiento de él en forma reciente y con motivo de la Evaluación Externa.

La participación de los colectivos implicados en las unidades académicas y en las unidades administrativas y su conocimiento del proceso de autoevaluación y sus resultados es desigual. Según las entrevistas realizadas en las unidades administrativas, la participación de ese sector se centró, especialmente, en la provisión de datos para la evaluación. *A pesar de que una parte importante de los análisis y de las conclusiones globales del Informe de Autoevaluación se refiere a la organización de la UNT y su administración, no se han desarrollado procesos de autoevaluación en esta estructura.*

La participación de los distintos sectores en los procesos de autoevaluación de las unidades académicas ha seguido los patrones enunciados previamente, desde facultades con una participación limitada a la Comisión Central de Evaluación respectiva (cuando su tarea consiste en el procesamiento de datos cuantitativos), o facultades donde la participación se amplía a los sectores más comprometidos con la calidad de la docencia, hasta facultades que generaron instancias participativas amplias, como las asambleas, para el debate del proceso y la formulación de sus resultados.

Obtención de datos.

El Informe de Autoevaluación (p. 23) señala que uno de los resultados del proceso ha sido pasar de una ausencia de datos a una abundancia relativa de información para el diagnóstico y la toma de decisiones institucionales. Debe reconocerse el importante esfuerzo que realizaron en todos los niveles las comisiones de autoevaluación para obtener indicadores cuantitativos del funcionamiento de las unidades académicas (procesos de enseñanza e investigación) y administrativas (en la gestión y los servicios).

El análisis del *Informe*, así como la información recogida durante la visita, permiten inferir que ese aumento cuantitativo no ha sido acompañado aún por una mejora correlativa en la calidad de los datos. La carencia relativa de bases de datos informatizadas ha dificultado la obtención de información relevante y, en ocasiones, ha limitado su fiabilidad. Esta debilidad, acentuada por el alto grado de descentralización de la gestión y por la toma de decisiones por Facultades, limita las posibilidades tanto de extraer algunas de las conclusiones específicas en la evaluación, como de tomar decisiones basadas únicamente en los indicadores estadísticos disponibles.¹⁰

¹⁰ Por ejemplo, las limitaciones de las bases de datos informatizadas sobre la matrícula de estudiantes dificultan la obtención de indicadores del rendimiento del proceso de enseñanza (como la tasa de terminación en término, la de abandono o las de retraso). Para calcular estos indicadores con validez, se requiere el seguimiento de las cohortes de estudiantes - que sólo pudo ser realizado en las facultades que disponen de ese tipo de bases en el área de estudiantes (CIENCIAS ECONÓMICAS, BIOQUÍMICA, QUÍMICA Y FARMACIA, MEDICINA, FILOSOFÍA y LETRAS). Sin embargo, tanto esos casos como las aproximaciones realizadas en los Informes de Autoevaluación de la UNT y de las restantes unidades académicas pueden estar afectadas por la posibilidad de que los ingresantes se inscriban en más de una carrera y elijan posteriormente aquella en la que continúan sus estudios. Esta estrategia vocacional del estudiante incrementaría artificialmente las tasas de abandono (o de retraso, ante la ausencia de normas de permanencia) calculadas, reduciendo la tasa de éxito en la carrera no elegida. El control de estas inscripciones múltiples requeriría algún tipo de centralización o, al menos, de coordinación de las bases de datos de estudiantes situadas en las facultades.

Quizás como consecuencia de esta limitación, el Informe es bastante desigual en la profundidad del tratamiento y en el análisis de las distintas funciones y estructuras de la UNT. Si bien se realizó un esfuerzo evidente en el análisis de los procesos educativos, de investigación y de extensión, así como de las unidades académicas, no se pudo observar la misma extensión y profundidad en la descripción de los procesos de decisión y gestión ni de su organización. El Informe de Autoevaluación global de la UNT no analiza la organización de los recursos humanos y materiales destinados a los servicios centrales más allá del organigrama y las funciones de las secretarías del Rectorado. Los informes por facultades no se refieren a la administración y los servicios en su ámbito.

En el mismo sentido, es notable la carencia de análisis prospectivos sistemáticos que pudieran contribuir a la toma de decisiones sobre el desarrollo de los servicios que la UNT y sus unidades académicas brindan a la sociedad (por ejemplo, para el diseño de la oferta de nuevas enseñanzas de grado y posgrado).

El Informe

Aspectos descriptivos y valorativos.

El Informe de Autoevaluación muestra un esfuerzo destacable para completar la presentación descriptiva de datos junto con su valoración –en muchos casos, valientemente autocrítica-. Pese a la aparente validez consensual de los análisis del funcionamiento administrativo evidenciado durante las entrevistas, como hemos mencionado previamente, el Informe de Autoevaluación no aporta los datos que habrían justificado las conclusiones al respecto. Este tipo de desequilibrio interno es mayor en los informes por facultades, cuyas conclusiones y propuestas han superado frecuentemente el ámbito restringido de análisis eminentemente descriptivos de datos cuantitativos.

Análisis estratégico: Identificación de puntos fuertes y débiles y formulación de propuestas de actuación.

El Informe de Autoevaluación refleja un esfuerzo meritorio para identificar los factores internos que pueden facilitar (las *Fortalezas*) o dificultar (los *problemas críticos*) el logro de los objetivos institucionales y la consecución

de posibles líneas de mejoramiento de la Universidad Nacional de Tucumán. Sin embargo, en general, los análisis (en especial, los realizados por facultades) no se refieren explícitamente a los factores contextuales, cuya importancia es decisiva en cuanto a la posibilidad de alcanzar los objetivos fijados y en lo relativo a las oportunidades que ofrece el medio para el desarrollo de la Universidad. Esta ausencia no es coherente con el objetivo institucional de vinculación con el contexto regional, pero además puede dificultar el logro de los objetivos de mejoramiento. Por ejemplo, la no identificación de fuentes externas de financiación adicional hace que los mecanismos internos de reconocimiento e incentivos sean susceptibles de quedar librados al entusiasmo voluntarista.

Finalmente, en las propuestas de mejora no se han precisado las distintas instancias (internas y externas) implicadas en su desarrollo, los planes de actuación correspondientes ni los mecanismos específicos para su seguimiento.

ORGANIZACIÓN CENTRAL DE LA UNIVERSIDAD

Organigrama del Rectorado

El Rectorado de la UNT está organizado en Secretarías encargadas de la coordinación de actividades, la formulación de estrategias y la búsqueda de nuevas alternativas de decisión.

La organización de las Secretarías y sus funciones se encuentra en un período de transición, ya que se ha programado pasar de una estructura de siete Secretarías a otra de nueve. El Informe Final del Programa de Autoevaluación Institucional analiza el desempeño de las siete Secretarías previamente existentes, señala este aspecto como uno de los puntos débiles de la institución (pp. 68-77), propone mejoras en el sistema de gobierno y en la estructura orgánico-funcional del Rectorado (pp. 153-156) y presenta un avance del proyecto del organigrama de las nueve Secretarías (pp. 27-38). Según los responsables entrevistados durante la visita, este organigrama es tentativo y se encuentra en una fase de evaluación y ajuste permanente y previo a su sanción.

Las entrevistas aportaron un conocimiento más pormenorizado de las funciones de las Secretarías y de las distintas direcciones a su cargo. Esta información confirmó los juicios vertidos en el Informe de Autoevaluación con respecto a problemas de racionalidad, coherencia y congruencia en la organización del Rectorado y a la conveniencia de su mejoramiento. El análisis funcional nos sugiere, sin embargo, que la estructura propuesta no soluciona completamente los problemas de coherencia y congruencia, ya que persiste una gran diversidad respecto de las funciones de y las Secretarías.

Por ejemplo, se advierte que tanto la Secretaría Académica como la Económico-Financiera concentran una pluralidad de funciones que conspira contra la coherencia y congruencia de sus propios objetivos, mientras que la Secretaría de Asuntos Internos (cuyos propósitos no están suficientemente explicitados en el Informe de Autoevaluación) presenta un área de competencia reducida según los objetivos y medios que parecen haber orientado su creación.

Desde esta perspectiva, y en concordancia con los objetivos institucionales de dotar de racionalidad a las instancias de decisión y administración, el presente informe incorpora un conjunto de opiniones y sugerencias recogidas durante las entrevistas con los distintos sectores de la universidad que pueden ser de utilidad para orientar los sucesivos ajustes a que está destinado el citado organigrama.

Incertidumbres en la estructura operativa.

En las entrevistas se indicó que la asignación de funciones de algunas Secretarías no se corresponde con el organigrama presentado debido al carácter experimental de la actual etapa de aplicación. La ausencia de una delimitación estable de competencias en la estructura de Secretarías puede ser disfuncional para el mejoramiento de los procesos de decisión interna y de relaciones externas. El propio proceso de diseño de la nueva estructura hace recomendable acotar la duración del presente período de transición para proceder a su formalización.

Desequilibrios en la asignación de funciones de las Secretarías.

La organización y distribución de misiones y funciones propuesta en el organigrama del Rectorado integra dos experiencias históricas diferenciadas. Por un lado, se mantiene la estructura del último organigrama sancionado y, por otro, se aspira a condensar los resultados del proceso de autoevaluación en una nueva realidad organizativa. El producto presenta fuertes disparidades en torno del número y la especificación de las competencias de las Secretarías sin que se aprecie una tendencia clara a la redistribución o la descentralización.

LA DOCENCIA Y LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

En este apartado analizaremos distintos aspectos que hacen a la eficiencia global del sistema educativo de la Universidad Nacional de Tucumán, exponiendo sucesivamente:

- i. los indicadores generales que marcan el logro de los objetivos básicos de la enseñanza, tales como los de educar a los estudiantes que ingresan y lograr que se gradúen;
- ii. los factores que inciden en estos objetivos: estudiantes, docentes, no docentes, condiciones de enseñanza;
- iii. las políticas adoptadas a fin de elevar el rendimiento educativo.

Rendimiento educativo

Si la evaluación de una institución educativa debe reflejar la manera en que logra el principal de sus objetivos, que es el de formar recursos humanos durante los largos procesos de enseñanza y aprendizaje que tienen lugar en sus aulas y en sus laboratorios, entonces adquieren especial importancia: los indicadores que marcan la satisfacción de este objetivo, la comprensión de los motivos institucionales, educativos y sociales que los explican, y el análisis acerca de si los instrumentos propuestos para que alcancen progresivamente mejores niveles son los adecuados.

Tomaremos como indicadores generales la tasa de abandono de estudiantes durante el primer año de la carrera, la duración real de las carreras y la relación entre los estudiantes que ingresan y los que egresan. Los datos utilizados corresponden al Informe de Autoevaluación en el que se comparan los años 1995 y 1998.

Los indicadores generales nos dicen lo siguiente:

| | 1995 | 1998 |
|-----------------------------------|----------|--------|
| Tasa de abandono el primer año | 30,4% | 40% |
| Duración promedio de las carreras | 8,4 años | 8 años |
| Relación egresados-ingresantes | 20,83 | 18,83% |

Este cuadro nos permite observar:

- i. una alta tasa de abandono estudiantil durante el primer año que, además, manifiesta la tendencia a incrementarse (9,6% superior en el curso de tres años);¹¹
- ii. una elevada duración promedio de las carreras, cuya duración teórica promedio es de cinco años;
- iii. una baja relación ingreso-egreso calculada dividiendo a los graduados del año 1995 por los estudiantes ingresados del año 1987 a partir del cociente de los graduados del año 1995 y los ingresantes correspondientes al año anterior, de acuerdo con la duración promedio de la carrera. Cabe observar que el porcentaje podría ser incluso menor si el cálculo se basara en la relación *ingresante-duración teórica* de la carrera. El caso de Medicina es llamativo, pues registra el menor abandono -apenas un 2%-, y una relación egreso-ingreso de 71%, que para el contexto analizado puede considerarse como alta¹².

Evolución de la matrícula

Comenzaremos la exposición de los factores intervinientes en los procesos de enseñanza y aprendizaje con el análisis de uno de los principales actores del sistema educativo: los estudiantes. Primeramente veremos la evolución global de la matrícula, para pasar luego a considerar sus características socioculturales más generales.

¹¹ Es necesario tener en cuenta que el dato se estableció poniendo en relación a los ingresantes con los inscriptos en el año siguiente. Cuando el análisis se afina mediante el seguimiento de cohortes, como se hizo en el caso de la carrera de Ciencias de la Educación, las cifras ascienden al 76% de abandono durante el primer año de la carrera. Obviamente que este caso aislado no está en condiciones de discriminar entre los estudiantes que abandonan la universidad y los que sólo han decidido cambiar de carrera.

¹² Una explicación muy plausible es que la Facultad de Medicina selecciona a sus estudiantes por medio de un examen de ingreso, con lo cual evita los procesos de selección diferida en que incurren otras unidades académicas que practican el ingreso directo.

| | INGRESANTES | | MATRICULA | | RELACIÓN INGRESANTES MATRICULA | |
|--------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------------------|--------------|
| | 1995 | 1998 | 1995 | 1998 | 1995 | 1998 |
| TOTAL PARA LA UNT | <i>9.804</i> | <i>11.607</i> | <i>39.240</i> | <i>42.946</i> | <i>24,98</i> | <i>27,03</i> |

Como se observa, con casi 43.000 estudiantes en el año 1998, la tasa de ingresantes con respecto a la matrícula se amplía, en una constante tendencia hacia un mayor crecimiento. Probablemente una de las razones de la elevada matrícula -y de la larga duración promedio de las carreras- se deba a la forma defectuosa en que es llevado el registro de datos, dado que no existen normas de regularidad y, por lo tanto, la inscripción de los estudiantes no caduca, aun si no registran actividad académica durante años.

El aumento es relativamente homogéneo en todas las carreras, con la excepción de Medicina, que aumenta su matrícula muy lentamente, un 7,70% durante 1998, debido a la definición de una estricta política de ingreso.

Cuando analicemos las causas a las que se atribuye la alta deserción estudiantil durante el primer año, veremos que si se mantienen constantes los factores, el simple aumento numérico de ingresantes determina una mayor tasa de deserción, y un deterioro mayor de la relación ingreso-egreso.

Características de los estudiantes

¿Quiénes son los estudiantes que ingresan, permanecen y egresan de la Universidad Nacional de Tucumán?

Tomaremos los datos estadísticos más generales con respecto a su sexo, edad y situación laboral (suministrados por la Dirección Nacional de Estadísticas de la UNT durante la visita).

Edad y sexo de los estudiantes, según la estadística de reinscriptos en 1996:

| | 9 a 25 | | 26 a 30 | | 31 y más | | Gran Total | | |
|-------|--------|-------|---------|------|----------|------|------------|-------|-------|
| Sexo | V | M | V | M | V | M | V | M | TOTAL |
| Total | 8121 | 10990 | 2772 | 3246 | 1901 | 2426 | 12805 | 16696 | 29501 |

Como se observa, aproximadamente dos tercios de los estudiantes tienen menos de veintiséis años, mientras que un octavo tiene treinta y un años o más. Tal situación es previsible dada la duración real de las carreras. En Artes, Derecho, Psicología y Filosofía se observa una inscripción relativamente alta de estudiantes de treinta y un años o más. Un poco menor es la proporción del grupo de mayor edad en Enfermería y Ciencias Naturales.

Existe un porcentaje del 43,41% de estudiantes varones y un 56,59% de mujeres, este porcentaje presenta pocas variaciones en los distintos grupos etarios. Los varones son una amplia mayoría en Agronomía, Arquitectura y Exactas, los porcentajes tienden a igualarse en Económicas, Medicina y Educación Física, mientras que en las restantes facultades hay mayoría de mujeres.¹³

La situación laboral de los estudiantes configura el siguiente cuadro:

| | Inscriptos | | Reinscritos | | Gran Total | |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Si trabaja | No trabaja | Si trabaja | No trabaja | Si trabaja | No trabaja |
| Total de la UNT | 31,03 | 68,97 | 21,22 | 78,58 | 28,72 | 71,58 |

Pese a las manifestaciones reiteradas acerca de que el desempeño académico se deteriora porque los estudiantes trabajan debido a su situación económica, las estadísticas muestran que menos de un tercio de los estudiantes declaran trabajar. Los porcentajes más elevados de estudiantes que trabajan se encuentran en las carreras de Enfermería, Filosofía y Artes -aproximadamente el 41%-.

¹³ Los datos complementarios por facultades figura en las estadísticas de la Universidad, que no se citan aquí, ni en la autoevaluación.

Alrededor de seis mil estudiantes trabajan menos de veinte horas por semana y constituyen cerca del 50% de los estudiantes que trabajan.

En las estadísticas de 1994 los estudiantes con trabajos de tiempo completo representaban el 9% de los que declaraban trabajar mientras que un 40% del total de los estudiantes de la UNT trabajaban entre veintiuna y treinta y cinco horas semanales.

En cuanto al origen sociocultural de los estudiantes, el único indicador que se posee es el que se refiere a la escolaridad de los padres, ya que no existe una investigación sistemática al respecto. Pero además este indicador es muy poco preciso, ya que se limita a sólo dos variables: si la escolaridad de los padres es primaria o menor que primaria, o si es secundaria o mayor que secundaria. A los efectos del análisis, se trabaja con el supuesto de que los hijos de aquellos que pertenecen al primer grupo poseen menor capital cultural que los de quienes pertenecen al segundo grupo, de modo que el ingreso a la Universidad y la posterior graduación de los sectores más desprotegidos de la sociedad aparece como un índice de equidad en la enseñanza.

Los datos corresponden a los estudiantes inscriptos en 1996, y fueron facilitados por la Comisión Central de Evaluación de la Universidad, ya que no se encuentran en el Informe de Autoevaluación.

| | Primario completo o menos | Secundario o más | Gran total | Primario completo o menos % | Secundario o más % | Gran total % |
|------------------|---------------------------|------------------|--------------|-----------------------------|--------------------|---------------|
| Total UNT | 3786 | 6899 | 10685 | 35,43 | 64,57 | 100,00 |

Como se observa, aproximadamente los dos tercios de los estudiantes pertenecen a capas sociales cuyos padres poseen educación secundaria o más elevada. La similitud de esta tasa con el porcentaje de estudiantes que no trabajan, podría indicar que un porcentaje elevado de estudiantes, cercano a los dos tercios del total, pertenece a capas relativamente favorecidas de la sociedad y posee un capital cultural medio o elevado.

En las estadísticas desplegadas por Facultad, se observa que los padres con escolaridad más elevada son los de los estudiantes de las Facultades de Medicina y Arquitectura -88,64 % y 80,07% respectivamente-, los de escolaridad más baja se registran en los estudiantes de Enfermería, Filosofía, y Ciencias Naturales -33,65%, 47,79 % y 55,85% respectivamente-, y los cercanos a la media, en los de Educación Física y Derecho, mientras que en las demás Facultades están moderadamente por encima de la media.

En cuanto al lugar de procedencia de los estudiantes, que confirmaría el prestigio de la Universidad Nacional de Tucumán en las provincias del NOA, los datos que se refieren al lugar de residencia del grupo familiar de los estudiantes, muestran que cerca de una cuarta parte del total de inscriptos -10.296 estudiantes sobre un total de 42.389- provienen de esa región, con una gran preeminencia de estudiantes de Salta -casi 5.500 estudiantes-, que duplican aproximadamente a quienes provienen de Jujuy y Santiago del Estero. Las carreras más solicitadas por estos estudiantes son Derecho –en primer lugar y, luego, Medicina.

Características del cuerpo de profesores

El cuerpo de profesores sumaba 3.967 docentes en 1998, cifra que indica el incremento de ochenta y cinco nuevos cargos con respecto al año anterior. Estos cubren todas las áreas de conocimiento que ofrece la Universidad Nacional de Tucumán. El 12,3 % de ellos han cursado estudios de Posgrado de Maestría y Doctorado. En octubre de 1997 su composición era la siguiente:

| | Dedicación | | | | Equivalentes a Dedicación Exclusiva |
|--|------------|------|--------|-------|-------------------------------------|
| | Exclusiva | Semi | Simple | Total | |
| | 1224 | 1779 | 869 | 3872 | 2333 |

En el conjunto de la UNT, un 32% del profesorado tiene dedicación exclusiva y un 46% tiene dedicación semi-exclusiva. Los porcentajes más elevados de dedicaciones exclusivas los encontramos en Agronomía y Zootecnia, con el 61,6 %, y en Ciencias Naturales e Instituto Lillo, con el 51,8 %. Los más bajos en Medicina, con el 10,7 %; en Derecho, con el 9,3 %, y en Educación Física, con el 7,02 %.

La relación alumno/docente equivalente a dedicación exclusiva es de aproximadamente dieciocho a uno.

Esta buena composición estructural del cuerpo de profesores se completa con la información de que la casi totalidad de ellos son profesores regulares, que accedieron a su cargo por concurso público y por oposición.

Con una elevada tasa de dedicaciones exclusivas y semi-exclusivas, una excelente relación alumno/docente, y un buen porcentaje de ellos capacita-

dos en el posgrado, la UNT posee un cuerpo de profesores apropiado para el cumplimiento de sus funciones de docencia, investigación, extensión y transferencia.

En todas las unidades académicas, hay conciencia de la necesidad de facilitar la formación académica de los profesores, mediante estudios de posgrado y oferta de becas según las posibilidades. Profesores y estudiantes han señalado la falta de una formación específicamente pedagógica. Aunque la UNT ofrece dos Maestrías, una en Docencia Superior Universitaria y otra en Docencia de las Ciencias de la Salud, esta instancia no es suficientemente asumida por todas las unidades académicas.

Condiciones de la infraestructura

En este apartado nos referiremos a las condiciones que hacen a la estructura material en la que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje, y que inciden en el desempeño académico de los estudiantes. No tomaremos en cuenta aspectos que se desarrollan en otros apartados, tales como la infraestructura en bibliotecas o en informática.

La primera de ellas se refiere al espacio físico -aulas- necesario para un adecuado proceso de enseñanza y aprendizaje. Una de las dificultades para su correcta evaluación, es el hecho de que la relación estudiantes/aula no se encuentra mencionada en la Autoevaluación, de modo que se toma como sucedáneo la relación metro cuadrado de planta física/alumno, que es de 1,47.

Otra manera de evaluarla consiste en examinar las manifestaciones de los integrantes de los claustros en las Facultades. Prácticamente, hubo coincidencia total respecto de que las aulas son insuficientes para los estudiantes de un primer año con ingreso directo y consecuentemente masivo. De acuerdo con casi todos los testimonios, no hay suficiente lugar ni asientos para los estudiantes que, incluso de pie, no caben en las aulas. De modo que muchos de ellos no alcanzarían a escuchar las clases y mucho menos podrían participar en ellas. Así, , luego de experiencias negativas, se decidirían a abandonar los estudios con la sensación de haber perdido el tiempo. Al mismo tiempo, se expresa que por distintos motivos se cubren menos de la mitad de los turnos de clases, y además, que coexisten cursos masivos con otros con pocos inscriptos -que en ocasiones ni siquiera concurren-. La falta de espacio en ciertos turnos, mientras quedan turnos enteros sin cubrir, así como la existencia de algunas Facultades con espacio escaso y otras en las que sobra; configura un cuadro de escasez relativa debido al insuficiente aprovechamiento de la planta física y,

por cierto, de los recursos humanos, ya los cursos con pocos estudiantes tienen su contrapartida en los que los tienen en exceso.

Un indicador de eficiencia del uso de los recursos financieros invertidos en la educación es el que estima el monto insumido por alumno considerando la *inversión por egresado*. Según consta en el Informe de Autoevaluación de la Facultad de Filosofía y Letras, en esta unidad académica es de casi 100.000 pesos por egresado. Este dato no se recogió en las autoevaluaciones de las demás facultades. Sería recomendable que la Universidad se propusiera hacerlo a fin de obtener una imagen más clara de la situación financiera en sus distintos sectores.

Aspectos curriculares

Nos referiremos a continuación a las condiciones curriculares que afectan al desempeño académico, tales como las características y objetivos de la oferta curricular; la estructura, duración y adecuación de los planes de estudios; la existencia de materias llave/filtro para regular la matrícula ante la no existencia del examen de ingreso.

Por manifestaciones de los miembros de la comunidad universitaria y por el análisis de la oferta curricular y de los documentos sobre reformas curriculares, se observa que la oferta curricular no está actualizada ni se ha adaptado a las nuevas condiciones socioeconómicas y culturales de la zona de influencia de la Universidad.

Lo mismo sucede con los planes de estudio, de una duración mínima de cinco años, con muchos años de vigencia, y con un exceso de contenidos por un lado, y poca coordinación entre las asignaturas por el otro, lo que posiblemente incide en la duración excesiva de las carreras.

Una oferta académica justificada en estudios minuciosos de las necesidades del NOA, una reforma curricular que acorte las carreras, elimine contenidos excesivos en las asignaturas, establezca áreas de conocimiento que permitan un mejor aprovechamiento de los recursos humanos, y de los saberes y habilidades de los docentes, es una tarea imprescindible que la comunidad universitaria de Tucumán reconoce como tal, y se encuentra dispuesta a encarar.

La nutrida cantidad de estudiantes del primer año de las carreras, resultado del ingreso directo, ha incidido en la transformación de algunas asignaturas de ese año en materias-filtro, conscientemente planificadas para reducir la matrícula. Esta selección encubierta se complementa con las inadecuadas condiciones edilicias para el dictado de las clases durante el primer año, de modo tal que se opera una perversa selección de estudiantes.

Pasantías.

En todas las entrevistas se destacó la organización de las pasantías como una contribución sustancial a la mejora de los aspectos prácticos de la enseñanza. En algunos casos, como en el de la pasantía de Medicina Rural, se remarcó la congruencia del programa con los objetivos institucionales de vinculación al entorno social de la UNT. La descentralización de la iniciativa por Facultades y la carencia de bases centralizadas de datos hacen que sea difícil obtener una estimación precisa del impacto de este programa en cuanto al número de estudiantes que realizan pasantías. En algunas facultades, los estudiantes opinaron que el proceso y los criterios de selección adolecen de cierta falta de transparencia, lo cual hace que se presuponga la existencia de favoritismos.

Estrategias de mejoramiento

En este apartado nos referiremos a las estrategias que se adoptaron a los efectos de mejorar el rendimiento académico.

Merece destacarse que, al considerarse la elevada deserción de estudiantes de primer año como uno de los mayores problemas que afronta la Universidad, existen dos proyectos FOMECE / SPU destinados a su estudio y solución. El primero de ellos se plantea como un sistema de orientación vocacional masiva cuyos destinatarios son los estudiantes de las escuelas secundarias de Tucumán y del NOA. El segundo se propone capacitar a docentes de cuatro facultades -Derecho, Medicina, Ciencias Económicas y Psicología- que representan más de la mitad del ingreso a la Universidad, para afrontar clases masivas, con heterogeneidades culturales y cognitivas.

La estrategia de atacar la deserción en las fases previas al ingreso a la Universidad, como sucede con uno de los proyectos FOMECE, se completa con la de mejorar la enseñanza secundaria influyendo en la formación y actualización de profesores secundarios, sea en sus propias carreras de profesorado, o también en los proyectos del Circuito E del ámbito del Ministerio de Educación. Otra de las formas que adopta esta estrategia consiste en mejorar la articulación entre el ciclo secundario y la Universidad, lo cual pasa a un nivel superior durante la visita de la Comisión de Pares cuando se firma un acuerdo al efecto entre la Universidad y el Ministerio de Educación de la Provincia de Tucumán.

En la etapa siguiente, una vez producida la inscripción a la Universidad, algunas facultades implementaron cursos de ambientación de quince a cuaren-

ta y cinco días, destinados a solucionar los problemas de desconocimiento en las carreras elegidas, o la falta de habilidades muy generales de lecto-escritura, informando a los estudiantes, orientándolos, y haciendo que desarrollen habilidades de comprensión de texto. Si bien pareciera correcta la percepción de que este es un mecanismo idóneo para disminuir la fuerte deserción estudiantil, es igualmente probable que su corta duración atente contra los objetivos de obtener modificaciones relevantes de las aptitudes.

Como una de las variantes de los Sistemas de Ingreso a la Universidad, la Facultad de Medicina lleva a cabo un examen de ingreso, que en el último año estipuló puntaje mínimo. Esto generó fuertes resistencias en los estudiantes y en sus padres, solucionadas finalmente luego de un conflicto que tomó estado público.

Llamó la atención durante las entrevistas, el hecho de que algunos estudiantes de otras facultades se pronunciaran a favor de un examen de ingreso que limitara el número de ingresantes, como solución al exceso de estudiantes, tema que consideran instalado en la Universidad.

En cualquier caso, la política de ingreso directo implica una mayor diversidad cultural y educativa en la población estudiantil. Una actuación congruente con los objetivos sociales de esa política universitaria demandaría asumir la responsabilidad institucional formativa para esos estudiantes implementando actividades específicas, metodologías docentes apropiadas y estrategias de seguimiento y retención de los ingresantes.

En cuanto a los demás factores que inciden sobre el rendimiento académico, se avanzó en la capacitación de los docentes al facilitar su acceso a estudios de posgrado, sin embargo esto no dio como resultado un aumento de sus conocimientos y habilidades pedagógicas, una carencia reiterada por los estudiantes y por los propios profesores. La universidad podría potenciar el aprovechamiento de la Maestría en Docencia Superior Universitaria y otros estudios similares de posgrado articulando una política de reconocimiento incentivador.

La estructura académica y de los planes de estudio han sido objeto de análisis y encuentros que se plasmaron en documentos de reforma curricular, sin que se haya definido todavía su orientación particularizada, ni los medios que se ofrecen para lograrla.

Lo mismo sucede con la diversificación de la oferta de carreras, que se encuentra rezagada.

POSGRADO

Los posgrados tienen una tradición de excelencia en la UNT que se inicia en los años cuarenta en la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia. Sin embargo, su crecimiento fue lento hasta un aumento muy significativo en los últimos cuatro años, cuando la oferta crece de doce a cuarenta y nueve carreras de Maestría y Doctorado, y la matrícula, de trescientos inscriptos, a los mil doscientos doce actuales.

Del Consejo de Posgrado

Este Consejo se ha constituido como órgano consultor del Honorable Consejo Superior, lo que hace que sus dictámenes no pasen previamente por las comisiones del Consejo sino que sean tratadas directamente por éste para su resolución.

En la reunión con los Pares Evaluadores se señaló que no es la Universidad la que planifica la política de posgrados y hace propuestas a las unidades académicas, sino que las iniciativas son elaboradas en cada una de las facultades con su correspondiente justificación.

La oferta de Posgrado

Los posgrados se atienen a la ley de Educación Superior en cuanto al planteo de Carreras de Especialización, Maestrías y Doctorados. Coexisten dos grandes modalidades de posgrados: los “estructurados” y los posgrados “personalizados”¹⁴.

Según la documentación provista por la Secretaría de Posgrado el total de estudiantes del cuarto nivel alcanza a los mil doscientos doce.

Tanto en la reunión como en los documentos se evidenció el mismo énfasis respecto del objetivo de “promover los estudios de posgrado para mejorar el nivel del personal docente de grado a través de la calificación de los estudios superiores”¹⁵.

¹⁴ Durante la reunión se puso énfasis en el valor de los posgrados no estructurados realizados al calor de los proyectos de investigación. Pero, al mismo tiempo, se señaló que los doctorados organizados con esta modalidad aún no han sido presentados para su acreditación.

¹⁵ Del Informe de Autoevaluación Institucional de la Secretaría de posgrado de la UNT. En dicho Informe se detallan no sólo los posgrados sino las proveniencias de los estudiantes que los están cursando así como lo presentado para la acreditación.

De las cincuenta y nueve ofertas de Posgrado estructuradas (Doctorados, Maestrías y Especializaciones) y de los dos posgrados interinstitucionales, se encuentran actualmente acreditados nueve, de acuerdo con la siguiente calificación:

(*) Se mencionan sólo las unidades con Posgrados acreditados

(**) Doctorados y Maestrías

(***) Son programas de posgrado acreditados por la Comisión de Acreditación de Posgrados del Ministerio de Cultura y Educación (CAP) que funcionara con anterioridad a la creación de la CONEAU, la cual asumió y avaló todo lo actuado y resuelto por aquella Comisión.

En la última convocatoria de la CONEAU se han presentado treinta y ocho carreras de posgrado para su acreditación, entre las que se destacan dos doctorados de carácter interinstitucional, con participación de diferentes unidades académicas -como el Doctorado en Ciencias Biológicas-, e incluso de diferentes universidades de la región -como el Doctorado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos.

Los posgrados de carácter personalizado son una modalidad que parecería responder a una tradición de formación de recursos humanos de la UNT, puesto que hay unidades académicas, como la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, con un alto índice de docentes con formación de posgrado en la misma casa de estudios y sin oferta de posgrados estructurados. Algo similar se puso de manifiesto en la Facultad de Agronomía y Zootecnia, con una gran proporción de sus docentes (setenta) inscriptos en programas de Maestrías y Doctorados personalizados, mientras que la oferta de la Maestría en Desarrollo de Zonas Áridas y Semiáridas es reciente.

Esta forma de organizar la carrera docente y la formación de los recursos humanos debe examinarse cuidadosamente ante el peligro latente de fo-

mentar la endogamia académica y la consolidación de grupos de docencia e investigación muy estructurados en torno a personalidades decollantes. La reciente tendencia a la promoción de los jóvenes docentes-investigadores a través de becas de formación de posgrado fuera de la región compensa ampliamente el defecto señalado.

La gestión del Posgrado

De acuerdo con la información provista por el Informe de Autoevaluación se hace evidente la existencia de un gran número de ofertas de posgrados con una matrícula mínima (un alumno), por lo que no parece haber un claro análisis en cuanto a la demanda y factibilidad en el diseño de ofertas de posgrados, teniendo en cuenta también el carácter de autofinanciamiento de los mismos.

Se mencionó durante la reunión con el Consejo de Posgrado la importante interacción con la Secretaría de Ciencia y Técnica a través de la instauración de un sistema de Becas de estímulo para la elaboración de la tesis final, asimismo se señaló la necesidad de continuar con este sistema de apoyo. La autoevaluación identifica como debilidad en la gestión de los posgrados, la falta de presupuesto y las dificultades para el dictado de cursos de excelencia.

En este sentido, el autofinanciamiento de los posgrados se subordina a las políticas de estímulo tanto de los docentes de la Institución como de los interesados en el ámbito del NOA. Para no generar una recirculación de los fondos institucionales, y poder ratificar el sentido de autofinanciamiento de los posgrados, sería muy importante intensificar la búsqueda de otras posibilidades de fuentes externas (sectores demandantes) que permitan contar con ingresos genuinos.

INVESTIGACIÓN

La Investigación, otra de las funciones centrales de las universidades, se cumple en la Universidad Nacional de Tucumán siguiendo una prestigiosa tradición en la que se inscriben nombres como los de Manuel García Morente, Risieri Frondizi y Rodolfo Mondolfo en Filosofía, Lino Eneas Spilimbergo en Artes Plásticas, Eduardo Sacriste y Luis Vivanco en Arquitectura, Carlos Cardini en Bioquímica, José Würschmidt en Física, Miguel Lillo, Abraham Willink, Horace W. Bliss y Juan Dalma en Ciencias Naturales, hasta llegar a los núcleos de excelencia de nuestros días.

Esa tradición continúa hasta la actualidad, con mil trescientos setenta y ocho investigadores, distribuidos en las siguientes categorías, según la nomenclatura y los datos de la anterior categorización del Programa de Incentivos a la Investigación que surge del Decreto 2437/93.

| Categoría | A | B | C | D |
|-----------|----|-----|-----|-----|
| | 69 | 209 | 300 | 800 |

Este conjunto de investigadores produjo en un año mil ciento sesenta y tres publicaciones, con una productividad de casi una publicación anual por investigador, lo que sitúa a la Universidad Nacional de Tucumán entre las de más alta producción científica, y demuestra la excelencia de sus mejores núcleos de investigación.

Estos datos hablan del esfuerzo realizado en la formación de recursos humanos para la investigación y en la difusión de la producción de sus investigadores menos formados, puesto que la alta productividad señalada no se debe únicamente a quienes encabezan, desde las categorías A y B, los proyectos de investigación de la Universidad.

Cabe mencionar que ni las estadísticas ni el listado de publicaciones presentadas en la Autoevaluación o en la Memoria de la Secretaría de Ciencia y Técnica y el Consejo de Investigaciones permiten discriminar entre investigación y difusión, ni entre revistas con referato o sin referato, lo que impide una apreciación más precisa de la producción científica.

Asimismo, se advierte en el apartado que se refiere a la Facultad de Artes, la dificultad de los sistemas de ciencia y técnica para integrar la producción artística a la investigación, en consonancia con criterios más actuales de evaluación de la producción intelectual en sistemas de este tipo, que prevén que una muestra de arte pueda ser considerada como la culminación de un proyecto de investigación artístico, con un valor similar -en su peculiaridad- al de las

áreas científicas. Una dificultad que quizás compartan los propios artistas, habituados a legitimar sus obras en otros espacios que no son los de la investigación.

Secretaría de Ciencia y Técnica

La actual estructura de la Secretaría incluye las áreas de Incentivos a docentes investigadores, de Control de Gestión, de Informática, el Centro de Información y Bases de Datos, así como las Unidades de Formulación y Evaluación de Proyectos (UFEP), y de Ejecución de Proyectos FOMEC (UEP). Cuenta finalmente con una división responsable de la Difusión, Publicaciones y el Boletín.

De la SCyT depende el Consejo de Investigaciones (CIUNT), que funciona de acuerdo con el Reglamento aprobado el 28 de Julio de 1998 por el H.C.S. de la UNT, con atribuciones propias de una Comisión Asesora del H.C.S.

Según la Evaluación Institucional presentada por la Secretaría en Noviembre de 1998, se puede establecer que existe un fuerte compromiso para someter las producciones científicas de CyT a la evaluación externa, mientras quedan para el CIUNT las atribuciones de formular políticas sobre rendimiento académico, proyectos y utilización de recursos y promoción de generación de conocimientos de acuerdo con demandas socioeconómicas y de inserción regional.

Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Tucumán CIUNT

- i. Exhibe junto con un buen sistema de control de gestión, la presentación y evaluación de proyectos, de pasantías (Iniciación y Perfeccionamiento de estudiantes y de personal de apoyo) y de becas para Doctorados, así como de informes de avance.
- ii. La distribución del presupuesto de CyT es el siguiente: para 237 proyectos de investigación se destinan \$1.511.440 y para 147 pasantías, \$772.200, se registra un incremento en los últimos años. Se observa una distribución equilibrada de los subsidios de investigación:

- Ciencias naturales y agropecuarias: 25%
 - Ciencias Sociales y Humanidades: 21%
 - Ciencias Exactas, Tecnología y Arquitectura: 25%
 - Ciencias de la Vida: 29%
- iii. Se pudo apreciar la existencia de una política de investigación de *prioridades regionales* para Ciencia y Tecnología, y de *prioridades provinciales* de C y T para temas de índole social.
 - iv. Con respecto al Programa de Incentivos a docentes investigadores, cabe mencionar que en el actual proceso de recategorización en las Categorías I y II, se han presentado cuatrocientas tres solicitudes, y se han emitido resoluciones sobre ciento treinta y tres postulaciones, con cuarenta y ocho rechazos a Categoría Equivalente a Investigador (CEI). Esta diferencia con las categorías anteriormente establecidas, así como las rectificaciones que ocurrieron luego de la primera publicación de resultados, se tradujeron en un intenso malestar, que fue palpable en todas las entrevistas, fundamentalmente en las Facultades.
 - v. Como política de formación de recursos humanos, se financiaron dieciséis subsidios para finalización de tesis de doctorado, y se presentaron quince tesis, de las cuales trece ya han sido defendidas. La conformidad con esta política, que benefició a profesores fuertemente comprometidos con la UUniversidad, los cuales habían demorado por tal motivo la presentación de sus tesis, se reiteró durante las entrevistas realizadas en las Facultades, ya que fue vista como un reconocimiento a la labor realizada y como el mejor estímulo a la investigación.
 - vi. Existe la tendencia a mejorar los mecanismos de difusión, a través de la línea de Publicaciones de CyT (Proyectos de Investigación, Publicaciones Científicas, Transferencias; y la reestructuración del Centro de Información y Bases de Datos, y servicio de Internet.

FOMECC

La UNT tiene en funcionamiento los siguientes dieciocho Proyectos FOMECC con financiamiento, que fueron presentados en las tres primeras convocatorias:

| Convocatoria | Proyectos presentados | Proyectos aprobados | Porcentaje % |
|--------------|-----------------------|---------------------------|--------------|
| 1ra. | 20 | 4 | 20 |
| 2da. | 15 | 8 | 53 |
| 3ra. | 9 | 6 | 67 |
| 4ta. | 12 | Información no disponible | - |

Proyectos en ejecución al 25/11/1998: 16

Total Financiamiento aprobado: \$ 6.632.878

- i. La formulación de los proyectos se ha correspondido, en buena medida, con los procesos de autoevaluación impulsados por la institución, los que sirvieron de base para la selección y fundamentación de los componentes solicitados.
- ii. Se han registrado atrasos en la ejecución de los proyectos, dos de ellos se han interrumpido: La reciente organización de la UEP ha servido para agilizar los trámites.
- iii. Se ha aprobado un proyecto de mejoramiento de Recursos Humanos en Gestión de Ciencias, Tecnología y Desarrollo Regional, tendiente a consolidar una red de aperturas temáticas acordes con las demandas regionales en las Universidades del NOA.

CONICET

En el ámbito de la SCyT existe una delegación CONICET, que permite centralizar la información sobre las actividades de investigación y docencia tanto en las unidades académicas como en los Institutos, así como en la promoción de recursos humanos.

La UNT está relacionada con tres Institutos (INIE, INSIBIO, INSUGEO), un Centro de Investigación (CERELA), dos Programas (PROIMI, PRONARP) y un LANAIS de Luminotecnia.

Las consideraciones generales sobre la integración de las actividades de las unidades de investigación del CONICET tanto en investigación como docencia, pueden resumirse en los siguientes puntos:

- i. El 67,41% de los investigadores CONICET desarrollan sus actividades en dependencias de la UNT, mientras que el resto (32,6%) son investigadores de carrera sin actividades académicas en la docencia de grado. A estos porcentajes se suman ochenta y seis becarios del CONICET. En su mayoría, los docentes se desempeñan en el Posgrado y dirigen tesis de Maestría y Doctorado.
- ii. Debido a la imposibilidad de designar investigadores como docentes *ad honorem* en las Facultades, según disposición del H.C.S., se ve dificultada la integración de los mismos a los trabajos de investigación del CIUNT.
- iii. Es muy importante la presencia de los Institutos, Centros y Programas CONICET asociados con la Universidad para la incorporación de Becarios estudiantes y graduados en los planes de investigación.

Sin embargo, sería deseable la completa integración de esta institución al quehacer docente, tal como sucedió en el pasado, y lo entendían sus fundadores.

EXTENSIÓN

La extensión, una de las funciones centrales de las universidades, fue contemplada desde sus inicios por la Universidad Nacional de Tucumán, que nació con la fuerte vocación de expandir su influencia en el medio.

No es casual, entonces, que haya desarrollado los espacios institucionales con una notoria presencia cultural y científica, ni que sostenga numerosos proyectos de extensión -provenientes tanto de iniciativas institucionales como de miembros de la comunidad universitaria- con los que se vincula con su sociedad.

En congruencia con este objetivo, la UNT dedica abundantes recursos humanos y materiales (que de otra manera podrían parecer sobredimensionados) a numerosas actividades de extensión cultural - como la Orquesta Sinfónica, el Coro Universitario, el Centro Cultural, los medios de comunicación, el Parque Biológico, la Reserva San Javier, etcétera.

Sin embargo, llama la atención el poco espacio que ocupan en la Autoevaluación las actividades de la Secretaría de Extensión. Las actuales autoridades de la UNT consideran que esta falta es consecuencia de que el Secretario de la gestión 1994-98 no impulsó la autoevaluación en su ámbito de trabajo y, por ende, no se obtuvo la información correspondiente. Además habría que considerar, como causa adicional, el hecho de que las actividades de extensión se realizan desde las distintas unidades académicas, y principalmente, a partir de iniciativas autónomas de las mismas, situación que conspira contra la recopilación de la información en las instancias de la administración central. En este punto hay que destacar que una de las tareas que propone el Informe de Autoevaluación es la confección de un banco de datos que organice la información existente sobre las ofertas y actividades de cada facultad. De modo que pueda revertirse la tendencia que allí se expresa según la cual, como manifiestan: “la cultura universitaria privilegia a las ciencias duras sobre las ciencias blandas y el arte”. Justamente en estos campos la evaluación externa encontró buenos ejemplos de extensión, los cuales fueron relatados por sus protagonistas. Otro de los motivos que constituye un problema a resolver, radicar en la dificultad conceptual -y a menudo práctica-, de separar la extensión de la transferencia, tal como se advierte en la Autoevaluación, y en los Informes de Facultades, en los que se tiende a mencionarlas en forma conjunta.

Por supuesto, esto no es exclusivo de la UNT. Es común en el sistema universitario que las actividades de extensión no sean valoradas en su real peso y magnitud, lo que se advierte en el momento de evaluar la carrera académica de sus profesores, o en la falta de planificación de este *servicio a la comuni-*

dad -quizás su denominación menos contundente- que brinda la Universidad para el desarrollo cultural, social, económico, educativo y sanitario de su medio, y que va más allá de la oferta inorgánica de cursillos para desarrollar habilidades diversas, como a veces tiende a interpretarse.

Los espacios culturales

En ocasión de la visita al Centro Cultural Virla se organizó una reunión con el Secretario de Extensión, el Coordinador de la Secretaría, la directora del Centro Cultural y los responsables de la radio de la UNT, del teatro Alberdi, del Instituto Cinefotográfico, y de las Ediciones del Rectorado EDIUNT, que depende de Secretaría Académica.

Los participantes reconocieron que, por primera vez, tenían la posibilidad de interactuar y exponer las actividades y proyectos de cada una de sus áreas:

- i. Se puso en evidencia la calidad de las exposiciones del Centro Cultural así como la utilización del auditorio para espectáculos y representaciones teatrales muchas de ellas provenientes de Buenos Aires; se estimó que unas cuatrocientas personas visitan diariamente el Centro, el cual recibe aportes externos, aunque no alcanza a autofinanciarse.
- ii. Se hizo referencia a las actividades del Instituto Cinefotográfico - el primero con esas características creado en una universidad argentina, el 25 de junio de 1946 -. Tiene por misión “Generar los recursos audiovisuales aplicables a las labores de las áreas Académica, de Investigación, Extensión y Difusión apoyando, además, con servicios técnicos de televisión, cine, fotografía, sonido, y mecánica de precisión a los distintos organismos que los soliciten”. La intervención de su director, así como el video institucional mostrado en dicha oportunidad, dieron cuenta de la voluntad e intención de lograr los fines propuestos por dicho Instituto. Esto se expresó, entre otras cuestiones, mediante el aporte inicial de equipos que realizaron los participantes para llevar a cabo las producciones. Se destacó que, gracias a ello, se ha evitado la parálisis y se ha llegado al autofinanciamiento.
- iii. La coordinadora de Ediciones del Rectorado señaló que se editaron quince libros en 1998 y que se preparan treinta para 1999 con los aportes recogidos de la compra previa por parte de los autores.

- iv. Se hizo referencia a la necesidad de organizar unidades de “gestión y producción”, en especial para la radio, y a que resulta imprescindible renovar el equipamiento así como planificar la programación.
- v. Se mencionó el proyecto de realización de un estudio de factibilidad sobre el estado de la imprenta del Rectorado y también la posibilidad de consolidar una nueva editorial.
- vi. Se señaló que es preciso hacer mejoras en el teatro Alberdi.
- vii. Se hizo hincapié en el valor de la orquesta sinfónica y en las actividades relacionadas con los cincuenta años de su creación.

En todo este trayecto se puso énfasis en la cuestión presupuestaria y en la necesidad de la Secretaría de autofinanciarse. No apareció -como se menciona en el Informe de Autoevaluación de la UNT- la idea de crear un consorcio multimedial, pero sí se reiteró la necesidad imperiosa de gestionar recursos.

El Centro Cultural posee una adecuada planta edilicia. Las exposiciones temporarias se realizan con gran cuidado y están muy bien presentadas -.º Durante la visita del CPE pudo apreciarse una de ellas-. Existe una buena museografía con secciones permanentes. Tienen acceso al Centro los estudiantes de escuelas primarias y secundarias, así como el público en general, que lo ha adoptado como un lugar propio y que hace del mismo un punto clave de la vida cultural tucumana a favor de la construcción de la identidad que la UNT promueve en el entorno social.

Lo mismo cabe decir de la orquesta sinfónica y del Teatro Alberdi que constituyen los principales espacios destinados a estas manifestaciones culturales en la ciudad de Tucumán.

Parque Biológico San Javier

Es una de las tres áreas nacionales protegidas, con administración universitaria estatal, lo que le permite a la UNT administrar y planificar su uso en forma autónoma respecto de la Dirección de Parques Nacionales.

El Parque Biológico San Javier ocupa el 75% (14.000 ha) de las Sierras de San Javier e incluye en su extensión los principales recursos de toma de agua para la Ciudad de San Miguel de Tucumán, así como ámbitos ecológicos y fitogeográficos representativos de la región del NOA.

El Parque ha constituido un importante lugar de encuentro para las actividades académicas de la UNT ya que cuenta con construcciones aptas

para seminarios, hospedaje de estudiantes y núcleos habitacionales (treinta y seis unidades familiares) para uso de docentes de la UNT y profesores invitados. A lo que se suma un complejo deportivo para el personal de la UNT.

Por su localización y extensión, y también por contar con recursos naturales y económicos diferentes del entorno del Parque, se han registrado diferentes planos de conflicto con la sociedad. Sin embargo en la actualidad tales problemas están siendo claramente identificados, en primer lugar, y son tenidos en cuenta para la planificación del uso y aprovechamiento de este espacio.

La administración del Parque fue retirada de la Secretaría de Extensión y depende directamente del Rector con designación de un interventor encargado de establecer un programa de aprovechamiento integral del Parque y sus instalaciones.

Una de las propuestas de uso que está en vigencia es la reorganización de la Escuela de Guardaparques Claes Ch. Olrog (única Escuela Universitaria de estas características en Latinoamérica) mediante un convenio con la Administración Nacional de Parques Nacionales (SRNyDS). Se ha iniciado recientemente el primer curso de capacitación con nivel de tecnicatura, al que asisten estudiantes nacionales y becados latinoamericanos (becas de APN). Es importante rescatar el carácter universitario de la Escuela, y destacar la participación de los docentes de la Universidad en la discusión del plan de estudios y dictado de las clases.

Dentro de las actividades de planificación del uso del Parque, la actual Dirección del mismo, ha establecido entre otras, las siguientes cuestiones que implican potenciales conflictos y que por lo tanto deberían ser atendidas:

- i. Asentamientos periurbanos en los perímetros del Parque, que ejercen presión en lo relativo a la urbanización.
- ii. Disputas en cuanto a la explotación, consumo y residuos en lo referente a los recursos: agua, suelo y biodiversidad.
- iii. Aprovechamiento de los recursos edilicios y de recreación del parque por parte de los docentes de la Universidad.
- iv. Participación de las unidades académicas en el diseño y aprovechamiento de los recursos del parque para tareas de investigación.

El ámbito del Parque Biológico Sierras de San Javier le confiere a la UNT un carácter particular -Universidad al aire libre- dentro de la región y con una gran potencialidad de inserción en la sociedad local, por lo que se debería

respetar un uso sustentable (incluyendo el carácter económico) y que conservase el carácter académico del predio. En tal sentido, la participación de los docentes en el desarrollo curricular de la Escuela de Guardaparques, y el control universitario de emprendimientos privados (Complejo Polideportivo y de Agroturismo) toma una gran importancia.

Reserva Experimental Horco Molle

La Reserva Experimental Horco Molle pertenece a la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo. Está formada por un predio de uso experimental de 200 has. localizado en el Parque Sierra de San Javier, cedido a la UNT por un acuerdo provincial en 1986, para ser administrado por la Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo, como una estrategia de conservación de áreas protegidas y el mantenimiento de los recursos genéticos nativos *-in situ-* de las Yungas en el NOA.

Los objetivos de la reserva apuntan a constituir la en un laboratorio de campo apropiado para la investigación, la docencia y la extensión de las diferentes carreras que se cursan en la Facultad, canalizando los resultados obtenidos hacia un uso social. Entre las principales actividades que se desarrollan en este sentido, se cuentan:

- i. La producción y repoblamiento de animales silvestres.
- ii. El cultivo de plantas autóctonas medicinales.
- iii. La forestación de especies nativas.
- iv. La determinación y cuantificación de procesos de degradación de recurso suelo, agua, asentamientos arqueológicos locales.

La dirección actual de la Reserva cuenta con un programa de Educación Ambiental a los diferentes niveles de educación formal e informal, y que promueve la capacitación de estudiantes y graduados recientes de la Facultad como «Guardafaunas», los cuales ofician de guías a las delegaciones de establecimientos educativos (dos mil visitantes por mes).

A continuación se señalan algunos indicadores que dan cuenta del desempeño tanto docente como de extensión observables en el trimestre septiembre-noviembre 1998:

- i. Docencia de grado: ciento quince estudiantes.
- ii. Capacitación de auxiliares docentes: noventa y cinco estudiantes.

- iii. Tesinas de graduación: cuatro (una de la UNCórdoba).
- iv. Tesis Doctorales: una.
- v. Estudiantes adscriptos (guardafaunas): treinta y cuatro.
- vi. Pasantes de otras instituciones: cinco.
- vii. Proyectos de investigación en curso: cuatro proyectos subsidiados (uno de la UNCórdoba), siete comunicaciones a congresos, tres publicaciones.
- viii. Educación ambiental de estudiantes primarios, secundarios y visitantes:
 - Primario: 980/mes.
 - Secundario:375/mes.
 - Visitantes: 1055/mes.
- ix. Capacitación a maestros: veinticuatro.
- x. Materiales de divulgación: micros televisivos, folletos y boletines.
- xi. Convenios con otras instituciones: cinco.

Museo de Arqueología. Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Lillo.

Desde 1996, y a través del apoyo de la Fundación Antorchas, el Museo de Arqueología se está restableciendo en el predio de la antigua Escuela de Agricultura y Sacarotecnia. De esa manera consolida su difusión y extensión a la comunidad, tal como lo atestigua la muestra permanente de arqueología localizada en el Centro Cultural de la UNT con el apoyo de YPF.

Las actividades de investigación y extensión y el rico patrimonio cultural del Museo son un soporte decisivo para el éxito del cambio curricular y de las innovaciones en los métodos de enseñanza que se desarrollan actualmente en todas las carreras de la Facultad de Ciencias Naturales.

Los proyectos de extensión

Como se señaló anteriormente, la función de extensión se manifiesta más claramente en las áreas de la cultura, el arte y las disciplinas humanísticas. Tanto profesores como estudiantes y autoridades se refirieron a ellas con más frecuencia por considerarlas una parte importante de su labor, , la cual no tiene todavía el reconocimiento académico deseado.

Espectáculos, muestras de arte, cursos de distinta índole, conferencias, proyectos para la tercera edad, para niños, Cátedra Libre de Ética y Derechos Humanos, diagnósticos psicológicos, asistencia a escuelas para alumnos con

problemas de aprendizaje, capacitación de líderes juveniles, títeres, enseñanza de alfarería, conferencias, asistencia pedagógica; son algunos de los proyectos de extensión que encaran los profesores y los estudiantes de la Universidad Nacional de Tucumán. Los más sistemáticos se realizan actualmente en el marco del Proyecto UNIR, al que a continuación se hace referencia.

UNA NUEVA INICIATIVA: Proyecto UNI-Tucumán

El proyecto UNI surge como una propuesta interdisciplinaria mediante un convenio entre la UNT y el gobierno provincial y apoya una iniciativa de la Facultad de Medicina, financiada por la Fundación Kellog, tendiente al mejoramiento de la atención en los servicios locales de salud, a la promoción de procesos comunitarios de organización y gestión y al mejoramiento de la formación de los profesionales de la Salud.

Este proyecto es el único de origen argentino que integra el Programa UNI, junto con otras catorce iniciativas de países latinoamericanos. El apoyo recibido es de u\$ 2.200.000 y el lapso de su implementación se extiende desde 1992 hasta el 30 de noviembre de 1999.

Sus objetivos centrales son el mejoramiento de:

- La calidad de la atención en los servicios locales de salud.
- Los procesos de organización y gestión comunitaria.
- La formación de profesionales de la salud.

A fin de cumplir con tales objetivos se han fijado las siguientes líneas de sustentación:

1. Asociación.
2. Articulación intersectorial.
3. Capacitación.
4. Liderazgo.
5. Evaluación,
6. Trabajo en red.

Participan conjuntamente la UNT -con sus carreras de Medicina, Odontología, Trabajo Social, Enfermería, Farmacia, Psicología y Educación Física-, el Sistema Provincial de Salud (SI.PRO.SA), la Secretaría de Calidad de Vida

de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán, con doce servicios del Primer Nivel de Atención del Area Sudoeste de San Miguel de Tucumán, y la Comunidad Organizada del área mencionada, con sus líderes comunitarios de Centros Vecinales, Clubes de Madres, Grupos Juveniles, etc.

Se suman al esfuerzo Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales (sociedades científicas, fundaciones, proyectos de desarrollo social).

Las acciones se llevan a cabo a partir de una estrategia organizativa que comprende:

- Programas de trabajo como respuestas asociativas, intersectoriales y multidisciplinarias para atender a necesidades detectadas en la comunidad y con la comunidad.
- Proyectos operativos que son programaciones locales participativas orientadas a la resolución práctica de problemas que afectan a la comunidad y se canalizan en los Consejos Locales. Estos consejos han sido creados por el Proyecto UNI y son únicos en su género en el ámbito provincial. Están integrados por el personal de cada uno de los servicios de salud e igual número de representantes de la Comunidad, designados por medio de elecciones democráticas.

Actualmente se trabaja en los siguientes programas educativos multidisciplinarios y multiprofesionales:

- UNIMAI: de Salud Materno Infantil, está dirigido al mejoramiento de la salud de la mujer, en especial en lo concerniente a la reproducción y maternidad.
- UNISA: Unidos por Niños Sanos tiene como objetivo principal el mejoramiento de la formación de estudiantes de Ciencias de la Salud para lo cual se orienta a la integración de pequeños equipos multiprofesionales en un área geográfica.
- UNIPAP: es un programa organizado con el fin de disminuir la tasa de morbi-mortalidad causada por patologías en el cuello uterino.
- PROSACO: Programa de salud Comunitario, reúne a jóvenes estudiantes comunitarios para la prevención del SIDA y adicciones.
- P.M.P.: Practicantado Multidisciplinario en el Primer Nivel de Atención, tiene como finalidad que los estudiantes de los últimos años puedan completar su formación teórica y práctica aprendiendo a trabajar en equipos multidisciplinarios de salud en el primer nivel de atención.

- **UNI-INTEGRA:** atiende a la prevención, detección y/o control e integración de grupos con necesidades especiales.

Actualmente, este emprendimiento incluye la participación de todas las unidades académicas, en propuestas interdisciplinarias que apuntan al mejoramiento de los aspectos productivos, de salud, educación y de infraestructura de la comunidad en tres microregiones provinciales (Valles Calchaquíes, Valle de Trancas y estribaciones del Aconquija).

En el impulso y puesta en marcha de todas las potencialidades del Proyecto se destaca la Facultad de Medicina que ha radicado pasantes y/o residentes y tiene una participación general en el área de salud: Este emprendimiento es valorado por las restantes unidades académicas que, sin embargo, no lo han aprovechado en su totalidad como espacio para el desarrollo de acciones formativas de estudiantes y graduados, si bien hay un reconocimiento importante de su impacto educativo, sobre todo en educación formal.

Ya se mencionó la importancia del Proyecto UNIR para las iniciativas de índole social, cultural, pedagógica, artística y cultural que presentan las respectivas Facultades. En tal contexto, es importante destacar que en la Facultad de Agronomía y Zootecnia, funciona el Instituto de Promoción y Desarrollo del NOA (IPDERNOA), con una fuerte vocación de estudio y capacitación para el desarrollo rural a nivel local, y que ha contado con recursos financieros y humanos que le permitieron una buena integración con este proyecto. Sin embargo, dado que no hay referencia explícita de su participación en el mismo, sería importante que complementara su integración institucional con este exitoso emprendimiento de inserción de la Universidad en la comunidad.

TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA

La transferencia es la última de las grandes funciones de las Universidades que consideraremos.

Es sabido que las acciones sistemáticas para la vinculación con el medio social, y en las que se ejerce la influencia transformadora de las Universidades, se encuentran estrechamente asociadas a la transferencia de conocimientos, y a la adopción social de procedimientos innovadores. Por otra parte, cuando los sectores a los que se vuelca la transferencia son económicamente productivos, esta actividad constituye una de las fuentes importantes de ingresos extrapresupuestarios de la Universidad.

La Universidad Nacional de Tucumán cuenta con recursos humanos de reconocida solvencia para realizar acciones de transferencia. Es suficiente

recordar, como ejemplo paradigmático, que los científicos del Centro de Referencia de Lactobacilos CERELA realizaron la mayor transferencia tecnológica ocurrida en el país durante los últimos años, al aportar a la industria lechera los conocimientos necesarios para elaborar una leche bioterapéutica con múltiples propiedades beneficiosas para los usuarios, entre ellas la de prevenir y curar la diarrea infantil.

Por este motivo, llama la atención que, aunque la Secretaría de Ciencia y Técnica acompaña desde hace mucho tiempo las acciones de transferencia realizadas a través de iniciativas individuales, o de emprendimientos institucionales iniciados en las facultades o el Parque Biológico Sierras de San Javier, y de vinculación tecnológica con sectores demandantes (instituciones o empresas); se haya creado en 1996 la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) cuya habilitación por el H.C.S. se produjo en 1998. Las acciones propuestas, según surge de la Autoevaluación, tendientes a conformar una Fundación de la Universidad y un Foro Empresario, no han logrado concretarse, y recientemente se ha incorporado un responsable de la Unidad de Vinculación, que ha iniciado un relevamiento de ofertas tecnológicas en las diferentes unidades.

Hasta el momento, la política de transferencia y venta de servicios está dispersa y se hace mediante las cooperadoras de las Facultades. Cabe mencionar en este sentido, el caso de Ciencias Exactas y Tecnología, donde la Cooperadora funciona como UVT habilitada, con importantes emprendimientos locales y nacionales. Por otra parte, es notoria la proliferación de operadoras, lo que parece justificarse en los casos de facultades, porque son una fuente de recolección de fondos de terceros para distintos fines, entre ellos de ayuda a profesores con problemas de salud¹⁶.

El ordenamiento de la política de transferencia debería contemplar, para una efectiva operatividad, la articulación de los diferentes instrumentos de vinculación con el medio y la regulación de los beneficios que se aportan a las Cooperadoras y UVT's y los que retornan a los investigadores y/o a las unidades académicas así como a la Universidad. La presente desarticulación hace que sea imposible visualizar la real magnitud del aporte de fondos extra presupuestarios para el desarrollo de las investigaciones y funcionamiento de unidades académicas.

Esta situación se advierte en la publicación que realiza la Secretaría de Ciencia y Técnica-Consejo de Investigación, donde se registran las cien activi-

¹⁶ Sin embargo, hay que advertir que estas cooperadoras, en varias circunstancias, tienden a conformar una estructura de poder paralelo al que establece el propio Estatuto.

dades de transferencia y de servicios incluidas por los Directores de Programas y Proyectos de investigación en el parte de avance anual de 1995. Su contenido es heterogéneo y, como expresa el Secretario de Ciencia y Técnica, posiblemente incompleto o impreciso, con distintos niveles y categorías de actividades desde desarrollos tecnológicos hasta cursos de capacitación la inclusión de servicios. Así se mencionan en esta diversidad tanto procedimientos destinados a mejorar la productividad agrícola, como la restauración de las esculturas de Lola Mora, o estudios de ecología y biodiversidad, además de aspectos psicológicos, sociales y culturales de la población infantil y adolescente de Tucumán. Sin embargo esta alta variabilidad de aspectos y problemas pone, a la vez de manifiesto, el potencial en transferencia científica, tecnológica y cultural con que cuenta la UNT.

ASPECTOS GENERALES DE LA GESTION

GESTION INSTITUCIONAL

Como punto de partida, y siguiendo a García de Fanelli¹⁷ se conceptualizará a la gestión institucional como *la capacidad del gobierno y de la administración de la institución (en este caso la UNT) de alcanzar los objetivos institucionales en el marco que le imponen las regulaciones del Estado y la competencia del mercado.*

Gobierno y Administración.

Con las nociones de Gobierno y Administración, que en lengua inglesa aparecen sintetizadas en el concepto de *governance*, se alude al *ejercicio de la autoridad en la adopción de decisiones sobre asuntos fundamentales que hacen al diseño y al funcionamiento del sistema de educación superior y de sus instituciones particulares.*¹⁸

La visita del CPE a la UNT sirvió para confirmar, tanto respecto de la gestión institucional, como de otras instancias de la vida académica, muchos de los aspectos oportunamente mencionados en la Autoevaluación.

En primer lugar cabe destacar que se advierte un sistema mixto de gestión, formado por tres instancias:

- i. Una instancia de gobierno colegiado, conformado con arreglo a la Ley de Educación Superior, que organiza los procesos de toma de decisiones y ejecución y administración de las mismas a través de la Asamblea Estatuuyente, el Honorable Consejo Superior Legislativo, el Rectorado Ejecutivo, los Consejos Directivos y los Decanos.
- ii. Un sistema legal burocrático de organismos administrativos y académicos.

¹⁷ García de Fanelli, Ana M.: **Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional.** Serie Nuevas Tendencias, Ministerio de Cultura y Educación, Secretaría de Políticas Universitarias. Buenos Aires, 1998. (p. 12)

¹⁸ Millet, 1984, citado por García de Fanelli, op.cit.,p.15.

- iii. Un sistema político -predominante- caracterizado por la existencia de diversos grupos de intereses y variados estilos de negociación que abarca los espacios institucionales de poder y gobierno.

El diseño formal de cargos y funciones de gobierno se encuentra prolijamente desarrollado en el Estatuto de la UNT, que data de 1995.

Aunque en el Estatuto de la UNT se mencionan muchos aspectos de relevancia, su concreción requiere reglamentaciones específicas que, pese al tiempo transcurrido, no han sido formuladas. Este estado de cosas dilata y dificulta la toma de decisiones y ocasiona que las mismas se fundamenten en la voluntad política que, independientemente de las intenciones de la autoridad, es susceptible de incurrir en arbitrariedades por ausencia de contención normativa. Esto, asimismo, incide negativamente en el ejercicio de los derechos y en la explicitación de reglas de juego claras para el cumplimiento de las obligaciones.

Por ejemplo:

- i. Pese a que las autoridades han manifestado gran preocupación por la vinculación de la Universidad con el medio, no se han creado ni regulado las atribuciones del Consejo Social (art. 11, inc. 19 del Estatuto de la UNT).
- ii. No existe reglamentación de la evaluación necesaria para la prórroga de los concursos ya vencidos, (art. 83 del Estatuto de la UNT), sin embargo hay resoluciones en las que se disponen prórrogas.
- iii. De varios artículos estatutarios, especialmente el 22, surgen temas que, pese a la obligación legal de hacerlo, no han sido reglamentados.

Cabe destacar que junto con el diseño de cargos y funciones de gobierno que se desarrollan en el Estatuto, no se encuentren explícitos en esta norma fundamental los objetivos misionales del proyecto institucional, aunque éstos fueran detallados en la Autoevaluación. Sería deseable su incorporación al Estatuto para consolidarlos y otorgarles obligatoriedad legal.

A partir de este análisis se advierte una situación crítica de la institución en materia de gestión, que concuerda con las evaluaciones específicas incluidas en este informe.

Se confirma, además, la preponderancia del modelo «político» de gobierno y administración.

Según lo observado en la visita -vista la documentación y los modos de funcionamiento, y realizadas las entrevistas con los actores- en lo relativo al proceso de toma de decisiones y a procedimientos estratégicos para el logro de los objetivos fijados, se evidencia la siguiente situación:

- i. El desconocimiento de estos objetivos por parte de muchos de los entrevistados.
- ii. La posibilidad de que en la interpretación y aplicación de normas y procedimientos se sigan criterios subjetivos sin posibilidades de contralor por parte de los integrantes de la institución.
- iii. La estructuración de modelos organizacionales sin especificación de tareas o incumbencias, con excesiva cantidad de funcionarios. Si bien la aprobación y atribución de funciones de dichos organigramas se encontraba pendiente en el momento de la Evaluación Externa, ya estaba designada la totalidad de los funcionarios, los cuales fueron entrevistados.

Importa destacar la intención expresada en la Autoevaluación, y reafirmada por la actual dirección de la Universidad, en el sentido de promover cambios para enfrentar la crisis mediante la evaluación permanente y acciones estratégicas encaminadas a cumplir con los objetivos de la misión institucional recientemente reafirmada por la UNT.

La Dirección de Asuntos Jurídicos

La Dirección de Asuntos Jurídicos cuenta con una Subdirección -que en la actualidad permanece vacante- y tres áreas funcionales: Dictámenes, Sumarios y Judiciales, con abogados encargados de cada una de ellas, además de auxiliares para servicios generales, notificaciones y demás actividades administrativas propias de cada una de ellas.

Si bien la dotación de personal puede considerarse suficiente, no sucede lo mismo respecto de la infraestructura física ni del equipamiento, que no son los más aptos para el desarrollo de las funciones y la responsabilidad propias de la Dirección.

De acuerdo con lo percibido en las entrevistas con integrantes de otras áreas, el funcionamiento del área de Dictámenes es deficitario, en especial el

de Judiciales. El Director informó acerca de la existencia de doscientos treinta y cinco juicios en contra de la Universidad –la mayoría en trámite- debido a lo cual existe la posibilidad de un pasivo a la finalización de los mismos que, en caso de fallos adversos, estaría cerca de los treinta y cinco millones de pesos.

Cabe señalar la importante cantidad de juicios laborales que debe gestionar el área jurídica debido a incapacidades físicas ocasionadas por las condiciones laborales -especialmente saturnismo- en el personal de las imprentas universitarias, lo que sugiere la ausencia de medidas preventivas en materia de higiene y seguridad laboral.

Es necesario destacar la necesidad de optimizar y otorgar mayor eficiencia a la Dirección, dada su importancia para todas las dependencias de la Universidad, dotándola de equipos informáticos adecuados, y un sistema de comunicaciones moderno, puesto que no posee fax ni teléfonos independientes, así como de un sistema de seguridad, hoy inexistente, según requiere la documentación confidencial y de valor judicial.

Análisis de procesos.

La documentación aportada y las entrevistas con el personal correspondiente hicieron evidente la ausencia de una reflexión integral sobre los procesos de gestión. La gestión administrativa parece guiada por rutinas burocráticas de escasa eficiencia y no se han encontrado manuales de procedimiento, más allá de la formalización normativa de procesos aislados de escasa relevancia (por ejemplo, en la sección de haberes).

Los mecanismos de coordinación horizontal (entre áreas) o vertical (entre niveles de una misma área) que asegurasen la eficacia y aumentasen la eficiencia de los procesos de gestión son prácticamente inexistentes. La fragmentación de las estructuras de la UNT se advierte también en la carencia de marcos adecuados para una integración entre las áreas afines en la administración central y en las unidades académicas o para un intercambio de experiencias entre unidades del mismo nivel, que facilitase la reflexión para el mejoramiento y el consenso sobre los criterios de procedimiento y de aplicación de las distintas normativas.

Orientación al usuario.

Las entrevistas realizadas con los responsables y el personal de las secciones administrativas hicieron evidente la ausencia de una atención sistemática a las necesidades y opiniones de los usuarios de la administración y los servicios de la UNT.

No se mencionó la existencia de ninguna encuesta, ni siquiera sectorial o puntual, que tomara en cuenta la opinión de los usuarios acerca de estos aspectos del funcionamiento de la Universidad. Tampoco se realiza un seguimiento o análisis sistemático de las quejas o sugerencias que pudieran recibirse por los canales formales existentes.

Sistemas de información

Los sistemas de información de la UNT se caracterizan por una fuerte descentralización y la falta de mecanismos de coordinación horizontal y vertical. Como resultado de esta forma de organización, las bases de datos para la gestión se construyen y administran en las unidades correspondientes sin que existan instancias de integración y coordinación tendientes a generar una base compartida para toda la institución. Consecuentemente, es altamente difícilso obtener los datos imprescindibles para organizar los procesos generales de planificación y la toma de decisiones para la gestión. Este aspecto es un punto débil de fundamental importancia dado que condiciona la administración cotidiana de la Universidad y bloquea la viabilidad de implementación de los proyectos generales de mejoramiento enunciados en el Informe de Autoevaluación.

EL SISTEMA PRESUPUESTARIO

El sistema presupuestario de la UNT presenta incoherencias e incongruencias considerando los objetivos que el propio sistema se ha planteado para su funcionamiento.

Un primer dato, no imputable en modo alguno a la propia UNT, es que en realidad esta casa de estudios no define íntegramente su presupuesto de gastos. En efecto, de un presupuesto inicial reconocido como insuficiente, la UNT recibe entre un 10% y un 20% menos de lo establecido en el Presupuesto Nacional debido a restricciones exógenas radicadas en el gobierno nacional. La existencia de otro sistema de transferencias (incentivos, FOMECA, etcétera) -que no es de libre disponibilidad- reduce esa brecha parcialmente ya que no alcanza para aportar la cifra originalmente demandada.

Las incoherencias e incongruencias se ponen de relieve, por ejemplo, en el proceso de formulación del presupuesto, que si bien se confecciona por programas, mantiene firme un modelo de requerimiento presupuestario que no brinda la necesaria información y transparencia para la asignación de gastos y percepción de recursos. La discordancia entre la formulación por programas y la forma de ejecución, hace que no se puedan realizar análisis de desempeño ni evaluación de resultados.

De esta manera, el presupuesto no se presenta como la articulación de demandas tendientes a la satisfacción de objetivos, sino como un trámite burocrático para la liberación de fondos. La consecuente ausencia de un debate sobre las metas, logros y desvíos impide su administración racional y dificulta un proceso de autoevaluación y gestión colectiva que optimice recursos.

El sistema presupuestario presenta también problemas de incoherencia e incongruencia en el sentido de que los gastos no están imputados a la estructura y fuente de costos. Además la descentralización de las bases no va acompañada por la descentralización de los pagos. El otorgamiento de presupuesto propio a una serie de organismos, previa presentación y seguimiento de un programa, no alcanza al 50% del universo potencial. Merece destacarse la paradoja de que se encuentran entre ellos muchos de los denominados organismos descentralizados.

Esta situación implica que, aunque existe un reconocimiento administrativo formal de las distintas unidades académicas, y cada una de ellas tiene asignado su propio presupuesto, no tienen acceso al mismo, y los pagos son librados entonces por la administración central.

Tampoco existe un sistema centralizado que permita verificar los estados de ejecución presupuestaria, los niveles de cobertura de vacantes y la pro-

gramación de las modificaciones en el inciso Personal por efecto de la carga de antigüedad.

La unidad del proceso presupuestario, vulnerada inicialmente por las transferencias extra-presupuestarias, también se resiente por un sistema de recursos adicionales, como el de las *Cooperadoras*, entidades que se sitúan en distintas reparticiones y unidades académicas, con distintos grados de autonomía entre sí, y cuya participación en los recursos presupuestarios directos -de acuerdo con fuentes fragmentarias de información- se ubica entre el 2% y el 5%. En algunas de las cooperadoras se registran ingresos por transferencia e innovación tecnológica.

Debe tenerse presente que dicha participación aumenta sustancialmente cuando se la compara con los presupuestos propios de las facultades y secretarías en las que se insertan.

La UNT es una organización extendida y compleja, que participa de emprendimientos de diverso tipo integrados orgánicamente tanto en organismos descentralizados como en dependencias bajo la disposición directa del Rectorado.

La institución cuenta con un organismo denominado “Acción Social Universidad Nacional de Tucumán” (ASUNT) que presta servicios de asistencia financiera y de salud. Si bien la situación jurídica de dicho organismo puede resultar fuente de litigio, si se toma en cuenta la legislación sobre Obras Sociales universitarias¹⁹, esto no implica que no se deban someter a escrutinio público y a explicación presupuestaria los ingresos, egresos y tipo de prestaciones. Cabe consignar que la situación financiera de ASUNT no presenta desequilibrios operativos o financieros de significación susceptibles de impactar en el equilibrio de la UNT.

Existen ambiciosos proyectos de reformulación de ASUNT como mecanismo de seguro de salud obligatorio para estudiantes, encaminados al parecer a una cobertura integradora con un buen grado de solvencia financiera dada la relación edad/prestaciones de los mismos.

La situación de la Televisora de Tucumán, emprendimiento televisivo del cual la UNT forma parte del paquete mayoritario, es diferente, puesto que la entidad atraviesa una situación financiera preocupante, con un fuerte déficit patrimonial que asciende al 40% del activo de la empresa. Pese a su participación en ella, no se observa una política tendiente a cumplir los objetivos institucionales expresados en la Autoevaluación a fin de construir una entidad

¹⁹ Ley Nacional 24.741/96.

multimedíatica que incorpore recursos humanos y sostenga una fuerte política cultural.

Similar situación, tanto en materia financiera como en cuanto a una política cultural de conexión con el medio, presenta la radioemisora dependiente de la Universidad Nacional de Tucumán.

Finalmente cabe analizar la situación de la Caja Complementaria de Jubilaciones y Pensiones del Personal de la UNT. Si bien mantiene un estado financiero relativamente equilibrado en el corto plazo, no se han detectado proyecciones o cálculos actuariales acerca de su desempeño hipotético en el mediano y largo plazo.

Cabe consignar que las dependencias señaladas no alcanzan a reunir, entre sí, el 8% del presupuesto de la UNT. A la manifestación generalizada de los miembros de la UNT acerca de la insuficiencia del presupuesto universitario, le sigue la de la percepción de su mala distribución.

Por otra parte, no se presta debida atención a la baja proporción de recursos extra presupuestarios que recibe la UNT, y que podría aumentar hasta el 20 % del total del presupuesto, con una correcta política de transferencia de conocimientos. De igual manera, no se menciona la potencialidad y el rédito económicos de la participación en la mina que posee la Universidad.

Recursos físicos

La planta física

Planeamiento y Políticas Universitarias y el recorrido *in situ* permiten observar una distribución desequilibrada de los espacios en la UNT: un 58% de la superficie construida se dedica a usos generales (aproximadamente un 42% a servicios administrativos y un 16% a servicios culturales y deportivos, como el Centro Cultural, el Teatro Alberdi, el Complejo Deportivo, etc.), frente a un 23% dedicado a actividades académicas y un 19% dedicado a investigación.

La distribución global de espacios evidencia, por una parte, el peso de la estructura de gobierno y administración en el conjunto de la Universidad. Y por otra, la distribución refleja la escasez relativa de espacios dedicados a enseñanza e investigación en algunas de las instalaciones ubicadas en el centro de la ciudad (facultades de Derecho y Ciencias Sociales, Artes, Bioquímica, Química y Farmacia), donde no superan el 49% de la superficie - frente a una media del 67% en el C.U.R. Herrera - a lo que se agrega que presentan condiciones ambientales relativamente peores para el desarrollo de las actividades académicas.

La planta física donde se desarrollan las actividades principales de la UNT muestra una gran heterogeneidad en cuanto a calidad, dimensionamiento y ubicación.

Buena parte de los edificios tuvieron originalmente otras funciones y se produjeron sucesivas adaptaciones a partir de requerimientos, a veces coyunturales, y de utilización de recursos o aprovechamiento de oportunidades.

Quizás lo más grave es que hasta el momento no ha habido un planeamiento integral y estratégico, lo que llevó a ciertas realizaciones que en algunos casos resultan particularmente lesivas para el patrimonio arquitectónico como también para una funcionalidad entendida en plenitud.

Se ha generado muy recientemente un organismo institucional de Planeamiento de cuya eficiencia no es posible dar aún ninguna opinión, aunque resulta positivo el hecho mismo de su creación y la elaboración de documentación digitalizada que permitirá operar con datos precisos acerca de lo existente y actualizarlos en forma permanente.

Aún en los casos de buenas plantas edilicias, como es el caso de la Facultad de Ciencias Económicas, se detectan fallas conceptuales perceptibles en la existencia de un gran número de gabinetes de uso individual para los profesores con dedicación exclusiva sin que esto se complemente con la construcción de espacios de uso colectivo para encuentros académicos. Esta estructura contradice la actual tendencia a la producción de investigación en equipos multipersonales y multidisciplinares y está planteada con una rigidez tal que no permite efectuar adaptaciones ni implementar orientaciones diferentes.

El caso de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales resulta un ejemplo extremo en lo relativo a la realización de obras variadas sobre dos viejos edificios que originalmente ostentaron un alto valor arquitectónico y estético. Partiendo de la premisa de que en una universidad todo debe estar al servicio de la cultura y la educación este maltrato edilicio resulta inadmisibles.

Es muy variado y divergente el grado de ocupación de los edificios de cada facultad. Algunos –por ejemplo los destinados a las ingenierías– están sobredimensionados respecto del número de estudiantes que albergan- y otros –por ejemplo el ala en la que funciona la Facultad de Psicología– son claramente insuficientes.

Sin embargo, se observa en general un uso del espacio delimitado según horarios, lo que implica que una mejor estructuración de la organización académica reduciría algunos de los inconvenientes actuales.

Es también notoria la falta de facilidades arquitectónicas para los disminuidos en sus capacidades motrices. Si bien esto es imputable en principio a

las pautas imperantes en otros momentos históricos, que no asumieron en las prácticas proyectuales el imperativo de accesibilidad y uso sin restricciones, no se verifica una tendencia sostenida para superar o paliar estas dificultades. Por ejemplo, no se construyeron baños para quienes necesitan desplazarse en sillas de ruedas.

En otro orden de cosas, en muchos ámbitos no hay sistemas de prevenciones contra incendios ni medios de salida adecuados en caso de que se produjeran. Si a esto sumamos la existencia de sectores con mal mantenimiento, de organizaciones espaciales con escaso uso de la iluminación y ventilación naturales, de recorridos mal señalizados o directamente sin señalización; podríamos concluir que se evidencia una cierta desconsideración hacia los miembros de la comunidad universitaria.

En lo referente a lo proyectado para un futuro a mediano plazo se plantea una tendencia a superar las situaciones más conflictivas y a lograr un ordenamiento general más adecuado. En tal sentido se piensa en el desarrollo de dos grandes complejos: uno en el llamado “parque agronómico” y otro en el “centro Prebisch”.

El parque agronómico es un vasto predio con construcciones de grandes dimensiones, la mayoría de las cuales datan aproximadamente del año 1970. Tienen buena calidad constructiva pero refuerzan el aislamiento de las unidades académicas debido a que los edificios son muy “cerrados” o se presentan como “terminados” en sí mismos. A lo que se agrega el agravante de que pese a las condiciones ambientales de su emplazamiento, la vinculación con el espacio exterior está dificultada, de modo que en algunos sectores es necesario el uso permanente de luz artificial. Pueden observarse en ese mismo lugar diversas galerías cubiertas con bóvedas de ladrillo con interesantes rasgos visuales y espaciales. Pero su propia grandilocuencia dimensional – larguísimos recorridos lineales– y la carencia de equipamientos que posibiliten ámbitos para el encuentro o el estudio hacen que se pierda su potencial eficacia.

Por lo tanto resulta necesario –si bien no se advierte que tal cuestión se haya planteado– revisar el concepto de “arquitectura para la Universidad” atendiendo no solo a factores cuantitativos sino también a la calidad de la vida académica, a la exigencia de flexibilidad frente a los cambios que seguramente se producirán, a la adecuación ecológica en términos de control de la energía utilizando recursos naturales y tecnologías apropiadas, a criterios de seguridad, accesibilidad y supresión de las barreras arquitectónicas para quienes tienen capacidades disminuidas, y a los modos posibles y deseables de relación con la vida de la ciudad.

Medio Ambiente.

En la práctica, se ha observado la ausencia de medidas básicas de control del impacto ambiental de las actividades de la Universidad, especialmente en lo relativo al tratamiento de aguas y residuos, situación que puede ser subsanada con políticas de control y preservación de la ecología y el medio ambiente desde la Secretaría de Planeamiento y Políticas Universitarias.

RECURSOS HUMANOS

Estructura del Personal no docente

El número elevado de personal no-docente y su alta relación -prácticamente de uno a uno respecto de profesores equivalente de dedicación exclusiva-, que se comenta en el apartado correspondiente del Informe de Evaluación, describe una situación que no es homogénea en las distintas unidades académicas. En Filosofía y Letras y Psicología el personal no docente resulta insuficiente, lo que indica una inadecuación en el aprovechamiento de los recursos humanos.

En otros lugares de este documento se menciona la falta de preparación profesional del personal no-docente, y la falta de una política sistemática para su capacitación. Resolver estas cuestiones supone encarar uno de los aspectos más importantes que inciden en el rendimiento global de la Universidad, entre ellos el académico. Es importante destacar que uno de los motivos por los cuales las facultades no funcionan en todos los turnos -con lo que solucionarían la falta relativa de espacios para el dictado de clases en el primer año- es que no se cuenta con personal de apoyo para la totalidad de los horarios.

Según la información actualizada que se recibió durante la evaluación, la planta del personal dedicado a la administración y los servicios es de 2.256 personas. Teniendo en cuenta que el número total de docentes en la UNT es de 3.279 (según el Informe de Autoevaluación), la relación entre el tamaño de ambas plantas sería de 1.45 docentes por no docente. Esta relación se incrementaría al considerar el equivalente del personal docente en dedicaciones exclusivas. Según datos de 1997, esta conversión resultaría en 2.333 dedicaciones exclusivas (para una planta de 3.872 docentes en ese momento) - con lo que la relación sería prácticamente 1:1, lo que supera ampliamente la que se observa en universidades de alta productividad que disfrutaban de contextos sociales y financieros más propicios que el de la UNT. Esta circunstancia podría evidenciar tanto las limitaciones de la planta docente como el sobredimensionamiento de la planta dedicada a la administración y los servicios, sin embargo esta última posibilidad no tiene su correlato en la agilidad y eficacia de la gestión.

Esta situación global presenta, además, serios desequilibrios internos en la distribución de los no docentes dentro de la UNT. Estos desequilibrios pueden encontrarse, en primer lugar, en su distribución: mil doscientos cuarenta y siete en las unidades académicas (un 55% del total), novecientos cuarenta en

las unidades centrales del Rectorado (42%) y sesenta y nueve en las Escuelas Experimentales (3%), lo que indica que el personal que apoya directamente las actividades de docencia e investigación tiene un orden de magnitud similar al del que está asignado a las unidades de administración y servicios centrales.

Finalmente, la distribución entre las distintas dependencias de la misma administración central muestra un desequilibrio destacable, por concentración de un 22% del personal en el Servicio de Construcciones Universitarias²⁰. Estos datos cuantitativos concuerdan con impresiones vertidas en las entrevistas, en las que se señala la escasez comparativa de personal en unidades claves de administración o servicios, y refuerzan la necesidad apuntada en el Informe de Autoevaluación de una profunda reestructuración de la organización administrativa.

Capacitación.

De acuerdo con las entrevistas efectuadas, no existe un plan sistemático de formación del personal no docente, sino que la capacitación se limita a actuaciones puntuales libradas a las iniciativas de cada facultad. Así, el personal de algunas unidades académicas participó en cursos de informática e idiomas. No se registró información sobre acciones similares para el personal de las unidades administrativas del Rectorado ni sobre cursos de capacitación específicos para tareas especializadas como atención al público o bibliotecas.

Seguridad y salud laboral.

Las entrevistas señalaron la ausencia de medidas de seguridad laboral así como de planes de prevención de riesgos y de formación en salud laboral, tanto en las unidades administrativas como en las unidades de servicios o en las de apoyo técnico a la investigación (a excepción de un proyecto que toma a su cargo las correspondientes medidas de seguridad). Por el contrario, los complementos salariales por riesgo laboral se distribuyen desigualmente, en algunos casos como consecuencia de derechos adquiridos, de modo que puede ocurrir que miembros del personal que desempeñan la misma tarea lo reciban o no.

También surgieron recurrentemente, durante el recorrido por las distintas unidades académicas, expresiones acerca de la falta de seguridad física,

²⁰ Es destacable que los datos aportados por la UNT no desglosan la distribución de otra concentración de 409 empleados que prestan servicios en la Administración Central de la universidad.

que llevó a excluir en ocasiones el dictado de clases durante la tarde y noche, con el fin de proteger a estudiantes, docentes y no-docentes.

Bienestar estudiantil

Las autoridades de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario asumen como falencias iniciales la ausencia de políticas de bienestar estudiantil y universitario, así como la incongruencia de su estructura funcional. En consecuencia, se establecieron paulatinamente nuevas iniciativas tendientes a reformular esta situación. En particular, la Secretaría ha encarado estas iniciativas:

- i. La institucionalización del Centro Universitario de Empleo.
- ii. La creación del programa de salud para los estudiantes (PROSEUS).
- iii. Convenio entre la UNT y la Acción Social de la UNT, mediante el cual se brinda cobertura de salud en los tres niveles de atención (prevención, asistencia y alta complejidad) a la totalidad de los estudiantes universitarios y a su grupo familiar primario.
- iv. La gestión de un programa de becas provenientes de fuentes externas de financiamiento como, por ejemplo, del Ministerio de Cultura y Educación.
- v. El desarrollo del programa Intercampus de intercambio con estudiantes de España.
- vi. El estudio de factibilidad de un programa de becas con financiamiento empresario.
- vii. La integración de equipos deportivos universitarios con redes universitarias y/o deportivas nacionales y regionales.
- viii. La consolidación del Complejo Deportivo Federico Dickens mediante programas deportivos universitarios y comunitarios y la realización de mejoras de infraestructura y equipamiento.
- ix. La difusión del deporte y el cuidado de la salud mediante mecanismos de implementación y de actividades deportivas.
- x. El mejoramiento del proceso de socialización de los estudiantes.

Un inconveniente que podría dificultar la planificación es el hecho de que no existe una concertación efectiva entre la Secretaría y los órganos respectivos de las facultades.

La Secretaría ha participado activamente en el Programa de Evaluación Institucional y en el seno del mismo ha planteado la necesidad de mejorar

los mecanismos de bienestar universitario y de relaciones humanas en particular. Estos temas deben ser considerados de manera sistemática por todos los sectores si se quiere mejorar el compromiso de los miembros de la Universidad con la institución, tal como lo reclaman las encuestas y testimonios recibidos.

ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS CENTRALES

Biblioteca

Las bibliotecas de la UNT carecen de una instancia específica de coordinación interbibliotecaria y, de acuerdo con las entrevistas realizadas, presentan un desarrollo desigual. Al margen de las diferencias en los fondos bibliográficos existentes, las bibliotecas se encuentran en situaciones disímiles con respecto a la informatización de su catálogo y su dotación presupuestaria. Algunas disponen de catálogo informatizado para el préstamo (aunque ninguna tiene informatizada su consulta) y pocas disponen de acceso a la red informática de comunicación (Rectorado, Ciencias Exactas, Odontología).

Los recursos centrales destinados por la UNT a adquisiciones son de un monto fijo que no guarda relación con las necesidades de fondos, con el número de cursos o con el tamaño de la población de usuarios. Circunstancialmente, estos recursos se complementan con las disponibilidades de la Facultad correspondiente. En ocasiones, la Facultad destina partidas específicas para las publicaciones periódicas; en otros, las revistas son compradas con cargo a la partida presupuestaria general o son pagadas por los institutos.

La dirección de la biblioteca decide en general las adquisiciones, según los pedidos recibidos. Algunas veces, la propuesta de adquisición es elevada al Decano –sin que haya una tradición de comisiones asesoras representativas. No existen mecanismos que aseguren la incorporación al catálogo de los fondos comprados con cargo a proyectos de investigación (excepto en la biblioteca de Filosofía y Letras). La carencia de mecanismos de coordinación se nota también en la falta de procedimientos de control para evitar la compra duplicada de volúmenes o revistas.

Aunque existe un reglamento general para el préstamo, éste se aplica de forma desigual en distintas facultades: mientras que en algunas bibliotecas se multan los retrasos en la devolución, en otras esta práctica está ausente. El carnet de lector es válido para el préstamo sólo en la biblioteca emisora.

Los Institutos poseen asimismo sus propias Bibliotecas, separadas de las facultades. En general no tienen un registro de su acervo bibliográfico, si bien está muy actualizado, puesto que cumple con objetivos de apoyo a la investigación.

Esta multiplicidad de bibliotecas -Central, de Facultades, de Institutos, personales de los investigadores, aunque adquiridas con fondos públicos- poco informatizadas, desconectadas entre sí, guarda un paralelismo con la desconexión entre las propias instituciones académicas, y atenta contra sus objetivos específicos de difusión del conocimiento.

Un pequeño apartado que aparentemente es ajeno al tema se refiere a la existencia de estructuras de edición en algunas facultades. Su función es brindar apoyo bibliográfico a la docencia, difundir las actividades de la unidad académica y editar libros y revistas que reflejen las investigaciones de sus profesores, los cuales, al contar con un sistema de referato, puedan considerarse de un nivel científico adecuado. Estas publicaciones son objeto de intercambio, y son la causa de que las bibliotecas de las Facultades tengan una bibliografía más actualizada, por tener cierta independencia relativa respecto del magro presupuesto destinado al efecto.

Informática

La fragmentación organizativa señalada en el Informe de Autoevaluación se evidencia también en la ausencia de una política universitaria de desarrollo y coordinación en el ámbito informático. De acuerdo con lo recogido en las entrevistas a miembros de la comunidad universitaria, las distintas iniciativas parecen ser de carácter local y el progreso es desigual en las diferentes facultades y en las unidades del Rectorado de la UNT. No se ha encontrado un estudio sistemático de las necesidades y demandas de servicios informáticos en las distintas unidades de la Universidad y los argumentos de los implicados para justificar el desarrollo del servicio se han limitado al plano técnico.

La informatización del Rectorado es desigual en el nivel de equipamiento de las distintas unidades administrativas y en la extensión de una red de comunicaciones que agilice los procesos de información, comunicación y gestión interna de la Universidad. La red de comunicaciones se halla prácticamente limitada a la Secretaría de Ciencia y Técnica y, en la actualidad, se proyecta la implantación de un proceso informático integrado en Mesa de Entradas.

Por otra parte, el desarrollo informático de las facultades se concentra en Ciencias Económicas; Bioquímica, Química y Farmacia; y Medicina (aunque existen enlaces por fibra óptica a todos los campus). En estas facultades se ha constatado un nivel adecuado de equipamiento y de extensión de la red de comunicaciones. Es destacable, asimismo, la dedicación y calificación del personal de estos centros, que se manifiesta en su meritoria participación en el desarrollo de los programas y aplicaciones informáticas utilizados en la gestión de los centros (cuya difusión al resto de los centros de la UNT está en proceso).

Los sistemas de información de la UNT se caracterizan por una fuerte descentralización carente de mecanismos de coordinación. Como resultado de

esta organización, las bases de datos para la gestión se construyen y administran en las unidades correspondientes y sin que exista una integración o coordinación para generar una base única.

Consecuentemente, se registran grandes dificultades para obtener datos que contribuyan a los procesos generales de planificación, de toma de decisión y de gestión. Este aspecto es un punto débil fundamental que no sólo condiciona la administración cotidiana de la UNT sino también la viabilidad de los proyectos de mejoramiento de la administración de la Universidad propuestos en el Informe de Autoevaluación.

CONCLUSIONES

Al terminar el proceso de evaluación, luego de una semana de trabajo durante la que se realizaron decenas de reuniones con los órganos colegiados de la Universidad con los representantes de sus claustros; con los organismos responsables de la investigación, la docencia y los programas de posgrado; con docentes, estudiantes, graduados y no-docentes de las distintas facultades e institutos, además de visitas a la planta física, aulas, laboratorios, espacios culturales y de investigación; el CPE logró consolidar algunas certezas que sirvieron como guía para los informes.

La primera de ellas fue la de estar en presencia de una Universidad mayor, con un enorme patrimonio físico, y con recursos humanos altamente calificados, en los que percibe la densidad de una historia y de una tradición que los caracteriza y hace de ellos un grupo único en el conjunto de las instituciones que conforman el sistema universitario argentino.

La segunda certeza se refiere a la autopercepción de los propios problemas, puesta de relieve en la Autoevaluación y en las entrevistas, junto con la firme voluntad de resolverlos, según se advierte en los responsables de su conducción y en una parte considerable de la comunidad universitaria.

El proceso de evaluación fue una experiencia de enriquecimiento personal y colectivo para los miembros del CPE, que volcaron en sus informes la convicción de que en ese patrimonio físico y social radica gran parte del peso que la UNT pone en el platillo de la balanza en el momento de sopesar potencialidades y falencias, con la seguridad de que su fiel se inclinará positivamente en la medida en que se recorra el sendero que va desde los deseos y las propuestas, a las acciones cotidianas que los materialicen.

Si representamos la imagen de la balanza mediante un esquema general que resuma en sus dos columnas potencialidades y falencias, puntos fuertes y débiles, el mismo asume la siguiente forma:

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| i. Capital humano; | i. Agotamiento de un modelo de |
| ii. Reconocimiento de las propias debilidades; | Universidad, y de una manera de |
| iii. Decisión de solucionarlas. | encarar sus grandes funciones, históricamente condicionadas |

Con modelo de universidad queremos indicar una universidad construida a la manera de una federación de facultades, que con el paso del tiempo llegó -por razones que hacen a la historia del país y de la propia institución- a un

punto en el que tal modelo constituye una traba para el funcionamiento adecuado, debido a la extensión exacerbada- del fraccionamiento en el seno de las facultades, y a que la inercia en las prácticas habituales lleva a desarrollos indeseados.

La fragmentación y desconexión existentes entre los componentes de la UNT es uno de los principales obstáculos para una transformación institucional que reformule las articulaciones horizontales y verticales necesarias para impulsar una nueva etapa de desarrollo académico y científico acorde con los logros obtenidos en el pasado.

Por supuesto, el modelo de universidad hace alusión asimismo a una oferta de carreras poco diversificada, y poco relacionada con las demandas de los nuevos tiempos, con una duración y unos contenidos enciclopédicos, de imposible aprehensión en la época de la explosión del conocimiento; y a un modelo de enseñanza-aprendizaje basado en la fuerte presencia de los profesores y sus clases magistrales, que no prepara a los estudiantes para la formación continua, enseñándoles a pensar.

En este sentido, las propuestas de acción, contenidas en los distintos documentos de autoevaluación bajo el título *alternativas para el cambio*, no parecen ocuparse directamente de dos de los problemas críticos identificados en la autoevaluación como:

1. *Presupuesto universitario escaso y mal distribuido*²¹.
2. *Marcada atomización y compartimentación entre unidades académicas y dependencias de la UNT*²².

Ambos problemas apuntan a la necesidad de cambios en la organización académica. La alternativa denominada *1.6. Reforma Académica* se limita a la actualización curricular y administrativa de la UNT. La viabilidad de estos cambios puede depender de la formulación de la correspondiente política de distribución de recursos entre las unidades, así como de políticas coherentes de reconocimiento e incentivos individuales y colectivos – que refuercen las actuaciones congruentes con los objetivos institucionales.

Este esquema general de puntos fuertes y débiles con sus dos grandes grupos de diagnóstico, debe pormenorizarse para cada una de las instancias de la vida universitaria, de modo tal que en su despliegue dé cuenta de la relación que en este momento de la historia existe entre las posibilidades de desarrollo y

²¹ Informe Final de Autoevaluación de la UNT, p. 141.

²² Idem, p. 142.

las dificultades que encuentra. Se intenta que sea una instantánea en la que se muestre como un paradigma de Universidad pasa, luego de un período de aciertos y realizaciones, a otro en el que se advierten anomalías y caminos equivocados, configurando una crisis que, según la Autoevaluación, requiere soluciones radicales.

Los esquemas particulares de las distintas instancias de la vida universitaria que fueron evaluados pueden estar acompañados por un comentario y sugieren vías de cambio que se exponen en el apartado correspondiente. Su conjunto configura una suerte de resumen ejecutivo de la evaluación, que pudiera ser presentado de manera independiente.

Organización central de la Universidad

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| i. Decisión de adecuar la actual organización a las necesidades de cambio, mediante la racionalización de sus funciones. | i. Propuesta de organización demasiado frondosa, con funciones no totalmente definidas, y con incongruencias. ii. Fragmentación resultante de una fuerte descentralización sin mecanismos compensatorios de integración coordinada. |

Los procesos de enseñanza y aprendizaje

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| i. Proporción importante de profesores con alta dedicación que comprenden la necesidad del cambio. | i. Elevada deserción estudiantil; ii. Baja relación ingresantes egresados; iii. Carreras largas y recargadas de contenidos; iv. Insuficiente preparación pedagógica por parte de los profesores. |

Posgrado

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">i. Expansión de la oferta, con buena formulación de proyectos;ii. Ampliación de los intercambios nacionales e internacionales;iii. Programa de becas para doctorandos;iv. Proyectos interfacultades. | <ul style="list-style-type: none">i. Planificación demasiado dependiente de la formación de los propios profesores de la Universidad;ii. Relación desfavorable entre los tutores potenciales y los tesistas;iii. Dificultades para articular posgrados estructurados con recursos locales. |

Investigación

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">i. Larga tradición de investigación, con núcleos de excelencia;ii. Expansión actual de su plantel de investigadores;iii. Facilidades para la formación y difusión de la producción. | <ul style="list-style-type: none">i. Insuficiente afianzamiento de la formación de investigadores;ii. Insuficiente planificación de la investigación y de la coordinación de los distintos centros, incluidos los del CONICET; |

Extensión

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">i. Larga historia de inserción en el NOA;ii. Existencia de un importante capital físico e institucional;iii. Proyecto UNIR;iv. Proyectos sectoriales. | <ul style="list-style-type: none">i. Iniciativas individuales, no coordinadas ni estimuladas;ii. Escaso reconocimiento institucional; |

Transferencia

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| i. Masa crítica de investigadores; ii. Antecedentes de excelente transferencia. | i. Falta de planificación; ii. Escasa convicción actual en los medios académicos acerca de su conveniencia y necesidad. |

Gestión institucional

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| i. Presencia de reglas específicas y de prácticas consuetudinarias para el desarrollo de la gestión. | i. Ausencia de objetivos misionales en el Estatuto; ii. Ausencia de reglamentación para instancias específicas; iii. Gran cantidad de juicios contra la Universidad, con posibilidad de fallo adverso; |

Régimen presupuestario

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| i. Programación por programas; ii. Posibilidad de ingresos extrapresupuestarios. | i. Incompleta cobertura presupuestaria por los programas; ii. Asignación central del gasto; iii. Falta de seguimiento en el cumplimiento de objetivos; iv. Inexistencia de información sobre partidas extrapresupuestarias. |

Planta física y medio ambiente

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| i. Enorme patrimonio físico, diversificado y complejo. | i. Numerosos edificios en condiciones malas o inadecuadas; ii. Poca integración de los múltiples espacios físicos; iii. Inadecuado aprovechamiento de los espacios; iv. Problemas de seguridad. |

Recursos humanos

| Fortalezas | Debilidades |
|--|---|
| i. Optima relación personal docente-no-docente. | i. Mala distribución de los recursos humanos no-docentes; ii. Escasa capacitación; iii. Carencia de normas de seguridad en el trabajo. |

Bienestar estudiantil

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| i. Conciencia de la necesidad de impulsar el bienestar estudiantil traducida en numerosas iniciativas dispersas. | i. Inexistencia de una política de bienestar estudiantil; ii. Incongruencias de la estructura de la Secretaría correspondiente; iii. Desprotección de los estudiantes frente a situaciones de inseguridad o de acoso. |

Administración y Servicios Centrales

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| i. Intenciones consistentes de mejora en la organización y prestación de los servicios; ii. Informatización creciente de los procesos de gestión; académica y administrativa; iii. Existencia de un gran patrimonio bibliográfico; iv. Inicio de la informatización central. | i. Ausencia generalizada de un análisis sistemático de los procesos de gestión y servicios centrales y de sus resultados; ii. Escasa atención a las necesidades y a las opiniones de los usuarios; iii. Escasa coordinación vertical y horizontal en los servicios y en los sistemas de información para la gestión; iv. Poca actualización del activo bibliográfico, fragmentado y poco coordinado; v. Informatización fragmentada e incompleta. |

RECOMENDACIONES

Aunque en el transcurso del Informe de Evaluación -como no podía ser de otra manera- se combinan aspectos descriptivos con aspectos valorativos e incluso con sugerencias de cambio, surgió la necesidad de agrupar muchas de estas últimas bajo un denominador común. Se presentan siguiendo el orden de exposición del informe.

Organización central de la Universidad

Surge del análisis de las funciones y relaciones entre las unidades que conforman la organización central de la Universidad, la necesidad de adoptar medidas que posibiliten una mayor transparencia y racionalidad académica y administrativa del organigrama, a fin de culminar el proceso de reorganización del Rectorado superando las incoherencias persistentes. En este sentido es preciso que:

- Refuerce los mecanismos de coordinación vertical y horizontal en todas las funciones de la institución.
- Mejore la eficiencia mediante una reforma de la organización académica que favorezca la integración multidisciplinar y permita un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales dedicados a la enseñanza y la investigación.

En lo que atañe a las diversas unidades que componen la organización central de la Universidad se proponen los siguientes cambios puntuales:

- i. Secretaría Académica: se sugiere incorporar la Dirección General de Relaciones Institucionales e Internacionales a secretarías más afines. En cuanto al Consejo de Escuelas Experimentales y el Instituto Olrog, actualmente en el área del Rectorado, su incorporación a la Secretaría Académica crearía un área homogénea y funcional de centros académicos.
- ii. Secretaría de Ciencia y Técnica: el criterio de coherencia funcional aconseja incorporar la Unidad de Vinculación Tecnológica, la cual depende directamente del Rector. Asimismo podrían sumarse coherentemente las actividades de Posgrado, cuya separación sólo

puede entenderse teniendo en cuenta el interés estratégico del Posgrado para el desarrollo de la UNT.

- iii. Secretaría Económico Financiera: no parece aconsejable la incorporación de la Dirección Gral. de Despacho, la de la Mesa de Entradas y la de Automotores, puesto que aparecen como proveedoras/demandantes del resto de las secretarías y su ubicación coherente podría estar en Asuntos Internos o en Control de Gestión.
- iv. Secretaría de Asuntos Internos: además de la integración sugerida previamente, debería transferirse el área de Residencias y Comedores a la Secretaría de Control de Gestión.
- v. Secretaría de Planeamiento y Políticas Universitarias: la Dirección General de Construcciones Universitarias tendría mayor coherencia funcional con Control de Gestión, mientras que la ubicación de Ecología y Medio Ambiente dependería de la definición precisa de sus funciones. La unidad responsable del *Sistema de evaluación permanente* propuesto entre las *Alternativas para el cambio* en el Informe de Autoevaluación podría ubicarse, asimismo, en esta Secretaría.
- vi. Secretaría de Control de Gestión: las funciones propuestas para esta nueva Secretaría parecen ser, esencialmente, de coordinación y seguimiento, por lo que quizás podría ajustarse más precisamente su denominación a estas funciones. Asimismo, convendría definir el tipo de vinculación a implementar entre las funciones de control externo de esta Secretaría y las unidades internas de control en diferentes dependencias de la Universidad.

Procesos de enseñanza y aprendizaje

Se atribuye la alta deserción de los estudiantes durante el primer año de su carrera a diversos factores:

- i. elevado número de estudiantes que trabajan;
- ii. mala preparación recibida durante el ciclo secundario;
- iii. falta de información acerca de las carreras elegidas;
- iv. falta de orientación vocacional;

- v. inscripciones masivas, que hace que las condiciones de enseñanza sean inapropiadas y expulsen a los estudiantes del sistema universitario.

La solución para algunos de estos factores exceden las posibilidades de la Universidad, como sucede con las malas condiciones socioeconómicas generales, o el escaso presupuesto que perciben y que dificulta la posibilidad de dedicar mayor esfuerzo a quienes ingresan. Sin embargo, hemos visto que contrariamente a la opinión general, la mayoría de los estudiantes no trabajan, ni siquiera cuando se inscriben. En cuanto al presupuesto, si bien es escaso, consideramos que un mejor aprovechamiento del espacio y de los recursos humanos -redistribuyéndolos- podría paliar los efectos negativos del ingreso masivo.

Las soluciones que se esbozan apuntan a actuar sobre las condiciones de preparación en el ciclo secundario, trabajando sobre su articulación con la Universidad. Esta acción estructural a largo plazo se complementa con Cursos de entre quince y cuarenta y cinco días destinados a orientar la matrícula e impartir conocimientos y habilidades respecto del lenguaje. A nuestro juicio, estas acciones han sido programadas para un período demasiado breve, por lo cual existe escasa posibilidad de que puedan lograrse modificaciones aptitudinales importantes.

El problema de los cursos numerosos es objeto de un proyecto FOMECEC destinado a capacitar a los profesores en el manejo de los mismos.

Es necesario añadir que la UNT se encuentra en un proceso de discusión acerca de las formas de ingreso a la misma, según se ha informado anteriormente. Lo mismo que la situación de algunas facultades -Medicina- donde hay un curso de ingreso seguido de examen con cupo. La discusión debería extenderse hacia la consideración de normas de regularidad, inexistentes actualmente, y de políticas activas de retención.

El necesario cambio curricular se encuentra en su fase de discusión, y debería sortear los obstáculos que le opone la fragmentación institucional, que percibe el cambio como un atentado a su estabilidad.

Sería aconsejable promover un sistema de evaluación por parte de los estudiantes de la actividad docente como un mecanismo para promover el mejoramiento de la pedagogía de los cursos, especialmente de aquellos que no requieren una preparación especializada.

También sería pertinente implementar un sistema de evaluación y orientación de los estudiantes previo al ingreso y coincidente en el tiempo para todas las carreras. Este sistema podría no ser selectivo ni restrictivo, en cambio ayudaría a disminuir la matrícula en algunas de las carreras más sobrecargadas

sobre todo en los casos en que se detecten motivaciones sociales que superen a las vocacionales.

De igual manera, una política de ingreso amplio debería estar acompañada del cuidado a los ingresantes que se manifieste en recursos docentes y materiales adecuados en los años críticos en cuanto al número de estudiantes, mediante la redistribución en sectores subutilizados. Esto implicaría una reestructuración académica que unificase áreas de conocimiento, quebrara los compartimentos estancos de la organización por cátedras exclusivamente y eliminase las desconexiones entre carreras y facultades.

Las facultades deberían intentar consensuar el dictado de cursos de interés común evitando superposiciones poco eficientes: por ejemplo cursos de Economía para todos en Ciencias Económicas, cursos de Química para todos en Bioquímica, y similares. Esto no implica reorganizar a toda la Universidad en Departamentos, lo que puede insumir mucho tiempo, sino racionalizar el uso de los recursos humanos y materiales recuperando el principio de la articulación de las áreas de conocimiento con contenidos afines.

Los planes de estudio deberían adecuarse a cuatro años teóricos para las Licenciaturas y cinco años para las Ingenierías, siguiendo la orientación moderna que los despoja de saberes coyunturales y enciclopédicos y elige enseñar a aprender. Se aconseja tener en cuenta que el cambio veloz de los conocimientos, en todas las áreas, hace que algunos de ellos resulten anticuados cuando el estudiante finaliza los cursos.

La alta proporción de estudiantes de tiempo completo no se compadece con la duración promedio de las carreras. Sería aconsejable revisar los contenidos de las asignaturas, por un lado, y por otro, establecer una suerte de seguimiento del rendimiento escolar, tanto por docentes de las carreras específicas como por especialistas del Centro de Pedagogía, para obtener un diagnóstico completo acerca de las causas de atraso.

El Estatuto de la Universidad contiene un sistema de trabas para la supresión de carreras. Si la Universidad desea un sistema más dinámico, acorde con sus propias necesidades, debería establecer parámetros objetivos que permitieran interrumpir transitoriamente el dictado de algunas carreras cuando la matrícula disminuye por debajo de un cierto valor. Un paso previo podría ser la suspensión, por períodos cortos, de la matriculación, antes de tomar una decisión definitiva.

Políticas de personal docente

Sería conveniente concursar los cargos por áreas de conocimiento en vez de hacerlo por cátedra.

Utilizando las ventajas de la legislación vigente, podrían implementarse escalas salariales diferenciales, con una calificación externa por pares, del desempeño de cada docente investigador. Esta política permitiría retener con éxito a los docentes valiosos e, inclusive, a aquellos que por su actividad y preparación no siempre encuentran en la Universidad incentivos adecuados que estimulen su dedicación.

Las plantas docentes parecen estratificadas sin formar una pirámide equilibrada. La estructura de Institutos, común a casi todas las facultades, exige cubrir una cantidad excesiva de cargos de profesores en todas sus categorías. El reordenamiento por áreas de conocimiento permitirá revertir esta situación, respetando los derechos adquiridos, con un adecuado número de docentes auxiliares y Profesores Adjuntos.

Podría modificarse el Reglamento de Concursos, a fin de otorgar los cargos de Profesor, sin especificación de dedicación, por medio de los concursos habituales, y asignar las dedicaciones exclusivas y semi exclusivas por períodos limitados y sujetos a la existencia de proyectos de investigación o desarrollo y evaluaciones periódicas por pares externos.

En todas las visitas a las facultades se manifestó la necesidad de que los profesores tuvieran mayor capacitación pedagógica, sin que esta afirmación pusiera en cuestión sus conocimientos específicos. En este sentido, sería deseable que se implementara una Carrera Docente general para la Universidad, en la que se enseñara a enseñar y a investigar.

Posgrado

La oferta de posgrado parece desmesurada para los recursos humanos que destina la Universidad, en especial para aquellos que tienen una muy baja participación de inscriptos. Es posible que una mayor flexibilidad de carreras tutoriales, bajo una denominación común -Doctorado de la Facultad, o mejor aún, Doctorado de la Universidad- con mención de la especialidad, resultara más eficiente.

Parece no existir un conocimiento cabal de la estructura de costos de los posgrados, la cual está vinculada con el tiempo de los docentes (costo de oportunidad), los recursos físicos: (aulas, laboratorios y similares) y los servi-

cios auxiliares: (no docentes, supervisión y gastos generales). Un sistema unificado de determinación de costos ayudaría a comprender cuál es el monto exacto demandado por cada posgrado. Otra vez, un adecuado balance permitirá validar a los que realmente se autofinancien y evaluar las necesidades de financiamiento de aquellos que no lo logren.

Investigación

La lista de proyectos incluye, mezclados, los que pueden calificarse como de investigación básica, de investigación aplicada y de desarrollo. Sería beneficioso fijar pautas de aprobación diferentes para cada uno de ellos y convocar comités de pares evaluadores externos para la selección de los mismos.

Los proyectos meritorios deberían ser elegidos teniendo en cuenta múltiples objetivos de modo tal que se logre un rendimiento máximo de los fondos, los recursos humanos y los espacios físicos aplicados a ellos, sin dejar de lado las consideraciones políticas, mediante la asignación de puntos a los coeficientes respectivos, a fin de dejar abierta la posibilidad de privilegiar equipos en formación o actividades estratégicas para los propósitos de la Universidad.

La transferencia de tecnología al medio parece limitada si se toma en cuenta el potencial de la Universidad. Por otra parte, los profesionales del medio ven a la Universidad como una amenaza para sus mercados. Es posible que deban ejercerse acciones de difusión entre los egresados para precisar cuáles son los servicios de alto nivel que puede suministrar la Universidad y cuáles son los trabajos profesionales que se ubican en la esfera exclusiva de los profesionales. Seguramente se encontrarán también espacios aptos para la cooperación entre unos y otros, combinando los núcleos fuertes de cada uno para acciones más eficientes y rentables.

Extensión

Las acciones de extensión deben evitar la interferencia con el ejercicio profesional de sus egresados. La acción subsidiaria de la Universidad en cuanto a la atención gratuita de pacientes de los hospitales públicos puede justificarse por la necesidad de entrenar adecuadamente a los futuros profesionales. Todas las acciones que entren en competencia directa y soslayando las ventajas comparativas en el campo profesional, generarán resistencias y críticas.

La Universidad, sin embargo, cuenta con centros de excelencia y laboratorios especializados que prestan servicios que los profesionales no pueden

prestar. Allí es donde conviene utilizar mecanismos cooperativos de modo que los mismos egresados aporten trabajos de alto nivel a su Universidad y compartan los ingresos en función de la participación de cada uno. Para esos casos, un mecanismo viable puede estar vinculado con la creación de un registro de profesionales externos, asociados con la Universidad, para la prestación de estos servicios. La integración a estos registros debería estar acompañada de la participación de los profesionales en cursos de educación permanente que garantizaran una preparación especial.

La extensión, como servicio a la comunidad, y como acción cultural, debería tener el reconocimiento institucional que supone la importancia asignada y la actuación en ella, en un pie de igualdad con otras tareas, como las de investigación, docencia o transferencia. El papel que tendrían que cumplir las instituciones culturales de la Universidad, entre ellas el canal de televisión, y la radiodifusora, no ha sido desempeñado adecuadamente. Sin embargo podría constituirse en un modelo de conjunto multimedia para el desarrollo cultural de la comunidad.

Transferencia

La Universidad Nacional de Tucumán se encuentra en la mejor de las situaciones para aumentar la generación de conocimientos necesarios para el desarrollo económico, social, cultural, artístico, sanitario y educativo de su zona de influencia, y de transferirlo a las entidades que lo utilicen para estos fines. El papel que juega la Unidad de Vinculación en estas circunstancias debería ser reconocido mediante la centralización en dicha unidad de la política de transferencia, y el reconocimiento de su importancia.

Gestión

Se deberían incorporar los objetivos de la UNT a su estatuto, a fin de darles validez legal. Deberían completarse las reglamentaciones que faltan.

Con respecto a la Dirección Jurídica, sería conveniente modernizarla y dotarla de los instrumentos necesarios para que llevase a cabo con mayor eficiencia sus importantes funciones.

Teniendo en cuenta que el Estatuto de la Universidad establece un Consejo Económico Social -que en la práctica no funciona-, debería ponerse en marcha su actuación a fin de que la UNT pudiera reforzar su contacto con la realidad económica, social, cultural y política de su ámbito de acción.

Régimen administrativo

De acuerdo con lo evaluado, la UNT dispone de un importante presupuesto y presenta fuertes falencias en cuanto a la distribución interna. Con el mismo coraje con que emprendió una autoevaluación muy crítica, debería proponerse una reasignación de recursos, a partir de un presupuesto de base cero. Es posible que ello desencadene conflictos políticos, por lo cual esta tarea debe emprenderse cuidando especialmente la participación del conjunto y tomando máximas precauciones respecto de los consensos adecuados.

Sería deseable la implementación completa de un sistema presupuestario por programas, seguido de la descentralización del gasto.

La complejidad de la estructura presupuestaria y extrapresupuestaria, el insuficiente desarrollo de una programación, así como la escasísima transparencia sobre recursos propios, que se administran a través de cooperadoras dispersas, con la consecuente falta de control efectivo de seguimiento y ejecución de objetivos; impide una determinación precisa del gasto y, consecuentemente, su racionalización.

Planta física y medio ambiente

La Universidad tiene una Secretaría de Extensión y Medio Ambiente. No obstante, no se ha encontrado ninguno de los siguientes ítems, que debieran estar presentes para proteger el medio humano y físico dentro de la misma y en su entorno:

- i. Sistemas de protección contra incendios (matafuegos, etc.)
- ii. Instrucciones y procedimientos para emergencias (incendios, humo, fallas eléctricas).
- iii. Sistemas de eliminación de residuos tóxicos o contaminantes (en las facultades respectivas)
- iv. Sistemas de señalización para prevenir accidentes dentro de la Quinta Agronómica (Centro Ingeniero R Herrera).
- v. Disposiciones respecto de la seguridad en vehículos propios y de los empleados para prevenir accidentes “in itinere”.

Las medidas de seguridad pertinentes no parecen ser muy difíciles de implementar, lo mismo que el establecimiento de un seguro de accidentes que protegiera a todos los miembros de la comunidad universitaria, incluidos los

estudiantes. Estas disposiciones podrían evitar muchos de los juicios a los que se encuentra expuesta la Universidad.

Recursos humanos

De la lista -sin duda incompleta- de debilidades, surge la necesidad de lograr una redistribución del personal no-docente, y de adoptar una política sistemática de capacitación del mismo, así como de trazar una estrategia de incorporaciones que sea adecuada a las necesidades de la Universidad.

Estudiantes y bienestar estudiantil

Aunque parezca contradictorio, la conjunción del ingreso directo con la permanencia irrestricta parece ser el disvalor principal en este tema.

La orientación al estudiante, practicada en forma permanente, debería ser una herramienta para ayudar a la continuidad de los estudios. El complemento necesario de tal política activa de retención es el uso sostenido de pautas de regularidad, basada en cursadas y finales aprobados por año académico. Por lo demás, sería prudente establecer exigencias de regularidad diferenciales para los estudiantes que trabajan (30% del total) y para los que están en condiciones de disponibilidad temporal completa.

Estas medidas de índole académica deberían complementarse -como por otra parte se está haciendo- con otras que se orienten al bienestar estudiantil desde el punto de vista de su salud, su formación cultural y deportiva, etc.

Tampoco deben descuidarse los aspectos de la seguridad de los estudiantes, expuestos al igual que los demás miembros de la comunidad universitaria, a las contingencias de un aumento de la violencia social y de los delitos, en un medio físico extenso, abierto y sin vigilancia, o a las situaciones de violencia y de acoso en el seno de la propia Universidad.

Administración y Servicios Centrales

Sería conveniente investigar mediante encuestas de opinión el parecer de los usuarios de los servicios administrativos y centrales, como forma de detectar falencias, y de coadyuvar a su análisis sistemático, a fin de establecer *políticas de gestión de la calidad* de los mismos.

Es necesario profundizar el proceso de informatización, a fin de lograr una integración vertical y horizontal para la toma de decisiones y la gestión de la institución en su conjunto, abordando una reorganización de la estructura de administración y servicios para resolver los desequilibrios internos existentes y así aumentar la eficiencia y la eficacia de las unidades.

En el caso de los servicios de biblioteca, la informatización debería reunir en una misma base de datos todo el patrimonio bibliográfico de la Universidad, esté situado en la Biblioteca Central, de facultades, de institutos, o de particulares que lo adquirieron con fondos públicos, para que sea accesible desde cualquier unidad académica. Esta información, esencial para los usuarios, lo es también para una política sistemática de actualización bibliográfica.

ANEXO SOBRE LAS UNIDADES ACADÉMICAS

Facultad de Agronomía y Zootecnia
Facultad de Arquitectura y Urbanismo
Facultad de Artes
Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia
Facultad de Ciencias Económicas
Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas
Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales
Facultad de Filosofía y Letras
Facultad de Medicina
Facultad de Odontología
Facultad de Psicología
Escuela Universitaria de Educación Física

ADVERTENCIA

Los informes parciales contenidos en este apartado no son homogéneos desde el punto de vista de la cobertura de los temas y problemas abordados, ni de la extensión y formato de sus resultados, por dos razones más o menos evidentes:

1. En cada una de las unidades académicas el proceso de autoevaluación institucional transcurrió de manera diferente según las peculiaridades de cada comunidad académica y de sus tiempos políticos y administrativos.
2. En cada caso los miembros del CPE, al actuar con total independencia de criterio y dentro de plazos necesariamente limitados, indagaron y analizaron aquellos aspectos institucionales que consideraron relevantes según las características de cada Facultad o grupo de ellas.

FACULTAD DE AGRONOMIA Y ZOOTECNIA

Como parte de las tareas de evaluación del CPE se visitaron los dos predios donde se desarrollan actualmente las actividades académicas. Estos son:

- El campo experimental “Finca El Manantial”, de doscientos cincuenta hectáreas de extensión y ciento cincuenta en producción . Allí se localizan la mayoría de las Cátedras, laboratorios, parcelas e instalaciones experimentales.
- Las dependencias de Decanato y Secretarías y las instalaciones académicas correspondientes a los Departamentos Socio-económicos y a las Cátedras de Física y Química, que funcionan aún en la denominada Quinta Agronómica.

La nómina de personal entrevistado y de recorridos efectuados es la siguiente:

- Decano, Vicedecano, Coordinadora de la Comisión de Autoevaluación y Secretarios Académicos, Administrativo, de Asuntos estudiantiles, y de Extensión¹, Presidente del Centro de Estudiantes de la FAZ.
- Presidente de la Cooperadora de la FAZ.
- Docentes y Laboratorios del Departamento de Producción Animal.
- Docentes y Laboratorios de Cátedras de áreas de Producción Vegetal , Sanidad Vegetal y Microbiología, de Química y Botánica².
- Laboratorio de Análisis de Calidad de Forrajes y Semillas, de micropropagación, de tecnología de alimentos.
- Docentes del Departamento de Socioeconomía.
- Sede de ambas Bibliotecas.
- Sala de cómputos e informatización de finca “El Manantial”.

¹ Los dos últimos corresponden a nuevas Secretarías.

² Con sede en la Quinta Agronómica.

Enseñanza

Política de admisión y retención de estudiantes

La Facultad incluye un Curso de ambientación, que es actualmente objeto de estudio³. El mismo tiene una duración de cuarenta y cinco días para el “abordaje de resolución de problemas agropecuarios” e incorpora los conceptos de Matemáticas, Física y Química que deberán aplicar los estudiantes en los primeros cursos del plan de estudios. Los docentes de las materias iniciales no valorizan este Curso, por considerar que no alcanza a brindar los conocimientos requeridos para un buen desempeño durante los primeros años de la carrera.

Considerando la información contenida en el Informe de Autoevaluación, se observa una disminución permanente de la matrícula. En el caso de la carrera de Agronomía encontramos una disminución de un 45% entre 1985 y 1998, mientras que se mantiene constante en Zootecnia, donde la matrícula es históricamente baja.

No obstante esta evidencia no se ha podido apreciar la existencia de una política explícita de retención de los estudiantes, aun cuando se reconoce que un alto porcentaje de abandonos se produce en el primer año.

Adecuación de los recursos humanos y materiales (presupuesto, espacios, equipamiento)

Es la Facultad que con un presupuesto total asignado de \$ 7.034.239, tiene el mayor costo por alumno: \$ 6.710⁴, lo que supera al de la Facultad de Ciencias Exactas donde el costo por alumno es de \$5.650. Ocupa además el segundo lugar en cuanto a la planta física unitaria por alumno: 4,12 m².

Las instalaciones y espacios destinados para aulas y laboratorios es adecuada y su construcción, relativamente nueva. Se puede observar un buen mantenimiento en el predio de la “Finca Experimental Manantiales”, no así en las dependencias para la docencia de Química y Botánica y en las aulas y

³ Documento elaborado por el consultor Dr. Juan Arguello (UNC), que hace referencia a un Taller del 19/11/98 con docentes de primer año como parte del proceso de reforma curricular.

⁴ Informe final del Programa de Autoevaluación Institucional, en el documento de Autoevaluación de la FAZ se consignan 8.266\$/alumno.

espacios comunes en la Quinta Agronómica, que presentan deficiencias edilicias por mal mantenimiento, uso inadecuado del espacio físico y falta de equipamiento de laboratorios. Si bien está planteado el traslado de todas las dependencias a la Finca, se prevé que esto no ocurrirá hasta dentro de dos años.

El predio experimental cuenta con infraestructura de invernáculos y construcciones apropiadas, financiadas mayoritariamente por actividades de servicios o convenios de las cátedras.

La Cooperadora de la FAZ explota en forma comercial una superficie de aproximadamente ciento cincuenta hectáreas, de las cuales entre noventa y cien se dedican a la caña de azúcar y a los cultivos hortícolas y citrícolas. Además cuenta con quince hectáreas de forestación en Horco Molle.

El último balance, con cierre del año 1996, muestra un total de Ingresos para la FAZ de \$ 6.017,49 por actividades productivas, y de \$ 144.677,06 adicionales por otros ingresos⁵. El resultado del ejercicio es de \$ 52.990,35

Para la realización de viajes con estudiantes y traslado a los campos experimentales, se cuenta con una planta de dos ómnibus, dos camionetas, dos vehículos y el auto del Decanato. Este parque automotor no tiene un presupuesto de mantenimiento y operación adecuado ya que el mismo es de \$ 4.000 por año.

Plan de estudios: estructura lógica y contenidos académicos

La Facultad de Agronomía y Zootecnia se encuentra en un proceso de replanteo del plan de estudios, que surgió en forma complementaria con el proceso de autoevaluación del año 1996, y que constituyó la base de presentación del Proyecto FOMECA 836/97 aprobado en Diciembre de 1997, con un presupuesto de \$ 458.870 y una duración de tres años⁶.

El actual plan de estudios tiene veinte años de antigüedad y, según las consideraciones manifestadas durante las entrevistas con los miembros de la comunidad académica, se desprende que el mayor esfuerzo está orientado a la conformación de un solo Plan de Estudios de Ingeniería Agronómica, que incorpore conceptos de Producción Animal y desarrolle áreas de integración disciplinaria como Sistemas de Producción Sustentable, Calidad de Alimentos y Desarrollo Rural. Teniendo en cuenta las estrategias propuestas no surge con

⁵ Correspondientes a cuotas societarias, guardería, apuntes, aranceles, servicios de Cátedras, alquiler de Bar y Galpón, Secretaría de Acción Social de la Nación y venta de bienes de uso.

⁶ Primer Informe Semestral. Junio 1998.

claridad de qué modo se plantea efectuar el cambio del plan de estudios respecto de la incorporación de las áreas productivas y la compatibilización con la duración real de la carrera, que actualmente supera los diez años.

Algunos de los cambios curriculares implementados, como los módulos integrados de producción, parecen ser valorados por los estudiantes como una estrategia adecuada para reducir la duración de la carrera, ya que han indicado como uno de los factores de alargamiento del período de estudios, la alta carga horaria de cada asignatura y las dificultades, durante los últimos años, de realizar suficientes prácticas agropecuarias.

Un resultado positivo del proceso curricular en curso es la reciente designación de un Director del Departamento de Socioeconomía e Instituto de Desarrollo Rural del NOA (IPDERNOA), que fue creado en 1982 y que puede apuntalar los aspectos de inserción regional de la FAZ en el medio rural.

Actividades docentes

La enseñanza mantiene un carácter tradicional, si bien pudo verificarse que se están concretando algunas innovaciones pedagógicas como son las unidades integradas de producción y las ofertas extracurriculares. De acuerdo con la información disponible, el 52% de los docentes ha recibido formación pedagógica y veinticinco docentes están participando de la Maestría en Docencia Superior Universitaria.

El nivel de dedicaciones docentes puede considerarse entre adecuado y bueno, con una importante cobertura por concursos docentes (66%). Sin embargo es una de las únicas Facultades que aún mantiene docentes sin concursar (cuatro) en calidad de excepción, por la denominada Ley Stubrin.

Todas las cátedras cuentan con un Prof. Titular o con un Asociado a cargo, aunque sólo el 54,6 % completa la pirámide jerárquica.

Se ha manifestado como necesaria una mayor práctica de campo por parte de los estudiantes pero, excepto las pasantías en el INTA o las actividades extracurriculares, no existen propuestas de incorporación al plan de estudios de pasantías rurales, salvo en la integración con el proyecto UNIR, coordinado por la Facultad de Medicina.

Resultados

a) Globales: tasa de éxito, retraso y abandono.

La duración actual de la carrera y los porcentajes de graduación (4,5%) y

de desgranamiento (80%) indican un bajo rendimiento académico en relación con los costos que insumen. Las acciones iniciadas en el marco del FOMECC, tienden a atacar algunos de los principales motivos de deserción, pero aún es prematuro establecer un diagnóstico más ajustado.

b) Flujo: materias llave/filtro y problemas de materias específicas

No se ha detectado en forma explícita la existencia de materias filtro, pero se puede indicar que hay un bajo promedio general en las calificaciones de los estudiantes, que en un 60% oscila entre 5 y 6,99 puntos.

Aspectos fuertes y débiles

La FAZ atraviesa un proceso muy activo de discusión, cuenta con el apoyo de expertos externos y se basa en estudios de diagnóstico sobre el perfil profesional, la política de ingreso y el desarrollo curricular. Según se ha observado en los materiales disponibles, es evidente la activa participación de los diferentes estamentos, docentes y estudiantes principalmente. Existen también experiencias en ejecución de áreas integradas para el dictado de algunas asignaturas. Este proceso ha sido la base de elaboración y presentación de un Proyecto FOMECC de mejoramiento del conjunto de la Facultad y, en forma complementaria y también con apoyo del FOMECC, de mejoramiento de la enseñanza de la Química en Agronomía.

La mayor debilidad institucional se manifiesta en la poca relación de la carrera con el medio productivo, hecho que se intenta subsanar sistemáticamente incorporando al alumno a un plan de pasantías rurales. La debilidad actual del Departamento de Socioeconomía y del IPDERNOA representa también un obstáculo para la formación integrada del alumno en aspectos técnicos, productivos y de desarrollo rural.

Investigacion

Líneas y Proyectos

La programación CIUN 1998-2000 registra veintitrés proyectos en curso, distribuidos en temáticas integradoras de carácter regional: recursos naturales y manejo sostenible en el NOA; mejoramiento de producciones locales: caña de azúcar y cítricos. Sobresalen algunas investigaciones sobre estudios básicos en sanidad vegetal y animal y horticultura. El monto asignado para investigación es de aproximadamente \$180.000.

Las actividades de investigación y experimentación están muy relacionadas con emprendimientos productivos orientados a la transferencia al medio y centrados en la promoción de la calidad de los alimentos, la sericultura y la micropropagación.

Adecuación de recursos humanos y materiales

La integración de las investigaciones se realiza con una alta participación de grupos docentes: un promedio de cinco por proyecto teniendo en cuenta que sobre un total de doscientos treinta y cinco docentes (y ciento sesenta y siete con dedicación exclusiva), doscientos de ellos revistan como investigadores⁷.

Además de esta participación docente, la Facultad ha incorporado once pasantías en el último período, y les ha fijado un monto de \$ 57.600 para el año 1998.

El nivel de equipamiento de los laboratorios e instalaciones correspondientes a proyectos en curso es adecuado, excepto para las materias básicas de Química, con equipos obsoletos y deficiente ambientación.

Se observa que los laboratorios son de docencia e investigación simultáneamente, de modo que quedan pocos espacios exclusivamente destinados para investigación.

⁷ En el Documento de Autoevaluación de la Secretaría de CyT se consignan 178 docentes categorizados, de los cuales 38 corresponden a A y B, y 2 investigadores del CONICET

Resultados:

a) Producción científica

La producción científica no se corresponde con las actividades de investigación, ya que existe un promedio de 0,30 publicación por investigador⁸, en cambio hay una mayor producción de trabajos de divulgación y difusión. La Facultad cuenta con una publicación denominada *Revista Agronómica del NOA* que está realizando avances en cuanto a la constitución de un Comité Editorial con referatos.

b) Transferencia y servicios

La participación de algunos grupos de la FAZ es destacada en lo referente a la prestación de servicios y consultorías, la vinculación con empresas mediante convenios y el desarrollo de patentes e innovaciones tecnológicas.

Estas actividades parecerían ser fundamentalmente promovidas por las propias cátedras, con poca articulación institucional. Este aspecto se manifiesta en el movimiento de fondos de la Cooperadora, que es la instancia de manejo de los mismos y de realización de Convenios.

Aspectos fuertes y débiles

La FAZ posee grupos de investigación que orientan sus actividades hacia demandas del medio local con articulación económica a las mismas y con una aceptable transferencia de conocimientos y difusión de sus actividades.

Los aspectos deficientes de la actividad de investigación se manifiesta en la baja producción científica por investigador, lo que podría explicarse por la relación entre los proyectos de investigación y el número de investigadores por proyecto.

Se visualiza una amenaza en el perfil que posee la actividad profesionalista de los docentes investigadores de la FAZ, ya que se priorizan las actividades de transferencia, sin incorporarlas a la docencia de grado y mejora de los contenidos de los planes de estudio.

⁸ Se indica una disminución de 0,62 publicaciones / investigaciones en 1995.

Posgrado

Ofertas, demandas, resultados académicos

Los posgrados corresponden a políticas de formación y capacitación de los docentes de la Facultad, mediante el sistema no estructurado de posgrado tutorial -en el cual se encuentran inscriptos ochenta docentes y hay tres egresados- en las áreas de Producción Vegetal, Recursos Naturales, Biotecnología y Ciencias Básicas. Recientemente se ha iniciado la Maestría en Desarrollo de Zonas Áridas y Semiáridas compartido con Facultades del NOA.

Extensión

Es el aspecto más desarrollado por la FAZ, con una buena interacción de profesionales con instituciones del medio agropecuario como el INTA, la Secretaría de Agricultura y el Programa Social Agropecuario. Articulación que se establece a través de los proyectos UNIR y el IPDERNOA y mediante actividades de capacitación y proyectos de desarrollo conjunto.

Bienestar estudiantil

Este programa es de reciente creación y aún es prematuro evaluar resultados. Aunque son destacables las propuestas de desarrollo del seguro médico para los estudiantes que desarrollan pasantías y el programa de pasantías en empresas.

Administración y Servicios

Biblioteca

El servicio de biblioteca no pudo ser evaluado debido a que el material bibliográfico se encontraba en proceso de traslado. Sin embargo es importante señalar que el espacio destinado (dos salas de reciente construcción), parece adecuado para la localización de los servicios y ya se ha efectuado la compra del equipo informático asignado por el proyecto FOMECA (\$ 55.920,54), no así la compra de bibliografía, que se manifiesta obsoleta e insuficiente.

Las cátedras tienen su propia biblioteca que no está incorporada al patrimonio de la Biblioteca de la FAZ.

Informática

Las cátedras están en proceso de informatización con una central para comunicación Internet y hay avances en la distribución de equipos. La administración central de la FAZ no se encuentra informatizada por estar en la Quinta Agronómica.

Cursos de apoyo

No se mencionaron cursos de idiomas ni se están implementando cursos de capacitación en computación.

Secretarías

Se han incorporado dos nuevas Secretarías: de Extensión y Estudiantil. Medida que se considera adecuada para el cumplimiento de un apoyo más sistematizado a las actividades de extensión y transferencia, así como a la incorporación de los estudiantes a actividades rurales y residencias o pasantías.

Política de Personal

No docente

El tamaño de la planta del personal no docente parece adecuado con relación a la actual estructura académica. Muestra idoneidad para desempeñarse en las particulares actividades -laboratorio, experimentación en campo, mantenimiento y alimentación de animales y cultivos- que requiere la Facultad. Junto con esto se observa una falta de políticas explícitas de formación, capacitación y promoción de este personal.

Conclusiones

La FAZ es una unidad académica comprometida en impulsar el desarrollo de un plan de reforma curricular con buena inserción en el Proyecto FOMEC dedicado a este aspecto. Sin embargo, es llamativa la escasa elaboración de los objetivos finales buscados por medio de las estrategias de mejoramiento curricular en las carreras de Agronomía y Zootécnia.

Su estratégica ubicación regional y su tradición académica potencian notablemente su vocación de servicio y extensión al medio rural del NOA tal como se expresa en las actividades conjuntas emprendidas con el INTA, el IPDERNOA y el Proyecto UNIR.

FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO

Imagen, misión, vinculación con la UNT

Con una sólida trayectoria, la FAU se encuentra en un punto de inflexión que la ha llevado a propiciar un proceso de reforma curricular. Según su propio Informe⁹ es posible registrar la “falta de adecuación del Plan de Estudios a las nuevas demandas que surgen del medio”. En este sentido, el proceso de evaluación tiene un importante apoyo institucional y una buena participación docente y estudiantil, con especial capacidad para detectar problemas, aunque, al parecer, no tanta para resolverlos.

En cuanto al vínculo Facultad-Universidad, si bien se advierte un obrar conjunto a raíz del proceso de autoevaluación, sería interesante lograr una mejor relación respecto de los aportes que puede brindar la unidad académica de Arquitectura a las construcciones universitarias.

Gestión

Se trata de una planta de personal no docente adecuada con las necesidades de la Facultad.

Enseñanza y organización curricular

La carrera de Arquitectura tiene una duración promedio de ocho años y medio; el abandono en primer año es de 18,15% y la relación ingreso/egreso de estudiantes es del 28,8 %¹⁰.

La principal dificultad señalada en las entrevistas fue la existencia de un único perfil profesional –que puede describirse en términos de profesional

⁹ “Evaluación Institucional”, Secretaría Académica, Area Pedagógica, FAU, septiembre 1998. En ese documento se señala, que “A partir de agosto de 1998 se ha iniciado el **Plan de reforma Curricular para la Formación de Grado en la FAU** tomando como punto de arranque las sugerencias y los acuerdos suscriptos en las reuniones del Consejo de Decanos de Facultades de Arquitectura y Urbanismo.

¹⁰ Cifras tomadas del Documento antes mencionado.

liberal, centrado en la autoría de proyectos arquitectónicos-. Sin embargo se considera que tal perfil estaría en crisis operativa y conceptual. El problema ha sido identificado y se reconoce su importancia, pero resulta difícil emprender una tarea decidida para su superación.

Con respecto a la organización de las cátedras troncales, según pudo concluirse a partir de las entrevistas, si bien su número es suficiente, no se advierte que ello implique posibilidades de alternativas relevantes para los estudiantes. La existencia de áreas como Comunicación, Historia, Tecnología, Urbanismo no llega a imbricarse de modo completo y suficiente en la operatividad proyectual.

Por otra parte, la existencia de una “tradicional local” de arquitectura moderna de alto nivel, con nombres como Sacriste, Camino o Vivanco no genera el impulso que pudiera esperarse. No en el sentido que sea repetitivo sino en cuanto a la exigencia de calificación arquitectónica.

Investigación

A partir del proceso de Autoevaluación Institucional de la UNT en 1996 se formularon en la FAU nuevos Programas y Proyectos de Investigación y se verificó el incremento del plantel de docentes-investigadores categorizados en el programa de incentivos¹¹ :

| 1996 | 1998 |
|---|--|
| Docentes-investigadores categorizados 59 | Docentes-investigadores, algunos con categorización aún en trámite 95 |

Resulta notorio que, si bien el plantel docente se mantuvo, aumentó considerablemente el número de los que se presentaron a la convocatoria 1998-2000. Sin embargo, el propio Documento de Autoevaluación de la Facultad reconoce que es bajo el porcentaje de cátedras de Arquitectura dedicadas a la investigación en Programas y Proyectos aprobados institucionalmente.

¹¹ Tomamos estas argumentaciones del documento citado en 12, pero creemos que más que la Autoevaluación ha sido el propio programa de incentivos el que estimuló la veta de investigación en muchos docentes.

La Facultad desarrolla cuatro programas y ocho proyectos de investigación y cuenta con cuatro Proyectos FOMEC para las siguientes actividades:

- Formación Docente de Postgrado para el mejoramiento de la Enseñanza de la Disciplina Urbanismo en la FAU (1997-2001).
- Apoyo a la Maestría Historia de la Arquitectura y el Urbanismo Latinoamericano.
- Consolidación y Desarrollo de la Informática en la FAU (1997-1999)
- Formación de Recursos Humanos en gestión de Ciencia, Tecnología y Desarrollo Regional (Proyecto Institucional de las cinco Universidades del NOA).

Posgrados

La Facultad ha instituido los siguientes posgrados:

1. Carrera de especialización.
 - Especialista en ordenación del Territorio y Medio Ambiente.
2. Maestrías.
 - Magister en Historia de la Arquitectura y Urbanismo Latinoamericanos (acreditado B).
 - Magister en Auditoría Energética.

Está en trámite de aprobación la *Maestría en la Enseñanza de Matemática Superior*, lo cual revela el grado de permeabilidad interdisciplinaria que caracteriza a la Facultad y resulta meritorio ya que parte del reconocimiento de los fracasos que acarrea el acceso tradicional a la Matemática.

Más del 50 % de los inscriptos en las Maestrías son docentes de la FAU, lo cual indica hasta qué punto dichos posgrados están relacionados con la preocupación por la carrera docente, a partir de la exigencia de la ley de Educación Superior de tener Maestrías y Doctorados para ocupar el cargo de profesor universitario. Este rasgo es común a diferentes unidades académicas.

Extensión

Entre 1996 y 1998 la FAU ha concretado treinta y siete convenios para actividades de Extensión (pasantías estudiantiles, desarrollo de especializacio-

nes de postgrado con el Colegio de Arquitectos de Tucumán, etc.), realización de transferencia y actividades de colaboración académica con Universidades y Centros del exterior.

Participación en el proyecto UNIR.

No obstante estos logros, surgió de las entrevistas la demanda, por parte, sobre todo de los grupos estudiantiles, de tener un mejor contacto con el entorno. Así también del Informe de Autoevaluación se desprende la necesidad de no centrar el quehacer arquitectónico sólo en la problemática urbana sino también abordar el hábitat rural.

Servicios

Entre 1997-98 la FAU ha realizado mejoras en el área de Biblioteca vinculadas con la independencia del salón de lectura y el mejoramiento del área de informática. Junto con esto se ha consolidado un núcleo de informática dedicado al diseño de relevancia.

Síntesis

En su propia Autoevaluación la FAU señala problemas en función de factores externos, entre los que se destacan los presupuestarios y el bajo nivel de los ingresantes. Indica la existencia de dificultades, a las que denomina “áreas problema”, y que están referidas al plan de estudios, a la docencia, la enseñanza, la investigación y la transferencia-extensión. Tal agudeza para detectar problemas no se corresponde con igual capacidad para hallar las soluciones.

Se ha notado, no obstante, un muy buen clima institucional, una buena disposición tanto para los debates como para la concreción de mejoras, las que, por otra parte, pasarían por el rediseño curricular, la generación de programas de retención para evitar la brecha ingresantes/egresados y una discusión a fondo en cuanto a la duración de la carrera. Rasgos que comparte Arquitectura con otras unidades académicas.

FACULTAD DE ARTES

Imagen, misión, vínculo con la UNT

Nacida en 1948 como Departamento de Artes se convirtió en Facultad en 1985 después de un período de dependencia directa del Rectorado. Confluyeron allí también escuelas y talleres de diversa índole dentro de la enseñanza artística.

Tales avatares, más el hecho de incluir una gama compleja de modos expresivos y de diseños curriculares - desde la licenciatura en Artes hasta la Escuela de Luthería-, le otorgan una imagen heterogénea. Sin embargo este conjunto no es percibido como confuso sino como lo peculiar del clima en que se desarrolla la formación artística.

La Facultad no registra en sus documentos una misión explícita aunque se plantea el objetivo de “formar profesionales integrales¹² con conciencia crítica, capaces de insertarse en la docencia y la producción”.

Con respecto al proceso de Autoevaluación, éste ha sido aceptado por todos los claustros menos el de Estudiantes. Al parecer, han trabajado siguiendo las directrices de la Comisión de Autoevaluación de Rectorado más que proponiendo alternativas.

En las referencias a la participación en la vida cultural y artística de Tucumán se puso de manifiesto la idea de que tanto la producción como los profesores-artistas de la Facultad de Artes, constituyen una suerte de cara cultural de la UNT y una parte muy importante de su imagen externa, evidente en su larga trayectoria en cuanto a la formación de artistas de prestigio, a la excelencia tradicional de su cuerpo de profesores -entre los que se contó a Lino Eneas Spilimbergo- y al hecho de que, en la actualidad, tres de sus docentes hayan obtenido el Gran Premio de Honor Nacional y ostenten valiosos reconocimientos internacionales.

Gestión

El equipo de conducción de la Facultad está constituido por: Decana, Vicedecana, Vicedecana Subrogante, Secretaría Académica, Secretaría de Extensión, Secretaría de Control y Gestión, Secretaría de Bienestar Estudiantil.

¹² En las entrevistas apareció la necesidad de integración de teoría y práctica. Se dio como ejemplo la vinculación entre los estudios de Psicología Evolutiva y la experiencia de dibujo de la figura humana.

Dependen de Decanato el Departamento de Posgrado, y los cuatro Institutos de Investigación de la Facultad: de Cultura Popular, de Investigaciones Estéticas, de Arte Americano y Argentino y de Medios Audiovisuales. A su vez, dependen de la Secretaría Académica el Departamento de Artes Plásticas, el de Artes Plásticas de Aguilares¹³, el de Teatro, el de Diseño, el de Danza y el Departamento Sonoro-Visual. En el interior de los Departamentos se distribuyen las áreas de cada carrera¹⁴.

Corresponde señalar que la complejidad de la Facultad no parece obedecer a la existencia de una multiplicidad de opciones de estudios de grado sino más bien al resultado de heterogéneas políticas académicas.

Enseñanza, organización curricular

Es posible cursar en la Facultad de Artes nueve carreras de grado. Integran el cuerpo académico ciento ochenta y dos¹⁵ docentes -profesores titulares, asociados, adjuntos, jefes de trabajos prácticos y auxiliares de docencia. Un alto porcentaje de cargos – el 28,10 % o sea cincuenta y seis – está destinado a los profesores adjuntos con dedicación semiexclusiva. Al igual que lo hicieron los profesores de la Facultad de Psicología, también los de la Facultad de Artes cuestionaron la falta de profesores titulares así como la casi imposibilidad, por parte de los adjuntos, de acceder al cargo de titulares. Un 36,18% del profesorado tiene dedicación exclusiva.

El total de estudiantes para 1998 es de mil ochocientos setenta y seis según el documento de Autoevaluación de la Facultad. (Según el documento de Autoevaluación de la Universidad la cifra es de mil seiscientos cuatro).

La duración promedio de las carreras es de cinco años. Y el mayor porcentaje de deserción se registra en 1er año: Danza Contemporánea 84 %, Técnico Profesor de Luthería 75 %, Fotografía Artística 57 %.

Habiendo efectuado una observación muy general a los diseños de las carreras, es posible advertir no sólo la convivencia de tecnicaturas y licenciatu-

¹³ Se ha manifestado en las entrevistas la dificultad para el dictado de clases en la sede de Aguilares. Se adujo que faltan docentes y que el Municipio, con quien se hizo un acuerdo de acciones conjuntas, no lo está cumpliendo.

¹⁴ Resulta sugerente observar cómo Luthería y Encuadernación quedan afuera de los mencionados departamentos y dependen directamente de Secretaría Académica.

¹⁵ El documento de Autoevaluación de la Universidad menciona para Artes en 1998 la cantidad de 182 profesores con un 42 % de dedicaciones exclusivas.

ras sino también que, en algunos casos, ciertos talleres tienen más afinidad con las escuelas experimentales que con el diseño de una carrera universitaria con sus correspondientes obligaciones. El documento de Autoevaluación de la Facultad recoge este problema cuando llama la atención sobre “el bajo porcentaje de estudiantes regulares por el no cumplimiento de las correlatividades y la flexibilización en el otorgamiento de condicionalidades”.

Por otra parte, pareciera que las distintas carreras y especialidades no tuvieran suficiente contacto entre sí. Se detectaron diferencias importantes de nivel y desarrollo. Por ejemplo, la carrera de Diseño de Interiores y Equipamiento podría enriquecerse conceptual y artísticamente mediante el intercambio con otras carreras de diseño y del diseño arquitectónico.

Tales consideraciones evidencian que la Institución reconoce éste y otros problemas como el del abandono en primer año. Las acciones realizadas hasta el momento al respecto han sido la constitución de comisiones curriculares y el proyecto de transformación de algunos departamentos.

Investigación

Los cuatro Institutos concentran los proyectos de investigación (cinco) acreditados ante el CIUNT y el CONICET. Además la Facultad participa en el proyecto UNIR.

Cabe señalar el exhaustivo relevamiento del patrimonio artístico de Tucumán que realizan sus investigadores, así como la restauración de obras que son un hito en ese patrimonio, como las esculturas de Lola Mora.

La Institución cuenta con cuarenta y un profesores categorizados en el Programa de incentivos a la investigación. El Instituto de Investigaciones Estéticas produce una serie de publicaciones, entre ellas su propia *Revista del Instituto de Investigaciones Estéticas*, y *Eco-Arte 97* (realizada en un soporte de papel reciclado), ambas con referato. La Institución desarrolla un total de cincuenta y dos publicaciones anuales.

Posgrado

La Facultad de Artes, en concomitancia con el impulso a los posgrados que ha estimulado la Universidad, ha planteado la Maestría en Historia del Arte que, según la documentación de la Secretaría de Posgrado de la UNT, tiene quince estudiantes admitidos.

Por otra parte, resulta evidente el interés que pone la Institución en favorecer la formación docente a través de cursos y estadias en el exterior así como mediante la participación en muestras, congresos, etc. Por decisión del Consejo Directivo, el profesor puede ausentarse hasta dos años del país con goce de sueldo si el viaje está relacionado con su formación. Esto también ocurre en Facultades como Filosofía y Letras. El problema que surge consecuentemente es el de la designación del reemplazante del becado en el ámbito de la cátedra, teniendo en cuenta los exiguos recursos. De todos modos se trata de una iniciativa muy valorada por el cuerpo docente.

Extensión

Señala el documento de Autoevaluación Institucional de la Facultad que por sus características y por las peculiaridades del cuerpo docente-artista, la Facultad de Artes realiza permanentemente actividades de extensión: muestras, seminarios, talleres de danza, talleres de fotografía. También ha participado en tareas conjuntas con la Secretaría de Extensión de la UNT, y, como ya se mencionó, participa en el proyecto UNIR. Esta Facultad es la única de la UNT que cuenta con una Cátedra Libre de Arte, Ética y Derechos Humanos, cuya importancia se acrecienta por el hecho de la que la nueva ley de Educación señala la obligación de la enseñanza de este último tema.

Servicios

La Facultad de Artes cuenta con una biblioteca de 9.388 ejemplares. Se está en proceso de volcar los asientos bibliográficos a una nueva base de datos.

Según datos del Informe de Autoevaluación de la UNT trabajan noventa y un no docentes. Algunos han manifestado cierto temor por los riesgos derivados del tipo de material que manejan, de modo que consideran importante lograr mejores condiciones de seguridad.

Otro de los problemas, en vías de solución, es el edilicio. Pudo observarse que ya se están construyendo más aulas en el mismo predio. En verdad, el espacio físico es pertinente para una Facultad de Artes, aunque el crecimiento de la matrícula lo ha hecho insuficiente e incómodo.

Síntesis

Como se señaló al principio, la Facultad de Artes, que nuclea una interesante masa de intelectuales de muy buen nivel, posee una rica gama de planes de estudios diversos y creativos. Tal característica, por momentos, parecería crear en los estudiantes la sensación de que están cursando ciclos, seminarios o talleres más o menos desarticulados, en lugar de carreras universitarias con la consiguiente conjunción entre teoría y práctica, obligaciones académicas y requisitos de rigor intelectual. En este sentido, es muy importante que la propia Institución efectúe un planteo en relación con sus planes de transformaciones curriculares y asuma que se trata de estudios universitarios.

FACULTAD DE BIOQUÍMICA, QUÍMICA Y FARMACIA

Enseñanza

La inclusión de un Curso de ambientación, de tres semanas de clases más una de evaluaciones, para orientar la matrícula de los estudiantes resulta un avance significativo. Las cifras muestran que, en el primer año de aplicación, de más de novecientos inscriptos se matricularon seiscientos setenta.

El seguimiento de cohortes durante tres períodos indica que, en el tercer año, queda solamente el 8% de los estudiantes inscriptos inicialmente. Las cifras de desgranamiento también son importantes. Esta situación ha sido analizada y comprendida por las autoridades.

La relación estudiantes/docente disminuye desde cien para primer año hasta diez para los últimos años.

Los nuevos planes de estudio contemplan el dictado cuatrimestral de las asignaturas y una validez limitada de las cursadas, lo que parece adecuado para evitar la permanencia de estudiantes crónicos dentro del sistema.

Los planes de estudio vigentes son demasiado extensos para Licenciaturas, que no deberían ocupar más de cuatro años teóricos. Los ciclos básicos y los profesionales son demasiado extensos en cada carrera, de modo que las cargas horarias totales están en el orden de tres mil setecientas a cuatro mil horas para acceder a un título de grado. La excesiva duración de las carreras explicaría en buena medida el abandono estudiantil. El defecto es persistente si consideramos que la Licenciatura de Biotecnología, recientemente creada, tiene una carga horaria mínima de tres mil seiscientas cincuenta horas en cinco años teóricos.

En algunos casos, cuando se prepara profesionales para la industria, por ejemplo Licenciados en Química o Farmacéuticos, no se ha considerado que la formación deba incluir tópicos vinculados con Economía o Formulación y Evaluación de Proyectos, lo cual está contemplado en Biotecnología. La inclusión de los cursos antes mencionados entre las optativas de las demás Licenciaturas solucionaría este problema. Resulta algo curioso que si bien el título de Licenciado en Química habilita para la realización de estudios de factibilidad, el plan de estudios no prevee dotar a los estudiantes de los conocimientos adecuados para el desempeño de tal destreza.

Es importante la inclusión de exámenes de competencia en inglés, aunque se trate solamente de traducción. Es necesario tener en cuenta que, en la actualidad, todos los programas de becas externas exigen algún nivel interme-

dio de Cambridge o Toefl que incluyen expresión y comprensión oral. Asimismo deberían implementarse cursos obligatorios de capacitación en computación, los que podrían incorporarse al plan de estudios como materias optativas.

Algunos profesionales del medio local piensan que la carrera de Bioquímica deriva hacia la de un médico especializado. Los planes de estudio y el alargamiento progresivo de la carrera parecen indicar una presencia creciente de temas de Medicina, agrupados con la formación básica de un Licenciado en Química. No se emite un juicio de valor sobre este tópico sino que se espera instalar la discusión constructiva entre académicos y profesionales.

La oferta de cursos no considera Higiene y Seguridad, tanto en el ámbito industrial como en el de laboratorio, ni siquiera como materia optativa. Tampoco hay oferta de cursos sobre Medio Ambiente y su protección. Sería conveniente disponer de cursos en estos temas, tal vez dictados por otra unidad académica.

La planta docente es excelente, tanto por su formación profesional como por su actividad científica. La vinculación con Institutos del Conicet y otros, reconocidos por su buen nivel científico, enriquece la actividad docente de grado y de posgrado. Del mismo modo, la presencia de Institutos de la Facultad con investigadores de primera línea contribuyen al bien ganado prestigio de esta Unidad Académica.

Sin embargo la organización funcional en Institutos no es la más eficiente cuando se trata de aprovechar racionalmente los recursos humanos y físicos ya que favorece el desarrollo de espacios compartimentados. Los esfuerzos de las autoridades para corregir esta cuestión y evolucionar hacia un sistema basado en áreas de conocimiento buscan superar este obstáculo.

Muchas de las rigideces de los planes de estudio se originan en esta estructura que no parece la más adecuada para los tiempos que corren ni para la flexibilización académica que pretenden las autoridades.

Respecto de la planta docente, llama la atención que la Facultad aún no haya encontrado el mecanismo idóneo para que los profesores más meritorios puedan ser retenidos al superar la edad del retiro obligatorio.

Investigación

Los grupos de investigación son de primera línea a nivel nacional e internacional y, tanto dentro de los institutos propios como de los asociados, la producción científica es de notable impacto y valor.

Los estudiantes tienen la oportunidad de participar en los grupos de investigación por medio de pasantías, lo que facilita su inserción en el medio académico.

La transferencia de servicios rentables es escasa en función del potencial de la Facultad y sus grupos.

Existen prestaciones de servicios sin cargo a hospitales públicos y centros asistenciales así como a la Justicia. Deberían apoyarse las iniciativas tendientes a crear una actividad pericial paga cuando los profesionales de la Facultad son convocados como peritos judiciales.

Posgrado

La Facultad cuenta con tres Doctorados tutoriales y dos Maestrías, además de participar del Doctorado en Ciencia y Tecnología de Alimentos, en red con otras Universidades. Estos programas tienen un número razonable de estudiantes cuyo destino profesional más frecuente es incorporarse como docentes de la propia unidad académica, con los defectos endogámicos que esta práctica conlleva.

No se conocen estadísticas de deserción en los posgrados. La modalidad tutorial no permite evaluar el desgranamiento.

La calidad de los posgrados está en relación directa con el alto nivel de los Directores de Tesis disponibles dentro de la Facultad.

Extensión

Las actividades de pasantía permiten una interesante práctica, tanto en instituciones como en empresas o en los mismos Institutos de la Facultad.

Un problema de presupuesto traba el uso del mecanismo de la pasantía en las empresas. Estas exigen que los pasantes tengan un seguro pagado por la Universidad. Tal vez la solución resida en la contratación de un seguro colectivo, imprescindible por otras cuestiones que se detallan más adelante, y que los pasantes rentados cubran, con sus estipendios, una parte del costo resultante.

Las cifras de las recaudaciones por extensión no se corresponden con el potencial de la Facultad.

Bienestar estudiantil

La Facultad tiene grandes contradicciones al respecto. Por una parte, tiene un magnífico sistema de consulta, preinscripción e inscripción, informatizado

por personal propio. Por el otro, tiene una planta física absolutamente inadecuada, con pasillos estrechos, aulas incómodas y laboratorios inapropiados por los riesgos potenciales que entrañan.

Las barreras arquitectónicas -escaleras empinadas, ascensores que no funcionan, accesos dificultosos- impiden la asistencia regular a clases a personas con alguna discapacidad motriz aunque fuera leve.

No existen los mínimos recaudos de seguridad, ninguna instrucción para proceder en caso de emergencias ni es obligatorio el uso de elementos de seguridad dentro de los laboratorios, aun cuando en todos ellos existen riesgos altos de incendio, de quemaduras con sustancias químicas y de heridas por trozos de vidrio. Si a esto se suma la falta de un seguro por accidentes personales, probablemente uno de los más baratos del mercado asegurador, las responsabilidades de las autoridades, en caso de accidente, pueden ser importantes, tanto en el orden institucional como en el personal.

Administración

La biblioteca cuenta con un acervo de sólo mil doscientos ejemplares para consulta en una sala estrecha y mal ventilada. El grado de actualización de los textos es muy bajo, se observó una alta proporción de publicaciones de más de veinte años de antigüedad. El estado de conservación de los libros es deficiente. Esta situación ha sido tenida en cuenta por las autoridades que han previsto un plan de inversiones y expansión bibliotecaria.

El grado de informatización de los servicios para estudiantes es muy bueno y evidencia el gran esfuerzo personal de sus responsables.

El número de funcionarios y organismos que dependen directamente del Decano -cinco Secretarías, dos Direcciones, doce Institutos, seis Cátedras, un Centro de Cómputos y el Área de Servicios- desborda ampliamente la capacidad de conducción del Decano. Una mejor asignación de funciones a las Secretarías podría corregir notablemente este defecto funcional.

Política de personal

El problema de la asignación de recursos docentes lo señala la propia Autoevaluación, donde se distingue un bajo número de docentes para los primeros cursos (100 estudiantes/docente) y una cantidad adecuada para los cursos finales (10 estudiantes/docente).

La estructura docente es razonable hasta el nivel de Jefe de trabajos Prácticos y se invierte en el nivel de Ayudante de 1ª. El número de dedicaciones exclusivas y semi exclusivas abarca el 90% de la planta docente, porcentaje que se considera excepcional.

Si se relaciona el número total de docentes por egresado, la relación es del orden de tres docentes por egresado. Lo mismo sucede con el presupuesto, del orden de \$ 45.000 por egresado-año.

Una mención especial requiere la planta física. Si bien las estadísticas señalan 2 m2 por alumno, el estado de la misma es deplorable en su mayor parte y, en promedio, absolutamente inadecuado para la enseñanza. Los desagües son insuficientes y el mantenimiento de los mismos se hace con elementos inadecuados y con una gran esfuerzo personal de los empleados.

La emisión de gases tóxicos debido a la existencia de campanas de laboratorio inadecuadas es un déficit a solucionar.

Muchas de los laboratorios son estrechos, poco ventilados y con una gran cantidad de elementos de madera: mesadas, anaqueles, bajomesadas, a veces revestidos con pinturas plásticas y totalmente inadecuados para su uso masivo por grandes dotaciones de estudiantes.

FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS

Enseñanza

No existen restricciones al ingreso ni políticas de retención de estudiantes, lo cuál explica el alto grado de deserción que muestra la Autoevaluación.

Las autoridades están evaluando iniciativas tendientes a la orientación vocacional y a la nivelación de los conocimientos así como el seguimiento académico de los ingresantes. Estas medidas podrían coadyuvar a corregir algunas de las fallas que hoy se detectan en el proceso de enseñanza.

La Facultad tiene, pero no aplica por el efecto suspensivo de medidas judiciales, un régimen de escolaridad que prevé la pérdida de la condición de alumno regular para aquellos que acumulen más de doce años de permanencia en la carrera o más de veinte aplazos.

Si se consideran las restricciones edilicias y presupuestarias, así como los objetivos del Consejo Superior, se deberían modificar las condiciones de admisión y permanencia de los estudiantes en esta Facultad. Es posible que deba legislarse para los futuros ingresantes, para evitar los conflictos judiciales por derechos adquiridos de los ya ingresados.

Los recursos humanos y materiales aplicados a la enseñanza, si bien con problemas de coordinación, son aceptables. Se dan clases presenciales a todos los estudiantes, con algunos inconvenientes de espacio y los docentes tienen despachos individuales para su uso.

Se ha realizado una recomposición de las categorías docentes, con aumento de las dedicaciones de tiempo parcial en desmedro de las simples. Sin embargo, el número de profesores con dedicación exclusiva resulta inferior a la media de la Universidad Nacional de Tucumán.

En lo que se refiere a la relación estudiante/ superficie disponible, es una de las menos favorecidas de las unidades académicas de esta Universidad, lo cual marca un contraste notable.

Los planes de estudios deberían ser reformados para adecuarlos a los objetivos institucionales y a la formación interdisciplinaria de los estudiantes.

La organización académica debería adaptarse para darle mayor flexibilidad, admitir cambios curriculares en la formación de los graduados y para prepararlos para el análisis y la solución de problemas complejos, que en la realidad exceden a los saberes de una única área temática.

Las plazas teóricas de las carreras de grado no deberían superar los cinco años, tal como plantea la reforma que se proponen las autoridades de la

Facultad, reforma que se plantea mantener la jerarquía del título de grado y ampliar la oferta de posgrados.

La formulación de los currículos de las carreras no es congruente con la evolución de las matrículas desagregadas por cada una de ellas.

Se señaló como uno de los peligros que afronta la defensa profesional de algunos de los títulos de grado -aunque no se dispone de bases de comparación o de análisis de impacto- la competencia de técnicos egresados de carreras cortas provenientes de Brasil, que podrían desplazar a los egresados locales en aquellos casos en que no es necesaria la firma de profesionales, especialmente para los Licenciados en Administración.

La Facultad parece experimentar un proceso de transición en lo que a la composición interna de la matrícula se refiere.

Pueden anotarse algunos datos que abonan dicha posición:

- a) Un relativo estancamiento de ingresantes en el último cuatrienio.
- b) Una fuerte recomposición de carreras. La de Contador Público disminuyó un 30 % en el trienio, la Licenciatura en Administración aumentó diez puntos al pasar del 21% al 31%, y la Licenciatura en Economía, que tuvo un leve crecimiento, representa un 5% de los ingresantes.

En materia de resultados cabe mencionar que la tasa de abandono oscila entre el 70% y el 82 % si se calcula sobre la duración teórica de las carreras (seis años), supera el 70 % si se calcula sobre la duración promedio de la carrera, y si se ponen en relación a los ingresantes al primer año con los reinscriptos en segundo año, el abandono llega al 35 %.

En consecuencia puede afirmarse que en materia de resultados consolidados en el trienio -con una visión crítica de las bases estadísticas y mecanismos de seguimiento de cohortes utilizados- es bajo el índice de graduación, elevado el abandono y alto el índice de permanencia.

Por falta de datos, no es posible atribuir una única causa al abandono y al desgranamiento, ni pueden identificarse causas múltiples para este bajo rendimiento educativo.

Se ha detectado un alto grado de fracaso en primer año, debido a la aplicación de una estrategia implícita de selección de ingresantes. Esta se materializa en el curso de Álgebra de Primer Año, que opera como limitante para la continuidad de la carrera debido al sistema de correlatividades. Del mismo modo opera Contabilidad 1, que traba la continuidad de las materias para todas las carreras de grado.

Para la primera de estas asignaturas clave, se enuncian intentos tendientes a mejorar el desempeño de los estudiantes. Para la segunda no se han encontrado tales manifestaciones, sea tendientes a disminuir el tamaño de los grupos o a mejorar el sistema de enseñanza incluyendo tutorías o material tutorial escrito.

Con la excepción de algunos casos y por iniciativa de algunas cátedras, no se realizan encuestas o seguimientos sistemáticos de las opiniones o rendimientos de los estudiantes.

La falta de objetivos institucionales explícitos de la Facultad obligó a considerarlos implícitos dentro de los enunciados generales dados para la UNT. Allí surgen problemas de coherencia y congruencia tanto en lo que se refiere a los sistemas de admisión, a las políticas de retención y a. la. flexibilidad y el carácter interdisciplinario en la formación académica.

Investigación

La actividad de investigación realizada en la Facultad está íntimamente asociada con la existencia de las tres carreras, sin que se verifique la existencia de programas multidisciplinarios ni tampoco de estudios relacionados con significativas transferencias al medio social.

Por su peso relativo se destacan los Departamentos de Estadística y de Economía cuya producción y plantel de investigadores pueden ser caracterizados como de primer orden.

No se llegó a advertir que exista asociación entre la política de investigación y los objetivos institucionales de la U NT.

Posgrados

A diferencia de otras unidades académicas de la UNT la oferta de Posgrados y especializaciones no ha sufrido un incremento significativo. Nuevamente se observa la preponderancia de los Departamentos de Estadística y Economía.

En caso de Estadística se verifica una positiva asociación de la Maestría y el Doctorado con otras Facultades: por ejemplo Ciencias Exactas. Esta experiencia es muy importante y revela una voluntad de cambio que debe ser apoyada.

En materia de rendimiento de los estudiantes, en los casos en que se ha podido verificar -Magister en Estadística Aplicada y Especialización en

Tributación- el nivel de abandono es alto y el índice de graduación bajo. La Especialización en Tributación es la de más numerosa matrícula en esta Facultad.

Extensión

Con excepción de algunos casos específicos relacionados con aprovechamiento de escala, confección de estadísticas y equipamiento de programación informática, no se registran políticas de extensión y transferencia; si bien se reconoce que en estas áreas, lo mismo que en la de economía, podría existir -dada la fragilidad del modelo de desarrollo regional- una suerte de sobredemanda no explicitada.

Mención aparte merece el programa de pasantías cuya dimensión real en materia de beneficiados, dada la dispersión de fuentes informativas, fue imposible de determinar, no obstante puede afirmarse abarca una cantidad relativamente numerosa.

De acuerdo con la información recogida no puede establecerse que exista asociación entre las tareas desarrolladas en la pasantía y el desarrollo curricular de la FCE.

Administración y servicios

El servicio de bibliotecas presenta dimensiones adecuadas en lo que se refiere a los espacios de consulta, aunque con algunas limitaciones en cuanto a los salones de consulta individual como respecto de los volúmenes habilitados para la misma. Su disposición espacial es tradicional, sin salas de estudio libre.

Conviene resaltar que, además de las compras gerenciadas a través de la biblioteca, los Institutos también adquieren libros y publicaciones sin llegar a especificarse si los mismos son transferidos posteriormente al catálogo general.

Merece remarcarse, como dato positivo, el nivel de informatización de los servicios -personal, estudiantes, bibliotecas- con computadoras de uso público para consultas del legajo de estudiantes y una amplia oferta de *hardware* y de cursos de aprendizaje para los estudiantes.

No se realizan encuestas o seguimientos sistemáticos sobre los cambios de preferencias o grados de satisfacción de los usuarios de los servicios.

Se brindan cursos de apoyo en idiomas.

Procesos de decisión y comunicación

El proceso de toma de decisiones se encuentra centralizado y concentrado tanto en los aspectos académicos como administrativos.

Se advierte una estructura de poder con sede en las cátedras e Institutos sin que unos hayan desplazado a los otros.

La estructura de poder interna no guarda proporción con el peso ni la evolución de la matrícula de cada una de las carreras ofrecidas.

Si bien podría reconocerse cierto diagnóstico unificado en torno a los problemas de la Facultad, el mismo parece ser más bien producto de una visión jerárquica que de un proceso de autoreflexión.

La circulación de la información interna y externa parece relativamente libre sin que por ello exista un escenario de debate articulado.

Política de personal

En materia de personal docente existen intentos de construcción de una política de retención que pasa por los Posgrados y Doctorados y también por el establecimiento de relaciones con el exterior de los Institutos por medio de las becas de formación en el exterior con retención de cargos y sueldos.

No obstante ello la reformulación del plantel docente a partir de la reducción de las dedicaciones simples aparece más como dato exógeno que como fruto de un esfuerzo sistemático.

En lo que tiene que ver con la formación pedagógica de los docentes, la realización de la misma parece ser preferentemente resultado de decisiones individuales de los mismos que de una política intensiva de la Facultad.

En lo referido al personal no docente -que abarca sesenta y siete cargos- puede afirmarse que no guarda relación ni con el número de estudiantes ni con el de metros cuadrados cubiertos, no obstante lo cual en la valoración propia, tanto del personal como del resto de la comunidad educativa, se pondera muy positivamente su desempeño. Hay que subrayar que en contraste con el aumento de la planta estudiantil y docente, se redujo la planta de personal no docente.

Dado el grado importante de sistematización de los servicios hay una demanda sostenida para ampliar los niveles de calificación, lo que se evidencia en la gran cantidad de personal que concurre a los cursos de capacitación ofrecidos por la UNT.

FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS E INGENIERÍA

Enseñanza

Las políticas de admisión y retención de estudiantes no están claramente definidas. Las carreras cortas, creadas para facilitar una salida laboral relativamente rápida, está operando, por el momento, un aumento de la matrícula de los estudiantes, pero no se observa que haya una articulación de estas tecnicaturas con las carreras y licenciaturas de Ingeniería que le permita a los estudiantes combinar ambas opciones.

Algunas de las carreras tienen matrículas muy bajas o casi inexistentes, sin embargo las rigideces del sistema de Institutos dificulta la creación de carreras que sean transversales a ellos. En ese sentido las intenciones de las autoridades de reorganizar la Facultad por Departamentos que reúnan áreas de conocimiento en lugar de los Institutos tradicionales, deben ser apoyadas como un medio idóneo para mejorar esta situación.

Las autoridades de la Facultad están en un proceso de adecuación de los planes de estudio a las recomendaciones del CONFEDI, que fijan un mínimo de tres mil setecientas cincuenta horas más un Trabajo Final de doscientas horas para graduar a un Ingeniero. Estos esfuerzos deben orientarse a ajustar la duración teórica de las carreras a cinco años. Los contenidos y cargas horarias de cada curso no deberían tomar en consideración las recomendaciones del CONFEDI.

La existencia de numerosos profesores con dedicaciones exclusivas o semi exclusivas sin categorizar en el Programa de incentivos a la investigación es una falencia que conspira contra la asignación de recursos que, por Finalidad 8, depende del número de docentes categorizados.

Los guarismos sobre abandono estudiantil y desgranamiento para las cohortes ingresadas entre 1985 y 1995 dan resultados que deberían ser tomados en cuenta por las autoridades y los profesores. Considerando que el 34% de los estudiantes tardan un promedio de diez años en graduarse y el 49% lo hace en un plazo superior y sólo el 17% se coloca por debajo de los diez años de duración de la carrera, se podría recomendar una revisión de la duración de las regularidades que mejore las condiciones de permanencia de los estudiantes como integrantes de la planta y un sistema de monitoreo del abandono parcial o definitivo que debería indagar sus causas y recomendar paliativos.

Es importante el esfuerzo de unificar los dictados de Matemática y Física en el ciclo básico de todas las Ingenierías y sería muy positivo hacer lo

propio con Química, dado que las recomendaciones del CONFEDI incluyen cursos comunes para todas las Ingenierías, lo mismo que para Sistemas de Representación en el Ciclo Básico.

Siguiendo con esta tónica, los cursos complementarios sobre Higiene y Seguridad, Aseguramiento de la Calidad, Evaluación de Proyectos y otros recomendados por el CONFEDI, podrían ser unificados para todas las carreras.

Los Doctorados que dicta esta Facultad tienen buen nivel y, en algunos casos, gozan de una acreditación que los distingue en el concierto nacional e internacional. Los esfuerzos en ese sentido merecen ser decididamente continuados.

Las Maestrías están articuladas como alternativas previas a los Doctorados, salvo en el caso de la Enseñanza de la Física que concluye en ese nivel.

Un emprendimiento que debe ser destacado es la implementación de la Maestría y el Doctorado en Estadística, asociado con la Facultad de Ciencias Económicas. Esta es una actividad promisoriosa en lo referente a un área en que la Universidad goza de reconocimiento.

El Doctorado en Ciencia y Tecnología de los Alimentos, implementado en conjunto con otras Universidades del NOA, se encuentra articulado con la red de la Asociación Universitaria de Carreras en Alimentos (AUSAL) que tiene entre sus principales objetivos el de fomentar la eficiencia de las carreras de Posgrado. Sin embargo, sigue vigente la expectativa de una carrera de grado en Alimentos, de una gran importancia estratégica para el área de influencia de la Universidad.

Las Carreras de Especialización deberían apoyarse en estudios que estimen, de manera realista, los perfiles y las demandas requeridas por los empleadores potenciales. Se podría avanzar adoptando las modalidades de preinscripción formuladas para la Carrera Corta de Técnico Universitario en Iluminación.

Investigación

La investigación científica y tecnológica parece ser un objetivo firme de la institución y merece todo el apoyo de la comunidad académica.

La existencia de grupos de investigación maduros y consolidados en algunas especialidades contrasta con actividades incipientes en otras y con la inexistencia de actividades en la menor parte. Cuando se elaboran las estadísticas, no se diferencia suficientemente entre la investigación, el desarrollo, los servicios y las actividades de soporte técnico a la industria.

Tampoco hay una clasificación de publicaciones según pautas nacionales, que consideran no sólo la existencia del referato sino también el nivel de difusión de las publicaciones.

En algunos casos aparecen proyectos autogenerados, surgidos más bien de la inquietud personal de los docentes que de la existencia de un objetivo científico específico.

Es sabido que la investigación en Ingeniería es de difícil implementación, sin embargo la existencia de un grupo exitoso en modelado y simulación debería servir para inducir el uso de las herramientas matemáticas a otros grupos que desarrollasen aplicaciones específicas de cada actividad.

La reunión de proyectos en programas, bajo la conducción de investigadores experimentados, podría rendir frutos importantes para este objetivo declarado de las autoridades de la Facultad.

Posgrado

No se cuenta con estadísticas de cohortes de posgrado, lo que dificulta la evaluación de esa actividad.

En general, los planes de estudio están estructurados con poca diversidad curricular. En el caso de Ingeniería Estructural, resulta muy interesante la introducción de cursos dictados por otras unidades académicas, algunos de materias de filosofía, lo que le otorga jerarquía de doctorado.

Extensión

La extensión, realizada por intermedio de una Asociación Cooperadora, hoy admitida como Unidad de Vinculación Tecnológica por la Agencia de Financiamiento de la Ciencia y la Tecnología, es magra en relación con el potencial de la Facultad.

Las autoridades están dispuestas a incrementar los ingresos por este concepto, para lo cual deberían impulsar acciones tales como convocar a los propios egresados, visitar empresas y promover relaciones con las grandes firmas de la zona ofreciendo servicios y trabajos de alto nivel.

Una de las cuestiones que surge de las conversaciones es que falta una política de precios de los servicios adecuada con el impacto económico de los mismos.

Otra cuestión relevante vinculada con el objetivo empresario de los servicios o trabajos, es que en algunos casos no pudieron ser cobrados por la

Facultad. El uso de los créditos del Foncyt o los subsidios con empresas adoptantes del Foncyt permite emprendimientos en los cuales los compromisos patrimoniales son asumidos por las empresas, lo que asegura su cobro.

Es conveniente que la UVT desarrolle su propia capacidad de formulación y gestión de proyectos, para los investigadores de la Facultad y para los clientes potenciales, como mecanismo de expansión de los servicios.

Bienestar estudiantil

Este punto no puede ser tratado sin hacer consideraciones sobre la planta física. Esta Facultad presenta el índice más elevado de la Universidad: 13 m² por estudiante. Sin embargo, la división en compartimentos estancos impide un aprovechamiento eficiente de la misma. Las aulas y laboratorios, que pertenecen a los Institutos, están subocupados.

A la vez, las restricciones presupuestarias y la seguridad inexistente facilita el hurto de elementos de iluminación, lo cual potencia la inseguridad nocturna de sus extensos pasillos y corredores.

Los baños mal mantenidos o con agua escasa son una de las causas de las quejas estudiantiles, que los profesores y autoridades comparten.

Por otra parte, la existencia de algunas pasantías en empresas y la posibilidad de realizar otras en Institutos facilitan la inserción del estudiante en la empresa o en la investigación.

Bibliotecas

Con un número incierto de volúmenes, que ronda los veinticinco mil, la biblioteca presenta un atraso de veinte años y un notorio deterioro en la mayoría de los volúmenes.

Cada una de las facultades de la UNT, dispone de \$ 14.000 por año para compra de nuevos libros. Esta cifra es notoriamente insuficiente para actualizar y mantener al día a una Biblioteca del tamaño requerido por un área disciplinaria con tradición universitaria como la que nos ocupa.

Las salas de consulta son pequeñas en relación con la planta física total de la Universidad, si bien se están realizando ampliaciones.

Los Institutos tienen sus propias bibliotecas, cuya actualización depende de fondos que perciben a través de los subsidios.

Política de personal

La organización por cátedra, dentro de cada Instituto, compartamentaliza y rigidiza la distribución y el aprovechamiento de los docentes, y entorpece la organización de carreras transversales y el desarrollo de espacios de investigación y docencia caracterizados por la interdisciplinariedad.

No obstante ello, se han hecho esfuerzos importantes para modificar esta situación. El próximo lanzamiento de una Carrera de Ingeniería Industrial será interinstitucional, lo cuál servirá de prueba para las modificaciones estructurales que las autoridades se proponen.

El tamaño de la planta de personal docente es adecuado si se toma como base el número total de estudiantes inscriptos. En cambio, si se considera el número de egresados por año -ciento veintisiete estudiantes y cuatrocientos cincuenta y seis docentes en 1997- , la relación de 3.6 docentes por cada estudiante que se gradúa resulta elevada.

Comentario final

Las autoridades y el grupo de autoevaluación reconocen la situación real de una Facultad orientada a la formación de profesionales y desean producir cambios hacia una Facultad mejor organizada, eficiente y con un buen plantel de investigación.

Esta tarea no es fácil, la Facultad perdió el 10% de sus docentes entre 1996 y 1997 por razones que no son explicadas en sus informes. Implementar la investigación en las Ingenierías no es fácil, en especial cuando no ha habido una tradición en esta actividad. Sin embargo, los logros alcanzados hasta el momento, y teniendo en cuenta las restricciones que condicionan la cuestión, resultan importantes.

La Facultad conoce sus puntos débiles y fuertes y tiene claridad de objetivos. Tal vez una mayor vinculación con la realidad empresaria que los circunda, la intensificación de los contactos con empresas, bancos y otras fuentes de financiación, podrían darle una mejor perspectiva para detectar oportunidades y amenazas provenientes del mercado al que están expuestos.

FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES E INSTITUTO MIGUEL LILLO

La Facultad de Ciencias Naturales e Instituto Miguel Lillo posee un prestigio académico que sobrepasa los límites provinciales y del NOA. Es reconocida fundamentalmente por las actividades de la Fundación Miguel Lillo, con la que mantiene relaciones mediante un Convenio con la UNT. Sin embargo muchas veces se evidencia una confusión de identidades.

La Facultad y sus dependencias colaboran para la conformación de una percepción por parte de la comunidad respecto del desarrollo de las Ciencias Naturales en Tucumán a través de:

- i) La Reserva Experimental de Horco Molle
- ii) La publicación de reconocimiento internacional: *Genera et Species Plantarum Argentinarum*
- iii) El Museo Arqueológico

El Cuerpo de investigadores y docentes pertenecen a la Universidad, a Institutos de CONICET y a la propia Fundación, la Universidad se reserva la exclusividad para designar a sus docentes como responsables de cátedra, conformar mesas examinadoras y ser jurados de concursos docentes.

Durante la evaluación externa, se recorrieron el predio y las instalaciones de la Reserva Experimental Horco Molle, se visitaron las instalaciones de Servicio y Administración de la sede central de la Facultad, las de la Carrera de Arqueología -que originalmente fue Escuela Técnica de Agricultura- y la muestra permanente de Arqueología en el Centro Cultural de la Universidad Nacional de Tucumán.

Se mantuvieron entrevistas con:

- Decano, Vicedecana y Secretarios de la Facultad.
- Docentes y guardafaunas de la Reserva Experimental.
- Docentes e investigadores del Instituto de Arqueología.
- Docentes e investigadores de las diferentes carreras.
- Personal no docente administrativos.
- Estudiantes.

Enseñanza

La Facultad no tiene ninguna política de admisión de estudiantes, más allá de un Curso de ambientación. El número de ingresantes a las diferentes carreras es variable y presenta un aumento significativo en el profesorado (de veintitrés en 1985 a ciento cuarenta y tres en 1997). Las carreras de Licenciaturas permanecen con matrículas estabilizadas en promedio de treinta estudiantes y poseen un mayor ingreso en la orientación de Zoología en Biología.

En la Facultad existe un consenso generalizado acerca de la obsolescencia de los planes de estudio y de su inadecuación a las demandas. El Profesorado en Ciencias Naturales, que está incrementado su matrícula, es -de acuerdo con lo manifestado por los estudiantes entrevistados- poco considerado cuando se define la orientación de la carrera y cuando se asignan las dedicaciones docentes.

Por las propias características de Facultad «chica», y por las actividades que se implementan, existe una política de retención de los estudiantes en las carreras de Licenciatura, originada en forma espontánea por la temprana incorporación de los estudiantes a las actividades de investigación de las Cátedras o a las actividades prácticas de Guardafauna en la Reserva Experimental Horco Molle.

Una de las razones expresadas por los estudiantes para explicar esta actitud es la incertidumbre respecto de la salida laboral.

Adecuación de los recursos humanos y materiales

De acuerdo con el número de estudiantes ingresantes en el primer año y la estabilización de la matrícula a partir del tercero, la adecuación de los recursos humanos y materiales sería limitada en el primer año y muy buena en los restantes.

La dotación de profesores titulares en las materias de Ciencias Básicas es nula. Hay seis profesores Adjuntos y tres Asociados para atender a los estudiantes de todas las carreras que dicta la Facultad.

Sorprende que, en el área de profesorado, a pesar de su ingreso mayoritario, haya un solo docente con categoría de Jefe de Trabajos Prácticos. En la autoevaluación de la Facultad se consigna que para el profesorado se cuenta con aportes de docentes de otras Facultades, pero no se consigna el número ni categoría, por lo que resulta difícil calcular la relación real alumno/ docente del área.

Plan de estudios

Los planes de estudio en general son de gran antigüedad (la del de Geología se estima entre quince y veinticuatro años). Se reconoce que ha habido varios intentos de reformas curriculares, pero sin éxito. Actualmente y como resultado del propio proceso de autoevaluación se están revisando los currículos de Geología, Arqueología y en forma más reciente, el de Biología.

La duración real promedio de las carreras es de ocho años. Se atribuye a la excesiva extensión de los programas de cada asignatura y a un sistema rígido de plan de estudio. Esto ha generado que en el primer año se produzca la mayor tasa de deserción ya que, al no haber cursos introductorios, las materias de Ciencias Básicas operan como una barrera académica.

En las entrevistas mantenidas con los docentes, se puso de manifiesto que el acceso a la Facultad de Ciencias Naturales es visto como una transición para continuar los estudios en la Facultad de Ciencias Exactas e Ingeniería o de Química, Bioquímica y Farmacia, evitando sus cursos de ingreso.

Existen propuestas para corregir los defectos que estamos señalando consistentes en flexibilizar los planes de estudio acortándolos a cuatro años con la modalidad de «carreras troncales» con un año de orientación y una Tesina de Grado, y en impulsar la “departamentalización” de la Facultad. Dichas propuestas aún no han sido aprobadas por el Consejo Directivo. Junto con estas medidas, habría que pensar la forma de incluir a los estudiantes del Profesorado como estudiantes de las asignaturas troncales, a fin de incorporarlos efectivamente a las actividades de las carreras.

Investigación

El cuerpo docente de la Facultad concentra al mayor número de investigadores categorizados en las máximas categorías de toda la UNT: 75% -13 **A** y 22 **B**- a los que se le agregan treinta y seis miembros de la Carrera de Investigador del CONICET. La producción científica de treinta y un proyectos de investigación del CIUNT, sumados a otras fuentes, generan un promedio para el último quinquenio de 2,2 trabajos publicados por investigador, por año.

La Facultad ha apoyado la actividad de investigación, pero sin establecer orientaciones; la Fundación Lillo ha contribuido fundamentalmente con la provisión de lugares de trabajo, biblioteca y equipamiento.

En ningún caso se ha registrado el pago de fondos de administración de los subsidios a la Facultad y la transferencia de los resultados es de difícil

evaluación, ya que los investigadores realizan sus trabajos tanto en laboratorios propios y en dependencias de la Fundación Lillo, como en Centros y Laboratorios del CONICET, como el CERELA, que cuenta con apoyo y convenios importantes con sectores empresarios.

La Facultad no se visualiza como un agente de transferencia sino a través de sus investigadores aislados.

En las actividades de investigación se debe dedicar un capítulo especial a la Fundación Miguel Lillo, por sus características de Instituto de investigación independiente, pero a la vez con gran interacción con la comunidad de la Facultad.

Fundación Miguel Lillo

La Fundación data de 1945, como legado del Dr. Miguel Lillo, y es administrada por una Comisión Asesora de carácter vitalicio y *ad-honorem*. Sus miembros están facultados para designar a los sucesores, modalidad que continúa hasta la actualidad.

Cuenta con un cuerpo de ciento cuarenta y dos investigadores y técnicos, que ocupan un complejo edilicio de 25.000m², distribuido en dieciséis Institutos propios, algunos de ellos sede de Institutos CONICET (ex-CIRPON, CEVEG, GIRGEO, CEFOTI y CERELA).

A través de convenios con la UNT, numerosos docentes (profesores y auxiliares de docencia) cumplen tareas en ambas instituciones, pero los profesionales de la Fundación no tienen a su cargo el dictado de ninguna asignatura de grado en la Facultad.

Los investigadores y/o docentes de la Facultad ocupan gabinetes y laboratorios de trabajo en la Fundación Lillo y tienen acceso a la bibliotecas de ambas instituciones.

Los profesionales de la Fundación tienen cargos equivalentes a los de la Universidad, tanto en dedicación como en la denominación del cargo desempeñado,. Están financiados con presupuesto de la Nación.

Posgrado

Se pudo comprobar a través de entrevistas con docentes de la Facultad, así como en el Consejo de Posgrado, que la ausencia de oferta de posgrados

estructurados tiene consenso en el cuerpo académico, que valoriza la relación Director-tesista en el desarrollo de su formación y no desea ajustarse a un solo modelo formativo. Aunque de hecho han optado por los posgrados personalizados, hay docentes de Botánica y Zoología que participan en el posgrado de Biología, integrado por cinco Facultades de la UNT.

La formación de posgrado de la Facultad está orientada a la capacitación del cuerpo docente, y a la iniciación de estudiantes en actividades de investigación, que posteriormente concluyen con la adscripción de los mismos a las Cátedras e Institutos (como el INSUGEO en Geología), para finalizar en Maestrías o Doctorados.

El sistema de posgrados personalizados se ve beneficiado por la interacción con docentes investigadores de la Fundación Lillo que dirigen Tesis de Doctorado en la Facultad.

Extensión

La Autoevaluación de la Unidad Académica expresa con suma claridad la escasa prioridad que se le confiere tanto en relación con las demandas sociales como frente a los nuevos escenarios del conocimiento y la educación. Respecto de lo primero, manifestaron: «...los Programas Nacionales de Incentivos no considera la actividad de extensión como parte de la tarea de docente investigador», y respecto del segundo punto, establecen que : «...sólo hay iniciativas aisladas, ya que no es un tema al que la Facultad le haya dado importancia institucional».

Sin embargo, se puede considerar que estas apreciaciones no se ven reflejadas en las acciones concretas de las diferentes carreras, ya que es una de las Facultades que se integra culturalmente y según modalidades no tradicionales con la comunidad. Las tareas desarrolladas en el Parque Sierra de San Javier, en la Reserva experimental de Horco Molle, o a través del Museo de Arqueología, manifiestan la inserción en el ámbito, el uso de los recursos naturales y el rescate de valores de culturas aborígenes, rasgos poco frecuentes en otras Instituciones Académicas.

Reserva Experimental de Horco Molle

Ocupa un predio de doscientas hectáreas, que tiene el carácter de “área protegida” de administración universitaria, donde se realizan cursos

extracurriculares de Guardafauna, destinados preferentemente a estudiantes avanzados de las carreras de la Facultad y del Instituto Miguel Lillo.

El Parque es un ámbito de integración de uso y conservación de la Biodiversidad, de actividades arqueológicas y de conocimiento geológico regional, que cumple un papel muy importante de extensión y difusión para estudiantes y visitantes. El manejo sustentable de los recursos del Parque constituye un programa prioritario en los objetivos planteados por la Facultad en el marco de la autoevaluación.

Museo de Arqueología

Desde 1996, a través del apoyo de Fundación Antorchas, se está reconstituyendo en el predio de la antigua Escuela de Agricultura y Sacarotecnia, el Museo de Arqueología y, con el apoyo de Fundación YPF, se está consolidando la difusión y salida hacia la comunidad con la Muestra permanente de Arqueología en el Centro Cultural.

El patrimonio cultural del Museo y las actividades de investigación y extensión que está realizando, son el soporte actual del cambio curricular y de métodos de enseñanza en desarrollo. En la actualidad la carrera de Arqueología cuenta con un 60% de alumnos provenientes de otras zonas del país y de países limítrofes, especialmente de Bolivia.

Administración y servicios

La Facultad interactúa fuertemente con la Fundación Lillo, en el aprovechamiento de la infraestructura y los servicios de apoyo a la investigación. Hay una fuerte asimetría entre el servicio de Biblioteca dependiente de la Facultad -con seis mil setecientos veintidós volúmenes y cuatrocientas ochenta y dos suscripciones periódicas, destinados casi exclusivamente a fines docentes- y el de la biblioteca de la Fundación Miguel Lillo, con ciento veintiocho mil trescientos volúmenes y tres mil quinientas revistas periódicas.

Durante los años 1996 y 1997 se asignaron aproximadamente seis y ocho mil pesos respectivamente, sobre un presupuesto cercano a \$3.900.000.

La Biblioteca de la Facultad está iniciando su proceso de informatización y ofrece un servicio de acceso a Internet. La Biblioteca de la Fundación Miguel Lillo cuenta con una superficie de 500m², bien acondicionados, con buena atención de personal bibliotecario y adecuado mantenimiento. Dado que los costos

administrativos y de equipamiento son financiados por la Fundación, la Facultad está recibiendo un apoyo muy importante a las actividades docentes y de investigación.

En lo relativo a computación para estudiantes y docentes, la Facultad dispone de instalaciones precarias e insuficientes, sin cursos de apoyo de programación ni de idiomas.

La estructura de administración central de la Facultad cuenta con un Departamento de Prensa que ha encarado un estudio de «mejoramiento de imagen» con una consultora de *marketing*, para revisar las formas de comunicación con la sociedad tanto en la presentación de sus ofertas curriculares como en el aprovechamiento académico y de extensión de la Reserva Parque Horco Molle. Muchas de las propuestas están siendo actualmente implementadas.

Política de personal

Las plantas docente y no docente tienen una relación con la matrícula estudiantil considerablemente alta. Esto puede explicarse por la estructuración rígida de Cátedras por Carreras y Laboratorios por Cátedras. Si se consideran las actividades de la Reserva de Horco Molle, las tareas en campo de Arqueología y Geología y el mantenimiento de colecciones biológicas, se puede concluir que son adecuados los recursos humanos disponibles, si bien es necesario señalar que sobre un total de ochenta técnicos administrativos, veinticinco se desempeñan en la administración central, lo que parece desequilibrado por la dispersión y necesidad de personal de apoyo en las tareas en campo.

Excepto en computación, no existen acciones de capacitación del personal no docente en mantenimiento y manipulación de material fósil, reliquias frágiles e incluso en alimentación de animales silvestres.

Comentarios generales

Si bien la Facultad reconoce explícitamente que no tiene objetivos académicos definidos, sino que se considera una sumatoria de esfuerzos individuales, no se puede inferir de la visita de evaluación, que esta situación resulte paralizante para la comunidad académica de la Facultad.

Una planta de docentes investigadores con un alto nivel de formación académica, uno de los mejores índices de números de investigaciones y publi-

caciones por investigador, la mayor concentración de docentes de tiempo completo e investigadores CONICET con asiento en la UNT y un buen número de estudiantes adscriptos a los proyectos de investigación, ofrecen un panorama en el que es difícil imaginar que exista la compulsión a generar cambios.

Los conflictos académicos percibidos se pueden sintetizar en la falta de una carrera docente estructurada, que permita ascender al gran número de docentes auxiliares o Profesores Adjuntos con nivel académico máximo que en las actuales condiciones no tienen posibilidad de promoción.

Los cambios curriculares en carreras, como Arqueología y Geología, parecen estimulados por una reactivación y transformación de la actividad profesional, fruto del actual desarrollo minero en la región del NOA, que está generando la necesidad de racionalizar los planes de estudio, integrando disciplinas y reduciendo las rigideces de planes que tienen entre quince y veintidós años de antigüedad.

El proyecto de Departamentalización, los cambios curriculares que se están iniciando en casi todas las carreras, la jerarquización en la formación del Profesorado en Biología y el plan de reactivación del aprovechamiento de la Reserva Experimental de Horco Molle, constituyen propuestas de acción de la comunidad académica de la Facultad que, con distintos grados de desarrollo e intensidad, están avanzado en su concreción.

FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES

La Facultad fue creada en 1938. Su antecedente es la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Políticas que data de 1875. Se trata de una Facultad antigua y prestigiosa, por cuyas aulas pasaron generaciones de profesionales, y que como sucede con la propia UNT, se encuentra en un momento de crisis y de inflexión en su historia.

La evaluación realizada por el Comité de Pares toma en cuenta fundamentalmente los resultados de la Autoevaluación, a los que se agregan los que surgen de la visita efectuada a la Facultad.

Caracterización

Corresponde confirmar en todas sus partes los contenidos críticos de la Autoevaluación y destacar la voluntad de la comunidad académica de encontrar soluciones a la profunda crisis que aqueja a una Facultad que puede caracterizarse como una institución de fuertes características tradicionales y conservadoras, dedicada a la producción de egresados orientados, por su formación, a un ejercicio profesional meramente técnico; y con una fuerte tendencia a ofrecer títulos atractivos desde el punto de vista social.

Gestión

Este aspecto no fue considerado en la Autoevaluación y pudo observarse que, cuanto a la estructura de gobierno y administración, la FDyCS responde al modelo colegiado con Consejo Directivo de índole legislativa, Decano con facultades ejecutivas y una serie de Secretarías, lo cual no se corresponde con el esquema organizacional propuesto por el área central de la Universidad.

Existe significativa centralización funcional, ya que del Decano depende el área económico financiera y de la Vicedecana la Secretaría Académica, mientras que la parte administrativa está a cargo de un Secretario de Coordinación y uno Administrativo.

A partir de este esquema, que las mismas autoridades estiman como provisorio, se intenta reorganizar un sistema caracterizado por una burocracia administrativa de trámite lento, que adolece de falta de coordinación e información adecuada y de métodos y recursos informáticos modernos.

Los recursos humanos (ciento dieciocho no docentes) no están debidamente capacitados y su distribución resulta poco lógica desde un punto de vista funcional, lo que configura una estructura inorgánica con la forma de pirámide invertida por el exceso de cargos altos de conducción y la escasez de funcionarios de menor jerarquía.

No existen, ni en diseño ni en la práctica, sistemas de concurso para el acceso a los cargos, ni de exámenes para las promociones, como tampoco de calificación y control de la gestión administrativa.

Una apreciación similar sugiere en este sentido la estructura académica. Esta estructura se basa en la compartimentación sin coordinación de las Cátedras e Institutos en donde residen, con acentuado individualismo y diversos grados de poder, visibles, por ejemplo, en la desproporción de la distribución presupuestaria.

Carreras

Desde su creación se dictan en la Facultad tres carreras de grado referidas exclusivamente a lo jurídico: Abogacía, Procuración y Notariado, por medio de las cuales se accede a los títulos Abogado, Procurador y Notario.

Pese a la denominación de la Facultad no existe oferta educativa de grado en materia de Ciencias Sociales.

Cabe destacar que la diferenciación en estas carreras no implica otra que la de los diplomas obtenidos, ya que sustancialmente son gradaciones de una misma carrera, con título intermedio de Procurador y una asignatura más, luego del título de Abogado, para acceder al de Notario.

Planes de Estudio

Los planes de estudio de cada una de las carreras están integrados por materias con contenidos similares y dictadas por los mismos docentes. Lo que hace que se diferencien sólo por la cantidad de asignaturas.

El resultado es un sistema de correlatividades diversas, lo que lleva al tránsito desordenado de los estudiantes de una a otra carrera de acuerdo con las mayores o menores rigideces de cada plan.

Cabe advertir que los currículos de las distintas carreras han permanecido, salvo la supresión de alguna materia y agregado de otras en 1977, casi idénticos a los formulados en 1938.

Así nos encontramos con un panorama didáctico desintegrado, con una acumulación de materias más yuxtapuestas que lógica y epistemológicamente concatenadas; con la ausencia de fundamentos filosóficos que orienten el perfil de egresado que se busca y del sistema académico adecuado para lograrlo.

El análisis de algunos programas evidencia esta desintegración, debido a las repeticiones de contenidos y a la falta de gradualidad en la adquisición de conocimientos. La construcción de tales programas no responde a un sistema planificado y se presenta más bien como la reproducción mecánica de índices de algunos libros de texto o de normas positivas.

Se actualizan contenidos de estudio en base a la vigencia de nuevas normas de derecho positivo, sin la reformulación sistemática y coordinada de criterios teóricos básicos.

Aparece un ciclo cultural integrado por materias aparentemente extrañas a las del ciclo jurídico sin que exista concatenación de conocimientos entre un ciclo y otro.

No existen orientaciones diferenciadas para el egreso, como pudieran ser la magistratura, la docencia, la investigación, la formación como jurista del egresado, o especializaciones adecuadas a otros marcos de actuación como el Mercosur.

Pese a la desorganización de contenidos de los planes de estudio, su permanencia en el tiempo pareciera satisfacer requerimientos teóricos mínimos para generar, sin grandes variaciones, los mismos tipos de egresados. Sin embargo, surgió -de las entrevistas con docentes y estudiantes- la necesidad de corregir, por vía del posgrado, el déficit de los conocimientos ofrecidos en el grado.

Docencia

La disgregación curricular se traslada a la enseñanza que aparece como la transmisión acrítica de una suma enciclopédica de contenidos desconectados y compartimentados de acuerdo con los criterios propios de cada Cátedra.

Cabe destacar la ausencia de departamentos que transversalicen dichos conocimientos por áreas, se advierte además que los Institutos existentes sólo tienen como objeto la investigación.

No existe un sistema de cursado práctico uniforme -si bien se encuentra en proyecto- así depende de cada Cátedra la forma de organizarlo. Los cursos existentes son eminentemente teóricos, basados en la memorización de contenidos.

Se observó, tanto en la Autoevaluación como en la visita, la carencia de preparación pedagógica de los docentes y la ausencia de planes en este sentido. No se ha regulado ni implementado un programa de formación docente que incluya, además de la adquisición de conocimientos específicos, los principios teórico-prácticos de Pedagogía, Didáctica y Metodología del Aprendizaje. Los métodos pedagógicos aplicados son rígidos y poco modernos.

No resulta habitual la concurrencia de los docentes al centro pedagógico de la Universidad. También se hace manifiesta la falta de comunicación y coordinación entre docentes y Cátedras tendientes a racionalizar las prácticas de la enseñanza.

La cantidad de docentes es reducida en relación con los estudiantes, en términos sólo cuantitativos y en el contexto actual. También es muy bajo el porcentaje de docentes con dedicación exclusiva, aunque esto puede atribuirse a que la casi totalidad de los mismos ejerce su profesión.

Se advierte una tendencia a la formación de abogados de pleito, sin que se incluyan conocimientos y habilidades en los nuevos procedimientos de resolución de conflictos como la conciliación o la mediación.

La vinculación teórico-práctica de los conocimientos no se logra en el curso de la carrera, sino que aparece al final como un mero requisito para la obtención del diploma. Esta práctica consiste en desarrollar actividades en consultorios jurídicos gratuitos tramitando juicios con el auxilio de un docente. La duración exigua de la práctica -entre ocho y nueve meses- junto con las demoras procesales, hacen que resulte incompleta e insuficiente. No han tenido éxito significativo las pasantías en empresas y en la administración de justicia.

Estudiantes

La Facultad se caracteriza por su masividad. Cuenta con el 30% de los ingresantes a la Universidad y poco menos de la matrícula global. Tiene ingreso directo y carece de políticas de retención de estudiantes, de modo que se detecta un estacionamiento de los mismos caracterizado por la cronicidad.

No existen sistemas de becas ni de residencias destinadas a los estudiantes.

Se observa una marcada indefinición vocacional en los ingresantes, las inscripciones se producen por la “facilidad” de las carreras y el bajo costo de las mismas o, bien, como alternativa al alto índice de desocupación laboral de la región.

No existe relación entre la cantidad de inscriptos y reinscriptos y los egresados. El contexto general produce como efecto un déficit en la formación básica de los estudiantes.

Posgrado

Esta Facultad se caracteriza por la enseñanza de grado, el posgrado es incipiente. Se dictaron cuatro cursos de Magister y ninguno de Doctor.

De un total de doscientos veintisiete docentes no hay ninguno con el título de Magister y sólo seis con título de Doctor. De éstos últimos, sólo dos obtuvieron su Doctorado en la UNT.

La carencia de Docentes con posgrado lleva a recurrir a docentes de otras Universidades para las especializaciones, maestrías y doctorados.

Resulta curioso el convenio existente con la Universidad Complutense de Madrid (1995) para el dictado de cursos de Doctorado de alto costo económico, mientras que no se han hecho convenios con algunas Universidades Argentinas. En estos cursos hay diecinueve docentes inscriptos.

Infraestructura física

La Facultad cuenta con edificios muy antiguos y modificados sin mayores criterios de racionalidad. Debido a la masividad resultan insuficientes, si bien cabe aclarar que las aulas se ocupan para clases o exámenes solamente por la tarde, lo que da un índice importante de subocupación de las instalaciones.

Equipamiento

El equipamiento resulta insuficiente y obsoleto. Se cuenta con equipamiento informático moderno pero se carece de métodos y sistemas para su más eficiente utilización.

Biblioteca

Con espacios suficientes y regular distribución, posee aproximadamente cincuenta y un mil volúmenes, algunos de valor histórico. Se encuentra desactualizada, sobre todo en materia de jurisprudencia y de revistas. El registro y contralor de préstamos está informatizado.

Investigación y transferencia al medio

Estos aspectos son desarrollados por siete Institutos y dos Centros de Investigación con transferencia de trabajos científicos y técnicos a revistas especializadas nacionales e internacionales. Estas actividades son incipientes y escasas si se las relaciona con el potencial de la Facultad.

La actividad de extensión comunitaria que se desarrolla a través de la Consultoría Jurídica Gratuita resulta -pese a su importancia- insuficiente y perfectible, de acuerdo con las potencialidades de la institución.

Presupuesto

El presupuesto de la Facultad es bajo y mal distribuido. El gasto por alumno -de \$ 308, 20- es el más bajo de la UNT.

Conclusiones

Sintéticamente, y a modo de conclusión, cabe confirmar el diagnóstico surgido de la Autoevaluación –así como la totalidad de los datos incluidos en el documento- y las intenciones manifiestas en las propuestas de cambio que surgen de ella.

Ha de señalarse especialmente que si bien dicha Autoevaluación no contó con la participación de todos los miembros de la comunidad de la Facultad, dado que fue estructurada con un equipo técnico reducido, y que resultó evidente de parte de los actores cierta resistencia a la Evaluación Externa, cabe esperar que la intención de las actuales autoridades de iniciar un proceso de autoevaluación permanente y con el compromiso de los integrantes de todos los niveles, se concrete en las estrategias necesarias que conduzcan al cumplimiento efectivo de los fines que la institución tiene como propios.

Posiblemente uno de los puntos más fuertes de la Facultad resida en la marcada conciencia que tienen sus principales actores acerca de sus profundas carencias -señaladas sin especulaciones en la autoevaluación- y en la manifiesta voluntad de cambio.

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS

Imagen, misión, vínculo con la UNT

En 1939, a instancias de un grupo de intelectuales prestigiosos como Manuel García Morente, Risieri Frondizi y Rodolfo Mondolfo, cuya impronta está presente desde el inicio, el Departamento de Filosofía fue transformado en Facultad.

El documento de Autoevaluación realizado por la propia Facultad rescata la idea fundacional de crear “una comunidad de naturaleza académica dedicada a los estudios que integran las llamadas Ciencias Humanas” y *-a posteriori-* menciona los objetivos de “integrar la cultura universitaria de los estudiantes; organizar y dirigir la extensión universitaria; estudiar Naturaleza, Historia, Sociología y Economía del Norte y del NOA así como aconsejar soluciones para los problemas de la región y formar al profesorado”.

Salvo el objetivo de abarcar la extensión de la Universidad -acotado actualmente a extensión de la Facultad y a proyectos conjuntos- los restantes siguen vigentes, en especial el de constituir una comunidad académica de Ciencias Humanas. La imagen de la Institución se cimenta, con las heterogeneidades lógicas y las divergencias según campos del saber, en la voluntad de sostener y mejorar la comunidad científica a través de modos organizativos con alta participación y especial cuidado del cuerpo docente.

En relación con la UNT la Facultad de Filosofía tiene rasgos distintivos por:

- i. Constituir a la Universidad como objeto de estudio a partir de Ciencias de la Educación.
- ii. Colaborar en la formación de docentes universitarios, por ejemplo, a través de la Maestría en Docencia Superior Universitaria.
- iii. Haber participado activamente en el proceso de autoevaluación.

Gestión

La gestión académica y administrativa de la Facultad está organizada a partir de un Decanato con dos Secretarías: Asuntos Académicos y Asuntos Administrativos, y departamentos de dos tipos:

- i. funcionales como los de Graduados, de Ciencia y Técnica, de Extensión y de Publicaciones.
- ii. académicos como los de Historia, Filosofía, Geografía, Francés, Inglés, Letras, Ciencias de la Educación y Trabajo Social.

La Facultad cuenta además con diez Institutos y once Centros cuyas coordinaciones se ejercen *ad honorem* y de modo alternado por profesores de la casa.

Enseñanza, organización curricular

La Facultad ha visto crecer su matrícula en los últimos tres años en que pasó de dos mil seiscientos cuarenta y cuatro estudiantes en 1995 a cuatro mil ciento veintinueve en 1998, principalmente en las carreras de Inglés y Trabajo Social y en los profesorado de Matemáticas y Química, y en menor medida en las carreras de Historia, Letras y Ciencias de la Educación, mientras que se observa una fuerte disminución en el profesorado de Francés.

La autoevaluación realizada por la FFyL revela un conocimiento muy claro de los déficits de la Institución, reconoce como problema que los estudiantes se reciban después de un lapso promedio de siete a ocho años cuando la duración prevista por los planes de estudio es de cinco años. Se señala que sólo un 9 % de los estudiantes se recibe en cinco años y que las carreras de Letras, Ciencias de la Educación, Geografía e Inglés “tienen los mayores porcentajes de egresados a los 6 años”.

Según los documentos aportados por la propia Facultad es posible ver la siguiente síntesis:

| Deserción en el 1er año | Duración real de las carreras | Relación ingresantes/egresados |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| 76 % | 8 años promedio | Cohorte 1989-1997: 432/60 = 13,8% |

El elevado porcentaje de abandono de las carreras que se dictan en la Facultad, fundamentalmente en primer año, así como la larga duración real de los estudios y el escaso porcentaje de quienes los terminaron, ha sido atribuido a múltiples causas, entre ellas a la situación general de la provincia, al sistema educativo secundario, a la falta de información y formación de los estudiantes, etcétera.

Entre las medidas que ha adoptado la Facultad, mencionaremos la incidencia sobre la formación de profesores secundarios a través de programas nacionales de formación docente, en los que se trabaja en la articulación entre la enseñanza media y la universitaria, y en la propia formación de profesores.

Con respecto a las posibilidades de mejoramiento de los aspectos curriculares de la Facultad existe un documento exhaustivo de la Comisión de Innovación Curricular que da cuenta de la importancia asignada a la transformación curricular a partir de la autoevaluación.

Como resultado de las actividades de autoevaluación los representantes de las diferentes carreras llegaron a algunos importantes acuerdos:

- i. Las carreras de profesorado tendrán, en el futuro, un 20 % de materias de formación docente, un 10 % de formación general y un 70 % dedicado a los contenidos específicos de cada carrera.
- ii. A los fines de cumplir con los requerimientos de la formación para el ejercicio de la docencia, las carreras de profesorado durarían cinco años¹⁶.
- iii. Se estableció como meta la entrega de los nuevos diseños en mayo de 1999.
- iv. Se creó una comisión específica para tratar los temas de articulación con los colegios universitarios así como el diseño de contenidos dentro de cada articulación.

Como observación podría plantearse que, pese a que varias de las carreras y de los posgrados poseen contenidos de las que clásicamente se denominan Ciencias Sociales -Sociología, Antropología, etc.-, llama la atención la falta de desarrollo de un espacio específico para estas disciplinas -tal como un Departamento- que provea el conocimiento específico y hasta pueda llegar a generar carreras si la Institución lo considerara pertinente.

No obstante, un gran cúmulo de actividades y ámbitos de discusión dan cuenta de una explícita voluntad de concretar inquietudes entre las que está presente el espacio de las Ciencias Sociales.

Con respecto al abandono estudiantil, específicamente en relación con el problema de la retención, la Institución sólo plantea, por el momento¹⁷, un Curso de ambientación para el estudiante que dura quince días.

¹⁶ En las reuniones se mencionó a las carreras de profesorado con una carga de 3750 horas.

¹⁷ El equipo de conducción de la Facultad tiene en estudio un proyecto de modificación de tal curso que será enviado al Consejo Directivo.

Con respecto a la docencia, un 30 % de la planta tiene dedicación exclusiva, y sólo un 10 % de los cargos se halla sin concursar.

Investigación

El 43,9% de los profesores se encuentran categorizados como investigadores, el 14% han culminado sus posgrados y su productividad científica y de difusión es alta. Los investigadores de la Facultad publicaron en el último año aproximadamente doscientos cincuenta escritos de investigación y difusión: el coeficiente publicación / investigador es de 1,7 y duplica la productividad general de la Universidad.

Uno de los indicadores de la madurez de un grupo humano que comparte ciertos objetivos y actividades, es la capacidad de procurar la formación continua de quienes lo integran, y de capacitar a quienes se incorporan al mismo, garantizando su continuidad. En este sentido, los docentes de la Facultad, además de los conocidos procedimientos de formación en el seno de las cátedras, han desarrollado programas y proyectos de investigación que han dado origen a Institutos, con lo cual la actividad adquiere carácter institucional y se intensifica en posgrados que profundizan la formación en las líneas que se consideran prioritarias.

La Institución cuenta con treinta programas y proyectos de investigación temáticos que abarcan: literaturas, lenguas, filosofía, historia, educación, geografía, socioantropología. Existe además una gama plural de abordajes tanto teóricos como metodológicos.

Según datos de 1995 la Facultad contaba con seis investigadores A; treinta y dos B; cincuenta C y sesenta y nueve D.

Una vía de difusión de los resultados de investigación es la revista con referato *Humanitas* que, según los entrevistados, ha cobrado nuevo impulso. Existen además diversas publicaciones de los Institutos y Centros de la FFyL.

Con respecto a la transferencia al medio, la Facultad participa en el programa interdisciplinario de Formación de Formadores para docentes de Enseñanza Media -circuito E-, y también lleva a cabo programas de Educación a Distancia realizados por el Instituto de Pedagogía Universitaria.

Posgrado

La Facultad de Filosofía y Letras se ha dado una política de posgrados importante. Dan cuenta de ello las recientes iniciativas para el cuarto nivel, que surgieron a partir de demandas de los Institutos y Centros de investigación en relación con su propio crecimiento. Los posgrados son los siguientes:

- i. Doctorado en Letras
- ii. Doctorado en Filosofía
- iii. Maestrías en Ciencias Sociales (Historia y Geografía)
- iv. Maestría en Docencia Superior Universitaria
- v. Maestría en Didáctica de las Lenguas
- vi. Especialización en Comunicación para el desarrollo

Se trata, en todos los casos, de posgrados estructurados, y con excepción de la Carrera de Especialización, todos han sido presentados para su acreditación¹⁸.

Según información de la Secretaría de Posgrado de la UNT han sido admitidos por la FFyL para maestrías y doctorados estructurados doscientos treinta y seis estudiantes.

Por otra parte, la Facultad conserva también la modalidad de posgrados personalizados “Doctorados tutoriales que corresponden a las distintas áreas de estudio de las Humanidades y las Ciencias Sociales” y brinda seminarios en distintas especialidades.

Extensión

Entre las actividades en este ámbito se señalaron las del Centro de Rescate del Patrimonio Cultural, los cursos por iniciativa de las cátedras y el aporte del Departamento de Trabajo Social a proyectos de la Universidad como el denominado: Una Nueva Iniciativa Rural (UNIR).

¹⁸ Por la documentación aportada dicha carrera se asemeja más a un curso de extensión con importante posibilidad de aporte a la comunidad a través de la confección de materiales.

Servicios

La Facultad cuenta con una importante biblioteca de aproximadamente noventa mil volúmenes y treinta mil revistas, informatizada. Sin embargo se hizo referencia a dos tipos de problemas:

- i. Necesidad de actualización. Si bien existe una cantidad importante de volúmenes clásicos de alto valor, se carece de bibliografía actualizada en diferentes campos, y de la cantidad suficiente de ejemplares para consulta de los estudiantes.
- ii. Necesidad de espacio para atender a todos los usuarios, ya que la biblioteca no sólo es utilizada por la comunidad de FFyL sino también por la de Psicología.

La Facultad cuenta con un laboratorio de computación al que concurrieron, durante 1998, setenta y cuatro estudiantes. Además se dispone del servicio de correo electrónico gratuito.

Síntesis

Como se señaló, la FFyL presenta una imagen de solidez y alto valor académico. Entre sus problemas cruciales, también expresados en sus documentos, están las bajas tasas de graduación y el promedio de duración real de las carreras.

En ocasiones, el abandono estudiantil es resultado de la imposibilidad material de tomar la clase en aulas abarrotadas. En este sentido ampliar el espacio y los horarios de cursada son factores a considerar.

En cuanto a la duración excesiva de las carreras, cabría evaluar si los programas no se encuentran recargados de contenidos.

La coexistencia de profesorado y licenciaturas de las mismas disciplinas no totalmente articulados podría señalar una tensión en cuanto a la oferta académica¹⁹ y la necesidad de resolverla.

¹⁹ En las encuestas realizadas por la Institución en relación con la innovación curricular, y de la que participaron cerca de 100 miembros del claustro docente, a la pregunta acerca de si las licenciaturas debían ser la base para acceder a los profesorado, la mayoría contestó afirmativamente, pero también lo hizo a la pregunta acerca de si la oferta debería ser independiente.

FACULTAD DE MEDICINA

La Facultad de Medicina de la Universidad de Tucumán se encuentra abocada a un proceso de revisión y reorganización que incluye apropiadamente un nuevo sistema de admisión de estudiantes.

Un liderazgo firme por parte del Decanato y una década de administraciones innovadoras han contribuido a forjar una Facultad moderna que, a pesar de sus problemas presupuestarios y estructurales, ofrece programas educativos de muy buena calidad.

La facultad es regional y responde a las necesidades educativas en Medicina y Enfermería de la región NOA.

Docencia

Los planes y programas de estudio tienen objetivos y propósitos adecuados; contenidos básicos y cargas horarias suficientes. Faltan contenidos en rehabilitación, geriatría, informática médica e idioma. La integración entre disciplinas básicas y clínicas, con excepciones en algunas materias, es sólo parcial.

Hay insuficiente formación práctica durante la cursada de materias de ciencias básicas y poca o nula investigación en los primeros años. Subsisten las metodologías educativas tradicionales: con poca enseñanza grupal y sin atender a la organización de los contenidos según problemas específicos. Falta un número suficiente de materias optativas.

El sistema de correlatividades necesita actualización y revisión. Se dedica un excesivo número de horas a Salud Pública, sin correlacionarla con otros contenidos educativos de modo que resulta de poca relevancia para los mismos estudiantes.

La formación clínica es muy buena. La Facultad cuenta con muy buen acceso a pacientes hospitalizados. Debe destacarse en particular la organización y las oportunidades educacionales de los años 6º y 7º y las rotaciones hospitalarias y rurales.

Se observa poco o ningún uso de tecnologías de comunicación, equipamiento didáctico insuficiente y calidad irregular de la supervisión en las pasantías rurales.

Estudiantes

Excelente dedicación y motivación. El número de graduados aceptados en residencias medicas nacionales es altamente satisfactorio y representativo de la capacitación y dedicación de los estudiantes. Sin embargo la población estudiantil es excesiva para los recursos de la Facultad y está en marcha un nuevo sistema de admisión, teóricamente propicio, que necesita ser evaluado durante su ejecución.

Las tasas de retención son insatisfactorias y las tasas de graduación sumamente bajas de acuerdo con los estándares internacionales. La inserción laboral de los graduados en algunas de las provincias del área de reclutamiento es muy buena. Las becas de estudio y los servicios de bienestar estudiantil son insuficientes. Los servicios de salud y la cobertura de riesgos es adecuada.

Cuerpo docente

Excelente motivación y dedicación. Su número es insuficiente en relación con la cantidad de estudiantes. Se advierte gran preocupación y mucho interés por mejorar la capacitación pedagógica, esto se evidencia en el número de docentes inscriptos en la Maestría de Educación Médica y en la alta participación en talleres y cursos.

Existe un Comité de Educación Médica que funciona en forma permanente. Se han concursado más de setecientos cargos docentes.

La distribución de los docentes en las distintas unidades académicas no parece correlacionada, en este momento, con las prioridades del plan de estudios de la carrera. La estructura de cátedras es anticuada y su excesivo número obstaculiza la integración.

Teniendo en cuenta las dimensiones e importancia de la Facultad, la investigación es inadecuada en cantidad y resultados, medidos en número de publicaciones con referato. Las políticas y criterios de incorporación a la Facultad son poco conocidas por los docentes. Las remuneraciones son totalmente inadecuadas. Los sistemas de evaluación de los docentes son deficitarios; se observan oportunidades de actualización docente en las materias específicas y magros servicios de apoyo a la actividad docente.

Posgrados

Resultan insuficientes en número y variedad. La cantidad de residencias médicas es totalmente exigua para la enseñanza de las especialidades en la práctica médica moderna. Se observa la falta de un plan estratégico de desarrollo de estudios de posgrado para el diagnóstico de las necesidades en el área de influencia de la Facultad y para estudios de mercado.

En algunos posgrados la cantidad de horas teóricas es excesiva y hay poca vinculación con la investigación. Los programas de educación continua son insuficientes.

Extensión

Hay excelentes programas de extensión a la comunidad a través del trabajo de los estudiantes de Medicina en zonas rurales y urbanas. Los programas de educación profesional para graduados de las Ciencias de la Salud en la zona de influencia de la Facultad son inexistentes o insuficientes.

La Facultad se ha beneficiado con varios convenios nacionales e internacionales con entidades públicas y privadas, entre ellas el CONICET, el FOMECE, el Consejo Británico, la Fundación Kellogg y otros.

Existen también muchos proyectos de relación intersectorial e interinstitucional (PROMIN, CENOC, Sistema Provincial de Salud, Municipalidades, etc.) y se destacan los proyectos UNI y UNIR.

Financiamiento, gestión, infraestructura y recursos materiales

El financiamiento de la Facultad es claramente insuficiente para una institución regional de su envergadura y proyección actual.

El presupuesto depende excesivamente de fondos públicos. Deberían procurarse nuevos recursos, principalmente por servicios a terceros aprovechando las ventajas comparativas que colocan a la Facultad en óptimas condiciones para emprender la creación de centros de excelencia médico-asistenciales.

La gestión de la Facultad es muy buena y se ha extendido un clima de convivencia académica, compromiso y participación que debe ser reconocido y preservado.

La infraestructura y recursos materiales son inadecuados. Algunas cátedras de ciencias básicas disponen de espacios suficientes, con apropiada

ventilación e iluminación en sus laboratorios; pero en las instalaciones clínicas, el equipamiento y la tecnología de los hospitales públicos que se usan para la enseñanza son sumamente deficitarios e inapropiados como ámbito de adiestramiento para los fines de la formación de profesionales de la Medicina moderna. Esos hospitales tampoco cuentan con sistemas informáticos adecuados y el estado de conservación y funcionalidad de los edificios es deplorable.

Biblioteca, servicios de información e informáticas

La biblioteca sufre de un déficit de presupuesto y espacio. Existe un Laboratorio de Tecnologías Informáticas para la Educación Médica en el primer nivel de la carrera y se constataron los esfuerzos de la institución para el mejoramiento de los servicios y el acceso de los estudiantes a los recursos informáticos.

LA CARRERA DE KINESIOLOGÍA

Creada por Resolución del Rectorado en 1996 se encuentra ubicada en el ámbito de la Facultad de Medicina y se está dictando su primer curso lectivo. Tiene una población de doscientos setenta estudiantes, seleccionados de un total de más de ochocientos aspirantes mediante un examen de ingreso que consta de pruebas de conocimientos y exhibición de aptitudes físicas suficientes.

Reciben un subsidio del Ministerio de Educación de la Provincia para la adquisición de equipos y para salarios docentes. Los profesores han sido designados por concurso.

La carrera está programada con una duración de cuatro años, una carga horaria de dos mil quinientas cincuenta y cuatro horas para alcanzar la condición de Kinesiólogo y, el agregado de un año y mil horas más para alcanzar el título de Licenciado.

Casi todos los profesores han recibido preparación pedagógica a través de cursos formales.

Por el momento es imposible emitir opinión sobre los resultados. Se observa, sin embargo, una buena disposición de los docentes para el cumplimiento de sus funciones universitarias y se dispone de un plan de estudios que está bien estructurado en función de los objetivos propuestos y en conjunción con las finalidades de la Universidad.

ESCUELA DE ENFERMERÍA UNIVERSITARIA

Esta escuela fue creada en 1952 y depende de la Facultad de Medicina.

El plan de estudios, diseñado en 1989 y actualmente en revisión, contempla tres años para alcanzar el Título de Enfermería Universitaria y dos años más para la Licenciatura a través de un curso a distancia. También se forman Técnicos en Instrumentación Quirúrgica.

Tienden a la formación de un profesional con orientación a la prevención más que a la atención común. La enseñanza teórica se recibe en la Facultad en aulas “prestadas”.

Las prácticas se realizan en los centros de Atención Médica Primaria y, en parte, en instituciones privadas a partir de convenios especiales. Existen cursos para la preparación de enfermeras en especialidades como Neonatología, Terapia Intensiva y Obstetricia. Se están planificando cursos en Perinatología, Cardiología y Enfermería Social.

Desde 1994 a la fecha han egresado ciento diecinueve enfermeras, veintitrés licenciados y dieciocho técnicas en Instrumentación Quirúrgica.

La admisión es directa. Ingresan alrededor de trescientos cincuenta estudiantes por año y se recibe en término el 12%.

Posee un buen laboratorio para técnicas análogas pero carece de aulas y espacios propios para el desarrollo de la docencia. Tiene pocas disponibilidades para las prácticas en instituciones públicas.

La mayoría de las egresadas son absorbidas por las instituciones hospitalarias privadas donde ejercen funciones de Enfermería común.

Las distintas carreras reciben una buena proporción de estudiantes de todo el NOA y se observan insuficiencias presupuestarias, escaso número de docentes y falta de becas para efectuar estudios de posgrado.

Esta comunidad académica manifiesta un reiterado interés en adquirir el rango de Facultad. El grupo docente se muestra cohesionado y muy involucrado con las tareas de la Facultad, pero parece considerarse algo relegado en el ámbito de la misma.

El número de ingresantes supera los recursos docentes disponibles, pese a que rápidamente el número de estudiantes activos se ve reducido.

La carrera no dispone de un desarrollo de la informatización que pueda considerarse suficiente y adecuado.

El alto número de deserciones induce a concebir e implementar un sistema de selección para el ingreso, lo mismo que a satisfacer la sentida necesidad de creación de becas para estudiantes.

Como puntos fuertes se pueden observar:

1. Adaptación a los fines de la universidad en el contexto general de la Facultad de Medicina.
2. Cuerpo docente motivado y capacitado.

Entre los puntos débiles pueden mencionarse:

3. Deficiencias en la infraestructura dedicada a la docencia.
4. Plan de estudios no totalmente adaptado a las necesidades reales de la comunidad.
5. Alto nivel de deserción y prolongación de la carrera.
6. Salida laboral parcialmente inadecuada a las necesidades y modalidades dominantes de las demandas de las organizaciones estatales de salud.

FACULTAD DE ODONTOLOGÍA

Esta Facultad ofrece una sola carrera de grado con tres especialidades, tiene una gran área de influencia y satisface las necesidades de varias provincias y países limítrofes.

Se preocupa por proveer de asistencia dental a la comunidad y tiene un cuerpo calificado de docentes y una conducción activa y experimentada. Se prevé una reforma curricular dado que el plan actual, aunque ha sido objeto de algunos reajustes ocasionales, tiene diez años de antigüedad.

Docencia y recursos docentes

No hay un sistema de admisión apropiado. El número de estudiantes es excesivo para los recursos de la Facultad.

Los planes y programas de estudio son adecuados y preparan un profesional odontólogo general con buena formación técnica. Los objetivos y propósitos están bien enunciados pero no hay buena información o seguimiento de graduados que certifique su cumplimiento.

La relación entre los ingresantes a la carrera y los docentes es inadecuada. La duración promedio de la carrera es alta y muy elevado el abandono estudiantil que, además, mantiene la tendencia a aumentar (57 % en 1998). Sólo el 23 % de los ingresantes se recibe en los cinco años de duración teórica de la carrera.

Los estudiantes pueden ser aplazados hasta veintinueve veces en toda la carrera sin perder la condición de regular, sin embargo existen limitaciones en el número de aplazos en una misma materia.

Este panorama contrasta con un elevado número de docentes con capacitación en métodos pedagógicos y con dedicación exclusiva.

El requisito de la selección de los docentes mediante concursos se cumple ampliamente.

Hay pocos programas de posgrado y la educación continua es insuficiente.

Investigación

El número de publicaciones de los docentes en revistas con referato es bajo. Se observa la carencia de recursos materiales para la investigación. Aun-

que un alto número de docentes integra proyectos de investigación, su productividad no es proporcional.

Extensión

Existen muy buenos programas de extensión. La Facultad ha habilitado el Centro Odontológico Universitario con excelente equipamiento y espacio. En este Centro la Facultad está en condiciones de proveer servicios odontológicos de alta calidad a la población y de brindar docencia de grado y posgrado moderna y actualizada.

Gestión, presupuesto y financiamiento

La estructura administrativa está adecuadamente capacitada y es notorio el liderazgo del Decanato. El presupuesto asignado es bajo pero existe la intención y posibilidad de incrementar los recursos no gubernamentales. La distribución sigue haciéndose con criterios establecidos con base histórica.

Infraestructura, recursos materiales, biblioteca e informática

La Infraestructura edilicia es deficiente pero algo mejor que la del promedio de la UNT. El equipamiento para la docencia es suficiente.

La biblioteca es insuficiente, con presupuesto demasiado bajo e incipiente desarrollo de la informática.

Existen buenos sistemas de registro electrónico de estudiantes.

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Imagen, visión y vínculo con la UNT

Si bien los estudios de Psicología son de larga data en la región y en el ámbito universitario, la Facultad fue creada en 1994. Anteriormente los contenidos de la disciplina estaban integrados en la Facultad de Filosofía y Letras.

En este sentido, la imagen que presenta Psicología tiene aún mucho que ver con el proceso de su reciente constitución como unidad académica independiente. Esto se manifiesta en la reivindicación de un espacio y biblioteca propios y en consideraciones acerca de la escasez de presupuesto.

Es misión fundamental de la Institución la formación del “psicólogo”, título que busca diferenciarse del de Licenciado en Psicología desde la perspectiva de la carga horaria y los alcances profesionales.

La estructura de gobierno está constituida por el Decanato, el Vicedecanato, las Secretarías Académica, de Posgrado, de Investigación, de Bienestar Estudiantil y de Gestión, que se caracterizan por la coherencia interna y el trabajo en equipo de sus actuales ocupantes.

Gestión

La comunidad educativa está constituida, fundamentalmente, por ciento un docentes (titulares, asociados, adjuntos, jefes de trabajos prácticos y auxiliares) y tres mil doscientos treinta y cinco estudiantes.

Entre los problemas inmediatos que surgieron en las entrevistas, dos se destacaron por su reiteración:

- i. La escasez de Profesores Titulares (el 90 % de las cátedras estaría a cargo de asociados y adjuntos).
- ii. La desfavorable relación docente/ alumno en las cátedras masivas.

Con respecto al plan de estudios hubo referencia explícita a las siguientes dificultades:

- i. Se trata de un plan nuevo, con cinco años de antigüedad, al que se le hicieron cambios sin incremento de presupuesto. Se realizó un diseño

según un sistema de créditos y abierto a diferentes opciones. Frente a tal modalidad el estudiante no siempre estaría en condiciones de elegir a partir del conocimiento del tema, especialmente en los primeros años, asimismo la Institución tampoco estaría en condiciones de proponer las opciones.

- ii. La perspectiva estudiantil enfatizó que Psicología es una ciencia “multiparadigmática” y que esto no se evidenciaría en las cátedras de la carrera primordialmente inclinadas al Psicoanálisis. Tal expresión, si bien mayoritaria, no fue unánime.

Cabe consignar que la Autoevaluación reveló una importante conciencia de los problemas, en especial el del abandono estudiantil en primer año. El Documento de referencia señala como ejemplo a la cohorte 1984/1992, “del total de ingresantes el 68 % no se reinscribe en la carrera”.

Se definió también como problemática la duración real de la carrera, estimada en ocho años. Sin embargo la institución no se plantea, por el momento, la necesidad de planificar estrategias de retención.

Investigación

La Facultad cuenta con doce proyectos de investigación de los cuales dos no reciben subsidios ni fueron evaluados y diez han sido evaluados y tienen financiamiento del CIUNT. Uno además recibe subsidio de la Fundación Kellogs y del proyecto UNIR.

Un total de ochenta y nueve integrantes (profesores titulares, asociados y adjuntos y auxiliares de investigación) constituye la planta de investigadores. De ese total cuarenta y tres están categorizados.

La Facultad se ha fijado prioridades en su política de investigación acordes con la perspectiva fundacional de la Institución:

- i. la consolidación del área correspondiente -mencionada en unos casos como Secretaría y en otros como Departamento-;
- ii. la creación de un Banco de Datos de investigaciones en Psicología.

Posgrados

En su política de Posgrado, la Facultad ha atravesado diferentes momentos:

- i. Durante los años 95-97 se incrementaron los cursos de posgrado para los doctorados personalizados.
- ii. Durante 1998 comenzó a funcionar la Maestría en Psicología Educativa.

No obstante estos adelantos sustantivos los entrevistados creen que aún se debe profundizar en otras áreas tales como la vinculación entre lo psicológico y lo jurídico.

La Facultad cuenta con publicaciones, entre ellas la revista-libro con referato *Psico-logos* la cual provee también un espacio para la difusión de las investigaciones.

Extensión

La Facultad ha encarado tareas de extensión de dos tipos diversos:

- i. Docencia-servicio en las áreas de Psicología Laboral, Educativa y Clínica, sostenida a través de un sistema de practicantes con coordinación docente.
- ii. Extensión a partir de las propias cátedras.

Se han realizado también tareas de servicios a terceros mediante convenios con la Secretaría de Educación y con la Dirección de Familia y Minoridad de la provincia.

Servicios

La Facultad cuenta con veinticuatro empleados no docentes de los cuales dos se desempeñan en la biblioteca de Filosofía y Letras porque Psicología utiliza este servicio.

Síntesis

En síntesis, la Facultad se caracteriza por poseer los problemas típicos de una Institución en su momento fundacional. Algunos incluso estarían en vías de solucionarse ya que se proyecta la construcción de un edificio para la Facultad de Psicología, lo que le daría más independencia.

Tal vez la dificultad mayor provenga de la falta de una estrategia de retención de los estudiantes así como de abordaje del problema del tiempo real de duración de la carrera.

ESCUELA UNIVERSITARIA DE EDUCACIÓN FÍSICA

Se trata de una Unidad Docente que depende directamente de la Secretaría Académica del Rectorado.

Desarrolla sus actividades en un predio de la Universidad que otrora era una entidad deportiva y en el que, además de construcciones destinadas a aulas y gimnasios, se dispone de lugares especiales para las prácticas de natación, rugby, fútbol, tenis y otros deportes.

Tales instalaciones son cedidas, según los casos en forma gratuita o paga, a colegios y otras entidades provinciales públicas o privadas en horarios no utilizados para la docencia curricular.

De las entrevistas sostenidas con su Cuerpo Directivo, Profesores, miembros de la Comisión de Autoevaluación, grupos de investigadores y estudiantes han surgido las observaciones y comentarios siguientes.

Existen las carreras de Profesor de Educación Física para la Educación Inicial y General, de Profesor en Educación Física y de Licenciatura en Educación Física. Por ahora la Escuela carece de programas de posgrado.

Los estudiantes son admitidos en base a un examen de ingreso en el que se valoran las aptitudes físicas. El ingreso se ha reducido en 1998 en casi un 40% respecto de 1995.

El promedio de duración de la carrera llega a ocho años y hay un 40% de deserción en el primer año.

Esta unidad académica se desenvuelve con un presupuesto anual de \$ 25.000 que se ve reforzado por ingresos aproximados a los \$ 110.000 obtenidos por vía de la Cooperadora que es administrada por los docentes. Los estudiantes aportan voluntariamente \$ 40 por año.

Cuenta con ciento veintiocho docentes de los cuales sólo ocho tienen dedicación exclusiva.

Los profesores coinciden en términos generales con lo expresado por los miembros de la Comisión encargada de la Autoevaluación y remarcan la escasa participación que les cupo a los estudiantes en la redacción de la Autoevaluación.

Expresan la sensación de no haber estado bien representados en la confección del informe final de Autoevaluación. Se consideran algo menospreciados en el seno de la Universidad y desean alcanzar el grado de Facultad. Se quejan del reducido número de Profesores en relación con la demanda estudiantil. Muestran gran preocupación por el incremento del *dopping* deportivo y tienen en marcha un proyecto de investigación relacionado con este aspecto.

Poseen una Comisión Curricular que está redactando reformas al actual plan de estudios con la intención de adaptar el perfil del profesional a la demanda laboral.

Señalan que es insuficiente la dotación de equipos específicos, los cuales, además, les parecen obsoletos y anticuados. Desean tener la posibilidad de adquirir los elementos necesarios para desarrollar las nuevas técnicas de cultura física.

La investigación no constituye una actividad relevante dentro de esta Unidad Académica: en 1998 se han presentado tres proyectos de investigación y se han publicado sólo dos trabajos (lo que da un promedio de 0,09 trabajo por docente/año).

La condición de Escuela Universitaria priva a esta unidad académica de autonomía y autarquía. Tal situación crea en el cuerpo docente cierto grado de disconformidad. Los profesores y también los estudiantes desean llevar a la Escuela a la categoría de Facultad para lo cual ya se ha conformado una Comisión especial destinada a redactar el documento correspondiente.

También pudo observarse una insuficiente disponibilidad de automotores para el traslado de los estudiantes y profesores a los lugares de prácticas.

Los estudiantes han manifestado que existe un exceso de egresados en relación con la demanda laboral. Lo cual se intensifica por la presencia de Institutos terciarios que también forman educadores físicos y que realizarían, según lo entienden ellos, una competencia desleal. Señalan también la falta de equipamiento moderno en el taller de Prácticas con sobrecarga así como su condición de materia optativa; la falta de material clínico para el aprendizaje de la Educación Física en la 3ª edad y de bibliografía actualizada.

ANEXO

Comentarios del Rector de la Universidad Nacional de Tucumán - CPN Mario Alberto Marigliano

San Miguel de Tucumán, 6 de julio de 1999

Señor Presidente de la
Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. ERNESTO VILLANUEVA
SU DESPACHO

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. elevando, de acuerdo con lo convenido, los comentarios surgidos de la lectura y análisis del *Informe de la Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Tucumán* correspondiente a la visita del Comité de Pares, realizada entre los días 23 y 27 de noviembre de 1998.

Al finalizar los comentarios me permito agregar una breve síntesis del Proyecto UNI-Tucumán que, aparentemente por error, se omitió consignar (páginas 45 y 46 "*Los proyectos de extensión*") con la finalidad de que sea incluido en este acápite.

Sin otro particular, aprovecho para saludarlo con mi mayor consideración.

CPN Mario Alberto Marigliano
Rector

Comentarios sustantivos

En gran medida el informe de evaluación externa confirma nuestra percepción de las fortalezas y debilidades de la UNT.

La estructura del informe es muy buena. La división en dos partes claramente diferenciadas –la universidad y las unidades académicas- hace visible los fallos y aciertos en las distintas instancias.

Las conclusiones (páginas 64 a 69) son fuertes (duras) y completas. En primer lugar, porque implican cambios estructurales y coyunturales que será difícil –mas no imposible- de transformar en políticas de desarrollo universitario de largo, mediano y corto plazos.

En segundo término, las conclusiones abarcan todo el espectro de la organización universitaria: desde el modelo fundacional hasta la organización central, los procesos de enseñanza y aprendizaje, los estudios de posgrado, las funciones clásicas de investigación, extensión y transferencia, gestión, régimen presupuestario, planta física y medio ambiente, recursos humanos, bienestar estudiantil y administración y servicios centrales.

Compartimos el enfoque estratégico empleado en la evaluación. Las conclusiones y observaciones son un fiel reflejo de ello en tanto señalan fortalezas y debilidades y tienen carácter sistémico. Su valor para nosotros es grande. A la hora de difundir el informe en la comunidad universitaria y elaborar una planificación a largo, mediano y corto plazo constituir unos puntos sólidos para la discusión del inicio en el nuevo diseño de nuestra universidad.

Su lectura y análisis significó conformar un grupo con un consultor externo para preparar un Proyecto a ser presentado en la IV Convocatoria del FOMECE. El Proyecto intentará resolver los problemas de fondo de nuestra organización y su administración.

El informe evidencia que el comité de Pares Evaluadores ha trabajado con rigor. Ha consultado toda la información disponible y en la visita este conocimiento se hizo presente. Las observaciones fueron profundas y sustentan unas conclusiones fundadas que tienen un gran valor para nosotros.

Desde luego, el informe presenta algunas apreciaciones parciales –tales como las concernientes a las organizaciones estudiantiles, docente y no docente así

como las opiniones referidas a las facultades- comprensibles por la brevedad de la visita y las múltiples entrevistas que el Comité de Pares Evaluadores tuvieron en jornadas agotadoras.

Finalmente, el proceso de intercambio tanto con la CONEAU –en particular con el Lic. Villanueva su actual Presidente, el Dr. Cirigliano y el Lic. Peón- como con los integrantes de la Comisión de Pares Evaluadores ha sido una experiencia satisfactoria y gratificante. También rescatamos el significado asignado a la evaluación institucional como un proceso público, deliberativo, pluralista y con propósito de mejorar de las universidades.

UNA NUEVA INICIATIVA: PROYECTO UNI-Tucumán

El Proyecto UNI-Tucumán es el único argentino que integra el Programa UNI, junto con otras 14 iniciativas de países de América Latina. La Fundación Kelloggs participa en su financiamiento. El apoyo recibido fue de u\$s 2.200.000, y comenzó su implementación en 1992 y se extenderá hasta el 30 de setiembre de 1999.

Sus objetivos centrales son el mejoramiento de:

- La calidad de la atención en los servicios locales de salud.
- Los procesos de organización y gestión comunitaria.
- La formación de profesionales de la salud.

A fin de cumplir con los objetivos antes señalados, se han fijado los siguientes ejes de sustentación:

1. Asociación.
2. Articulación intersectorial.
3. Capacitación.
4. Liderazgo.
5. Evaluación.
6. Trabajo en Res.

Trabajan en asociación la Universidad Nacional de Tucumán, con sus carreras de Medicina, Odontología, Trabajo social, Enfermería, Farmacia, Psicología y

Educación Física; el Sistema Provincial de Salud (SI.PRO.SA.), y la Secretaría de Calidad de Vida de la Municipalidad de San Miguel de Tucumán y la Comunidad Organizada del área mencionada, con sus líderes comunitarios de Centros Vecinales, clubes de Madres, Grupos Juveniles, etc.

Se suman al esfuerzo de Organizaciones No Gubernamentales y Gubernamentales (sociedades científicas, fundaciones, proyectos de desarrollo social).

Las acciones se desarrollan a partir de una estrategia organizativa concretada por medio de:

- Programas de trabajo que constituyen respuestas asociativas, intersectoriales y multidisciplinarias para atender a necesidades detectadas en la comunidad y con la comunidad.
- Proyectos operativos que son programaciones locales participativas orientadas a la resolución práctica de problemas sentidos por la comunidad y canalizados por los consejos Locales. Estos consejos han sido creados por Proyecto UNI y son, en la provincia únicos en su género. Están integrados por el personal de cada uno de los servicios de salud e igual número de representantes por la Comunidad, designados mediante elecciones democráticas.

Actualmente se trabaja en los siguientes programas educativos multidisciplinarios y multiprofesionales:

- UNIMAI, de salud materno infantil, dirigido al mejoramiento de la salud de la mujer, en especial su salud reproductiva y materna.
- UNISA, Unidos por los Niños Sanos, tiene como objetivo central el mejoramiento de la formación de estudiantes de ciencias de la salud, valiéndose de la integración de pequeños equipos multiprofesionales en un área geográfica.
- UNIPAP, programa organizado con el fin de disminuir la tasa de morbimortalidad por patología de cuello uterino.
- PROSACO, Programa de Salud Comunitario, con jóvenes estudiantes y comunitarios, para la prevención de SIDA y adicciones.
- P.M.P., Practicantado Multidisciplinario en el Primer Nivel de Atención, para estudiantes de los últimos años, completar su formación teórica y práctica, aprendiendo a trabajar en un equipo multidisciplinario de salud, en el primer nivel de atención.

- UNI-INTEGRA, que atiende a: prevención, detección y/o control e integración de grupos con necesidades especiales.

Los resultados obtenidos hasta ahora permiten afirmar que el Proyecto UNI-Tucumán es una estrategia complementaria valiosa para desencadenar y facilitar procesos de cambio tanto en las representaciones mentales como en las prácticas de salud y educación.