

0/0.123
426

44 094

PROVINCIA DE ENTRE RIOS

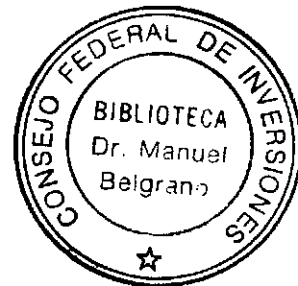
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO DE LA UNIVERSIDAD
AUTONOMA DE ENTRE RIOS Y DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN
DE CONTROL DE CALIDAD EDUCATIVA

INFORME FINAL

DICIEMBRE

2003



José María Monzón

Indice Temático

Compendio	2
Introducción	9
1. El proceso de construcción de la comunidad educativa universitaria	12
2. El proceso de toma de decisiones dentro de la estructura de gobierno	27
3. El proceso de construcción de la gestión docente	38
4. El proceso de construcción del control de la calidad educativa	50
5. El área de investigaciones	59
6. El área de gestión docente	70
7. Reforma estatutaria	79
8. Definición de metas y objetivos	84
Anexo 1. Programa de Actualización y Perfeccionamiento de Docentes con Titulo Superior no Universitario	87
Anexo 2. Programa de Reconversión Docente	89
Anexo 3. Presupuesto. Unidad Rectorado	90
Anexo 4. Encuesta docente	92
Anexo 5. Resolución nº 239/03	99
Anexo 6. Reglamento para el sistema de proyectos de extensión ...	111

Compendio

En la Declaración de Tucumán, el Consejo Interuniversitario Nacional sostuvo que *"nuestra primera responsabilidad como instituciones públicas, junto con las escuelas, colegios e instituciones, es asegurar el acceso generalizado a la mejor calidad educativa. La investigación científica y tecnológica es otra actividad crítica que debe sostenerse para mejorar la competitividad y la calidad de vida de los argentinos, condiciones de desarrollo de las naciones"*¹. Al respecto se pueden observar en esta Declaración, los tres ejes de la construcción de la calidad educativa: la gestión docente, la investigación y la extensión. Considerando estos ejes es que se ha analizado la construcción de la Universidad Autónoma de Entre Ríos y se ha propuesto una estrategia para su implementación y ejecución.

Creada por una decisión de la Provincia de Entre Ríos (ley 9.250 del 8 de junio de 2000), la misma fue evaluada favorablemente por la CONEAU, siendo elevada al Poder Ejecutivo Nacional para su reconocimiento (Res. 131/01 del 26 de abril) de acuerdo a lo previsto por la Ley de Educación Superior. Este proceso termina con la aprobación de su Estatuto Provisorio (Res. 1181/2001 del 18 de diciembre). Sin embargo, la aprobación conlleva una característica esencial para su reconocimiento definitivo, esa es su *condicionalidad*², la que para un equipo de dirección de una universidad significa colocar la superación de este obstáculo como un objetivo prioritario. Si bien no está dentro de los objetivos de nuestro trabajo debatir acerca de la conveniencia de esa *condicionalidad*, estimamos que conviene señalarla ya que influye -de manera considerable- en los procesos de toma de decisiones del equipo de dirección actual y futuro.

El segundo aspecto que se ha considerado es el carácter *provisoriedad* de sus actuales equipos de dirección, ya que afecta a la gestión por un lado, en razón de la limitación temporal que significa para la planificación de las estrategias, y por el otro, porque conforma una débil consolidación de los valores corporativos de la universidad.

¹ Declaración de Tucumán del CIN. CIN Boletín, julio 2002, pág. 11.

² Cfr. Resolución 131/01 de la CONEAU y Resolución 1181/2001 del Ministerio de Educación. En esta última se expresa que el reconocimiento se encuentra condicionado al *"efectivo cumplimiento del Plan de Reconversión Institucional y Académica comprometido..."* disponiendo que la Universidad proceda a reformular el Plan de Desarrollo Programado (B.O. n° 29.798, 1° Sección, pág. 4, primer considerando).

El tercer aspecto que se ha considerado –y en cierta medida es crucial, al momento de redactar este Informe- es la *condición de los docentes*, porque por la diversa calidad y composición de los mismos es que no se ha logrado construir una gestión de los servicios educativos dentro de cada unidad académica acorde con las necesidades de la Universidad, en razón de sus antecedentes en docencia universitaria e investigación.

El cuarto aspecto relevante es el de la *ubicación geográfica de las unidades académicas*, por cuanto repercute en la consolidación de la igualdad de los servicios ofrecidos, ya que se consolida un costo elevado para el mantenimiento de una igual calidad docente entre las diferentes sedes y subsedes.

Por último y en función de lo expuesto es que se justifica la inclusión de un sistema de calidad dentro de la estructura de la Universidad, de modo de lograr un impacto social beneficioso para todos aquellos que integran la comunidad universitaria como así también para todos aquellos que requieren de sus servicios. Por ello es que se propone el diseño de un plan de control de la calidad educativa adecuado a las condiciones actuales de la Universidad, es decir proporcionado al entorno conformado por la realidad política, económica, social y educativa entrerriana y regional.

La adopción de un punto de vista sistémico ayuda a comprender y a elaborar el citado plan. Desde este punto de vista es posible entender y explicar las razones del funcionamiento del equipo de dirección, la medida en que los factores externos influyen en la gestión y en la débil consolidación de la Universidad y como inciden en la conducta de algunos miembros de la comunidad universitaria. De ahí que las expectativas de éstos tiendan más al mantenimiento del statu quo que a la alineación a los procesos de institucionalización de la Universidad. Por eso, los problemas observados en la gestión docente derivan –en alguna medida- de la falta de adhesión a los programas de reconversión docente, pero también de la carencia de una estrategia adecuada por parte de los equipos de dirección para desarrollar un cuerpo docente adaptado a las nuevas necesidades y expectativas

sociales. Esta situación impacta en la generación y consolidación de proyectos de investigación, y por ende, de proyectos de extensión. Considerando el conjunto de carreras ofertadas por la Universidad, es posible medir cuál podría ser el impacto de estas actividades. Más aún si se toma cuenta la *ubicación geográfica de las unidades académicas*, por cuanto requiere de una igualdad de calidad en la oferta de los servicios educativos y de un aumento del presupuesto universitario, lo que obliga a reforzar la presencia de los docentes habilitados en las distintas sedes y subsedes. Por ello, para el desempeño inicial de las carreras hubo de recurrirse a la categorización interina de los docentes transferidos, lo que significó la exigencia de un uso más intensivo de los recursos.

Estos ejemplos muestran la necesidad de la elaboración de un plan de calidad y de una reforma de la estructura de gobierno de la Universidad. Como expresa Pedro Municio *"nuevos tiempos traen nuevas inquietudes. El desarrollo tecnológico y económico ha potenciado la necesidad de profesionalización de los graduados universitarios al mismo tiempo que ha puesto el énfasis en la formación como un factor decisivo para lograr un puesto de trabajo. La universidad, sin dejar de ser la institución que concede "licencias" para ejercer ciertas profesiones y acceder a algunos puestos públicos, es motor de formación que permite la entrada en las profesiones superiores. Las nuevas tendencias van desplazando su foco lentamente de los saberes, habilidades y aptitudes hacia los componentes no cognitivos (actitudes, valores, hábitos, relaciones, motivación)"*³.

La falta de un plan ha creado en la Universidad los siguientes problemas: a) el retardo en el logro de las mejoras que ha implementado la UAdER, por ejemplo, la obtención de la aprobación para el dictado de las carreras se ha retrasado considerablemente afectando la oferta y la demanda de las mismas, b) el incremento del costo de cada decisión, por la fragmentación de los procesos decisorios en mayor cantidad de actores sociales que los requeridos, c) el desarrollo dispar de las unidades académicas, ya que algunas de ellas llevan a cabo sus actividades con menor cantidad de recursos que los que necesitan o con

³ Municio, Pedro. *Sistemas de evaluación en la Educación Superior*. Pág. 2.

una dilación en la provisión de los mismos mayor a la esperada, por ejemplo, en lo referente a la provisión de las bibliotecas, d) la asimetría en el compromiso de los miembros de los órganos de gobierno, así mientras en el máximo nivel de dirección es acentuado, éste disminuye a medida que se desciende a los restantes integrantes de la comunidad, y e) los beneficios derivados de la mejora institucional no son participados ampliamente, por cuanto la carencia de actitudes preactivas así como la falta de antecedentes para llevar adelante las tareas de gestión educativa, dispersan los efectos de esos beneficios, como sucede con la falta de antecedentes para consolidar proyectos de investigación, por ejemplo.

El plan propuesto tiende a satisfacer, por un lado, la necesidad de consolidar la Universidad en el medio, y por el otro, la demanda de servicios educativos de calidad. Como manifiesta Municio *"el nuevo sistema responde a necesidades y objetivos diferentes refleja el nuevo paradigma cultural, una forma distinta de ver las claves de la educación institucionalizada basada en la necesaria interdependencia entre sociedad y universidad y en el nuevo concepto de Calidad propio de una sociedad que demanda con urgencia, mejores y más completos servicios. El nuevo sistema no rechaza las exigencias administrativas iniciales ni los controles de acreditación posteriores, siempre que sus consecuencias no se conviertan en fines perversos contra la Calidad"*⁴.

En este sentido el diseño comporta una reforma estatutaria, pues significa crea una unidad de gestión de la calidad. Es evidente que esta unidad sólo puede ser creada luego de una autoevaluación institucional, porque sólo a través de ella es posible conocer y medir las características de cada una de las debilidades y fortalezas. Desde esta perspectiva, la autoevaluación comporta un cambio actitudinal valioso, y según Villanueva importa una mirada sobre sí misma y la generación de debates en torno a las opiniones que ella provoca⁵.

La unidad propuesta debe estar integrada como una bisagra entre el máximo nivel de dirección y el resto de los órganos de gobierno. Su estructura –

⁴ Ob. cit., pág., 7.

⁵ Villanueva, Ernesto. *La CONEAU habla del proceso de evaluación*. CIN Boletín, julio 2002, pág. 5.

menor en cuanto a cuántos sus integrantes- no puede sino responder al máximo equipo de dirección, toda vez que se requiera de un alto grado de adhesión. Esto significa que el compromiso no puede descansar sólo en la mera relación contractual que une a los miembros de la comunidad universitaria, sino que se necesita el compromiso de los mismos con las metas y los objetivos de la Universidad, de modo de lograr un conjunto de efectos, por la implementación y la ejecución del sistema de calidad, que sea amplio en la comunidad y en el entorno.

Resulta imprescindible que su constitución implique una bidireccionalidad, del máximo equipo de dirección al resto de las unidades de gestión y de éstas a aquélla. En este punto es crucial advertir sobre los resultados que su implementación conlleva en el mediano y en el largo plazo, más que en el corto plazo en el cual no son visibles cambios profundos, los que si son mencionados como posibles en el corto plazo, al no obtenerse, los mismos pueden crear una sensación de inutilidad del sistema.

Además es preciso lograr procesos de internalización que afiancen el compromiso inicial y que tiendan a valorar el logro de resultados. Aquí es imperioso acentuar que no todas las áreas a las que alcanza la gestión de la calidad poseen igual nivel de importancia. Hay áreas que son clave. Lo que no significa que en las consideradas no clave, el compromiso deba ser menor o menos sujeto a control y revisión. Porque para la gestión del plan de calidad sea fructífera se requiere que se aplique en todas las áreas con similar énfasis. Estas actitudes son fundamentales en orden a prevenir fallas, reforzar procesos, reformular los mismos, controlar la implementación y la ejecución, y evaluar los logros obtenidos, más aún cuando existen sedes y subsedes, y la Universidad se encuentra bajo el régimen de la *condicionalidad*, por ello, en este caso es vital el uso de información cierta y actualizada.

Se debe recordar que existe una relación directa entre el sistema de gestión y la totalidad de los resultados positivos que se alcanzan. De ahí, la competencia que deben poseer los integrantes de la unidad de gestión de la calidad. En el caso de la UAdER sólo es posible por la implementación de un concurso para adquirir los recursos humanos, y en su defecto, por la contratación

directa. Pero las expectativas no pueden descansar solamente en la composición del equipo de la unidad gestora, es imprescindible también que la sociedad se involucre a través de su participación en las actividades de extensión y de requerimiento de transferencia de conocimientos, de acuerdo a esto *"la medida de la Calidad es esencial, si se quiere gestionar la dinámica de la institución, pues todo lo que no se puede medir escapa a las posibilidades de mejora. Pero, no sólo es necesario ponerse de acuerdo en el "que hacer", para discernir lo que es adecuado o inadecuado, y en el "cómo hacer" para diferenciar las cosas bien hechas de las mal hechas, sino además, en el sistema de medida, basado en una visión única de la Calidad"*⁶.

⁶ Municio, ob. cit., pág. 31.

Introducción

a. En el proceso de construcción de una Universidad es posible encontrar dos problemas iniciales los cuales según sea el modo en que ellos se resuelvan, los mismos persistirán o tenderán a perder relevancia. Uno de ellos es el correspondiente a la decisión de cuántas y cuáles unidades académicas se van a conformar; y el otro es el que nace –conjuntamente con el primero- y se refiere a la composición de su plantel docente. En este sentido, para que estos dos problemas mencionados vayan con el tiempo perdiendo relevancia para cederles el lugar a otros –que en el funcionamiento de la Universidad inevitablemente aparecen- la constitución del equipo de dirección es el factor clave, pues a éste le corresponde formular las metas, los objetivos y las estrategias para la planificación, la elaboración, el seguimiento, la ejecución y la evaluación del proyecto institucional, es decir, al equipo de dirección le corresponde formular el manejo estratégico dentro de un sistema de calidad, teniendo en cuenta que el proyecto institucional debe satisfacer a dos tipos de clientes: los alumnos, por un lado, y la comunidad, por el otro. El acento puesto en la calidad descansa en la idea de que *“el concepto de calidad aplicado al servicio público de la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza”*⁷. En este sentido, se puede –en cierta manera- hablar de la elaboración y la ejecución de un contrato entre la institución universitaria y sus clientes. Estos son los temas a considerar en el presente análisis de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, de modo que sus conclusiones puedan servir para diseñar una propuesta de una estructura de gobierno acorde con un

⁷ Nasser, Emilio Aljure, Murad, Ramsés Hakim, Hernández R., Carlos Augusto, Orozco Silva, Luis Enrique, Polo Verano, Pedro P., Revelo Revelo, José N., y Serrano Sarmiento, Rafael. *La Evaluación Externa en el Contexto de la Acreditación en Colombia*. Santafé de Bogotá, D.C., Enero de 1998, pág. 25.

plan de control de la calidad educativa y con el hecho de ser ésta una universidad provincial.

En función de esto interesa examinar en este Informe:

- 1. cómo se ha desarrollado la construcción de la Universidad, y en especial de la estructura de gobierno*
- 2. cuáles han sido las estrategias planificadas e implementadas, y*
- 3. cómo se ha logrado la integración institucional de los institutos preexistentes a la Universidad, en orden a identificar los problemas que inciden en la gestión de las autoridades, de modo de implementar un plan de control de la calidad educativa.*

b. Respecto del presente Informe conviene hacer algunas consideraciones metodológicas. En cuanto al corte temporal, nuestro trabajo toma en cuenta el período que va desde su creación hasta la actualidad, cuando ya se cumplen los tres años de su existencia⁸. En lo referente a las técnicas empleadas, ellas consistieron en entrevistas a personas claves, visitas a unidades académicas y una propuesta de encuestas a los docentes, la que ha quedado a consideración de las autoridades para que realizasen los aportes que estimasen convenientes. En cuanto al material de trabajo hemos analizado el Estatuto Provisorio de la Universidad, el Plan de Desarrollo Reformulado según Decreto n° 806/01 de la Universidad, el Primer Informe de Avance correspondiente al año académico 2001, la Resolución 09 de la Secretaría de Política Universitaria, las Resoluciones de la CONEAU 131/01 y 057/03 y los documentos aportados por la misma Universidad que figuran en los anexos de este Informe.

⁸ Creada por la Ley n° 9.250 de la Provincia de Entre Ríos, se lo dio reconocimiento nacional por Decreto 806 del PEN del 20 de junio de 2001, condicionado al cumplimiento de lo recomendado por la Res. 131/01 de la CONEAU. Se aprueba el Estatuto Académico provisorio por Res. 1181 del 8 de febrero de 2002 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.

1

**El proceso de construcción de la comunidad educativa
universitaria**

a. En el desarrollo de un proyecto institucional correspondiente a una universidad, el eje del análisis se centra en la evaluación de la gestión del equipo de dirección, en la definición de sus roles y de sus funciones, así como en la existencia de un compromiso adecuado para la definición y la ejecución de las estrategias aptas para alcanzar las metas y los objetivos diseñados.

El equipo de dirección se puede definir como *“el máximo nivel de gobierno de la institución y a quienes dependen directamente de él”*⁹. En este sentido, importan tanto el modelo de gestión elegido como el comportamiento de sus integrantes, por cuanto de su dinámica se puede deducir la interacción que existe dentro del equipo como la que se presenta entre éstos y los restantes miembros de la comunidad universitaria, y la que se da entre ésta y la sociedad en la cual se integra¹⁰. En este marco de análisis se examina y se evalúa la situación de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (en adelante UAdER).

En función de lo expuesto la UAdER puede ser observada –en primer lugar– desde dos aspectos: uno que hace referencia a su situación normativa, y otro que se refiere al contexto en la cual ella se integra. En cierta manera, son dos puntos de vista externos y complementarios. Son puntos de vista externos pues la observación de la Universidad está condicionada por la existencia previa de un conjunto normativo al cual ella debe ajustarse y un entorno local en el que ella se inserta. Además son puntos de vista complementarios porque sin un marco normativo adecuado de actuación ni la Universidad ni sus unidades académicas, ni sus miembros pueden lograr una correcta interacción con el medio, ya que es esencial medir el impacto social de su creación. Pero también son dos puntos de vista necesarios, porque las normas de orden público son las delimitan la actuación de la Universidad, y si ellas no toman con la debida consideración los institutos sobre los que ésta se ha construido, pueden entorpecer la gestión del equipo de dirección, no permitiendo que los problemas

⁹ *Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas*. Buenos Aires, Fundación Premio Nacional de la Calidad, 2002, pág. 11.

¹⁰ Como expresó el Consejo de Rectores de Universidades españolas en su Informe 2000, *“la cuestión más importante de la Universidad actual es su adaptación a los cambios que la sociedad le exige, tanto en relación a la enseñanza que imparte como a la investigación que realiza”*.

que puedan aparecer puedan ser solucionados, o que se puedan implementar procesos de mejora continua en la institución. Por eso del análisis de estos puntos de vista, es posible deducir los elementos o factores externos que influyen en el examen, la evaluación y la prospectiva que la Universidad pueda hacer de sí misma, es decir, el que ésta pueda realizar desde un punto de vista interno. Aparte la preeminencia del análisis del orden normativo viene dada porque de ese orden se deducen el conjunto de derechos, deberes, responsabilidades y sanciones de los miembros de la Universidad –lo cual tiene particular importancia, por ejemplo, en la formulación de planes de estudios para carreras reguladas por el estado, algunas de las cuales figuran en la oferta de la UAdER-. Y la importancia del impacto que deriva de su creación sólo se puede medir en función de la incidencia que ha tenido la nueva oferta de servicios educativos¹¹ en el contexto provincial y regional, ya que en algunos casos la Universidad completa la oferta, mientras que en otros compite con la oferta existente¹². Veamos en el punto siguiente cada uno de estos aspectos en particular.

b. La situación actual de la Universidad -desde el punto de vista normativo- descansa en la Ley de Educación Superior que autoriza la creación de universidades provinciales. Su creación nace de la decisión de la Provincia de Entre Ríos (ley 9.250 del 8 de junio de 2000), la que evaluada favorablemente por la CONEAU es elevada al Poder Ejecutivo Nacional para su reconocimiento (Res. 131/01 del 26 de abril) de acuerdo a lo previsto por la Ley de Educación Superior. Este proceso termina con la aprobación de su Estatuto Provisorio (Res. 1181/2001 del 18 de diciembre). Si bien pareciera que la UAdER se encuentra dentro de un proceso lineal de desarrollo, en el reconocimiento ministerial se añade la

¹¹ Como señalan los rectores españoles la universidad puede ser considerada como parte del sector servicios, en este sentido, la provisión de servicios requiere de una cierta estandarización de los mismos de manera de asegurar su calidad.

¹² Este es -quizás- un tema crucial para la Universidad, el que convendría ser analizado a través de la implementación de un benchmarking, aunque conviene aclarar que no es el instrumento más usado por las universidades para medir su oferta inicial como su desarrollo.

característica de su *condicionalidad*¹³, la que para un equipo de dirección de una universidad significa colocar la superación de este obstáculo como un objetivo prioritario. En consecuencia, la inclusión dentro de los objetivos institucionales de la superación de la *condicionalidad* pareciera implicar la transferencia de parte del poder decisorio fuera de la institución, convirtiendo esa transferencia en un factor externo de presión sobre las estrategias de desarrollo que pueda diseñar el equipo de dirección. Si bien no está dentro de los objetivos de nuestro trabajo debatir acerca de la conveniencia de esa *condicionalidad*, estimamos que conviene señalar que ella influye -de manera considerable- en los procesos de toma de decisiones del equipo de dirección.

En cuanto al contexto en el cual la UAdER se integra cabe indicar que las universidades se desarrollan en un marco de interacción con la sociedad, interacción que influye de diferente manera, ya que las universidades dependen del sistema cultural en el cual nacen y se desarrollan. En este orden de cosas, nos encontramos con el *medio ambiente* o *entorno*, el que se puede definir como la "*porción significativa del universo con el cual el sistema realiza intercambios de cierta importancia*"¹⁴, por eso escribe Pedro Municio que "*las instituciones de Educación Superior, como todas las organizaciones, necesitan interaccionar con el entorno. De él obtienen sus recursos y a él le facilitan su saber hacer. Esta interdependencia hace que el entorno sea la variable más importante en la vida de la universidad y, por tanto, la que más condiciona el conjunto de la organización*", porque "*naturalmente, para que la calidad se logre se requiere también un clima institucional propicio y condiciones adecuadas de organización, administración y gestión*"¹⁵. En el caso de la UAdER es el *medio ambiente educativo provincial*.

Su relevancia reside en la tradición educativa de los institutos de educación superior no universitaria que pasaron a formar parte de la

¹³ Cfr. Resolución 131/01 de la CONEAU y Resolución 1181/2001 del Ministerio de Educación. En esta última se dice que el reconocimiento que se otorga se encuentra condicionado al "efectivo cumplimiento del Plan de Reversión Institucional y Académica comprometido..." disponiendo que la Universidad proceda a reformular el Plan de Desarrollo Programado (B.O. n° 29.798, 1° Sección, pág. 4, primer considerando).

¹⁴ Cfr. Grün, Ernesto. *Una visión sistémica y cibernética del derecho*. Buenos Aires, Abeledo-Perrot, 1995, pág. 33.

¹⁵ Nasser, Emilio Aljure, y otros, ob. cit., pág. 27.

Universidad¹⁶, el cual se constituye en un dato relevante para comprender las dificultades halladas en el proceso de transferencia de esos institutos y de sus cuerpos docentes. Esta transferencia fue la primera dificultad que debió resolver el quipo de dirección organizador de la Universidad, tanto por la dispar calidad de los docentes, cuanto por la nueva modalidad de desempeño académico que la Universidad acarreó con su construcción para los institutos, y en especial por la incorporación de la Escuela Superior de Policía "Doctor Salvador Maciá" de Paraná, la que resultó más compleja de lo previsto y por eso merece el estudio particular que hacemos en el punto f).

La transferencia de los institutos trajo -al mismo tiempo- la necesidad de elaborar programas de reconversión docente, para que los docentes que los necesitasen pudiesen estar en condiciones de ser habilitados para el desempeño de la gestión docente en las carreras de grado universitario, ya que la Universidad dispuso junto a la creación y la ejecución de carreras universitarias, tecnicaturas y profesorados, como parte de su plan estratégico¹⁷. Esta reconversión comportó un cambio actitudinal cualitativamente importante de los docentes transferidos, cuyo diagnóstico debe ser ubicado dentro del sistema educativo entrerriano, si se quiere medir el impacto de la creación de la UAdER y su pertinencia.

c. Examinados los dos puntos de vista externos a la institución, corresponde observar ahora las variables que incidieron y aún inciden en la gestión del equipo de dirección organizador. La primera variable es la *provisoriedad* de los miembros del equipo de dirección. La segunda es la *condición de los docentes*, y la tercera es la *ubicación geográfica de las unidades académicas*.

Al respecto conviene preguntarse por la importancia y el número de estas variables. El análisis de un objeto resulta más adecuado si el número de variables que se eligen es limitado. La elección no quita que se puedan reconocer otras variables distintas de las citadas o que se puedan agregar algunas, como,

¹⁶ Cfr. Decreto n° 2.974 del Poder Ejecutivo provincial que da la nómina de los institutos transferidos.

¹⁷ Cfr. *Plan de Desarrollo reformulado según Decreto n°806/01*. Universidad Autónoma de Entre Ríos, Paraná, 2001.

por ejemplo, las tareas de extensión, la tercerización de servicios o los sistemas de recolección de información. No negamos esta objeción, pero a favor de su elección podemos argüir que ellas son las variables más ordenadas al examen de la gestión del equipo de dirección en el caso bajo estudio. En cuanto al valor de las mismas es posible objetar –también- la importancia atribuida a las mismas. De igual manera, no negamos la validez de los argumentos contrarios, pero debe argumentarse a favor del valor de las mismas que, si bien toda elección es –de hecho- arbitraria y subjetiva, respecto de la UAdER, estas variables son las que inciden primordialmente en las acciones derivadas de la implementación de las estrategias de conducción y de aprendizaje, como surge del presente Informe.

¿Cuáles son las características de estas variables?

Primeramente ellas son independientes, ya que la existencia de una no implica la aparición de la otra o de las otras. En segundo término, todas o algunas de ellas pueden existir de manera sucesiva o simultánea, así el cese de la *provisoriedad* de las autoridades por la elección de las mismas por la Asamblea Universitaria no implica que el proceso de reconversión también finalice, dadas las condiciones normativas actuales de la Universidad. En tercer lugar, no todas las variables poseen la misma magnitud, es decir que no inciden con igual peso en la construcción de la comunidad universitaria. En este sentido, la ubicación geográfica de las unidades no posee igual magnitud que la condición de los docentes. Sin embargo, esto no significa que las mismas no interactúen ni que esa interrelación carezca de efectos en el proceso de construcción de la Universidad. Por ejemplo, la limitación temporal de competencia que tienen las actuales autoridades afecta al proceso de reconversión docente, por cuanto ellas no pueden medir los resultados de las medidas tendientes a satisfacer las metas de mediano plazo que la Universidad se ha propuesto. Por lo tanto, sentadas cuales son las variables empleadas, veamos cada una de ellas en particular.

En cuanto cada una de las variables en particular, cabe decir que:

a) la *provisoriedad* afecta a la gestión por la limitación temporal que implica para la planificación de las estrategias que se puedan diseñar para el mediano y largo plazo y por la débil consolidación de los valores corporativos de la universidad que

la *provisoriedad* comporta; b) la *condición de los docentes* causa diferentes efectos según sea la calidad y la composición de los mismos, interesa esta característica porque de ella depende, en gran medida, la gestión de los servicios educativos dentro de cada unidad académica¹⁸, y c) la *ubicación geográfica de las unidades académicas* repercute en la consolidación de la igualdad de los servicios ofrecidos, ya que se presenta un costo relevante en el mantenimiento de una igual calidad docente para salvar las distancias entre las diferentes unidades académicas¹⁹. En consecuencia, estimamos que la justificación de las mismas resulta plausible a los fines de analizar cómo actúa la estructura de gobierno de la Universidad, de modo de diseñar un plan de control de la calidad educativa adecuado a las condiciones actuales de la Universidad²⁰, o sea, un plan adecuado al *entorno* de la misma.

d. La *provisoriedad* de los miembros de un equipo de dirección es una variable crucial al momento de diseñar las estrategias. Si se adopta un punto de vista sistémico es posible comprender lo que ella significa. La actuación de los miembros del equipo de dirección se encuentra inmersa en el denominado *medio ambiente* o *entorno*. Como ya dijimos la *condicionalidad* del reconocimiento se constituye como un factor externo de presión, lo que se observa en la conducta de algunos miembros de la comunidad universitaria, cuyas expectativas tienden más al mantenimiento del statu quo que a la alineación de los mismos a los procesos de institucionalización de la Universidad. Por consiguiente, la *provisoriedad* se integra como un factor externo de presión en relación a la ejecución de los objetivos por parte del equipo de dirección, en la medida que las acciones

¹⁸ Esto es así porque la calidad de la gestión de los servicios educativos también depende -entre otros elementos- de la dedicación de los docentes, de las remuneraciones de los mismos, de la infraestructura provista y de los recursos destinados al efecto.

¹⁹ Al respecto véase lo expresado por los evaluadores externos acerca de la distancia en su relación con la calidad docente, en su análisis de la Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco", en *Evaluación Externa de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco*. CONEAU, Serie Evaluaciones Externas, n° 7, 1998, págs. 60-61.

²⁰ Se debe considerar -como indican los rectores españoles- que la calidad depende de la capacidad de los equipos de dirección de lograr las metas y los objetivos que ellos mismos han definido.

tendientes al cumplimiento de las metas institucionales quedan subordinadas al despeje de la condición de actuación de la institución. Si bien esta circunstancia genera cohesión y compromiso dentro del equipo de dirección, la sinergia producida es absorbida por la superación de esa variable. Por eso como dijimos, esa variable afecta el desempeño de los integrantes de la comunidad universitaria, porque favorece la aparición de desempeños bajos en calidad, ya que la atención se focaliza en la situación institucional. En tanto que en los clientes provoca dudas en cuanto a la continuidad del proyecto institucional, lo que produce una débil internalización de la misión, de los objetivos y de los valores del proyecto institucional universitario. Se hace necesario, entonces, en el equipo de dirección un desvío de los esfuerzos –añadidos a los que implican el desarrollo institucional de la Universidad- en orden a despejar las dudas en cuanto a la viabilidad de la Universidad²¹ y una generación de mayores procesos para el refuerzo de los valores y los fines de la Universidad, que al momento se van conformando, a pesar de esta *provisoriedad* del mandato de sus autoridades.

e. En cuanto a la *condición de los docentes* se debe considerar la diferencia entre el perfil del docente universitario y el correspondiente al del docente de un instituto de educación superior no universitaria²². Esto es así en razón de los objetivos que ambos planes de estudios poseen y de las incumbencias profesionales que implican las carreras de grado universitarias. En función de esto, el perfil de ambos tipos de docentes debe ser distinguido. Se puede objetar que los criterios básicos de actuación son iguales para ambos perfiles, pero esto se puede aceptar bajo la condición de asentir en las condiciones mínimas de desempeño, tales como la idoneidad o el perfil psicológico. Empero estos no bastan para diseñar un perfil. El perfil del docente universitario añade ciertas particularidades que fueron consideradas al momento de diseñar el proceso de transferencia de los recursos

²¹ De alguna manera, esa satisfacción de las expectativas de los clientes se va satisfaciendo a través del Boletín electrónico de la Universidad, el cual va informando acerca de las aprobaciones ministeriales.

²² En función de esto se debe indicar que de una adecuada interrelación entre docencia e investigación se generan la actualización de los planes de estudios y los procesos de provisión de servicios a la comunidad, lo cual requiere de un plantel docente proporcionado a tales objetivos.

humanos de los institutos a la Universidad y su consiguiente reconversión. En este sentido se debe señalar que el proceso de transferencia conlleva la incorporación de nuevos conocimientos disciplinarios y la elaboración de nuevas estrategias de aprendizaje y de evaluación, de modo de alinear los planteles docentes a los cambios institucionales. Por esta causa importa considerar el cambio actitudinal de los docentes respecto del cambio institucional, ya que el mismo es un factor crucial en el proceso de conformación del nuevo ambiente cultural, pues *“la comunidad académica vive en las instituciones educativas y se forma en ellas. La institución debe crear el clima que garantice la formación de los individuos en el éthos de la cultura académica. Los valores que constituyen la cultura académica no se apropian sólo a través de discursos. La vida misma de la institución debe ser expresión de esos valores”*²³.

La conformación de un universo de valores compartidos –esencial para el desarrollo del proyecto institucional por el compromiso que crea– sólo se puede medir en relación a la dirección del cambio actitudinal que implicó la transferencia. Por eso la CONEAU señaló que *“este hecho por supuesto excede la responsabilidad de la institución y sus causas posiblemente puedan encontrarse en el hecho que los docentes de las instituciones transferidas, poseen en general una importante antigüedad docente y son el producto de una historia educativa regional que contribuyeron a desarrollar. Se trata, en consecuencia, de actores de un proyecto educativo diferente, que quizás no se sientan por el momento suficientemente involucrados en el proyecto de la UADER”*²⁴. En este sentido, para medir como grava la condición inicial de los docentes el desarrollo del proyecto institucional, se deben observar los siguientes gráficos²⁵:

²³ Nasser, Emilio Aljure, y otros, ob. cit., pág. 23.

²⁴ Resolución n° 057/03.

²⁵ Los cuadros han sido diseñados de acuerdo a los datos proporcionados por la Universidad.

Composición inicial del plantel docente		
Sin formación universitaria	Con formación Universitaria	Con formación de postgrado
46,9%	51,9%	9,3%

Gráfico 1

En base a este plantel docente, el mismo se conformó, por ejemplo, del siguiente modo para el primer, segundo y tercer año de las carreras, para el período 2002-2003:

Sin formación universitaria	Con formación universitaria	Con formación de postgrado
36,80%	63,20%	18%

Gráfico 2

La finalidad de estos cuadros es mostrar el costo que implica la reconversión docente. Para comprender cómo esta reconversión se distribuyó durante un período considérese el siguiente cuadro del mes de Agosto de 2002:

Facultades:	Comisión costa del Uruguay	Comisión Costa del Paraná	Total
Humanidades, Artes y Ciencias Sociales	50	49	99
Ciencia y Tecnología	18	23	41
Ciencias de la Gestión	22	10	32
Ciencias de la Vida y la Salud	28	3	31
Ciencias de la Seguridad	-	1	1
Total	118	86	204

Gráfico 3

El Programa de Actualización y Perfeccionamiento Docente fue para el equipo de dirección *"la respuesta a las exigencias que marca la legislación vigente de manera de brindar garantías sostenidas de una oferta educativa de calidad"*, de modo que los docentes con título superior no universitario se encontrasen habilitados para responder a las exigencias de los procesos académicos iniciados durante la etapa de construcción institucional. Pero el equipo de dirección –al comienzo de su implementación- subrayó además dos problemas conexos, uno fue el de la estabilidad de los docentes integrados y el otro el relacionado con la carencia de docentes universitarios para algunas de las carreras nuevas. En relación al primer problema, la satisfacción de la estabilidad docente se constituyó en un objetivo tendiente a lograr un ambiente propicio para el desarrollo de la Universidad. De esta manera, se insertó en la redacción del artículo 130 del Estatuto provisorio, la mención de que *"la Universidad... reconoce la antigüedad, estabilidad y haberes de los docentes que le correspondan y que ingresen a la misma provenientes de los establecimientos educacionales públicos transferidos..."*. Esto significó identificar un factor crítico para el desempeño del plantel docente, el correspondiente a su situación laboral después de la transferencia, por lo cual fue primordial resolverlo dentro de un marco racional y previsible, considerando las condiciones del sistema educativo provincial²⁶.

En relación al segundo problema, la carencia de graduados en algunas carreras, y por ende, de docentes habilitados se convirtió en una dificultad

²⁶ Para la CONEAU, en cambio, esto significa que el artículo citado reconoce *"la estabilidad del personal docente y administrativo transferido, su antigüedad y sus haberes (como ya lo hacía la Ley provincial de creación de la institución y se preveía asimismo en el proyecto institucional original), lo cual no es aceptable para una institución universitaria (máxime cuando ésta se origina de la unión de instituciones de otro nivel de formación) y es contradictorio con el propio Estatuto, que contempla la realización de concursos para la designación de los cargos docentes"*. Acera de esta observación cabe decir que, si bien la solución elegida puede ser objetable desde el punto de vista estatutario, no lo es si se considera la magnitud del conflicto que debía resolver el equipo de dirección. En este caso, las normas se ajustaron a las necesidades de los docentes transferidos.

relevante²⁷. En este sentido, las acciones propuestas por el equipo de dirección se dirigieron a la realización de los concursos docentes, la implementación de los programas de acceso al grado académico universitario para los docentes que quisiesen continuar dictando clase en las carreras de grado universitario, la ejecución de seminarios de homologación de títulos técnicos terciarios no universitarios, la categorización docente con la asistencia de una Comisión Multidisciplinaria de Categorización Docente conformada por los profesores titulares de las universidades nacionales de la región que se desempeñen como docentes en la UAdER y la formación de docentes auxiliares y adscriptos a las cátedras²⁸. Al respecto, se debe considerar que la Resolución n° 057/03 de la CONEAU expresó que *“en particular, se considera que la reconversión institucional y académica es condición necesaria para el desarrollo de las carreras en el nivel requerido”* y sugirió *“como estrategia alternativa... recurrir a un programa de radicación de profesores o a profesores visitantes que aseguran la formación de los docentes bajo su responsabilidad”*.

Pero donde el tema ofreció una problemática diferente fue en la Facultad de Ciencias de la Seguridad. Este hecho debe ser evaluado adecuadamente para comprender por qué el proceso de incorporación de docentes no se desarrolló de una manera lineal. Y esto es lo que ocurrió en esa unidad académica como se verá en el punto siguiente. Pero este juicio debe ser entendido como particular de esa unidad académica, ya que para el resto de las mismas, por ejemplo, en la Facultad de Ciencia y Tecnología el problema fue superándose.

En resumen, de acuerdo a lo expuesto y dada la cultura de la institución, la medida de establecer un plan de reconversión tuvo una doble finalidad:

- 1) *asegurar el contrato educativo entre los alumnos –actuales y futuros- y la Universidad –como prestadora de servicios-, y*

²⁷ La Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud reconoce, por ejemplo, que una de las debilidades de esta Facultad es la escasa tradición en investigación.

²⁸ Cfr. Plan de Desarrollo reformulado según el Decreto n° 806/01. UAdER, Paraná, 2001, s.p.

2) *afianzar un plantel docente adecuado a la satisfacción de los usuarios, actuales y potenciales, del sistema universitario provincial, de modo que éstos puedan contar con la debida confianza en la realización y en la calidad –en toda su trayectoria- de los servicios educativos solicitados.*

Si se podían haber establecido otras medidas queda sólo para el análisis de los posibles escenarios que se podrían haber diseñado, en el caso bajo estudio refleja la importancia que posee el diseño de una estrategia para el establecimiento y el desarrollo de una universidad.

f. El tema de la Facultad de Ciencias de la Seguridad merece un análisis particular. Conservando aquélla las características propias de un internado de formación policial, las mismas no resultaban compatibles con la creación de una comunidad universitaria. Porque en primer lugar, las condiciones de ingreso no eran las propias de una institución universitaria, por cuanto se indicaban, por ejemplo, condiciones aptas para el desempeño en las fuerzas de seguridad y no aquellas relativas al desempeño de una carrera universitaria. En segundo lugar, no se estableció con la suficiente distinción el ámbito de las incumbencias profesionales de las carreras dictadas en esta unidad académica, y en tercer lugar, no quedó elaborado adecuadamente el diseño de la estructura de gobierno de esta Facultad²⁹, pues como bien recuerda la CONEAU *“en el Plan de Desarrollo reformulado se expresa que la Escuela de Policía depende de la Facultad de Ciencias de la Seguridad”*. Como respuesta a estos problemas, la Universidad encaró una serie de reuniones y de análisis de otras propuestas de oferta de educación superior en el área de las ciencias de la seguridad³⁰, las que –según su equipo de dirección- pueden ser implementadas en el mediano plazo. Por estas razones su integración se desarrolla de manera discontinua, no lográndose avanzar en el proyecto institucional como lo han hecho las restantes

²⁹ Cfr. Resolución 131/01 y Resolución 433/02 conteniendo los informes de los expertos convocados por la CONEAU para el estudio de la situación de la UAdER.

³⁰ Se deben mencionar dos modelos de formación en ciencias de la seguridad que conviene tener en cuenta, el de la Universidad Nacional de Lanús y el del Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina, cuyos perfiles como sus programas de estudios no son semejantes.

unidades académicas. Aunque la concepción de integrar la formación policial dentro de un proyecto institucional universitario merece ser destacada, la gestión de la misma no ha mostrado suficientemente la valiosidad de la concepción ideada, de modo que sirva de ejemplo para otros proyectos similares en otras provincias.

g. Por último, en referencia a la variable correspondiente a la *ubicación geográfica de las unidades académicas*, la misma se puede observar desde dos puntos de vista. Uno que toma en cuenta la calidad de los planteles docentes de las sedes y de las subsedes, y otro que atiende a los costos. Desde el primer punto de vista, la calidad del factor docente va unida a diferentes procesos dentro de la institución, entre ellos los de la igualdad de calidad de la oferta de los servicios educativos y los de supervisión del desempeño docente. Desde el punto de vista de los costos, esto conlleva un esfuerzo presupuestario adicional, pues por la diversa ubicación de las unidades académicas, tienen que multiplicarse los programas mencionados, como se observa en el Gráfico 3, y al mismo tiempo, los docentes habilitados deben reforzar su presencia en las distintas sedes y subsedes³¹. Así para el desempeño inicial de las carreras hubo de recurrirse a la categorización interina de los docentes transferidos. Todo esto significó encarar una estrategia que implicó una exigencia de un uso más intensivo de sus recursos³². La CONEAU resalta en su última Resolución que *“algunas Universidades, como es el caso de la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Paraná, han firmado convenios específicos con la UADER para el dictado de carreras de acuerdo con las necesidades formativas de la UADER, lo cual constituye un hecho destacable”*.

En suma, si se considera el *medio ambiente* descripto es posible analizar, comprender, explicar y evaluar cómo se desarrolla la gestión por parte del equipo

³¹ Los lugares donde hay actividad académica son: Paraná, Concepción del Uruguay, Federación, Chajarí, Crespo, Basavilbaso, Villaguay, Gualeguaychú y Ramírez.

³² Para una situación similar véase el Informe de la CONEAU ya citado en la nota 7, referente a la Universidad Nacional de la Patagonia “San Juan Bosco”.

de dirección de la Universidad y cuáles son las medidas se pueden diseñar para mejorar la misma y sentar un control de calidad de la gestión, adecuado a las demandas actuales y potenciales de los clientes y de los proveedores, que es el objetivo principal de este estudio. De acuerdo a lo expuesto,

el proceso de construcción social de la Universidad posee aún hoy una magnitud de complejidad que –a diferencia de otras universidades- influye de manera extendida en su gestión. En tanto la Universidad pueda ser comprendida como un sistema, la importancia del equipo de dirección devengará de su capacidad para afrontar y resolver los problemas existentes y de su capacidad para plantear estrategias de mediano y largo alcance

Por eso, se requiere examinar la actual estructura de gobierno y analizar sus procesos de toma de decisiones, así como los controles en su implementación y en sus resultados, y observar si ellos están presentes y cómo funcionan a la luz de los sistemas de gestión de la calidad educativa.

2

**El proceso de toma de decisiones dentro de la estructura de
gobierno**

a. El equipo de dirección de una universidad se integra con elementos de diverso origen. Unos provienen del sistema en el cual se insertan, en tanto que otros provienen de las características de su estructura. El sistema en el cual el equipo de dirección existe es el que le define los roles, las funciones y las responsabilidades. Con respecto a los roles se debe tener en cuenta que los roles deben ser distinguidos entre aquellos que son los institucionales de los que son los ideales y los reales. Esta distinción es útil a los fines de observar la diferencia entre el comportamiento real de los actores involucrados y el comportamiento normado. En este sentido, el comportamiento de los Delegados Rectorales y los Decanos organizadores no ha sido diferente al que podría corresponder a un Decano electo de acuerdo al Estatuto, y aunque eso podría ser objetado desde un punto de vista normativo, de hecho, como en el caso de la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud, su actuación debe ser considerada valiosa en función de los resultados obtenidos³³. Por último, en lo relativo al sistema de conductas establecido en el Estatuto, cabe decir que éste provee de un conjunto de normas a las cuales el equipo de dirección debe ajustar su comportamiento. En el caso de la UAdER dichas normas se contienen en el Estatuto Provisorio, lo cual no quita que ellas contengan elementos comunes a cualquier gestión universitaria y similares problemas³⁴. Empecemos a examinar cada uno de esos elementos.

b. El primer elemento clave es el referente a la *estructura del equipo de dirección*. Este requiere de una adecuada justificación que indique las razones por las cuales se diseñó al equipo de determinada manera. En el caso bajo estudio el mismo distribuyó la estructura de gobierno entre la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rector (Título II, Capítulo 1, Artículo 4).

A la primera le asignaron las funciones de: fijar la política universitaria; dictar o modificar el Estatuto; elegir Rector y Vicerrector, y decidir

³³ Cfr. el informe del experto adjuntado a la Resolución 433/02.

³⁴ Por ejemplo, en lo referente a la investigación de acuerdo a los Informes de la CONEAU en *Informe Final Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Luján*. CONEAU, Serie Evaluaciones Externas, n° 2, 1998 y en la citada evaluación correspondiente a la Universidad Nacional de la Patagonia "San Juan Bosco" en nota 7.

sobre sus renunciaciones, remociones y suspensiones; dictar su reglamento interno; tomar a su cargo el gobierno de la Universidad en caso de falta de funcionamiento del Consejo Superior; crear nuevas unidades académicas o suprimir las existentes; tratar, aprobar o rechazar la memoria presentada por el Consejo Superior y ejercer todo acto de jurisdicción superior no prescrito en el Estatuto (Título II, Capítulo 1, Sección A, Artículo 9).

Al Consejo Superior se adjudicaron las siguientes funciones: ejercer la dirección de la Universidad; intervenir las Facultades; crear Institutos de investigación; fomentar la extensión universitaria, la transferencia científico-tecnológica, el desarrollo cultural y el bienestar universitario; promover la creación de nuevas unidades académicas; crear o transformar las carreras, fijar los alcances de los títulos universitarios; nombrar los docentes propuestos; decidir en cuestiones contenciosas que hayan resuelto el Rector o las Facultades; proponer reformas al Estatuto; fijar las normas para racionalizar la actividad administrativa; formular el presupuesto y aprobar o rechazar las inversiones que presente el Rector; aprobar las ordenanzas de concursos para profesores y aprobar los planes de estudios de las Facultades (Id. Sección B, Artículo 14).

Por último al Rector le reconocen las funciones de: cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior; realizar con los Decanos la obra de coordinación y de desarrollo programada por la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior; convocar y presidir las reuniones de la Asamblea y el Consejo; preparar la memoria anual y el informe sobre necesidades; pedir reconsideración de toda resolución del Consejo Superior que considere inconveniente para la buena marcha de la Universidad; disponer los pagos con los fondos votados en el presupuesto; adoptar todas las providencias necesarias para la buena marcha de la Universidad; rendir cuenta de su administración y designar y remover al personal de cuyo nombramiento no sea facultativo del Consejo Universitario (Id. Sección C, Artículo 16).

En una mención aparte se deben citar a los Consejos Directivos de las Facultades y a los Decanos (Título II, Capítulo 2, Secciones A y B, Artículos 23 y 25 respectivamente). En cuanto a las funciones de los primeros el Estatuto

establece que ellas son: coordinar y ampliar la obra de las Escuelas, Departamentos, Institutos, Cátedras, y demás organismos que forman la Facultad; proyectar planes de estudio; reglamentar la docencia libre y la cátedra paralela; reglamentar los cursos intensivos; expedir certificados para el otorgamiento de títulos; proponer el nombramiento de sus docentes; elegir al Decano y al Vicedecano; designar sus docentes interinos; dictar el reglamento interno; elaborar el presupuesto anual; rendir cuentas de la inversión de fondos; proyectar nuevas fuentes de ingreso; aprobar el calendario académico y promover acciones de docencia, investigación y extensión.

En cuanto a las funciones de los Decanos ellas son: organizar y dirigir la coordinación docente, científica y cultural de la Facultad; convocar y presidir las sesiones del Consejo Directivo; cumplir y hacer cumplir las resoluciones de los órganos de gobierno; elevar la memoria de la marcha de la Facultad e informar acerca de sus necesidades; nombrar y separar a los empleados cuya designación o remoción no corresponden al Consejo Directivo; proponer la designación de docentes interinos; elaborar el calendario académico; disponer los pagos; disponer las medidas para el mejor funcionamiento de la Facultad; rendir cuentas de su gestión y pedir reconsideración de toda resolución del Consejo Directivo que inconveniente para la buena marcha de la Facultad.

c. La revisión de las funciones descritas nos conduce al segundo elemento esencial de análisis: las *áreas de competencias*. La lectura del Estatuto sugiere la existencia de un área de concurrencia de funciones y de otra que queda bajo la competencia de un determinado órgano de gobierno. Aunque cabe resaltar que es posible observar una superposición de funciones en determinadas áreas de la gestión universitaria. Respecto del área de concurrencia, el modelo expresado en el Estatuto –como en otros similares- presenta ventajas y desventajas para el desempeño del equipo, la formulación de las estrategias, el compromiso y el liderazgo del mismo.

En primer lugar, se manifiesta una *fragmentación del proceso de toma de decisiones*. Esto puede ser una ventaja o una desventaja según sea el

número de actores involucrados en el proceso. En el caso de la UAdER pareciera que esa fragmentación ha actuado causando efectos retardatarios en la toma de decisiones, como consecuencia de los debates en torno a la representación docente y a los concursos. En este punto el *medio ambiente* ha ejercido una notable influencia que se evidencia en los debates en torno a la integración de los cuerpos consultivos, que no ha carecido de dificultades serias, las cuales han sido objeto de análisis por parte de la CONEAU.

En segundo lugar la *provisoriedad* –unida al proceso fragmentario de toma de decisión- constituye un factor que puede actuar desfavorablemente en el diseño de los objetivos, en su ejecución y en los sistemas de control de los resultados. Por ejemplo, la función del Consejo Superior de aprobar las ordenanzas de concursos para profesores, en caso de no poder sesionar por no haber podido constituirse de acuerdo a lo establecido (Título II, Capítulo 1, Sección B, Artículo 10) en razón de no estar designados los profesores, los estudiantes, los graduados o los administrativos, su incompletitud grava el proceso de toma de decisiones incidiendo en el funcionamiento de las unidades académicas. Más aún si la Asamblea decide crear nuevas unidades académicas o el Consejo determina modificar los planes de estudios. Lo que en la práctica ha llevado a retrasar los llamados a concursos para cubrir los cargos docentes. Por otra parte, la creación de nuevas unidades académicas –decidida por la Asamblea- puede ser el efecto de necesidades locales más que la consecuencia de una demanda social, y al respecto no parece que exista un debido control que asegure que la decisión se toma como consecuencia de estudios previos de factibilidad.

En cuanto a la competencia exclusiva que poseen algunos órganos, en general responden a los principios básicos de actuación de los órganos de gobierno dentro de un sistema universitario. Sin embargo, no resulta plausible la argumentación de que al Consejo Superior le incumbe fijar los alcances de los títulos universitarios, ya que lo que las universidades y los institutos universitarios pueden realizar es crear carreras, diseñar su estructura curricular y otorgar los títulos correspondientes, y si se trata de carreras reguladas

por el Estado, las mismas poseen una serie de requisitos al que las universidades deben ceñirse, tales como la carga horaria mínima, los contenidos curriculares básicos y la intensidad de la formación práctica.

En cuanto a los alcances del título se debe atender a que ella comprende las actividades para las que resulta competente un graduado en función del perfil del título, el que no se debe confundir con el perfil del egresado que es el conjunto de conocimientos y capacidades que cada título acredita (Decreto 256/94 PEN). De lo cual surge que no se observa una justificación plausible para que el Consejo Superior asuma la función de fijar los alcances de los títulos universitarios.

Por último, nos queda por examinar las ventajas. La estructura de gobierno cuenta con integrantes de dedicación exclusiva a la función. Esto merece ser destacado, por cuanto en la conformación de los equipos de dirección de las universidades se emplea –generalmente– a integrantes que deben compartir su tiempo entre sus actividades profesionales y sus funciones dentro de la universidad. Este es un elemento importante de evaluación para la construcción de un sistema de calidad. Al respecto hay que considerar que el modelo de calidad *“no evalúa a las personas, sino la gestión de las personas en el proceso de Calidad. Es una variable compleja ya que actúa sobre los actores de la organización que realizan distintos papeles (el estudiante es agente de la formación y receptor de ella, y el profesor es también proveedor y cliente simultáneamente en el proceso) y actúan en dos niveles, a veces no coherentes, el formal, definido en el conjunto de la estructura, y el informal, expresado en su personalidad, sus actitudes y motivaciones y oculto a través de los grupos de interés”*, escribe Municio.

d. En suma, el punto de interés reside en las consecuencias del *proceso fragmentario de toma de decisiones*, en la medida que los órganos de gobierno no se encuentran plenamente integrados³⁵, por lo que los resultados de la gestión de

³⁵ Al respecto se debe recordar que dadas las condiciones de actuación de la Facultad de Ciencias de la Seguridad, la integración de sus órganos de gestión no es una tarea sencilla.

las unidades académicas dependen en exceso de los procesos de integración de cada subsistema. En consecuencia, los órganos de gobierno al no haber logrado un suficiente compromiso no permiten que el equipo de dirección puedan llevar adelante las estrategias apropiadas al desarrollo del proyecto institucional y controlar la calidad de los servicios ofrecidos así como los resultados de su ejecución. Sin lugar a dudas, esto dificulta la construcción de la Universidad en el mediano plazo.

Empero, importa destacar otra consecuencia de la fragmentación mencionada. El equipo de dirección necesita no sólo del compromiso de los integrantes de la comunidad universitaria, sino también requiere de un liderazgo proporcional a los fines y metas propuestos. Estas dos características señaladas son fundamentales para examinar no sólo cómo actúan los miembros del equipo sino también como sus directivas son recibidas y ejecutadas. En este sentido, por lo anteriormente explicado, el compromiso se observa que se manifiesta – básicamente- en el máximo nivel de dirección de la universidad, es decir, en la unidad Rectorado y en las autoridades de dirección de las unidades académicas. Pero aunque esto es relevante, no es suficiente. Es necesario que los demás órganos de gobierno se constituyan y actúen superando la *provisoriedad* de sus autoridades, de modo de poder planificar estrategias para el mediano y largo plazo. Porque lo que surge de esta dinámica de funcionamiento del sistema de gobierno es un desplazamiento de funciones que sobrecarga al equipo de dirección ubicado en la unidad Rectorado.

En consecuencia, si la retroalimentación que se da cuando un sistema funciona adecuadamente, en este caso, no se produce, porque las unidades académicas reciben del equipo de dirección más información que la que pueden procesar. Así, por ejemplo, la importancia de la inserción de los docentes en el proceso de reconversión no pareciera estar debidamente internalizada en sus destinatarios³⁶. Esto muestra que no pareciera que en la dinámica de

³⁶ No pareciera que exista un porcentaje significativo de docentes –que deben ser recategorizados– que asistan a los programas de reconversión, aunque como lo menciona el experto a cargo de la evaluación de la Facultad de Ciencias de la Gestión, es un proceso delicado debido al contexto socioeconómico de la provincia (fo. 335).

interacción entre los órganos de gobierno se presenten las necesidades con la importancia requerida. Por eso establecimos que el compromiso se manifiesta en determinados órganos y no en su conjunto. Por eso, también, el liderazgo recae en la unidad Rectorado, que en la práctica ejerce más funciones que las previstas por las *disfuncionalidades* del sistema como la indicada más arriba.

e. Ahora bien, corresponde preguntarse cuáles son los efectos de estas *disfuncionalidades*. El primer efecto es que el logro de las mejoras que se han implementado en la UAdER requiere más tiempo del previsto para su planificación, su implementación y su corrección, lo cual aumenta el costo de cada decisión, el que puede ser identificado como el segundo efecto. En este sentido, el costo asumido es mayor que el presupuestado, con lo cual las unidades académicas desarrollan sus actividades con menor cantidad de recursos que los que necesitan o con una dilación en la provisión de los mismos mayor a la esperada. Un tercer efecto es la asimetría en cuanto al compromiso de los miembros de los órganos de gobierno, mientras que en el máximo nivel de dirección es acentuado, éste disminuye a medida que los integrantes de la comunidad se alejan del mismo. El último y cuarto efecto es que los beneficios derivados de la mejora institucional no son participados ampliamente, por las causas que estudiaremos en el capítulo siguiente y que aquí sólo mencionamos, y que son las derivadas del *medio ambiente* o *entorno significativo* del sistema.

f. En referencia a la gestión del equipo de dirección en el desarrollo de la investigación y la transferencia de conocimientos al medio, la situación debe ser observada desde la perspectiva de los resultados logrados al momento de la presente descripción.

La investigación es un área de trabajo dentro de la institución que aún se encuentra realizada de manera insuficiente y esto depende en buena medida de la composición y la dedicación del plantel docente. Como se observa en el Anexo 3 correspondiente al presupuesto de la Unidad Rectorado, la partida destinada a investigación posee una relativa relevancia, la que puede ser

comprensible dadas las condiciones del contexto en el cual funciona la institución. Lo que la UAdER ha reconocido, al indicar que posee un reducido número de investigadores, por lo que ha propuesto diversos cursos de acción, entre ellos los de fijar los temas prioritarios, favorecer la creación de equipos de investigación que permitan en el mediano plazo, la incorporación de becarios en investigación, de manera de conformar una masa crítica en el período 2003-2006 y la creación de una Secretaría de Investigación. En relación a lo cual la CONEAU dijo que *"hasta el momento la UADER no contaba con una estructura de gestión especializada dedicada a orientar la función de investigación, si bien se informa en la respuesta a la vista que en febrero de 2003 se ha creado la Secretaría de Investigación de la Universidad"*³⁷. Pero además en la citada Resolución se reconoce que *"la institución se ha ajustado a lo recomendado, en tanto el convenio con el Centro de Investigación Científica y Transferencia de la Tecnología de la Producción ha sido formalizado, tal como consta en la Resolución N° 371/02 del CONICET, mientras que el convenio con el Colegio Mixto de la localidad de Diamante se ha celebrado en marzo de 2001, según se indica en el Plan de Desarrollo reformulado"*. Sin embargo, queda una pregunta crucial para formular ¿es valiosa la tarea de investigación para los docentes de la Universidad? La respuesta sólo lo puede dar el grado de participación de los mismos en los programas de investigación³⁸.

En este punto se debe señalar que la función del *"valor percibido de la formación que ofrece la institución representa el eje central de la misión (y) debe considerarse la medida esencial en la evaluación. Las personas consideran que esta es la razón de su entrada en el centro y esto representa lo que reciben a cambio de lo que entregan (tiempo, esfuerzo, dinero, dificultades familiares, etc."* recalca Municio. Aquí es posible mencionar a los valores corporativos que los integrantes internalizan en la medida que los comparten, y que son vitales para el

³⁷ Resolución n° 057/03.

³⁸ Quizás se encuentre presente una tensión similar a la señalada por la CONEAU, en su Informe sobre la Universidad de Luján, entre aquellos ámbitos institucionales de *"mera enseñanza"* y los que responden a un modelo de integración de la docencia, la investigación y la extensión, cfr. ob. cit., pág. 56.

desarrollo de una estructura organizativa y para la ejecución del proyecto institucional, básicamente en sus fines y en sus metas.

En cuanto a la transferencia de conocimientos al medio ha sido desarrollada dentro de las limitaciones de actuación de la Universidad. En esta área la UAdER ha realizado diversas actividades de diferente nivel, sea de contenidos como de destinatarios. La CONEAU ha expresado que *"en cuanto a los aspectos de extensión, se ha avanzado en el desarrollo de diversas líneas, aunque en general se ubican por el momento en una etapa embrionaria o de planificación... por ejemplo el Programa de Asistencia Técnica e Innovación Tecnológica, la Cooperación con instituciones de Ciencia y Tecnología para el desarrollo de propuestas de capacitación y formación de recursos humanos y el Programa de financiamiento de proyectos de extensión"*. Empero, en esta área resta darle la trascendencia correspondiente, teniendo en cuenta las carreras vinculadas al medio que la Universidad ofrece³⁹.

De lo expuesto surge que son dos áreas de la gestión que la Universidad ha logrado implementar de manera gradual. En este sentido, la falta o la escasez de docentes con dedicación exclusiva o semi-exclusiva que pueden tener a su cargo el desarrollo de proyectos de investigación es un tema que excede a la UAdER. En este caso, éste se manifiesta como consecuencia de la categoría de los docentes incorporados, los que provenientes de institutos terciarios o de profesorado no se hallan en condiciones actuales de planificar y ejecutar proyectos de investigación. Además por la formación con la que cuentan no poseen una tradición en el desarrollo de la investigación. En consecuencia, la transferencia de conocimientos y productos se ve limitada a la aportada por los docentes con trayectoria en investigación que –a través de los concursos o la contratación- puedan integrarse a la Universidad. Esto también influye –aunque no en igual proporción- en las actividades de extensión, las que pueden ser

³⁹ Por ejemplo, las tecnicaturas en granja y producción avícola, y en administración, y los profesorado con orientación rural. Es posible seguir en este caso el modelo del *Programa de Incubadora de Empresas Innovadoras* de la Universidad de Luján.

válidamente ejecutadas por los docentes transferidos y categorizados con suficientes antecedentes, ya que muchos de los institutos reubicados dentro de la Universidad, los pueden hacer con las debidas condiciones de calidad. De todos modos, no se muestra la existencia de órganos de planificación estratégica de estas actividades, aunque de hecho algunos miembros del equipo de dirección lo hacen. Pero todo esto –como dijimos- depende de la magnitud de la interacción que exista en la comunidad universitaria, del grado de compromiso de sus integrantes y de la adhesión a los valores que la Universidad comporta, y de la misma con los órganos de control educativos y con el medio.

3

El proceso de construcción de la gestión docente

a. La interacción de una organización educativa hacia afuera, depende de diversos factores. Entre ellos se pueden mencionar: el *mercado al cual se dirige la oferta educativa, la calidad de dicha oferta, el comportamiento de los órganos de control y el servicio que se presta a la sociedad.*

Respecto del *mercado* al cual se dirige la oferta educativa veamos los siguientes cuadros de ingresantes provistos por la Universidad:

CARRERA	Sede	INGRESANTES		
		2001	2002	2003
Ingeniería en Sistemas Informáticos	Oro Verde	229	210	188
Licenciatura en Sistemas Informáticos	Oro Verde	15	66	57
Licenciatura en Sistemas Informáticos	C. del U.		118	42
Analista de Sistemas	Chajarí	27	40	12
Ingeniería Industrial	Crespo	47	36	12
Ingeniería en Telecomunicaciones	C. del U.	71	63	27
Ing. En Aut. y Control de Proc. Ind.	C. del U.	124	45	48
Lic. en Biol. de Ecosistemas Acuáticos	Diamante	28	35	11
Lic. En Mat./Prof. Matemáticas	Paraná	85	102	149
Lic. En Mat./Prof. Matemáticas	C. del U.	80	64	48
Lic. En Biol./ Prof. Biología	Paraná	83	75	75
Lic. En Biol./ Prof. Biología	C. del U.	56	53	31
Lic. En Biol./ Prof. Biología	Federación	21	27	18
Profesorado en Física	Paraná	5	12	8
Profesorado en Física	C. del U.	18	8	6
Profesorado en Química	Paraná	14	20	22
Profesorado en Química	C. del U.	17	22	11
Profesorado en Educación Tecnológica	Paraná	26	32	38
Maestría en Ecología	Paraná	22	25	12
TOTAL		968	1053	815

Gráfico 4

Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud
Número de Alumnos Inscriptos por Año Lectivo

2001	1106
2002	500
2003	640

Gráfico 5

Año	Facultad de Ciencias de la Gestión	Facultad de Ciencias de la Seguridad
2001	1437	418
2002	1245	396
2003	1095	337

Gráfico 6

La información provista permite deducir que la matrícula indica una estabilización en el número de los ingresantes en las Facultades de Ciencia y Tecnología, Facultad de Ciencias de la Gestión y en la Facultad de Ciencias de la Seguridad, no así en la Facultad de Ciencias de la Vida y la Salud. En cuanto a los datos proporcionados ellos no son diferentes de los que el resto de las universidades pueden ofrecer, donde se ha presentado una baja en la matrícula debida a factores externos al funcionamiento de las universidades. Además para comprender cómo se relacionan estas cifras dentro del contexto regional se debe atender al siguiente cuadro que muestra la tasa de crecimiento de inscriptos en los futuros años. De acuerdo a lo manifestado en un Informe⁴⁰ sobre la región Santa Fe-Entre Ríos examinando tres hipótesis de crecimiento del número de inscriptos, se pueden observar los siguientes resultados:

Año	Tasa de crecimiento baja	Tasa de crecimiento media	Tasa de crecimiento alta
2000	28.000,7		
2010	33.000,1	35.000,9	37.000,4
2020	38.000,1	44.000,9	48.000,6

Gráfico 7

Entonces, nos encontramos con una creciente inserción en el medio, la que puede mejorar en la medida en que las condiciones de actuación se puedan ir

⁴⁰ Informe de la Comisión de Mejoramiento de la Educación Superior.

consolidando y los miembros de la institución –aparte del equipo de dirección y de los otros órganos de gobierno que se han comprometido- vayan asumiendo como propias las metas, los objetivos y la ejecución de la estrategias de los órganos de gestión.

b. En cuanto a la calidad de la oferta educativa la misma depende de la composición docente. En efecto, los vínculos que se han propuesto con otras instituciones puede ir asegurando la pertinencia de su creación⁴¹, en especial el relativo al proyecto referido a la reconversión de la formación policial. En este sentido, pareciera necesario ir implementando otras medidas tendientes a sostener en el tiempo los logros obtenidos y a controlar la calidad de los mismos. En esa dirección conviene dirigir la estrategia correspondiente a la inserción de la Secretaría de Investigación en la institución.

c. En referencia a la relación con los órganos de control la CONEAU y el Ministerio de Educación de la Nación, la misma contiene elementos que permiten suponer una cooperación que puede ser útil entre todos los actores involucrados. La relación de la CONEAU con la UAdER proviene desde la creación de ésta y se puede apreciar que sobre la misma ha ejercido un control periódico e intensivo, debido no sólo a la particularidad de ser la UAdER la primera universidad provincial reconocida por las autoridades del área, sino también por el hecho de la *condicionalidad* en la que se encuentra su aprobación. Quizás por estas razones la relación ha tenido características especiales.

Aquí cabe reconocer las acciones de la UAdER tendientes a satisfacer los requerimientos de los órganos de control. La CONEAU sostuvo en su Resolución 057/03 que la Universidad debía racionalizar su organización, por lo que recomendó la departamentalización, a lo que la UAdER respondió con una serie de propuestas internas provenientes de algunas facultades, sugiriendo éstas

⁴¹ Por ejemplo, con la Gerencia de Empleos del Ministerio de Trabajo provincial para la asistencia técnica para la formulación de proyectos de micro-empredimientos, convenio con el INTA Regional Paraná, entre otros, cfr. *Plan de Desarrollo*, ob. cit.

cómo se debía realizar esta departamentalización, aunque fueron medidas aisladas. Empero –frente a estas recomendaciones de la CONEAU- corresponde señalar que dichas medidas requieren de un proceso de autoevaluación que aún es prematuro realizar, como lo reconoce la CONEAU que “en su plan de acción la Universidad estima en dos años, a partir del inicio de actividades, el término para comenzar el proceso y realizar la evaluación interna con una periodicidad de tres años. El plazo de dos años se ha cumplido recién a fin de 2002, por lo cual no pueden hacerse conjeturas al respecto”. Para esto se debe considerar la siguiente información del Ministerio de Educación:

Solicitud de Validez Nacional de Títulos

EXPEDIENTE.	CARRERA	ÚLTIMA INTERVENCIÓN
-10025/01	Prof. en Música c/Orient. Tecnatura en Música c/Orient.	A la espera de incorporación de elementos solicitados.
-8285/01	Tco. en Acomp. Terapéutico Tco en Gerontología Social Prof. en Psicología Lic. En Psicología	En evaluación Suspendida por res. CONEAU N° 057/03
-10020/01	Lic. en Geografía	Suspendida por Res. CONEAU 057/03
-10022/01	Prof. en Portugués	A la espera de incorporación de elementos solicitados
-10023/01	Traductorado en Francés Profesorado en Francés	A la espera de incorporación de elementos solicitados. Ingresa respuesta el 16/7
Prof. En Inglés		A la espera de incorporación de elementos solicitados.
Prof. en Educ. Inicial Prof. en Educ. Inicial c/Orient. Rural		Aprobado por R.M.N° 208/03
Prof. en Educ. Gral. Básica 1 y 2 Prof. en Educ. Gral. Básica 1 y 2 c/orient. Rural		Elevado con Proy. de Res. Min
Prof. y Tecnatura en Artes Visuales		Ingresa resp. 16/7 En Evaluación
Licenciatura en Artes Visuales		Suspendida Por Res. SPU 31/02
Lic. en Cs. Sociales		Suspendida Res. CONEAU 057/03

Prof. en Cs. Sociales		En evaluación
Prof. en Lengua y Literatura		En evaluación
Prof. en Educación Especial		En evaluación
Lic. en Seguridad Pública		Susp. por Resolución CONEAU 057/03.
Tecnica en Seguridad Pública		Nota con informe 6/8
Lic. en Sistemas de Seguridad y Tratamiento Carcelario		Suspendida por Res CONEAU 057/03.
Tecnica en sistemas...		A la espera de elementos
Lic. en Criminalística		Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
Tecnica en Balística Tecnica en Papioscopia		Elevadas con Proy. de Res Min
-7842/01	Lic. en Accidentología Vial	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
-7840/01	Licenciatura en Producción de Bioimágenes	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
-7837/01	Licenciatura en Cultura Física y Deportes	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
-7838/01	Licenciatura en Enfermería	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03.
- 10034/01	Lic. En Economía	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
- 10031/01	Lic. En Gestión de Empresas	Suspendida por Res. CONEAU 057/03
- 10032/01	Lic. en Marketing Tco. en Marketing	Suspendida. Por Res.SPU 31/02 Validez nacional por Res.Min. 380/03
- 10029/01	Lic. en Museología Tecnica en Museología	Suspendida por Res. SPU 31/02 Validez nacional por R.M.Nº 357/03.
- 10038/01	Lic. en Cs. De la Documentación Tco. Archivero	Suspendida por la R.M.31/03 Validez nacional por Res. Min. Nº 359/03
-10036/01	Lic. en Cooperativismo y Mutualismo	Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
-10033/01	Lic. en Comercio Internacional	Suspendida por Res. CONEAU 057/03
-10030/01	Lic. en Bibliotecología Tco. Bibliotecario Documentalista	Suspendida. por Res.31/02 Autorizado por R.M.Nº 202/03

-10041/01	Tecnicatura Univ. en Granja Tecnicatura Univ. en Granja y Producción Avícola	Ambas autorizadas por R.M. Nº 257/03
-7839/01	Tecnicatura Univ. en Análisis Clínicos	Autorizada por R.M. Nº1194/02
- 10035/01	Tco. en Servicios Gastronómicos Tco. en Hotelería Licenc. en Turismo	Autorizada por R.M. Nº 100/03 Autorizada por R.M. Nº 99/03 Suspendida por R.SPU 31/02
- 8682/01	Prof. en Filosofía Lic. en Filosofía	Elevada con Proyecto de R.M. Suspendida por Resolución CONEAU 057/03
- 8683/01	Prof. en Italiano Traductorado en Italiano	En evaluación para proyecto de R.M.
- 8684/01	Lic. en Historia	Suspendida por Res. 57/03
- 10039/01	Lic. en Biología	Suspendida por Res. CONEAU 57/03
- 10047/01	Prof. en Matemática Lic. En Matemática	Elevado con Proy de Res. Suspendida por Res. CONEAU 057/03.
- 10043/01	Tecnicatura en Acuicultura Lic. en Biología de Ecosistemas Acuáticos	En Evaluación para Proyecto Suspendida por Res. CONEAU 57/03
-10046/01	Prof. en Educ. Tecnológica	Elevado con Proy. De Res. Min
- 10049/01	Profesor en Física	Elevado con Proyecto de Res. Min.
- 10037/01	Lic. en Adm. Pública Lic. en Adm de Emp.	Suspendidas por Res. CONEAU 057/03
Ing. Industrial		Suspendida por Res. CONEAU 057/03
Tec. en Mantenimiento Industrial		En evaluación para proyecto
Ing. en Sistemas Lic. en Sistemas		Suspendida por Res. CONEAU 057/03
Ing. en Telecomunicaciones		Suspendido por Res. CONEAU 57/03
Ing. en Automatización y Control		Suspendido por Res. CONEAU 57/03

**Reconocimiento de Estudios Terciarios No Universitarios
(Res. Min. N° 19/02 Artículo 3°)**

-1025/02	Tco. Sup. en Radiología. Tco. Sup. en Laboratorio	En evaluación
- 1026/02	Tco. Sup. en Gestión de Empresas Archivista Tco. Sup. en Servicios de Gerenciamiento Gastronómico Tco. Sup. en Marketing Turismo Internacional Marketing	Se remitió nota DNGU N° 1042/03 solicitando elementos faltantes, previo a la elaboración de Resolución Ministerial. Ingresó respuesta 8/8/03. En evaluación.
- 2255/02	Prof. en Física Prof. en Matemática Electrónica Digital y Control Automático Tco. Sup. en Granja y Produc. Avícola Prof. en Educ. Tecnol.	En evaluación A la espera de respuesta de elementos faltantes
6168/02	Prof. en Portugués Lengua y Literatura Castellano, Literatura y Latín Lenguaje Musical Música p/Esc. Esp. Francés Portugués	En evaluación
4379/02	Técnico en Seguridad	Se remitió Nota N° 1106/03 c/Informe, recabando información faltante. Ingresó respuesta el 8/8 Se realizó Fiscalización in situ
<p>Se agregaron los siguientes reconocimientos:</p> <p>Profesorado en Historia (Resolución Ministerial N° 669/03) Profesorado en Química (Resolución Ministerial N° 698/03) Analista de Sistemas (Resolución Ministerial N° 681/03) Tecnatura en Automatización y Control de Procesos Industriales (Resolución N° 691/03) Profesorado en Geografía (Resolución Ministerial N° 692/03) Técnico en Comercio Internacional (Resolución Ministerial N° 693/03) Profesorado en Biología (Resolución Ministerial N° 695/03) Enfermero Universitario (Resolución N° 522/03) Técnico en Administración (Resolución N° 523/03) Técnico en Turismo (Resolución N° 524/03) Técnico en Producción de Bioimágenes (Resolución N° 545/03) Técnico Universitario en Telecomunicaciones (Resolución N° 538/03) Profesor de Economía (Resolución N° 536/03) Técnico en Deportes (Resolución N° 521/03) Profesorado de Educación Física (Resolución 521/03)</p>		

Incorporación de establecimientos educativos de nivel medio

5474/03	Ingresar 22/7/03	Nota de respuesta DNGU. 20/8/03
---------	------------------	------------------------------------

Informe de Avance

3911/02	2do. Informe de Avance	Pasó a CONEAU 1/8/03, el que cuenta con Resolución de la misma
---------	------------------------	--

En función de lo descripto por la CONEAU y el Ministerio cabe preguntarse acerca de las posibilidades de llevar esto a cabo en un breve plazo. Por eso la *provisoriedad* del equipo de conducción afecta el cumplimiento de estas metas – como sentamos en los capítulos anteriores-, encontrándose gran parte de las tecnicaturas y profesados en estado avanzado de aprobación ministerial. En este marco se debe –además- insertar lo expuesto por la CONEAU “*se observa que en las Facultades de Ciencias de la Salud y de Ciencias de la Gestión, los recursos humanos disponibles para algunas carreras, así como otros factores intervinientes, tales como las condiciones de la infraestructura y el equipamiento o la disponibilidad de recursos bibliográficos, podrían hacer viables las respectivas ofertas académicas con el nivel requerido. En esta situación puede encuadrarse a las Licenciaturas en Economía, en Administración Pública, en Comercio Internacional, en Cooperativismo y Mutualismo y en Gestión de Empresas, en el marco de la Facultad de Ciencias de la Gestión, así como al Profesorado en Educación Física y a las Licenciaturas en Enfermería y en Producción de Bioimágenes, en el marco de la Facultad de Ciencias de la Salud*”.

d. Por último con respecto a los *servicios que se presta a la sociedad* es aún prematuro hacer un análisis adecuado, lo cual no quita que de las tablas que muestran el número de ingresantes como de las vinculaciones que la Universidad ha establecido con algunas instituciones, las mejoras en esta área sólo pueden ser medidas en forma provisoria. En este sentido, la UAdER es aún una universidad nueva y como tal su análisis debe ser contextualizado. Pero independientemente

de las circunstancias del entorno, la Universidad debiera tender a crear un plan de mejoras consolidado dentro de una estrategia previsible.

¿Cuál debiera ser esa estrategia?

En primer lugar, la Universidad debería *consolidar las estrategias relativas a las funciones de lo equipos de gobierno*. La consolidación requiere que los integrantes de los equipos de dirección cuenten con las condiciones apropiadas para las funciones que vayan a desempeñar. Esto significa, por un lado, una capacitación acorde a los roles y funciones señalados en el Estatuto Universitario, y por el otro, una aceptación proactiva de los fines y los metas de la Universidad. Como sentamos precedentemente la sobrecarga de la unidad de dirección de la Universidad no ayuda a equilibrar un sistema de gobierno adecuado a los modos y los lugares de trabajo de la Universidad. La gestión de los recursos humanos necesita de un plan que englobe el modo de selección de los mismos, la capacitación continua, el reconocimiento de los avances de cada uno como de los factores que afectan un correcto funcionamiento de cada una de las áreas de gestión. Esto requiere de órganos de monitoreo tanto internos como externos.

En segundo lugar, se debería tender a *mejorar las condiciones iniciales hasta garantizar el nivel de la transformación institucional emprendida*. En función de esta estrategia es que deberían incluirse mecanismos de control de los procesos. La implementación, la ejecución y el control de estos procesos precisa de una unidad académica adecuada a tal propósito, por cuanto la especificidad de estas tareas pide una formación -en los integrantes de dicha unidad- proporcionada al nivel de aseguramiento de calidad que se desee lograr. Lo que significa que en los miembros de esa unidad es necesario un aumento adicional de requisitos para su incorporación, problema que no fácil de solucionar para la UAdER ni para el resto de las universidades en general.

En tercer lugar, deberían elaborarse *mecanismos de mejora de la calidad del plantel docente*. En este punto es donde se perciben con mayor claridad las fallas como los aciertos del plantel docente. En este sentido, debe recordarse que las condiciones de los equipos docentes transferidos no fueron proporcionadas a las demandas de servicios de una universidad, ya que *“la mejora*

de la educación requiere poner un gran énfasis en el diseño de los programas educativos, los contenidos y los marcos de aprendizaje⁴². Mencionamos –y es sólo un aspecto del problema- que los planes de estudios son los que deben fundamentar las inclusiones de las asignaturas que contienen así como los fundamentos de éstas deben justificar los contenidos de las mismas, pero para que se presente un plan de estudios adecuado a la demanda social y al estado del arte de cada una de las asignaturas es necesario que los docentes encargados de su formulación se hallen actualizados, y la actualización sólo es posible en la medida que éstos desempeñen tareas de docencia e investigación de manera interrelacionada y constante, lo que no pareciera ser el caso de la UAdER.

En cuarto lugar, correspondería *diseñar las medidas de incremento de la investigación*. Este aspecto es quizás uno de los que la Universidad encaró con mayor firmeza en este año –como observaremos en el capítulo -. Sin embargo, dados los plazos en los cuales la Universidad espera una mejora en esta área, aún es prematuro decir en qué medida puede tener un influjo beneficioso. La investigación es un área de los servicios de una universidad, en la cual el control y la medición de la calidad de la misma no se da de manera rápida. Como sucede en buena parte de las universidades, los gastos que demandan su implementación, su ejecución, su control y su evaluación crecen a medida que aumenta la investigación, lo cual no pareciera estar debidamente previsto en el presupuesto en la Universidad, por no haberse considerado las mejoras que podrían seguirse de un incremento presupuestario en el área.

Y en quinto y último lugar, convendría *proyectar el incremento de las actividades de extensión*. Teniendo en cuenta que uno de los aspectos en que las universidades se vinculan con el entorno es a través de las actividades de extensión, las mismas adquieren una particular relevancia. Al respecto –y es un ejemplo- no resulta comprobable en qué medida las *Unidades de Cultura Tecnológica* pueden desarrollar una eficaz tarea, reconociendo su alto potencial de impacto en el medio. En este punto la Universidad ha señalado –según el

⁴² *Modelo de evaluación...*, ob. cit., pág. 13.

informe del Ing. Guillermo Ibañez- que en las escuelas Técnica N° 1 "Dr. Luis R. Mac Kay" de Gualeguay, de Educación Técnica N° 1 "España" de La Paz, Provincial de Nivel Medio N° 45 "Félix Meyer" de San Salvador, de Educación Técnica N° 5 "Malvinas Argentinas" de Paraná y de Educación Técnica N° 1 "Brig. Gral. P. Echagüe" de Concordia, las actividades no se han llevado a cabo de acuerdo a los resultados esperados. Por ello, es crucial que en esta área se lleven adelante procesos de control de modo de asegurar su viabilidad, su impacto y su mejora.

4

El proceso de construcción del control de la calidad educativa

a. En el documento denominado *Guía para la Evaluación Externa con fines de Acreditación de Programas Académicos de Pregrado* elaborado por un conjunto de expertos colombianos se estableció que *“el concepto de calidad aplicado al servicio público de la educación superior hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza”*⁴³.

En este sentido, debe recordarse que el equipo de dirección se integra con *“el máximo nivel de gobierno de la institución y a quienes dependen directamente de él”*⁴⁴, por lo que sus decisiones poseen una relevante influencia en la gestión universitaria en el mediano y el largo plazos. Por eso, importan tanto el modelo de gestión elegido como el comportamiento de sus integrantes, por cuanto de su dinámica se puede deducir la interacción entre éstos y los restantes miembros de la comunidad universitaria, así como su interacción con la sociedad en la cual se integra.

b. Como primera aproximación al tema cabe indicar que un sistema de control de la calidad educativa de una universidad no puede realizarse como una medida temporal y aislada de la estrategia general de cumplimiento de los fines, las metas y los objetivos. También debe considerarse que no es un método que resuelve todos los problemas y que asegura de hecho y para siempre la calidad de los servicios. Como escribe Municio *“la adaptación al cambio es un proceso lento pero inexorable y muchas organizaciones se resisten a iniciarlo, sin pensar que cada vez les va a ser más difícil hacer frente a los complejos problemas que se les presentan. La universidad es una institución tradicionalmente conservadora que trata de mantener la estabilidad, mientras que las organizaciones empresariales avanzadas son más ágiles en su respuesta, y buscan soluciones creativas que*

⁴³ *Guía de Procedimiento -CNA 03-*. Santafé de Bogotá D.C., diciembre de 1997.

⁴⁴ *Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas*. Buenos Aires, Fundación Premio Nacional de la Calidad, 2002, pág. 11.

*respondan a las nuevas y crecientes necesidades de las personas. La contradicción es evidente para ambas partes y los desencuentros se producen cada vez que se plantea una conexión*⁴⁵.

En este sentido debe entenderse a la universidad como una comunidad proveedora de servicios. Pero también es –como expresa el Profesor Sandler- *“una institución decisiva en la constitución del orden social. Tiene hoy un rol que jamás antes tuvo. Es verdad que comparte con muchas otras instituciones la tarea de conservar y desarrollar los conocimientos comprendidos en la genérica expresión “conocimientos superiores”. También lo es que no todas las universidades en nuestro país investigan en la medida que otros institutos lo hacen. Y, finalmente, es evidente que han nacido muchas “universidades” cuya denominación no responde al concepto estricto de universidad. Sin embargo nada de esto obsta a que en nuestro país el título universitario sea una poderosa carta de crédito para lograr posiciones en lugares decisivos en el proceso de constitución del orden social: la enseñanza, la actividad empresaria, la acción política y la función pública*⁴⁶.

De acuerdo a lo señalado es que cabe proponer el siguiente modelo para la UAdER, considerando las condiciones de su creación, desarrollo y estado actual de la misma.

c. Muncio cita que el cambio operado a favor de la inserción de sistemas de calidad en las universidades se debe –en su razón más profunda- al *“despertar de la conciencia social de muchas instituciones de educación ancladas en la cultura de los funcionarios, en la rutina impuesta por la masificación estudiantil desde los años sesenta o en la consideración de la enseñanza como una actividad secundaria. Aunque en los fines de las universidades siempre aparece su dedicación a la sociedad es en el momento actual cuando se percibe un nuevo impulso a ese papel de apoyo a las necesidades de la sociedad de la que forma*

⁴⁵ Ob. cit., pág. 1.

⁴⁶ Sandler, Héctor R. *La Educación Superior y los Problemas Sociales*. Trabajo inédito, 2003.

parte⁴⁷, pero también a que *“la noción de competitividad ha dejado de ser irrelevante en la educación a medida que ha ido desapareciendo la cultura burocrática. Los estudiantes hablan de la inutilidad de ciertas carreras o materias y saben que en algunas instituciones se puede aprender más que en otras o que los conocimientos que imparten son más valorados por las empresas. La demanda de ingreso en unos centros es claramente superior a la de otros y al mismo tiempo la selección de los estudiantes se convierte en un requisito de Calidad para unos mientras que otros se ven obligados a recibir alumnos rechazados por otros e, incluso, a quienes no tienen expectativas e interés en la enseñanza que se les ofrece y, posiblemente, aptitudes para seguirla con éxito”*⁴⁸. Y además pesa el hecho de que en varios países *“el rendimiento de cuentas ha sido la razón del cambio y ha tenido una poderosa influencia en el establecimiento de enfoques más comprensivos hacia la Calidad”*⁴⁹.

Luego, estos tres factores han incidido en la decisión a adoptar los sistemas de calidad en el ámbito educativo superior. Sin embargo estos tres factores también sirven para justificar su existencia más allá de las razones de la demanda social. En este sentido, la universidad toma conciencia de poseer un alto valor social por el conjunto de servicios que puede prestar pero también descubre el valor de sus integrantes y de sus recursos. Ambas direcciones son en sí mismas significativas y dan importancia a la función de la universidad en el medio.

d. La calidad se ha definido como *“la totalidad de las características de los bienes o servicios que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de los estudiantes e interesados”*⁵⁰. En esta definición se contiene un elemento crucial para toda gestión y es el relativo a la «capacidad de prevención». Como expresan Guerrero, Azcoaga y Demaría -siguiendo a Shewhart- en un

⁴⁷ Ob. cit., pág. 9.

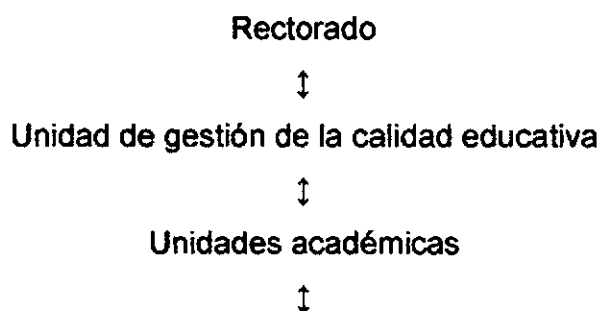
⁴⁸ Ob. cit., pág. 9.

⁴⁹ Ob. cit., pág. 10.

⁵⁰ Modelo de evaluación de la gestión de calidad para instituciones educativas. Una herramienta para la autoevaluación institucional. Buenos Aires, Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2002, pág. 39. Cfr. Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea. Italia, Documento CEDEFOP, 1998.

trabajo sobre calidad total, *"la actitud preventiva intenta evitar fallas y alcanzar eficiencia máxima cuando se identifica el subsistema de causas que provocan defectos como parte del sistema de causas que intervienen en la producción"*⁵¹.

De acuerdo a esta concepción es posible sentar el siguiente esquema:



En cada de ellas una delegación de la unidad de gestión de la calidad educativa

La ubicación de la *Unidad de gestión de la calidad educativa* está dada por la necesidad de evitar una fragmentación innecesaria de la toma de decisiones. Este ha sido una de los factores que más ha incidido en la defectuosa implementación y ejecución de diversas medidas en la Universidad. Esto no significa quitar relevancia a la función de control que realiza la CONEAU, sólo quiere decir que – siguiendo palabras de su presidente Villanueva- ella implica *"tomarle la palabra a la universidad, o sea: la evaluación consiste en si, teniendo en cuenta los objetivos de la Universidad, ésta los está cumpliendo o no"*⁵². Desde este punto de vista, la implementación de un sistema de control de la calidad educativa sirve a los fines de cualquier universidad, en la medida que busca asegurar que la calidad se instaure como un proceso transversal en todas las áreas de gestión de la universidad. Por eso, la ubicación que se le da en el esquema de gobierno de la Universidad responde a esta premisa.

Aparte ¿qué se quiere decir cuando se menciona a las delegaciones de la unidad? Dada la existencia de subsedes y la carencia de un

⁵¹ Guerrero, Ariel H., Azcoaga, Fernando y Demaría, Daniela. "Calidad total: prevención y pacto". Manuscrito, Facultad de Ciencia y Tecnología, Universidad del Salvador, Buenos Aires, s.f.

⁵² Villanueva, ob. cit., pág. 5.

equipo estable mínimo en cada unidad académica, parece viable la figura de la delegación en orden a obtener información actualizada que favorezca la retroalimentación del sistema. Si se consideran los diversos fines que se puede brindar a la información obtenida, es posible comprobar cuán necesaria es la delegación para recoger, por ejemplo, la información referente a los cursos o a las necesidades de la comunidad. Sin embargo, la existencia de esta delegación no impide la recorrida de parte de le quipo de la Unidad de modo de verificar en el lugar, el grado de cumplimiento de la estrategia de gobierno. De esta manera, se obtiene información relevante por un doble canal de flujo.

Además esto cumple con la función de dar vías de participación a todos los actores e interesados. En relación a esto se debe recordar la importancia de una correcta administración de los procesos y los recursos de la Universidad. Sin un enfoque dirigido a los estudiantes y a los otros actores de estos procesos, la información recogida carece de la suficiente trascendencia, quedando su recolección indebidamente desaprovechada.

Por otra parte, no hay posibilidad de evaluación, de corrección y de mejora sin información. Esto nos lleva a un aspecto crucial de esta Unidad, el relativo al compromiso que puede crear en los demás integrantes de la Universidad. El funcionamiento del sistema de calidad depende del grado de responsabilidad de los miembros de la comunidad. En este punto se debe indicar que ello significa que la asunción de la responsabilidad se mide no sólo por los resultados sino también por los efectos en la sociedad. De ahí la importancia de la gestión de la investigación bajo un sistema de calidad. Si se considera que la investigación –en un medio, como el entrerriano, que requiere de la transferencia de sus productos- es a la vez, formación y capacitación de investigadores, y transferencia de conocimientos y elaboración de productos, esta doble dimensión de la investigación sólo puede ser medida por un control de calidad de los procesos, de lo que carece la actual implementación de los proyectos de investigación.

En igual sentido, cabe decir acerca de las actividades de extensión que la misma debe quedar bajo el control de calidad, más aún si se piensa en la

demanda que posee cualquier universidad respecto de su entorno, *“esta interdependencia hace que el entorno sea la variable más importante en la vida de la universidad y, por tanto, la que más condiciona el conjunto de la organización. Desde la visión de la Calidad, el entorno es quien establece el valor de la formación recibida, el grado en que se satisfacen sus necesidades y demandas, y la importancia del impacto que provoca la universidad en la sociedad. No puede concebirse una universidad alejada e indiferente a su entorno”*⁵³.

Luego en relación a lo expresado el esquema se puede diseñar de esta manera:

Unidad de gestión de la calidad		
Control	Implementación y ejecución	Evaluación
Procesos de la gestión de los equipos de dirección	De los procesos y de los sistemas y subsistemas de calidad en función de los actores, los interesados y la comunidad	Propuesta de mejoras y detección de fallas en función del tiempo, del espacio y de los recursos
Procesos de la gestión docente		
Procesos de la gestión de la investigación		
Procesos de la gestión de la extensión		
Procesos de la gestión de los servicios a terceros		
Procesos de la gestión de los servicios provistos por terceros equipos de dirección		

Esto implica:

- *Internalización del factor calidad en todos los actores involucrados:* si bien muchas veces se asoció la noción de calidad sólo a los procesos de producción de las empresas, en la actualidad es un elemento esencial de análisis de los servicios que presta una universidad, por ello es condición previa la educación basada en un concepto ético de la calidad,

⁵³ Muncio, ob. cit., pág. 22.

- *Planificación de procesos de autoevaluación acordes con las metas institucionales:* sin una autoevaluación previa que indique cuáles son las debilidades y las fortalezas institucionales, la construcción de un sistema de calidad se ve perjudicado por la falta de un diagnóstico que permita señalar la diferencia entre la situación ab initio y la ex post de la universidad,
- *Realización de procesos de autoevaluación acordes con un sistema de calidad:* esta etapa hace a la estrategia de la universidad en su relación con los posibles integrantes pero también en referencia a los actuales miembros que requieren que los diversos procesos que se realizan en la universidad posean significación social y educativa,
- *Delimitación de roles, funciones, responsabilidades, deberes y derechos de los actores involucrados:* el compromiso se acrecienta en la medida en cada uno de los actores sabe qué es lo que se espera de él y lo que él puede esperar de los demás, pero además es un compromiso ad extra en razón de la función que cumple la universidad pública,
- *Periodicidad de los procesos de autoevaluación:* los procesos son dinámicos como lo es la vida de la sociedad en la cual la universidad se inserta, en este sentido, en el largo plazo los diferentes procesos realizados pueden servir para medir el impacto de su creación como su pertinencia,
- *Control de la calidad ética de los procesos y de sus resultados:* la calidad ética no es elemento aislado o de propaganda, el mismo conlleva un conjunto de obligaciones y responsabilidades que exceden el mero orden jurídico, y es lo que permite medir los resultados de los diversos procesos de una universidad más allá del grado de cumplimiento de sus objetivos,
- *Publicidad de los procesos y de sus resultados:* por último, como la universidad es un importante actor social, el conocimiento de su funcionamiento, sus logros, sus fallas y de quienes la integran o la han integrado, comporta un fundamental dato de análisis para otros actores sociales pero, en mayor medida, para los futuros usuarios de la misma, los que pueden ver frustradas sus expectativas por una información parcial o falsa.

Si este plan lo puede llevar adelante la UAdER es una consideración que escapa a nuestro análisis, empero, sabemos por nuestras entrevistas, que la misma cuenta con personal –aunque insuficiente- para empezar este cambio que importa crea un sistema de calidad.

5

El proceso de construcción del área de investigaciones

a. En referencia a la gestión del equipo de dirección en el desarrollo de la investigación habíamos observado en el anterior Informe que la investigación era un área de trabajo que se encontraba desarrollada de manera insuficiente y que esto dependía en buena medida de la composición y la dedicación del plantel docente. También habíamos notado que el presupuesto asignado poseía una relativa relevancia, lo que era comprensible considerando las condiciones contextuales en el cual funciona la institución. Luego de este Informe la UAdER implementó a través de una Resolución los Programas de Investigación y Desarrollo (véase Anexo 1), los que comprenden a los:

- Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales (PIDA) que tiene por función *“formar recursos humanos que se inicien en la dirección de proyectos en las áreas de investigación y desarrollo, con la capacidad de poder diagnosticar, planificar, diseñar, ejecutar y gestionar proyectos, específicamente a lo que hace a su formación... la institución muestra la decisión impulsar esta acción, especialmente en donde las áreas de vacancia se manifiesten. Este programa centra su acción en la formación de noveles investigadores en funciones de dirección, con la promoción de proyectos que para tal fin se presenten. Los proyectos en cuestión serán de corta duración, hasta un año, de costo reducido, fácilmente financiables y controlable en cuanto a la evolución de la capacitación, a tal efecto la conformación del equipo será reducida con el fin de priorizar el objetivo del mismo, que es la formación del director y la consolidación del equipo”*
- Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales (PIDP) que tienen por finalidad generar *“conocimientos y desarrollos, en los temas que se prioricen en las respectivas Unidades Académicas, a propuesta de los investigadores, con la participación de sectores productivos, gubernamentales y financieros de la provincia u otra institución relacionada”*

- o Proyectos de Investigación y Desarrollo Institucionales (PIDI) cuya meta es que *"la Universidad como tal, fije políticas de orientación o necesidades en determinadas temáticas a nivel disciplinario o interdisciplinario que la misma considere apropiadas desarrollar, en función de objetivos que le son propios con el fin de mejorar la producción de conocimientos, desarrollar tecnologías, mejorar las existentes, dar respuesta a requerimientos sociales o productivos de la sociedad a la que pertenece y en la cual se encuentra inserta, procurando su rápida transferencia"* los que *"deben propender a optimizar los recursos económicos financieros, humanos y de infraestructura disponibles en la institución, evitando la superposición y priorizando la complementariedad, basada en la interdisciplinariedad de la propuesta"*

La meta es conformar una masa crítica para el período 2003-2006 a través del equipo de gestión de la Secretaría de Ciencia y Técnica. En su Resolución la UAdER estableció que

"A los efectos de institucionalizar las actividades científicas en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos y para todas aquellas que estén relacionados con ella, es necesario contar, además de las normativas, con una política orientadora que sustenten la misma, que fije la institución, brindando el rumbo institucional a seguir en la materia, armonizado con el sistema científico de la región y a nivel nacional"

Para evaluar su viabilidad en el mediano y en el largo plazos, estos propósitos y planes deben ser analizados desde un punto de vista sistémico en orden a verificar sus posibilidades de ejecución, de control, sus posibles resultados y su evaluación. Para ello se debe comenzar examinando dos resultados necesarios en el mediano plazo: uno que se centra en la necesidad de conformar esa masa crítica de investigadores ya señalada, y otro cuyo eje pasa por los resultados de esos proyectos de investigación a los cuales la Universidad va a otorgar su apoyo. Considerando que el marco institucional de implementación

queda limitado por el presupuesto asignado, la UAdER señala que los Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales “... serán de corta duración, hasta un año, de costo reducido, fácilmente financiables y controlable en cuanto a la evolución de la capacitación, a tal efecto la conformación del equipo será reducida con el fin de priorizar el objetivo del mismo, que es la formación del director y la consolidación del equipo”, mientras que los Proyectos de Investigación y Desarrollo Institucionales “deben propender a optimizar los recursos económicos financieros, humanos y de infraestructura disponibles en la institución, evitando la superposición y priorizando la complementariedad, basada en la interdisciplinariedad de la propuesta”. En este sentido, se asume como criterio implícito de asignación el de eficiencia, aunque ciertos términos no parecen claramente expresados –tales como “fácilmente financiables”-.

b. El proceso de crear una masa crítica de investigadores requiere de un sistema de control que permita que la Universidad va a poder incorporar a aquellos que se encuentran en las mejores condiciones de llevar adelante los diferentes tipos de proyectos, que los proyectos aprobados van a contar con la suficiente provisión de recursos para su implementación y finalización, y que los mismos van a comportar una transferencia de conocimientos al medio. Lo cual implica una retroalimentación ya que si los resultados satisfacen la demanda de la sociedad, ésta última puede –en otro ciclo- aumentar la demanda o crear una nueva. En este punto interesa insertar el concepto de calidad.

Aplicado esto a nuestro caso, se pueden distinguir los siguientes ítems de examen:

- I. *formación de recursos humanos que se inicien en la dirección de proyectos en las áreas de investigación y desarrollo, con la capacidad de poder diagnosticar, planificar, diseñar, ejecutar y gestionar proyectos*
- II. *integración a dichos proyectos a investigadores como asesores - categoría I, II o III- para guiar y asesor a los investigadores nuevos*
- III. *cubrimiento de las áreas de vacancia donde se manifiesten*

- IV. *promoción de proyectos de corta duración, hasta un año, de costo reducido, fácilmente financiables y controlable en cuanto a la evolución de la capacitación*
- V. *promoción de proyectos plurianuales, y*
- VI. *vinculación al medio*

En principio, se puede sentar que el conjunto de proyectos creado por la Universidad tiende a "satisfacer las necesidades establecidas e implícitas de los estudiantes e interesados". Esto no quita que se puedan señalar los posibles lugares donde pueden manifestarse ciertas fallas que el equipo de dirección podría enfrentar en la ejecución de los proyectos aprobados. En primer lugar, si la calidad posee una función preventiva conviene señalar una debilidad inicial en la ejecución de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales. Considerando la advertencia que los autores mencionados citan en su trabajo de que la calidad del producto depende primordialmente de su fabricación más que de su control, es necesario prevenir acerca de una debilidad inicial en los mismos, ésta es la escasa o nula experiencia en dirección de los investigadores que se incorporen bajo este régimen de incentivo a la investigación. Porque cuando la Universidad indica que "este programa centra su acción en la formación de noveles investigadores en funciones de dirección, con la promoción de proyectos que para tal fin se presenten", esta aseveración contiene un punto que conviene corregir, y es el relativo a la adjudicación a "noveles investigadores" de funciones de dirección, para lo cual –salvo demostración en contrario– no se encuentran preparados. Si bien, la UAdER añade que va a integrar a investigadores formados con tareas de guía y de asesoramiento⁵⁴, pareciera constituirse –de hecho– una doble dirección del proyecto. Esta situación se puede manifestar en la dinámica de

⁵⁴ En la Resolución se expresa que "cada proyecto contará con un investigador asesor, que guiará y asesorará a los investigadores, habilitado en la dirección de proyectos, categoría I, II o III, dentro de la disciplina del proyecto, quién será el responsable de las modificaciones o mejoras que estos crean conveniente introducir al proyecto y que hagan al mismo factible de concretar, actuando durante el desarrollo del mismo como formadores del equipo involucrado".

la ejecución del proyecto, cuando el investigador categorizado ejerza una función directiva paralela o paternalista en detrimento del novel investigador o deje en manos de éste último la ejecución del proyecto, limitando su rol a una instancia simplemente revisora final, con lo cual en ambos casos, el desarrollo del proyecto puede desmejorar, no logrando los resultados esperados por el equipo de dirección, no tanto por el proyecto en sí mismo sino por la doble dirección que puede surgir en la ejecución del proyecto, lo cual se puede agravar en un marco institucional –común a la mayor parte de las universidades- en el que el presupuesto no permite grandes adjudicaciones de recursos para la investigación, lo cual lleva a incrementar el costo inicial del mismo. Tenemos, entonces, la identificación de una posible falla inicial.

En segundo lugar, la integración de investigadores formados como bien lo destaca la UAdER posee un carácter esencial en la formación de los investigadores propios. En tal sentido, como observamos en el informe anterior, es necesario facilitar la radicación o la contratación directa de aquellos que puedan formar a los que se inician en la investigación así como capacitar a los que se encuentran en una etapa intermedia de formación. Quizás sea en este punto donde haya que incrementar la partida presupuestaria. Como ha reconocido la Universidad con esta estrategia esta medida ayuda a mejorar la calidad docente, y por ende, el proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que mejora las metodologías empleadas, estimula la formación de equipos de trabajo y permite una mejor conformación de los cargos docentes, por cuanto es necesario *“mantener permanentemente actualizados los campos y disciplinas que hacen a las carreras en su conjunto dentro de la universidad y su aporte a la sociedad”*. En este sentido, la dinámica de esta integración puede generar una retroalimentación positiva. Por eso, los investigadores que se integren deben poseer las tres características que señala Guerrero para los mismos: *formación multidisciplinaria, metodología científica y actitud interdisciplinaria*⁵⁵, lo cual remarca la idea de que *“un servicio o un producto es el resultado de las acciones, directas e indirectas, de*

⁵⁵ Guerrero, Ariel H. *Curso de creatividad personal, científica, gerencial*. Buenos Aires, El Ateneo, segunda edición, 1992, pág. 16.

*todos y cada uno de los individuos que integran la organización*⁵⁶, lo que significa en esta campo, por una parte, el trabajo en equipo interdisciplinario de los investigadores, y por el otro, la posibilidad de provisión de resultados a un ámbito mayor de clientes o usuarios.

En tercer lugar, conviene delimitar cuáles son las áreas que poseen algún interés para que se constituyan en temas prioritarios de investigación. La oferta académica de la Universidad brinda –en este sentido- una variedad que convenientemente empleada pueda realizar un aporte significativo al medio en cuanto a la transferencia de conocimientos. Este es un proceso vital relacionado con los clientes y con los usuarios, en la medida que comporta para ambas partes del proceso –la Universidad y los clientes- la necesidad de diseñar productos y servicios realmente requeridos por el medio. En este punto, la calidad del producto depende en gran medida de la calidad de aquellos que identifican las necesidades y los clientes, diseñan los productos y los servicios, verifican las etapas de su ejecución, evalúan el producto o el servicio y realizan una prospectiva de su demanda futura. Estos son los procesos que la Universidad debe controlar a fin de *“desarrollar una sólida y amplia base científica y tecnológica para responder a las demandas del sector productivo y a las necesidades educativas, sociales y culturales de la provincia, la región y el país”*. Estos objetivos los cumplen los Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales, por eso, ellos son los proyectos que debieran contar con mayor apoyo por parte de la Universidad. Si como observamos la UAdER se constituye como una universidad regional, la importancia de este tipo de proyectos va a residir en su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes más allá de la actual gestión del equipo de dirección, conformando una «cadena de valor». De ahí, que le otorguemos mayor trascendencia a este tipo de proyectos.

En cuarto lugar, en relación a la duración de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales cabe decir que la Universidad ha optado por un plazo –un año- que es usual en la implementación de proyectos de investigación. Ahora bien, la observación que puede hacerse se relaciona con los objetivos y los

⁵⁶ *Modelo de evaluación...*, ob. cit., pág. 13.



resultados de dichos proyectos, así como con las áreas temáticas en las cuales ellos se ubican. Así por ejemplo, en ciencia y tecnología el tiempo puede ser insuficiente, mientras que –quizás- en ciertas áreas de las ciencias sociales sea adecuado. En todo caso, a la Universidad le cabe ejercer el control inicial de admisibilidad, por lo cual puede asegurar un debido aprovechamiento del tiempo sugerido. En este orden de cosas, vale considerar la experiencia de otras universidades, las que tienden a sentar como tiempo mínimo para la ejecución de un proyecto de investigación, el plazo de dos años. En este punto sería útil para la Universidad realizar un «benchmarking» de modo que le permita comparar las experiencias de las universidades de prestigio, observando cómo ellas han desarrollado la gestión de la investigación en sus inicios y cómo ella es en la actualidad. Por eso, conviene tener en cuenta un factor que podría no ser suficientemente medido, y éste es el referido a la cooperación con otros proveedores de servicios, tales como otras universidades de la región o de los estados limítrofes -por caso Brasil-, ya que la cooperación en esta área tiende a satisfacer a una mayor cantidad de clientes, de ahí que el factor tiempo de duración de los proyectos sea esencial, por cuanto la gestión conjunta de proyectos de investigación requiere de un adecuado sentido de compromiso de los integrantes, el cual no se logra sino en el transcurso de un tiempo medianamente prolongado. Y aún más, ello permite que se pueda superar la urgencia de algunas demandas, en beneficio de una consolidación de ciertas áreas temáticas de interés, las que no siempre resultan claras al inicio de los proyectos.

En quinto lugar, de acuerdo a lo anteriormente afirmado –quizás- los Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales sean una mejor respuesta a la consolidación de los equipos de investigación que requiere la Universidad. Porque permite –según la Fundación Premio Nacional a la Calidad- las siguientes tareas: a) proveer oportunidades de evolución profesional a sus integrantes, b) desarrollar las capacidades de adaptación, de aprendizaje, de actualización continua y de respuesta oportuna ante el contexto cambiante, c) estimula la participación y el trabajo en equipo, alentando la generación de aportes creativos,

y d) alienta la participación de los docentes no involucrados aún en los programas de investigación⁵⁷.

En sexto y último lugar, en cuanto a la vinculación al medio, como expresa la Resolución y su Anexo estos programas cuentan con la "*participación de sectores productivos, gubernamentales y financieros de la provincia u otra institución relacionada*". En este sentido, cabe tener en cuenta las recomendaciones de la CONEAU elaboradas para la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Allí se menciona la conveniencia de orientar los proyectos de investigación hacia alternativas de crecimiento sustentable para el mediano plazo, buscando soluciones para los problemas locales, provinciales y regionales, liderando un proceso de desarrollo para la región⁵⁸. De esta manera, se pueden integrar las diferentes sedes de la Universidad, aprovechando los recursos escasos⁵⁹.

c. Luego de examinados los diversos puntos de interés relacionados con una gestión de calidad en el área de la investigación, cabe hacer algunas observaciones. En primer lugar, corresponde diferenciar entre factores estructurales y factores dinámicos. Entre los primeros, se cuentan la Secretaría de Ciencia y Técnica y las Secretarías de Investigación de cada unidad académica, mientras que entre los factores dinámicos se hallan los programas de investigación, los investigadores y las asignaciones presupuestarias. Son esta última clase de factores los que pueden ser corregidos de una manera menos compleja y en los cuales la UAdER debe centrar su reforma en el corto plazo.

- o en cuanto a los programas de investigación debiera programarse su implementación en referencia a los destinatarios ampliando el llamado a investigadores formados e independientes, extendiendo los plazos de ejecución de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales,

⁵⁷ Modelo de evaluación..., ob. cit., pág. 24.

⁵⁸ Evaluación Externa de la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco. Buenos Aires, CONEAU, Serie Evaluaciones Externas, 1998, pág. 159.

⁵⁹ En este punto, puede servir la experiencia de la Universidad Nacional de Luján, cfr. Informe Final Evaluación Externa de la Universidad Nacional de Luján. Buenos Aires, CONEAU, Serie Evaluaciones Externas, 1998.

corrigiendo la dirección de estos últimos y si descuidar la importancia de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales y de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Institucionales, atender la posible calidad de aquellos proyectos que no puedan ser enmarcados dentro de lo Programa de la Universidad

- en cuanto a los investigadores resulta conveniente acentuar su incidencia en la formación de los jóvenes investigadores, así como su labor en la integración de aquellos alumnos destacados de los últimos años en la investigación, al respecto también es valiosa la relevancia dada por la UAdER a “*participación de sectores productivos, gubernamentales y financieros de la provincia u otra institución relacionada*”, por lo que puede significar el servicio prestado por la UAdER y su impacto en el medio, y
- en cuanto al factor presupuestario, cabe destacar el esfuerzo que debe realizar la Universidad, el cual no debe ser disminuido en relación a las asignaciones previstas, más si se tiene en cuenta, el horizonte de ejecución y de resultados de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales y de los Proyectos de Investigación y Desarrollo Institucionales

Esto no quita un problema concerniente a una necesaria modificación de la Resolución que implementa estos programas, pues ella se encuentra en vigor. En este sentido, una oportuna reforma normativa evita los problemas que en el mediano y en el largo plazo pueden surgir de acuerdo a lo descrito precedentemente. Y también como se destacó en el anterior Informe, la falta o la escasez de docentes con dedicación exclusiva o semi-exclusiva que pueden tener a su cargo el desarrollo de proyectos de investigación es un tema que excede a la UAdER, aunque ello no significa que ésta lo pueda obviar. Si se recuerda la composición del cuerpo docente y que una gran parte de ellos proviene de institutos terciarios o de profesorados, los que no se hallan en condiciones actuales de planificar y ejecutar proyectos de investigación debido a que en su formación no cuentan con una tradición en el desarrollo de la investigación. Entonces la transferencia de conocimientos y productos se ve limitada a la

aportada por los docentes con trayectoria en investigación que –a través de los concursos o la contratación- puedan integrarse a la Universidad. En esta dirección conviene dirigir la estrategia de la Secretaría de Investigación en la institución, aunque no se muestra la existencia de órganos de planificación estratégica de estas actividades, aunque de hecho algunos miembros del equipo de dirección lo hacen de manera adecuada, no sólo en razón de su capacidad de trabajo sino también por los antecedentes que algunos de ellos poseen. Pero todo esto –como dijimos- depende de la magnitud de la interacción que exista en la comunidad universitaria, del grado de compromiso de sus integrantes y de la adhesión a los valores que la Universidad comporta, y de la misma con los órganos de control educativos y con el medio.

6

El proceso de construcción del área de gestión docente

a. La calidad de la oferta educativa la misma depende de la composición del cuerpo docente y de su capacidad de gestión. En cuanto a la evaluación de la calidad docente, ella puede ser vista en tres momentos: al comienzo de las actividades de la Universidad, en su etapa intermedia y en la actualidad. En referencia al momento inicial cabe recordar lo que indicamos en nuestro Primer Informe, que la transferencia de los institutos trajo la necesidad de elaborar programas de reconversión docente, para que aquellos que los necesitasen pudiesen estar en condiciones de ser habilitados para el desempeño de la gestión docente en las carreras de grado universitario. Pero como eso resultó insuficiente, en la etapa intermedia la implementación de los concursos apareció como un recurso oportuno. Además de que ello constituía un requisito legal ineludible. Y si bien hubo resistencias y conflictos –propios a toda etapa de cambio- la programación de los concursos se asentó como una etapa crucial para el desarrollo de la Universidad –como lo es para cualquier universidad que pretende integrar un cuerpo académico de excelencia-. Fue necesario, entonces, ir implementando otras medidas por parte de la Universidad, tendientes a sostener en el tiempo los logros obtenidos y a controlar la calidad de los mismos y los resultados obtenidos.

Por ello la Universidad comenzó a ejecutar:

- I. el proceso de reconversión docente*
- II. el ingreso de nuevos docentes, y*
- III. el programa de apoyo a la jerarquización de los mismos a través de un programa de becas para la formación de postgrado*

Analizaremos cada uno de estos procesos en los siguientes puntos.

b. El proceso de reconversión docente continúa realizándose tal como se había previsto por las autoridades, por lo que en este punto no existen menciones relevantes que efectuar en este Informe. En cambio, lo que si interesa es destacar la realización de los concursos tal como se había previsto el año pasado, los que por razones gremiales y estructurales propias de la Universidad –el gran número de concursos a realizar-, se habían postergado. Esto significa tender a mejorar la

calidad docente por el ingreso transparente y abierto de todos aquellos que, habiendo cumplido con los requisitos previstos por las normas universitarias, se encuentren en condiciones de acceder a un cargo docente. Así se puede ver en los siguientes ejemplos provistos por la UAdER:

1. Llamados a Concurso en Ciencia y Tecnología y Ciencias de la Gestión (Para Cubrir Cargos de Profesores), Facultad de Ciencia y Tecnología, Resolución N° 303/03

Carrera: Tecnicatura en Acuicultura - Sede Académica: Diamante

CÁTEDRA	CARGO	DEDICACIÓN	CANTIDAD
Química I	Profesor Titular	Simple	UNO (1)
Matemática	Profesor Titular	Simple	UNO (1)
Ecología General	Profesor Titular	Simple	UNO (1)
Zoología General	Profesor Titular	Simple	UNO (1)

2. Facultad de Ciencias de la Gestión, Resolución N° 302/03, Materias Comunes a todas las Carreras en las Sedes de: Crespo, Villaguay, Gualeguaychú, Gualeguaychú, Concepción del Uruguay y Chajarí Paraná, con Sede Académica en Paraná

CÁTEDRA	CARGO	DEDICACIÓN	CANTIDAD
Epistemología de las Ciencias	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Trabajo Intelectual	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Historia Social y Política	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)

Práctica Profesional I	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Práctica Profesional II	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Práctica Profesional III	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Sociología de las Organizaciones	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Principios de Administración	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Introducción a la Economía	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Universidad y Formación Profesional	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)
Derecho Público y Privado	Profesor Titular	A convenir	UNO (1)

Para ambos llamados la Universidad dispuso que las dedicaciones serán a convenir, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 1º, por lo que los aspirantes deberán indicar, en el momento de presentar la solicitud de inscripción al concurso, la clase de dedicación a la que aspiran ser designados y si optan o no por otra como alternativa. En vista de estos llamados cabe hacer las siguientes observaciones.

En primer lugar, es relevante haber dispuesto el llamado a concurso para titulares, ya que es un tema crucial el conformar las estructuras de la gestión docente en las diferentes sedes, de modo de tender a una igual calidad en las diferentes unidades académicas. Esto se debe comprender a la luz del significado que tiene la constitución de la UAdER como universidad regional. Un problema de magnitud –que se puede decir que es inevitable- es en el inicio de las actividades de la Universidad el de equiparar la calidad de la enseñanza en sus

diferentes sedes. Este punto ha sido recomendado con insistencia en las evaluaciones externas que la CONEAU ha realizado a las universidades. Al respecto la CONEAU ha indicado que es conveniente considerar: a) la calidad desde el punto de vista de los docentes disponibles, y b) la viabilidad en función de la infraestructura. En este sentido, ella observa que la movilidad que puede comportar el traslado a las diferentes sedes asegura –en el largo plazo- una efectiva integración regional e inculca a los graduados la importancia del conocimiento de las características y potencialidades de las localidades que no son las propias⁶⁰. Esto se puede lograr a través de una adecuada instrumentalización de los concursos, a fin de atender las demandas de cada sede y poder satisfacer a los clientes y al medio. Por último, con respecto a este tema, cabría sugerir que –siempre que fuese posible- la Universidad se dirija a constituir un cuerpo docente con un creciente porcentaje de integrantes con dedicación exclusiva y semi-exclusiva, de modo de asegurar en el mediano y largo plazos, la excelencia de su cuerpo académico.

En segundo lugar, se debe considerar la importancia que posee que la dedicación no haya sido predispuesta, de manera que la Universidad en acuerdo con el postulante pueda acordar cual puede ser la mejor opción. Sin embargo, esto requiere que la elección tenga en cuenta la trascendencia de la asignatura concursada, la capacidad del concursante de formar a otros y de conformar un equipo, y su vinculación a tareas de investigación y de extensión, por las razones expresadas en el punto precedente.

En tercer lugar, el problema que debe enfrentar la Universidad es el que comprende a la generación de un plantel docente que mejore respecto de su calidad inicial, para ello es necesario asegurar la lealtad, la permanente actualización y la realización de estudios de postgrado –especialización, maestría y doctorado, según corresponda a la oferta existente-. En función de esta estrategia debe ser mencionada como un valioso antecedente para la UAdER la política establecida en la Universidad Adventista del Plata, no sólo atiende a la

⁶⁰ Cfr. la evaluación externa a la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco ya citada.

obtención de un título de postgrado o de grado, sino también al perfeccionamiento docente por medio de subsidios para la participación en congresos, jornadas o encuentros, los que si son de interés institucional pueden llegar a comprender hasta el 100% de los gastos –matrícula de inscripción, traslado, viáticos, alojamiento, entre otros ítems-⁶¹. En nuestro caso, la UAdER ha implementado un programa de becas para estudios de postgrado que analizaremos a continuación.

c. El programa de otorgamiento de becas para la realización de postgrados cuenta con la Secretaría de Ciencia y Técnica como la unidad ejecutora del mismo. Los destinatarios son los *“...docentes, los investigadores y de gestión de la universidad, que acrediten más de dos años de antigüedad en la institución”*. En su art. 7 la Universidad indica que las solicitudes se presentarán ante cada unidad académica, según el formulario provisto la UAdER indicando en el art. 9 qué es lo que se debe presentar:

- *antecedentes académicos/científicos*
- *documentación del postgrado a realizar, lugar, características, currículo, carga horaria, etc.*
- *aceptación para el cursado, si la presentación fuese individual, de la institución que lo imparte*
- *proyecto, tesis, etc., relacionado con el curso a realizar*
- *director de tesis y lugar donde realizará ésta*
- *declaración jurada sobre si mantendrá o no las actividades docentes que se encuentra realizando, o pedido de licencia con o sin goce de haberes*

La redacción de este artículo nos sugiere dos recomendaciones: una tendiente a señalar que sería conveniente que existiese un acuerdo con ciertas universidades, de modo de reducir el costo de la realización del postgrado a través de una serie de cláusulas que especifiquen ciertas contraprestaciones útiles para ambas partes contratantes, la segunda recomendación se refiere a que resulta

⁶¹ *Informe Final Evaluación Externa de la Universidad Adventista del Plata*. Buenos Aires, CONEAU, Serie Evaluaciones Externas, n° 4, 1998, pág. 41.

preferible –esto es una cuestión prudencial- que el docente que efectúa un postgrado tenga por esa período una disminución de sus actividades docentes, de manera de poder adelantar los plazos para la presentación de su tesis, y así facilitarle su redacción. Se podría agregar, empero, una tercera recomendación, la de que sea la Universidad quien tenga el control final de la elección realizada por el postulante, de modo que la elección del postgrado signifique una real mejora para el docente, y no sea la mera realización de un postgrado lo valioso. En este sentido, la lista elaborada por la CONEAU y, donde correspondiese la calificación de un determinado postgrado, es buen elemento de análisis al momento de elegir el lugar donde realizarlo.

Luego, la UAdER en su art. 12 establece para su adjudicación se tendrá en consideración:

- *el dictamen fundado de las facultades y de las secretarías intervinientes del rectorado según corresponda*
- *el cargo, dedicación, edad del solicitante, priorizando el mayor cargo y dedicación y menor edad*
- *la prioridad establecida en la disciplina, establecida por la facultad y/o universidad según corresponda*
- *las áreas de vacancia de recursos humanos dentro de la disciplina del postgrado*
- *el otorgamiento de becas anteriores y grado de cumplimiento de los postulantes*
- *los antecedentes de investigación y grado de cumplimiento de los postulantes dentro de la institución, en caso de existir*
- *el grado de avance en el postgrado en cuestión, si ya lo hubiese iniciado,*
- *el mantenimiento de las actividades de docencia durante el cursado de cursos de postgrado*

La redacción de este artículo no genera mayores problemas y se adecua a las necesidades de la Universidad, en todo caso se debiera valorarse con mayor

determinando las actividades de investigación realizadas en organismos nacionales o regionales –por ejemplo, CONICET- o en universidades extranjeras de prestigio en el área objeto de investigación.

Siguiendo con nuestro análisis notamos la inserción de tres cláusulas que se fundan en razones de estricta justicia. En el art. 13 se remarca que las becas se otorgarán por un año, pudiendo ser renovado por iguales períodos cuando la carrera de postgrado exceda ese plazo, y siempre y cuando el beneficiario hubiese cumplido con los requerimientos del mismo. En el art. 14 se manifiesta que la renovación no podrá exceder de tres años para las maestrías y de cinco años para doctorados. Por último se obliga a los beneficiarios a que una vez terminado sus estudios de postgrado, a permanecer en la institución, a fin de transferir los conocimientos adquiridos, por la misma cantidad de años por los que hubiese sido becado por la universidad (art. 19). Estas normas –entendemos- no resultan objetables y es conveniente su inclusión. De todos modos, es necesario ejercer un seguimiento que implique conocer la mejora que el postgrado ha comportando al equipo docente y a los grupos de investigación. Aún más, si fuese posible cómo ello ha impactado en el medio. A tal fin se dirigen las actividades de extensión. Y en este punto la UAdER ha creado un reglamento para el sistema de proyectos de extensión.

d. El citado reglamento tiende a que las actividades de enseñanza y de investigación confluyan en el medio. Su existencia está sujeta a la existencia de crédito presupuestario. Por eso se admite que si los proyectos superan la capacidad de financiamiento, se podrán aprobar proyectos sin financiamiento. En cuanto a la integración de los programas se señala que ellos deben ser interdisciplinarios y que deberán incluir a alumnos y a no docentes. No están previstas remuneraciones, y se postergan las mismas hasta que la UAdER cree un sistema de becas para estos proyectos. Cuando éstas fuesen establecidas las remuneraciones ellas estarán destinadas, especialmente para los docentes y los graduados.

Si bien, esta iniciativa de la Universidad se dirige a una correcta estrategia de inserción en el medio, la misma debe contar desde el comienzo con una asignación presupuestaria. El carácter honorario de las remuneraciones del equipo no ayuda a una dedicación adecuada de los integrantes del mismo. Sí, en cambio, es relevante establecer la interdisciplinariedad de los proyectos, lo cual está acorde con las corrientes actuales en lo referente a la conformación de los equipos de investigación y de extensión. Por último, no queda claro cuál es la función y la finalidad de integrar a los no docentes, salvo que con ello se quiera significar su tarea de asistencia. En todo caso, la UAdER ha emprendido una estrategia en lo referente a estas actividades que puede ser corregida, pero que en sí misma comporta una mejora sustancial respecto de la situación anterior.

7

Reforma estatutaria

a. Una de las cuestiones relevantes de análisis para evaluar el posible desarrollo de la Universidad es la pregunta acerca de cuáles son las posibilidades que tiene la UAdER con su actual Estatuto de desarrollar una gestión de calidad, más allá de la provisoriedad de su actual equipo de dirección. Es un tema axial determinar hasta qué punto este documento tal como está redactado permite que la Universidad alcance los objetivos y las metas propuestas. Por eso, el mismo va apareciendo en esta etapa de nuestro análisis y que adquiere su real dimensión a medida que profundizamos nuestra investigación.

En primer lugar, cabe observar cual importancia va alcanzando la «regionalización» de la Universidad. Esta cualidad es una de aquellas que no aparece suficientemente descrita en el Estatuto y es, sin embargo, una de las más trascendentes. Cuando la CONEAU analiza lo realizado por la Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, uno de los tópicos en los cuales más enfatiza es en las posibilidades que la Universidad posee en cuanto al desarrollo regional. El impacto sobre el medio que su presencia puede provocar es algo destacable pues moviliza a los diferentes clientes de la Universidad y tiende a satisfacer necesidades locales y regionales de diversa gama. Pero esto requiere de adecuados controles internos y de auditoría externa, de manera de evitar los localismos de las demandas. Por eso es fundamental la elaboración de un plan maestro, lo cual evitaría una ineficiente asignación de recursos, previendo los riesgos futuros así como las próximas demandas del medio. En consecuencia, en este punto, la Universidad puede prestar una serie de servicios que van desde la asistencia técnica hasta la extensión y divulgación del conocimiento científico, con lo cual amplía el número de beneficiarios del sistema universitario, más allá de sus alumnos y de sus familias. Esta misma posibilidad le cabe a la UAdER – descontando la importancia de su posición geográfica- y es lo que cabría demostrar a través de una eficiente implementación de los programas mencionados en los capítulos anteriores. Una de las posibles líneas de trabajo es la que muestra el siguiente ejemplo:

CAPACITACIÓN DE DOCENTES RURALES:

El equipo de coordinación y seguimiento del Proyecto "Capacitación Contextualizada de Docentes Rurales de EGB" invita a participar en las Jornadas sobre Educación Rural que se realizarán en la Escuela Normal Rural "Juan B. Alberdi" en fecha 14 y 15 de noviembre del corriente año.

Estas Jornadas se han organizado como cierre de una etapa del proceso de capacitación desarrollado por INTA, Consejo General de Educación y UADER en la Provincia, durante los años 2001, 2002 y 2003. Por tal motivo, esta invitación solo esta destinada para aquellos docentes que han participado en este proceso.

La participación será con presentación de un trabajo individual o grupal (hasta 3 integrantes) cuyo contenido deberá estar referido a alguno de los siguientes temas:

- a) Curriculum y Contenido de la Educación Rural
- b) Prácticas y Estrategias Docentes
- c) Capacitación para el Docente Rural

La presentación del trabajo deberá tener en cuenta los siguientes ítems:

- 1) Autor: Datos Personales, Domicilio, Teléfono, Institución de Egreso
- 2) Datos Institución: Escuela, Dirección, Localidad
- 3) Tema (elegido): Título del Proyecto, Objetivos, Resumen (1/2 página)

Pero este ejemplo como otros que ha implementado la Universidad pueden verse perjudicados en su ejecución, no sólo por una ineficiente asignación de recursos sino por una excesiva concurrencia de competencias de los diferentes órganos de gobierno de la Universidad –problema semejante que varias universidades manifiestan y que señalamos, es relativamente complejo-.

En segundo lugar, pareciera prudente restringir la participación de varios órganos de gobierno en la creación e implementación de los programas de investigación. A tal fin la Secretaría de Ciencia y Técnica podría ejercer un mejor control de admisibilidad de las propuestas de investigación si ella indicase las grandes líneas temáticas de investigación en acuerdo con las necesidades locales y de la región, y cada unidad académica pudiese aportar su opinión al respecto, lo cual implica reformar el art. 3 que dice que *"en las Facultades, la administración del Sistema será responsabilidad de las Secretarías de Investigación o –en su defecto- de las áreas de gestión que tengan a su cargo este tipo de actividades,*

debiendo dar cuenta de las mismas a la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UADER". De igual manera, a esta Secretaría le cabría no sólo el control interno de su ejecución, sino también el control de la calidad de sus resultados, los cuales no siempre son comprobables en el corto plazo, pues como expresa el Consejo de Rectores de las Universidades Españolas en su Informe 2000, es necesario asegurar la continuidad de los procesos de investigación y de aplicación de sus resultados, por lo que importa afirmar el interés por los proyectos de mediano y largo plazo, obviando la precipitada demanda que pueda solicitar la sociedad que puede afectar las actividades de enseñanza y de investigación que la Universidad promueve.

En tercer lugar, habría que articular los concursos docentes y la gestión docente con los programas de investigación y los proyectos de extensión, de manera de racionalizar el gasto y los recursos humanos⁶². Por eso, es útil una prudente flexibilidad al momento de aceptar o rechazar las propuestas. Pero, en cambio, no debiera existir la misma flexibilidad en la integración de los investigadores. Sus antecedentes en la actividad en organismos nacionales o extranjeros debieran poseer mayor peso en la evaluación de los antecedentes. De ahí, que la Secretaría debiera tener mayor injerencia en la selección de los proyectos y de los directores. Más aún, si se considera la situación presupuestaria de la Universidad –y la del conjunto de las universidades nacionales-. En este sentido, la decisión de la Universidad de no indicar cuál es la dedicación del cargo concursado puede permitirle consensuar en base a sus intereses y a los del concursado, la mejor opción para todos los agentes intervinientes.

En cuarto lugar, de acuerdo a lo anterior convendría crear un Instituto de Investigaciones con delegaciones en cada una de las unidades académicas –en las cuales fuese necesaria su instalación-, de modo de facilitar el conocimiento entre los investigadores y el intercambio de información y de experiencia. Esto podría favorecer la creación de una red de investigadores, la que

⁶² En este ítem los documentos de trabajo de la CONEAU son un buen indicio del camino a recorrer para las universidades, cfr. *Criterios vinculados con la Acreditación de las Carreras de Posgrado. Comisión de Ciencias Aplicadas. 2002 y Ciencias Básicas. Criterios vinculados con la Acreditación de Carreras de Posgrado. 2002*, en www.coneau.edu.ar.

a su vez podría estar en relación con otras redes de investigadores, de manera de ahorrar esfuerzos y disminuir los costos. En función de esto es necesario ahondar la vinculación con otras universidades y con centros de investigación, siguiendo el modelo de la Ley Orgánica de Universidades de España de 2002 y como la UAdER establece en su Título I del Estatuto.

En quinto y último lugar, convendría reducir los integrantes de los cuerpos de gobierno de la Universidad de manera de permitirles una actuación más dinámica. La concurrencia excesiva en la toma de decisiones conspira contra la eficacia de las mismas y el cumplimiento de los fines de la UAdER. Los problemas observados hasta el momento derivan en gran medida del peso de su estructura de gobierno, la que no se articula adecuadamente con el carácter regional de la Universidad.

b. Todo lo expuesto nos lleva a confirmar lo que surge de las entrevistas a distintas autoridades, la Universidad se encuentra en una inmejorable posición regional para llevar adelante una serie de proyectos con impacto en el medio y en la región, y el equipo de dirección reconoce esto y se halla comprometido en estas tareas. Sin embargo, las estructuras quedan limitadas por las normas del Estatuto y por las normas nacionales, las que brindan mayor peso a los órganos deliberativos que a los ejecutivos. En este aspecto, la Universidad presenta un caso de singular consideración para todos los actores involucrados, brindando la posibilidad de una revisión de las normas aplicables desde el criterio de una gestión de calidad.

8

Definición de metas y objetivos

Para definir las metas y los objetivos es necesario crear, por un lado, medidas que tiendan a generar confianza en el producto, de ahí la importancia de la consigna *“eliminar los defectos antes de producirlos”*, y por el otro, establecer una fuerte vinculación con los clientes presentes y futuros, como expresamos en los capítulos precedentes, ya que son un instrumento adecuado para su desarrollo regional. Como ello implica un cambio fundamental de la situación actual de la Universidad, esta propuesta significa una reforma previa del Estatuto, ya que no pareciera posible crear un sistema de control de la calidad de la gestión universitaria sin una debida reforma estatutaria. Es decir que el planteo propuesto implica crear nuevas reglas de juego para todos los actores involucrados, como lo manifiestan los Rectores de las universidades españolas, las que llevan a delimitar cuál debe ser la inserción de las universidades en la sociedad contemporánea.

En este aspecto lo primero se ⁶³entra en la definición de una estrategia, ya que ésta *“presupone la definición de la política de Calidad como expresión de los fines a corto plazo, establecidos por el equipo de gobierno, y se completa con la planificación de las actividades”*, en tanto que lo segundo es *“el logro de los objetivos establecidos en la planificación (lo que se consigue) con el apoyo de la arquitectura organizativa, la utilización de los procesos y recursos, el desarrollo de los programas y la gestión de las personas”*⁶³. Entonces esto se puede formular de la siguiente manera:

- i. Crear una estrategia de calidad*
- ii. Conformar los equipos para llevarla a cabo*
- iii. Planificar los procesos conducentes al logro de los objetivos de esa estrategia*
- iv. Controlar los procesos y los recursos*
- v. Evaluar los procesos*
- vi. Informar a la comunidad universitaria y a los actores sociales de sus resultados*
- vii. Internalizar que los procesos mencionados deben ser periódicos*

⁶³ Muncio, ob. cit., pág. 23.

Todo esto debe conducir al cumplimiento de las metas establecidas en el Estatuto, pero también a la realización de los fines de la universidad, los cuales van más allá de lo establecido y son los que justifican su existencia y su pertinencia.

Anexo 1. Programa de Actualización y Perfeccionamiento de Docentes con Título Superior no Universitario

Objetivos generales

- *Brindar al conjunto de los docentes de la UADER una variedad de oportunidades de formación, actualización y vinculación académica*
- *Ofrecer, de manera subsidiaria, una variedad de cursos que tomarán la forma de ofertas de extensión universitaria, abriendo a los profesionales y docentes de la región cursos previstos en el Módulo III cuando el cupo lo permita*

Objetivos específicos

- *Reforzar la formación y actualizar a los docentes con título superior no universitario en aspectos teóricos y metodológicos de la problemática universitaria y en sus respectivas disciplinas.*
- *Jerarquizar la formación académica de los docentes a quienes está destinado el Programa, mediante cursos y seminarios programados con un nivel equivalente al correspondiente al posgrado, y proporcionarle una formación y entrenamiento en investigación en su disciplina.*
- *Otorgar títulos universitarios a docentes de la UADER que tengan título superior no universitario, para adecuarse a los requerimientos de la Ley de Educación Superior N° 24.521.*

Destinatarios

Los destinatarios del Programa son los docentes de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, que revisten en su planta y que tienen título docente otorgado por institutos de educación superior no universitario o que no incluyen entre sus alcances la docencia universitaria. Para el ingreso en cada uno de los Planes para optar a los títulos que se detallan a continuación se requiere ser Profesor en las siguientes especialidades: Matemática, Historia, Geografía, Letras, Inglés,

Francés, Educación Física, Artes Visuales, Música, Filosofía, Psicología y Pedagogía, Ciencias Económicas, Química, Física y Biología.

Anexo 2. Programa de Reconversión Docente

Modulo I: Política y Organiza- ción de la Educación	SEGUNDO CUATRIMESTRE 2002	PRIMER CUATRIMESTRE 2003	Docente a Cargo
Seminarios	1.1- POLITICA Y ORGANIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA	AGOS./SETIEMBRE	DR. DANIEL CANO
	1.2- SEMINARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA	NOVIEM./ DICIEMBRE	DR. DANIEL CANO
	1.3- SEMINARIO DE DOCENCIA DEL NIVEL SUPERIOR	JULIO / AGOSTO	
	1.4- SEMINARIO DE GESTION UNIVERSITARIA	ABRIL / MAYO	Magíster ALINA PLOME
MODULO II: INVESTIGACIÓN E INNOVACION EDUCATIVA			DOCENTE A CARGO
Seminarios:	2.1.1-SEMINARIO DE INVESTIGACION I	DICIEMBRE	LIC. CRISTINA WHELLER
1 Campo de las Ciencias Sociales, Humanida- des y Artes	2.1.2- SEMINARIO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA	MARZO/ABRIL	Prof. SUSANA HUBERMAN
	2.1.3-SEMINARIO DE INVESTIGACION II	JUNIO	LIC. CRISTINA WHELLER
		MARZO/ABRIL	
2- Campo de las Ciencias Básicas y Experimen- tales	2.2.1- SEMINARIO DE TECNOLOGIA EDUCATIVA	FEBRERO	Prof. SUSANA HUBERMAN
	2.2.2- SEMINARIO DE LA INVESTIGACION	JUNIO	DR. ALDO CALZOLARI
	2.2.3- SEMINARIO DE INVESTIGACION II		DR. ALDO CALZOLARI

Anexo 3. Presupuesto. Unidad Rectorado**Financiamiento. Ingresos (en miles de pesos)**

ORIGEN DE LOS FONDOS	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Rentas generales	3.970	93,33	4.050	93,41	4.213	93,61	4.326	93,76	4.414	93,86
Recursos propios	5	0,12	7	0,16	8	0,18	9	0,20	10	0,21
Transferidos	279	6,55	279	6,43	279	6,20	279	6,05	279	5,93
Total	4.254	100,00	4.336	100,00	4.500	100,00	4.614	100,00	4.703	100,00

Aplicaciones - Egresos

	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Planta Docente	1.985	46,66	2.220	51,20	2.362	52,49	2.365	51,26	2.367	50,36
Planta No Docente	255	5,99	270	6,23	273	6,07	275	5,96	278	5,91
Autoridades	226	5,31	226	5,21	226	5,02	226	4,90	226	4,81
Viáticos Y Pasajes	19	0,44	20	0,46	21	0,47	25	0,54	27	0,57
Programas De Investigación			24		26	0,58	35	0,76	40	0,85
Programas De Extensión	644	15,55	444	10,24	444	9,87	500	10,84	512	10,89
Programas De Bienestar Estudiantil	290	6,81	290	6,69	292	6,49	298	6,46	301	6,40
Consumos Básicos	5	0,11	5	0,12	6	0,13	7	0,15	8	0,17
Material De Enseñanza	1	0,03	2	0,05	3	0,07	5	0,11	6	0,17
Publicaciones, Publicidad Y Difusión	4	0,08	4	0,09	5	0,11	7	0,15	8	0,17
Alquiler De Inmuebles	31	0,73	29	0,67	30	0,67	32	0,69	33	0,70
Gastos En Computación Y Laboratorios	6	0,14	7	0,16	8	0,18	10	0,22	12	0,26
Otros Bienes Y Servicios	86	2,03	85	1,96	85	1,89	87	1,89	89	1,89
Otros	363	8,54	370	8,53	371	8,24	373	8,08	375	7,98

Incremento Neto de Inversiones, Bienes de Uso y Activos

	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%
Laboratorio	25	0,59	26	0,60	27	0,60	30	0,65	32	0,66
Biblioteca	4	0,09	5	0,12	5	0,11	10	0,22	14	0,30
Informática	6	0,14	7	0,16	7	0,16	10	0,22	13	0,28
Otros	302	7,11	300	6,92	301	6,69	305	6,61	308	6,55
Laboratorios Y Talleres					3	0,07	6	0,13	8	0,17
Infraestructura Especial					2	0,04	4	0,09	4	0,09
Otros	2	0,05	2	0,05	3	0,07	4	0,09	4	0,09
Total	4.254	100,00	4.336	100,00	4.500	100,00	4.614	100,00	4.700	100,00

Anexo 4. Encuesta docente**a. Sobre la Facultad en general**

1. En su opinión, ¿cuáles son las debilidades y fortalezas de la Facultad?

Debilidades

Fortalezas

2. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la Carrera?

Debilidades

Fortalezas

3. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del cuerpo docente?

Debilidades

--

Fortalezas

--

4. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas del personal administrativo?

Debilidades

--

Fortalezas

--

b. Sobre la Carrera en particular

5. ¿Conoce los objetivos del plan de estudios? *(circular una respuesta)*

SI	NO
----	----

6. ¿Se encuentra organizado el plan de estudios? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

7. ¿Está adecuado el plan de estudios a las futuras necesidades profesionales de los estudiantes? (circular una respuesta)

Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

8. ¿Existe un adecuado balance entre las asignaturas teóricas y las asignaturas prácticas? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

9. ¿Existe una adecuada planificación de cada asignatura? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

10. ¿Hay correlación entre los objetivos las asignaturas con aquellos del plan de estudios? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

11. ¿Es suficiente el total de horas de cursado de cada asignatura? (circular una respuesta)

Suficiente	Insuficiente	No sabe / no contesta
1	2	3

12. ¿Se encuentra el plantel docente adecuado a las necesidades del plan de estudios? (circular una respuesta)

Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

¿Por qué?

--

13. ¿Existe el material bibliográfico necesario para cursar las asignaturas? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

14. ¿Existe una adecuada dotación de ejemplares? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

15. ¿Con qué frecuencia concurre a la Biblioteca de este Instituto? (circular una respuesta)

Menos de 2 veces al año	1
2 a 5 veces	2
6 a 9 veces	3
10 veces o más	4
No sabe / no contesta	5

15. ¿Dispone de PC para trabajar? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

16. ¿Dispone de Internet? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

17. ¿Existen laboratorios para el uso de los estudiantes? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

18. ¿Cuáles son los criterios y técnicas de enseñanza que utiliza? (circular más de una respuesta, si corresponde)

Clase magistral	Seminarios	Estudio de casos	Monografías	Resolución de problemas	Explicación dialogada	Estudio individual del alumno y exposición en clase	Otros
1	2	3	4	5	6	7	8

19. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación? (circular una respuesta)

Muy adecuados	Adecuados	Poco adecuados	Inadecuados	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

20. ¿Se utiliza una variedad de sistemas de evaluación? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

21. Indique cuáles se utiliza (circular más de una respuesta, si corresponde)

Examen final oral	Examen final escrito	Examen parcial	Trabajos prácticos	Monografías	Evaluación continua	Otras
1	2	3	4	5	6	7

22. ¿Se usan los sistemas de evaluación para mejorar el rendimiento del alumno?
(circular una respuesta)

SI	NO
----	----

23. ¿Existe relación entre la evaluación y los temas del programa de la asignatura?
(circular una respuesta)

SI	NO
----	----

c. Sobre la dirección de la Facultad

24. ¿Conoce quiénes son las autoridades de la Facultad? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

25. ¿Tiene acceso a las autoridades de la Facultad? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

26. ¿Ha recurrido a las autoridades de la Facultad? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

27. En su opinión, ¿existe relación entre las autoridades de la Facultad y los docentes?
(circular una respuesta)

SI	NO
----	----

28. En su opinión, ¿existe relación entre las autoridades de la Facultad y los alumnos?
(circular una respuesta)

SI	NO
----	----

29. En su opinión, ¿existe relación entre las autoridades de la Facultad y el personal administrativo? (circular una respuesta)

SI	NO
----	----

d. Sobre el personal administrativo

30. ¿Es adecuado el número de empleados de la Facultad? (circular una respuesta)

Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

31. ¿Cuál es su opinión sobre el personal administrativo? (circular una respuesta)

Muy bueno	Bueno	Regular	Maló	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

¿Por qué?

--

32. ¿Cuál es su opinión sobre los diversos procedimientos (inscripción, regularización, certificación) de la Facultad? (*circular una respuesta*)

Muy buenos	Buenos	Regulares	Malos	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

¿Por qué?

--

33. ¿Qué recomendaciones sugiere para su mejoramiento?

--

e. Sobre los servicios de apoyo para el estudiante

34. ¿Son adecuados los servicios de infraestructura edilicia? (*circular una respuesta*)

Muy adecuados	Adecuados	Poco adecuados	Inadecuados	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

35. ¿Es suficiente el horario de biblioteca? (*circular una respuesta*)

SI	NO
----	----

36. ¿Son adecuadas las aulas para el dictado de las asignaturas? (*circular una respuesta*)

Muy adecuadas	Adecuadas	Poco adecuadas	Inadecuadas	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

37. ¿Es adecuado el servicio de fotocopias? (*circular una respuesta*)

Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

38. ¿Es adecuado el espacio de la biblioteca? (*circular una respuesta*)

Muy adecuado	Adecuado	Poco adecuado	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

39. ¿Son adecuados los recursos –televisión, proyectores, videos, etc- para el dictado de las asignaturas? (*circular una respuesta*)

Muy adecuados	Adecuados	Poco adecuados	Inadecuado	No sabe / no contesta
1	2	3	4	5

40. Sugerencias

--

Anexo 5. RESOLUCION N° 239/03

PARANÁ, 10/09/03

VISTO:

La necesidad de implementar un programa de investigación y sus normativas que sustenten el mismo, dentro de una política orientadora que fije la institución, brindando el rumbo institucional a seguir en la materia, armonizado con el sistema científico de la región y a nivel nacional y fijar los mecanismos de financiamiento del sistema de proyectos de Investigación y Desarrollo en el ámbito de la universidad; y

CONSIDERANDO

Que uno de los pilares básicos de esta Universidad es la Investigación a través de aquellas iniciativas que en ella se generen, conforme a lo establecido en el Artículo 91 del Estatuto Académico Provisorio

Que es necesario sistematizar y reglamentar la presentación e implementación de proyectos de Investigación y Desarrollo

Que es imprescindible contar con herramientas para el estímulo y promoción de la investigación científica

Que a los efectos de que las temáticas de investigación no se superpongan y si se complementen, cuando son abordadas desde distintas disciplinas, respondiendo a requerimientos de la sociedad local, provincial o regional.-

Que por otro lado la UADER considera prioritaria la etapa de formación de sus cuerpos de investigadores.

Que es por lo tanto necesario presentar una planificación adecuada, para el desarrollo de los distintos objetivos que se plantean y un mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, de Infraestructura y Económicos Financieros existentes, como así también la generación de trabajos Interdisciplinarios y transdisciplinarios.-

Que con la planificación y en función de objetivos definidos, es conveniente establecer los mecanismos de organización, control, financiamiento y gestión de los mismos.

Que para ello es importante contar con una guía que oriente y unifique la presentación de dichos proyectos

RESOLUCION N°

Que la Secretaría de Ciencia y Técnica propone el Reglamento por el cual se regirán estas iniciativas

Que es atribución del Rector organizador resolver sobre el particular, conforme a lo establecido en el Artículo 16 inciso i) del Estatuto Académico Provisorio de la Universidad

Por ello

EL RECTOR ORGANIZADOR DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS
RESUELVE

ARTÍCULO 1° Aprobar el Programa de Investigación y Desarrollo de la Universidad Autónoma de Entre Ríos que como Anexo I forma parte del presente.

ARTÍCULO 2° Aprobar el Reglamento para el Sistema de Proyectos de Investigación que como Anexo II forma parte de la presente.

ARTÍCULO 3° Dejar establecido que la plena vigencia del Programa de Investigación y Desarrollo y el Reglamento para el Sistema de Proyectos mencionados en los Artículos precedentes será a partir del año 2004.

ARTÍCULO 4° Regístrese, comuníquese, notifíquese a quienes corresponda y cumplido, archívese.

RESOLUCION N°**Anexo I****PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS**

A los efectos de institucionalizar las actividades científicas en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos y para todas aquellas que estén relacionados con ella, es necesario contar, además de las normativas, con una política orientadora que sustenten la misma, que fije la institución, brindando el rumbo institucional a seguir en la materia, armonizado con el sistema científico de la región y a nivel nacional.

Por tal motivo y teniendo en cuenta los siguientes objetivos generales:

Participar e intervenir en todo lo inherente a la formación de recursos humanos en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos con el fin de asegurar la calidad de la investigación y desarrollo a este nivel de formación.

Mantener permanentemente actualizados los campos y disciplinas que hacen a las carreras en su conjunto dentro de la universidad y su aporte a la sociedad.

Desarrollar una sólida y amplia base científica y tecnológica para responder a las demandas del sector productivo y a las necesidades educativas, sociales y culturales de la provincia, la región y el país.

Y considerando los siguientes objetivos específicos:

Promover las actividades científicas en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos a fin de consolidarlas y proyectarlas hacia el sector científico nacional, la enseñanza y el sector de servicios y productor de bienes dentro del lineamiento establecido.

Coordinar las actividades científicas de la Universidad Autónoma de Entre Ríos en un marco amplio y participativo a fin de optimizar la asignación de medios para las mismas.

Distribuir los recursos asignados a Ciencia y Tecnología en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos sobre la base de la excelencia, factibilidad y el impacto producido tanto interno como externo, asegurando tanto la apertura como su coordinación institucional a fin de asegurar la calidad y optimizar el uso de los recursos.

Establecer una amplia relación institucional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos con organismos e instituciones integrantes del sistema científico tecnológico nacional, públicos y privados, con el fin de integrarla a la misma, estableciendo mecanismos de cooperación y complementación de esfuerzos.

Establecer vínculos de cooperación con los sectores de gobierno con competencia en campos en los que la Universidad Autónoma de Entre Ríos acredite actividades científico tecnológicas con el fin de coordinar y complementar acciones tendientes al desarrollo de esos sectores.

Coordinar acciones con los organismos nacionales y provinciales dedicados a la promoción de las actividades científico tecnológicas a fin de mantener a la Universidad Autónoma de Entre Ríos permanentemente actualizada sobre los distintos mecanismos y modalidades de financiación existentes, factibles de utilizar en aquellas actividades que lo ameriten.

Participar en la actividad de agrupaciones sectoriales o regionales con el fin de detectar necesidades y poder aportar el componente científico tecnológico de la Universidad Autónoma de Entre Ríos a los efectos de brindar soluciones.

Sostener la relación institucional de la Universidad Autónoma de Entre Ríos con el sector de los poderes públicos, con la actitud de incidir sobre las políticas nacionales o provinciales de ciencia y tecnología con el fin de mantenerla actualizada y participar activamente en su formulación y/o actualización.

Promover la participación de científicos e investigadores de la Universidad Autónoma de Entre Ríos en eventos científicos nacionales, internacionales y extranjeros, gubernamentales y no gubernamentales, en particular con carácter regional, con el fin de afianzar su presencia en dichos foros y establecer vínculos de cooperación y complementación de esfuerzos.

Someter las actividades científico tecnológica de la Universidad Autónoma de Entre Ríos a normas de evaluación y seguimiento reconocidas, con el fin de asegurar el nivel de excelencia que requieren para su integración con otras instancias de los sistemas científicos tecnológicos nacionales y extranjeros y el consiguiente uso eficaz de los recursos.

Establecer actividades científico tecnológicas en forma conjunta con otras Universidades Nacionales y extranjeras, en particular a nivel regional, con el fin de complementar las capacidades de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Promover la divulgación de los resultados de la investigación y el desarrollo tecnológico desarrollado en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos con el fin de proyectar su actividad en el ámbito más amplio posible.

Promover el intercambio de científicos e investigadores de la Universidad Autónoma de Entre Ríos con los homólogos de otras Universidades Nacionales y extranjeras con el fin de actualizar conocimientos y metodologías de trabajo, como el de compartir experiencias y establecer vínculos de cooperación.

Velar para que las actividades desarrolladas por los científicos e investigadores de la Universidad Autónoma de Entre Ríos se reviertan a la enseñanza con el fin de actualizarla y enriquecerla.

Por lo expuesto se fija el establecimiento de los Programas de Investigación y Desarrollo, en el ámbito de la Universidad Autónoma de Entre Ríos

Proyectos de Investigación y Desarrollo Anuales (PIDA):

Ante la necesidad de la Universidad en formar recursos humanos que se inicien en la dirección de proyectos en las áreas de investigación y desarrollo, con la capacidad de poder diagnosticar, planificar, diseñar, ejecutar y gestionar proyectos, específicamente a lo que hace a su formación, es que la institución muestra la decisión impulsar esta acción, especialmente en donde las áreas de vacancia se manifiesten.

Este programa centra su acción en la formación de noveles investigadores en funciones de dirección, con la promoción de proyectos que para tal fin se presenten.

Los proyectos en cuestión serán de corta duración, hasta un año, de costo reducido, fácilmente financiables y controlable en cuanto a la evolución de la capacitación, a tal efecto la conformación del equipo será reducida con el fin de priorizar el objetivo del mismo, que es la formación del director y la consolidación del equipo.

La presentación se realizará en los formularios que para tal fin serán elaborados para los proyectos de investigación.

Su evaluación debe ser diferenciada de la de los proyectos de los otros programas, de modo que la misma sea rápida y efectiva, mediante dos evaluadores que muestren una formación adecuada para tal fin; debiendo ser por lo menos uno externo a la institución.

Cada proyecto contará con un investigador asesor, que guiará y asesorará a los investigadores, habilitado en la dirección de proyectos, categoría I, II o III, dentro de la disciplina del proyecto, quién será el responsable de las modificaciones o mejoras que estos crean conveniente introducir al proyecto y que hagan al mismo factible de concretar, actuando durante el desarrollo del mismo como formadores del equipo involucrado.

La aprobación de no menos de dos proyectos de investigación y desarrollo anuales (PIDA), habilitará al director a poder presentar proyectos plurianuales (PIDP).

Proyectos de Investigación y Desarrollo Plurianuales (PIDP):

Los proyectos considerados en este programa serán aquellos orientados a la generación de conocimientos y desarrollos, en los temas que se prioricen en las respectivas Unidades Académicas, a propuesta de los investigadores, con la participación de sectores productivos, gubernamentales y financieros de la provincia u otra institución relacionada.

La presentación, evaluación, aprobación y ejecución, como la conformación de los recursos humanos y su forma de financiación, y todo otro requerimiento, se regirá por la reglamentación establecida en la presente resolución.

Proyectos de Investigación y Desarrollo Institucionales (PIDI):

Los proyectos de este programa están orientados a la posibilidad que, la Universidad como tal, fije políticas de orientación o necesidades en determinadas temáticas a nivel disciplinario o interdisciplinario que la misma considere apropiadas desarrollar, en función de objetivos que le son propios con el fin de mejorar la producción de conocimientos, desarrollar tecnologías, mejorar las existentes, dar respuesta a requerimientos sociales o productivos de la sociedad a la que pertenece y en la cual se encuentra inserta, procurando su rápida transferencia.

Los proyectos institucionales también deben propender a optimizar los recursos económicos financieros, humanos y de infraestructura disponibles en la institución, evitando la superposición y priorizando la complementariedad, basada en la interdisciplinariedad de la propuesta.

Los proyectos institucionales tendrán origen en las solicitudes de necesidades planteadas tanto por organismos externos a la Universidad en disciplinas inherentes a sus objetivos, tendientes a dar soluciones a las mismas; como a la existencia de áreas comunes desarrolladas en distintas Unidades Académicas de la Universidad, con el fin optimizar los recursos utilizados y la formación de áreas con especialistas en temas de relevancia que hacen al quehacer de la Universidad.

El CSP, determinará las áreas que considere necesaria desarrollar dentro del presente programa y para lo cual dictará las resoluciones que cada caso requiera.

La presentación, evaluación, aprobación y ejecución, como la conformación de los recursos humanos y su forma de financiación, y todo otro requerimiento, se regirá por la reglamentación establecida en la presente resolución o de toda otra reglamentación que se dicte al efecto si el programa lo requiere.

Anexo II

REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

ARTICULO 1°.- El presente Reglamento regirá en la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), para todas las Unidades Académicas.

ARTICULO 2°.- La Secretaría de Ciencia y Técnica de la UADER será responsable de la implementación y coordinación del Sistema, debiendo informar sobre la marcha del mismo al Consejo Superior Provisorio (CSP), mediante la elevación de un informe anual, que deberá presentarse en la primera reunión de cada año.

ARTICULO 3°.- En las Facultades, la administración del Sistema será responsabilidad de las Secretarías de Investigación o –en su defecto- de las áreas de gestión que tengan a su cargo este tipo de actividades, debiendo dar cuenta de las mismas a la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UADER.

ARTICULO 4°.- Las normas y pautas de la presente son de aplicación a los proyectos de investigación científica enmarcados del programa de investigación y desarrollo de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, cuya actividad se orienta a la formación de recursos humanos, la producción de nuevos conocimientos en todas sus disciplinas y a los desarrollo e innovaciones de tecnología, ya sean disciplinarios, interdisciplinarios o transdisciplinarios.

ARTICULO 5°.- El CSP aprobará anualmente, a propuesta de la Secretaría de Investigación de la UADER, el crédito presupuestario para el sistema y establecerá, se así lo considerase oportuno, temas de interés institucional para orientar la convocatoria a presentación de iniciativas.

ARTICULO 6°.- La implementación del Sistema en la Universidad está sujeto a la existencia de crédito presupuestario. Si las presentaciones y los proyectos que resultaran aprobados superasen la capacidad de financiamiento del Sistema, el CSP podrá aprobar los mismos sin financiamiento, quedando a criterio del/la director/a la ejecución del mismo. La decisión adoptada, en este último caso, deberá ser comunicada por el/la director/ra a la Secretaría de Investigación de la UADER, y por intermedio de ésta al CSP, dentro de los 10 (diez) días hábiles posteriores a la fecha que se produzca la notificación.

Presentación

ARTICULO 7°.- La presentación de los proyectos no es permanente, y debe realizarse conforme al siguiente calendario:

Desde el 15 de marzo hasta el último día hábil del mismo mes en la Unidad Académica respectiva, en los formularios elaborados al efecto.

Las unidades académicas deben remitir a la citada Secretaría, antes del 15 de abril del mismo año, un listado de los proyectos presentados donde conste:

- a) Título del proyecto.
- b) Nombre del Director.
- c) Financiamiento total solicitado
- d) Integrantes del proyecto
- e) Programa a que pertenece el proyecto

ARTICULO 8°.-

En el caso de los PIDA, el Director deberá elevar junto con la presentación del proyecto la propuesta del Asesor que actuará como tal en mismo, con su conformidad y currículum, quién cumplirá con las funciones establecidas en el Programa de Investigación y Desarrollo de la UADER para tal fin.

ARTICULO 9°.- La presentación de los proyectos se realizará en los formularios que la Universidad disponga para tal fin.

Del Director de proyecto

ARTICULO 10°.- Los directores e integrantes del equipo no pueden participar en más de: UN (1) proyecto de investigación en el caso de los PIDA como Director e integrar no mas de UN (1) proyecto PIDP o PIDI a nivel de colaborador.

DOS (2) proyectos de investigación, en el caso de los PIDP y PIDI, a nivel institucional.

Los proyectos de extensión, cuando deriven de los proyectos de investigación, en que el director e integrantes participan, no genera incompatibilidad; caso contrario si.

ARTICULO 11°.- En caso de impedimento transitorio o definitivo del Director, el Codirector asume los derechos y obligaciones de aquél. El Director debe presentar ante el CCP la justificación de su impedimento, dentro del plazo de TREINTA (30) días hábiles posteriores a la existencia de la causal invocada. En caso de impedimento definitivo del Director para la continuación del proyecto, el Codirector lo reemplaza o bien propone la designación de un nuevo Director.

ARTICULO 12°.- En caso de impedimento definitivo o transitorio mayor de SEIS (6) meses del Director, si el proyecto no tuviera Codirector, el CCP puede designar un Director a propuesta de los integrantes del equipo de investigación, previa autorización del autor del proyecto, si correspondiere.

ARTICULO 13°.- En caso de incumplimiento de cualquiera de los integrantes del equipo de investigación, el Director lo debe intimar fehacientemente para que cumpla dentro del plazo que le establezca. Vencido el mismo, puede solicitar la baja del integrante -previa vista al interesado para que realice su descargo- ante el CCP, el que propone su exclusión, si fuera pertinente, al CSP, independientemente de las actuaciones disciplinarias que correspondan.

Comisión evaluadora

ARTICULO 14°.- Vencido el término de presentación, cada Consejo Consultivo Provisorio (CCP) designa una comisión integrada por DOS (2) evaluadores por proyecto, con sus respectivos suplentes, de los cuales -por lo menos- uno debe ser externo.

No puede designarse como evaluador a ningún integrante del equipo del proyecto.

ARTICULO 15°.- Los evaluadores deben reunir los siguientes requisitos:

Ser o haber sido profesor universitario ordinario, de categoría Nivel I y II, o investigador de reconocida trayectoria en el país o en el extranjero, en la misma temática o de disciplina afin. En todos los casos se deben adjuntar al expediente el respectivo currículum vitae.

En el caso de que los recursos humanos internos, no reúnan los anteriores requisitos, la evaluación puede efectuarse con DOS (2) evaluadores externos.

Los consejeros que sean directores o integrantes del equipo de un proyecto deben excusarse de participar en la tramitación del mismo.

ARTICULO 16°.-

La nómina de la comisión evaluadora designada debe exhibirse en la cartelera de la unidad académica por el término de CINCO (5) días hábiles.

Recusación y excusación

ARTICULO 17°.- Los miembros de la Comisión Evaluadora pueden ser recusados por los directores de los proyectos dentro de los CINCO (5) días hábiles posteriores al vencimiento del plazo de exhibición establecido en el artículo anterior, acompañando las pruebas acredite la misma.

ARTICULO 18°.- Dentro de los TRES (3) días hábiles posteriores a la presentación de la recusación, el Decano debe dar traslado al recusado para que éste, en el plazo de CINCO (5) días hábiles, presente su descargo. El Decano procede a la recepción de las pruebas ofrecidas, en un plazo que no debe exceder los OCHO (8) días hábiles. Previo dictamen legal, debe elevar las actuaciones al CCP para su resolución.

Evaluación

ARTÍCULO 19°.- El CCP debe expedirse, previamente a disponer la evaluación del proyecto y con dictamen explícito, acerca de la pertinencia del programa de investigación a que se presenta de acuerdo a la presente reglamentación, de la temática y la adecuación a las prioridades establecidas por la facultad y por el CSP.

En el caso de los PIDA, el CCP deberá designar al Asesor que actuará como tal en el proyecto, quien fuera propuesto por del director en el momento de presentación del proyecto; designación que deberá adjuntarse a la documentación enviada a los evaluadores.

ARTICULO 20°.- Vencidos los plazos para las recusaciones y excusaciones o resueltas las mismas con carácter definitivo por el CCP, los evaluadores proceden a dictaminar de acuerdo a las pautas:

I –Evaluación del equipo de investigación

A - Del Director y Codirector: la dedicación en horas semanales al proyecto (no deben ser menor a seis (6)); antecedentes específicos en dirección codirección o participación en equipos de investigación; antecedentes en la línea del proyecto; calidad de su labor de investigación expresada en publicaciones científicas o desarrollo y formación de recursos humanos.

B- De los demás integrantes del proyecto: dedicación en horas semanales al proyecto (no debe ser menor a cinco (5)); antecedentes en la temática; experiencia en proyectos de investigación, desarrollo, transferencia e innovación; calidad de su labor de investigación expresada en publicaciones científicas o desarrollo y capacitación. Dimensión del equipo.

II – Evaluación del proyecto

A – Originalidad y calidad intrínseca de la propuesta: validez y rigurosidad del diseño del proyecto; creatividad u originalidad del proyecto.

Justificación del proyecto. Estado actual del conocimiento sobre el tema; aplicación social o tecnológica que aportan a la polémica del campo, área o temática.

Delimitación del núcleo temático o problema objeto. Marco conceptual. Formulación y coherencia de los objetivos propuestos. Metas y resultados esperados.

Metodología a emplear, planificación de las tareas, actividades, cronograma, resultados esperados por actividad e indicadores de control de gestión, bibliografía.

Formulación de recursos humanos disponibles.

Posibilidad de construir al avance del conocimiento científico o tecnológico y a la resolución de los problemas que el proyecto prevé abordar.

B - Relevancia e importancia particular de la investigación: con respecto a las necesidades regionales; al carácter de investigación básica; a la transferencia y a otros niveles educativos o institucionales.

III - Evaluación de la calidad del plan de formación de recursos humanos

A - Capacitación y entrenamiento de investigadores.

B - Plan de entrenamiento de becarios alumnos: de grado, posgrado y pasantes si se prevé incorporarlos al proyecto.

C - Capacitación y entrenamiento de otros recursos humanos.

IV - Evaluación del Financiamiento del Proyecto

En función de los costos operativos y de inversión respecto de lo programado y la excelencia del proyecto.

V - Evaluación de las infraestructuras

A - Edilicias, de equipamiento, de instrumental, etc.

B - De los requerimientos solicitados para el proyecto.

ARTICULO 21°.- Los evaluadores pueden producir dictamen individualmente o en comisión en el caso que sean reunidos a tal efecto.

En todos los casos deben producir los dictámenes en forma suficientemente explícita y fundada, con discriminación de los distintos ítem que se solicitan en la planilla correspondiente, dentro de los TREINTA (30) días hábiles de recepcionado el proyecto. El CCP puede, en casos excepcionales, prorrogar el plazo estipulado.

ARTICULO 22°.- Los evaluadores deben expedirse de manera clara y concisa, concluyendo con un dictamen de: aprobado, aprobado con observaciones o no aprobado. En caso de ser aprobado con observaciones, deben expedirse en forma clara y concisa, sobre cuáles son dichas observaciones.

ARTICULO 23°.- Si cualquiera de los evaluadores calificara con un no aprobado, el inciso II- Evaluación del Proyecto del Artículo 20, de la presente resolución, el CCP procede a rechazar el proyecto.

ARTICULO 24°.- Para el caso de que la evaluación del proyecto fuese de aprobado con observaciones por parte de cualquiera de los evaluadores, el informe correspondiente debe ser notificado al Director, para que proceda a dar respuesta a las observaciones realizadas. Debiéndose elevar las mismas a los evaluadores para que se expidan sobre el particular.

ARTICULO 25°.- De no existir respuesta del Director en el término de sesenta (60) días hábiles a las observaciones realizadas, el CCP puede disponer la baja del mismo automáticamente, ordenando el archivo de las respectivas actuaciones.

ARTICULO 26°.- Cumplidos los SESENTA (60) días hábiles de enviado un proyecto a evaluación y no habiéndose expedido el evaluador, o ante su renuncia fehaciente, el CCP debe elevarlo al suplente, debiendo dejar sin efecto la designación del titular y proceder a su reemplazo con el suplente correspondiente.

ARTICULO 27°.- De producirse la situación anterior, las resoluciones del CCP deben notificarse fehacientemente a los interesados y publicarse durante CINCO (5) días hábiles en la cartelera de la Facultad.

ARTÍCULO 28°.- El CCP eleva al CSP los expedientes de los proyectos que aconseja aprobar, los que deben llegar debidamente sustanciados y diligenciados.

Este cuerpo puede solicitar al CCP todas las aclaraciones y ampliaciones sobre la propuesta que estime necesarias. Tales tramitaciones se efectúan por intermedio de la Secretaría de Investigaciones y, una vez cumplimentadas, deben ser aprobadas por el CCP.

ARTICULO 29°.- La fecha de aprobación por el CSP es la que se considera como de inicio del proyecto.

ARTÍCULO 30°.- Para la continuidad de los proyectos, en caso de tratarse de un proyecto plurianual (PIDP) o proyectos institucionales (PIDI), el Director -o el Codirector ante la imposibilidad de aquél- debe presentar cada año, según la fecha del inicio del proyecto, el informe de avance correspondiente, de acuerdo al formulario elaborado para tal fin.

La presentación se hace ante el Decano, quien lo eleva al CCP para su consideración. Asimismo, el Decano remite, dentro de los QUINCE (15) días hábiles subsiguientes, a la Secretaría de Investigaciones, la comunicación del informe de avance presentado.

ARTÍCULO 31°.- Una vez finalizado el proyecto, en el caso de proyectos plurianuales (PIDP) y (PIDI), cada Director debe presentar, dentro de un plazo no mayor de SEIS (6) meses, el informe final, con un resumen del proyecto con los resultados obtenidos, citas bibliográficas, etc., para su publicación; con una extensión de no más de 15 páginas, para su publicación de acuerdo al formulario elaborado para tal fin, y seguir la tramitación prevista para los informes de avance.

Para el caso de proyectos anuales (PIDA), cada Director debe presentar, dentro de un plazo no mayor de tres (3) meses, el informe final con un resumen del mismo con los resultados obtenidos, el informe del asesor del proyecto sobre la actividad del director, desempeño, capacitación desarrollada y resultados conseguidos de acuerdo al formulario elaborado para tal fin, y seguir la tramitación prevista para los informes de avances.

ARTICULO 32°.- El CCP debe remitir los informes de avance y final a los evaluadores que actuaron en la evaluación original del proyecto adjuntándole, además, las que hayan efectuado anteriormente sobre el mismo.

De resultar con algún inconveniente la participación de algunos de los evaluadores, debe procederse de acuerdo con el artículo 26.

ARTÍCULO 33°.- Para los informes de avance y finales, los evaluadores emiten su dictamen con la siguiente calificación: aprobado, aprobado con observaciones o no aprobado.

Los informes de avance, en caso de ser aprobado con observaciones, deben expedirse en forma clara y concisa, sobre cuáles son dichas observaciones; las que deben ser cumplimentadas en la presentación del siguiente informe.

En el caso que el informe de avance no es aprobado, deben expedirse en forma clara y concisa, sobre cuáles son las falencias, las que deben notificarse al Director, para que tome conocimiento y proceda a cumplimentar el mismo, remitiéndose nuevamente al o los evaluadores que las efectuaron para que se expidan nuevamente.

En el caso de los informes finales con la calificación de aprobado con observaciones, o no aprobados, por parte de cualquiera de los evaluadores, debe ser notificado el Director, para que proceda a cumplimentar las mismas, remitiéndose nuevamente al o los evaluadores que las efectuaron para que se expidan nuevamente.

ARTICULO 34°.- El CCP, teniendo en cuenta el dictamen de los evaluadores y con el asesoramiento de la comisión asesora de investigación de la unidad académica correspondiente, emite dictamen explícito y propone al CSP la aprobación, continuidad o no de los proyectos, como las solicitudes de prórrogas. Asimismo -con dictamen fundado y

en casos debidamente justificados- puede, también, proponer la suspensión del proyecto, determinando el tiempo que estime necesario.

ARTÍCULO 35°.- Las solicitudes de prórroga a la finalización del proyecto, deben ser presentadas por el Director con la presentación del último informe de avance, mediante nota especial, en la que fundamente los motivos de la solicitud y siguen el tratamiento previsto en el Artículo 28.

Solicitudes fuera de término a lo establecido en el párrafo anterior, serán tratadas por el CCP con carácter de excepción.

ARTICULO 36°.- El CCP debe incluir, al elevar cada uno de los informes de avance o final al CSP, toda la documentación prevista en la presente reglamentación, con el fin de garantizar el adecuado seguimiento del mismo.

ARTICULO 37°.- El CSP aprueba o rechaza la propuesta del CCP sobre el informe de avance o final presentado y puede solicitar todas las aclaraciones o ampliaciones que considere convenientes para adoptar su decisión.

De no existir respuesta en el término de ciento veinte (120) días corridos, el CSP da de baja el proyecto automáticamente, ordenando -consecuentemente- el archivo de las actuaciones, y analiza las medidas que correspondan.

ARTICULO 38°.- La no presentación del informe de avance o final en los plazos establecidos, sin justificación fundada, como la no aprobación de los informes de avances o finales, en forma sucesiva, por parte de los evaluadores, serán considerados por el CSP y será quién tomará las medidas correspondientes.

Financiamiento externo

ARTICULO 39°.- Los proyectos que sean presentados al sistema nacional de ciencia y técnica, como a otros organismos nacionales de financiación y que además soliciten financiación a esta universidad, deben seguir los mismos mecanismos establecidos en la presente para el resto de los proyectos

Para lo cual serán aceptadas la documentación que para tal fin fuese presentada, con el agregado de la necesaria para su adecuación a la normativa vigente.

ARTICULO 40°.- La presentación ante los mencionados organismos, de acuerdo al tipo de proyecto, pueden ser avalados por los responsables directivos tanto de la Universidad como de las Unidades Académicas.

ARTICULO 41°.- Los proyectos que sean presentados para su financiación ante organismos nacionales o extranjeros, entidades privadas u ONG, pueden presentarse en cualquier época del año al CSP, con la previa aprobación del CCP para su presentación ante tales organismos y la correspondiente formulación de acuerdos o convenios respectivos para su ejecución.

ARTICULO 42°.- Los informes de avances y/o finales de tales proyectos, requeridos por la institución financiadora, como las evaluaciones realizadas, serán válidas para tal fin ante nuestra institución, tal como se especifica en el artículo 39.

ARTICULO 43°.- Aquellos aspectos atinentes a el desarrollo de los proyectos de investigación no tenidos en cuenta en la presente reglamentación, serán resuelto en base a lo establecido en el Anexo I de la Resolución N° 811/03 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, referida al Manual de Procedimientos para la implementación del incentivo a los Docentes Investigadores previsto por el Decreto N° 2427/93

NORMAS TRANSITORIAS

En el año 2003 se instrumentará, transitoriamente, una instancia piloto de implementación del Sistema, el que se regirá por esta reglamentación, habilitándose la presentación de proyectos durante el transcurso del mes de setiembre, respetándose los plazos para las tramitaciones posteriores según está establecido.

Anexo 6. Reglamento para el sistema de proyectos de extensión

REGLAMENTO PARA EL SISTEMA DE PROYECTOS DE EXTENSIÓN

Artículo 1º. El presente Reglamento regirá en la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), para todas sus unidades académicas.

Artículo 2º. La Secretaría de Extensión de la UADER será responsable de la implementación y coordinación del Sistema, debiendo informar sobre la marcha del mismo al Consejo Superior Provisorio (CSP), mediante la elevación de un informe anual, que deberá presentarse en la primera reunión de cada año.

Artículo 3º. En las Facultades, la administración del Sistema será responsabilidad de las Secretarías de Extensión o -en su defecto- de las áreas de gestión que tengan a su cargo este tipo de actividades, debiendo dar cuenta de las mismas a la Secretaría de Extensión de la UADER.

Artículo 4º. Son proyectos de extensión aquellas iniciativas originadas en la Universidad, que integren las funciones de enseñanza e investigación y que tiendan a vincular a las mismas con el medio social, económico, político y cultural de la provincia y la región.

Artículo 5º. El CSP aprobará anualmente, a propuesta de la Secretaría de Extensión de la UADER, el crédito presupuestario para el Sistema y establecerá, si así lo considerase oportuno, temas de interés institucional para orientar la convocatoria a presentación de iniciativas.

Artículo 6º. La implementación del Sistema en la Universidad está sujeto a la existencia de crédito presupuestario. Si las presentaciones y los proyectos que resultaran aprobados superasen la capacidad de financiamiento del Sistema, el CSP podrá aprobar los mismos sin financiamiento, quedando a criterio del/la Director/a la ejecución del mismo. La decisión adoptada, en este último caso, deberá ser comunicada por el/la directora/a a la Secretaría de Extensión de la UADER, y por intermedio de ésta al CSP, dentro de los 10 (diez) días hábiles posteriores a la fecha en que se produzca la notificación.

Artículo 7º. Aquellos Proyectos que, por la naturaleza de las actividades que desarrollen, obtuviesen crédito presupuestario de otras organizaciones o generen ingresos en concepto de propio producido podrán reinvertir los mismos en el funcionamiento del Proyecto, debiendo dar cuenta de ello al Consejo Consultivo Provisorio de la Facultad respectiva, a la Secretaría de Extensión de la UADER y al CSP. El excedente que pudiera generarse, al cabo de la finalización del Proyecto ingresará a una cuenta especial del Sistema, dicho fondo se incorporará al crédito del año siguiente y se reinvertirá en el mismo sin que ello implique un compromiso de continuidad de la iniciativa.

RESOLUCION N° 290/02 - UADER

Artículo 8°. Una vez finalizado el Proyecto, los muebles o bienes que se hubieren adquirido con crédito del Sistema, con fondos externos o de propio producido, pasarán a formar parte del patrimonio de la Facultad en la que haya estado radicada la iniciativa.

Artículo 9°. La presentación y los procesos de evaluación de los Proyectos no es permanente y debe realizarse conforme al siguiente calendario:

- Presentación de iniciativas: durante el transcurso del mes de marzo, hasta el día 15.
- Evaluación de proyectos presentados y formulación de un orden de mérito institucional, por parte de los Consejos Consultivos Provisorios (CCP) de cada Facultad: desde el 15 de marzo hasta el 15 de abril.
- Publicación, en las Facultades, del orden de mérito: durante 5 (cinco) días hábiles, posteriores al establecimiento del orden de mérito de los CCP. En este plazo, los/as Directores/as de los Proyectos podrán emitir opiniones sobre el particular, las cuales se deberán presentar por escrito y se añadirán al expediente que se elevará a la Secretaría de Extensión de la UADER para su posterior tratamiento y evaluación final en el ámbito del CSP.
- Elevación a la Secretaría de Extensión de la UADER, del orden de mérito de los Proyectos presentados y de las consideraciones realizadas por los/as Directores/as: antes del último día hábil del mes de abril.
- Evaluación y aprobación de los Proyectos por parte del CSP.
- Inicio de las actividades de los proyectos aprobados.
- Periodo de ejecución de los proyectos.

Artículo 10°. Las iniciativas aprobadas deberán dar cuenta de los resultados parciales y finales mediante la presentación de un informe de avance y un informe final. El primero de ellos deberá presentarse durante el transcurso del mes de septiembre, mientras que el informe final debe ser presentado en el mes de diciembre, en ambos casos hasta el último día hábil. Ambos informes serán evaluados, en primera instancia, por los CCP, para luego ser remitidos -vía Secretaría de Extensión de la UADER- al CSP para su aprobación definitiva.

Artículo 11°. Los CCP así como el CSP podrán conformar, con los integrantes de cada cuerpo, comisiones especiales para la evaluación y seguimiento de las iniciativas

RESOLUCION N° 290/02 - UADER

presentadas y aprobadas. Dichas comisiones, en cualquier caso, deben estar integradas por representantes de todos los claustros que participan de los Consejos.

Artículo 12º. Los Proyectos deben presentarse de acuerdo con el formato de la "Guía para la formulación de proyectos de extensión".

Artículo 13º. Los equipos de trabajo de los Proyectos deberán estar integrados, preferentemente, de manera interdisciplinaria, por docentes, estudiantes, graduados y no docentes. La actividad que éstos lleven a cabo es de carácter honorario, hasta tanto la Universidad establezca y reglamente un Sistema de Becas para Proyectos de Extensión, las que deberán estar destinadas, especialmente, para docentes y graduados.

Artículo 14º. Podrán ser Directores de Proyectos los docentes de las Facultades que hubieren sido categorizados como titulares, adjuntos o jefes de trabajos prácticos.

Artículo 15º. La participación en Proyectos de Extensión creará un antecedente en la materia para todos sus miembros. La unidad académica en la que esté radicado el Proyecto expedirá a la finalización de la iniciativa, certificados que acrediten la labor desempeñada.