

ALGUNAS IDEAS DEL COORDINADOR DE LA TAGU MS. CÉSAR FRAGA SOBRE LA COORDINACIÓN DE CARRERAS DE LA UNLU (ASPECTOS GENERALES)

1. CULTURA Y ORGANIZACIÓN

Cada modelo organizacional implica una "cultura" diferente de funcionamiento que impregna de alguna forma el pensamiento de sus operadores. Sin embargo, muchas veces es al revés y universidades departamentales que se denominan así - por tanto y en función de la formación originaria de sus docentes - terminan siendo un híbrido entre ese tipo de estructura y la de Facultades, donde las Carreras resultan ser conjuntos de Cátedras y los Departamentos coinciden con agrupamientos de Cátedras afines.

Una forma de organización no es en sí un sinónimo del logro de determinados objetivos o el cumplimiento de determinadas funciones. La estructura departamental apunta a funcionamientos más elásticos, a la economía de recursos humanos y materiales y coloca en las Coordinaciones de Carreras la función de garantizar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos curriculares de los programas de estudio. La correcta interpretación de estas funciones, la particular importancia que reviste la coordinación y la identificación de los docentes con este modelo pueden hacer que se logren los resultados previstos o que haya ciertos problemas en la coherencia de las tareas que se realizan. La organización matricial que implica el funcionamiento de las Carreras en Universidades departamentales suele poner en conflicto intereses, formas de comprender las funciones y ocasionar problemas en la operación de las funciones educativas de difícil resolución.

Carreras, Centros y dependencias

Muchas de las Carreras, por otra parte, se dictan total o parcialmente en diferentes Sedes o Centros Regionales que a su vez son dirigidos por los Directores locales (Director de Centro Regional), quienes se ocupan de la implementación y coordinación de las actividades docentes en los mismos.

Los profesores, en tanto docentes-investigadores, dependen jerárquicamente de los Departamentos, son coordinados por disciplinas afines a través de un Jefe de División y académicamente por un Secretario Académico Departamental quien, a su vez, depende del Director-Decano. Las asignaturas de las Carreras tienen un profesor responsable a cargo designado por los Departamentos quien, como se ve, no depende del Coordinador de Carreras, aunque debe ser propuesto oportunamente por el Departamento al que pertenece y formalmente aceptado por aquél.

El Coordinador de Carreras depende del Rector, a través del Secretario Académico de la Universidad (Ver esquema en Diagrama 1). Los Directores de los Centros también dependen del Rectorado y su función es más de tipo administrativo..

El Coordinador de Carreras es designado por el Consejo Superior a propuesta del Rector, el cual puede apoyarse en opiniones de los Directores de Departamento para su elección.

Las Comisiones de Plan de Estudios se integran con profesores de los Departamentos designados por sus Respective Consejos Académicos. En principio deben pertenecer a los cuatro departamentos en los que se organiza la Universidad, pero no en todos los casos éstos tienen responsabilidad de dictar asignaturas en las Carreras y por tanto a veces no designan representantes a la Comisión de Plan de Estudios correspondiente.

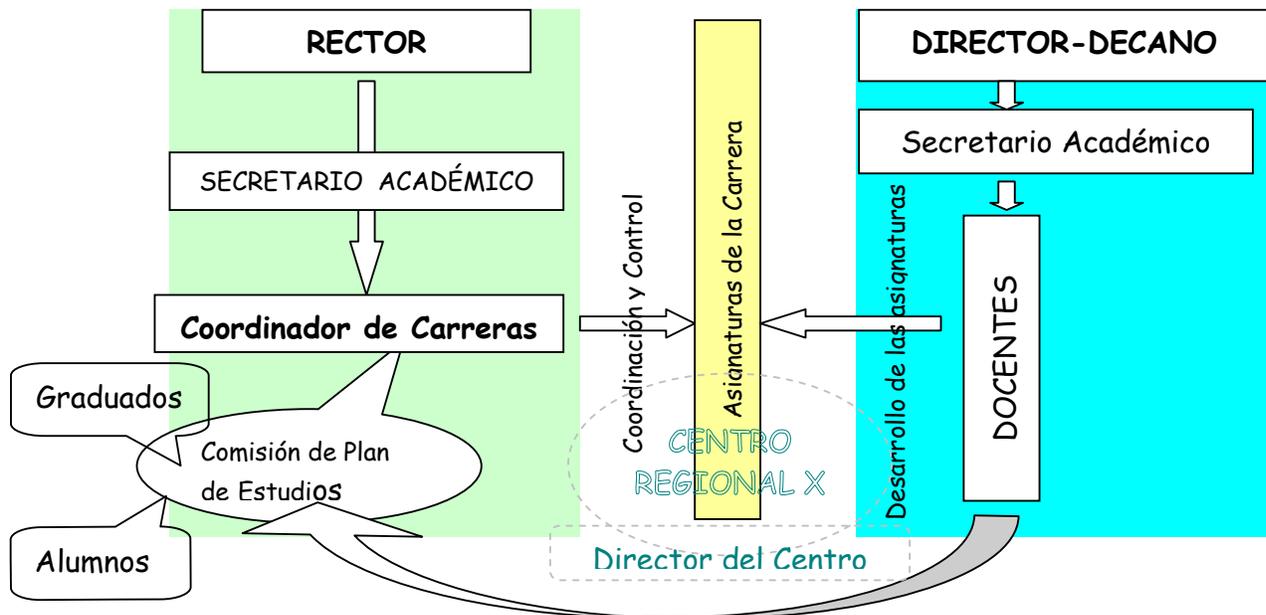


Diagrama 1 Organigrama funcional de una Carrera en una Universidad departamentalizada

2 LA COORDINACIÓN DE CARRERAS

Tal como se expresó al principio, la Coordinación de Carreras la ejerce principalmente un Coordinador, quien apoya su gestión en una Comisión de Plan de Estudios. Cada Carrera tiene su Coordinador y su Comisión de Plan de estudios. La Comisión tiene prevista hasta hoy sólo función de consulta. Las tareas del Coordinador están enmarcadas en Resoluciones especiales del Consejo Superior.

Su lectura, sin embargo, no deja ver demasiado las responsabilidades específicas, salvo las de velar por el desarrollo del Plan, organizar los horarios, aceptar la designación de los profesores responsables y realizar una evaluación semestral del desarrollo de las actividades curriculares. El Coordinador de Carreras no prepara presupuesto alguno ni maneja fondos por sí ni para actividades especiales los que deben ser requeridos a Rectorado o a los Departamentos según deban ser asignados a tareas de la Coordinación o acciones docentes de las asignaturas.

Esta previsto un Coordinador para cada Carrera, independientemente de la cantidad de alumnos que tenga y de si se desarrolla en una o varias sedes o Centros. Últimamente se ha aceptado la designación de un Coordinador Sustituto para reemplazar a aquél en caso de ausencia. Por otra parte la designación, como se ha dicho, depende del Rector, sin instancia alguna directa del profesorado específico ni de los estudiantes de la Carrera, en ningún nivel de sus estudios ni de organización.

2.1 Problemas detectados

Los problemas que específicamente atañen a la función Coordinación de Carreras y pueden apreciarse desde un planteo organizacional pueden sintetizarse en:

- / Confusas definiciones de roles y funciones en varias partes de la tarea académica y en particular en la específica definida para la Coordinación de Carreras

- / Aplicación de criterios personales y diferentes entre los distintos Coordinadores en el desempeño de las tareas
- / Diferentes interpretaciones de la función de Coordinación de otros niveles de decisión y gestión de la Universidad (autoridades, docentes y alumnos) y por consiguiente distintas expectativas puestas en su desempeño
- / Conflictos entre el modelo de Facultad que requiere de un Decano o Director de carrera y el del Departamento que otorga a la Coordinación un rol diferente
- / Limitada estructura puesta a cumplir la función y no adecuada a la envergadura de las distintas Carreras ni a la complejidad propia de la tarea que se requiere cuando se desarrolla en diferentes Centros
- / Deficiente preparación específica para la función
- / Espacios superpuestos de acción entre Jefes de División, Secretarios Académicos, Comisión de Plan de Estudios y Coordinador de Carreras y al mismo tiempo, espacios no cubiertos por ninguno

El informe de la CONEAU coincide en casi todos los aspectos con las encuestas y opiniones recogidas en este trabajo, aunque es difícil comprender algunas de sus propuestas sino como una propia confusión de los roles en una universidad departamental.

3. PROPUESTAS DE MEJORA

3.1 La tarea de Coordinación de Carreras

De acuerdo a lo explicitado hasta aquí se entiende que la Coordinación de Carreras aborda fundamentalmente tareas de programación, seguimiento y control de gestión académico (o auditoría) *antes que de conducción o coordinación funcional*. Así debe entenderse que

- ⇒ explicita una demanda del mercado,
- ⇒ controla los procesos en tanto instancias con productos intermedios que hacen a un ensamble final y
- ⇒ controla la calidad final de los productos terminados
- ⇒ avala la satisfacción del cliente

Es casi la tarea de un gerente con especial seguimiento de procesos y productos especiales.

En tal sentido podrían diferenciarse seis instancias de acción

1º. La interpretación del mercado profesional Esto implica la definición y seguimiento de las características de la demanda tanto en cantidad como en calidad de profesionales de determinada especialidad, las incumbencias necesarias y por tanto el perfil del graduado a formar. Asimismo requiere una prospectiva a futuro que derive de la propia experiencia de la Comisión de Plan de Estudios pero de la interacción con los Centros de Investigación Nacional e Internacionales específicos que permitan visualizar cambios de escenarios o modificaciones necesarias en el mismo que puedan producir los propios graduados.

2º. La definición del plan a seguir (plan de estudios) para la formación del profesional requerido. Implica la explicitación de objetivos, secuencia de actividades, contenidos a

desarrollar, tiempos, requeridos, estilo de gestión, metodología de trabajo, criterios de evaluación, etc.

3°. **El planteo de la demanda a los departamentos en términos específicos.** Esto es la definición de contenidos y eventuales asignaturas requeridas, tiempos y formas de desarrollo y armonización entre sí y con las tareas de otros departamentos. También la definición de eventuales acciones interdisciplinarias o interdepartamentales que se requieran para la formación profesional (viajes, trabajos interdisciplinarias en determinadas instancias de la Carrera, tesis o trabajo final, etc.) y la especificación del perfil docente requerido para cada asignaturas.

4°. **El liderazgo del proceso de enseñanza-aprendizaje** Como natural referente de las características propias del proyecto educativo a desarrollar y de los posibles cambios a introducirse en cualquier momento de su desarrollo, el Coordinador, asumiendo su rol de Gerente de Producto y apoyado en la correspondiente Comisión de Plan de Estudios, debe ser capaz de incorporar energía al sistema y movilizar los mejores recursos de cada uno de los involucrados en pos de procesos y productos de la máxima calidad de acuerdo a las necesidades del medio en cada momento.

5°. **El control de procesos y productos parciales y terminales y la propuesta de ajustes que se requieran al modelo original planteado.** Aquí se pretende el seguimiento de las actividades académicas y de servicios afines, el control de la calidad de la oferta y de los resultados en los distintos niveles de formación y el reclamo de las modificaciones que se consideren convenientes a los actores que correspondiere.

6°. **El seguimiento profesional del graduado.** En esta instancia se procura analizar por un lado la real inserción y adecuación del producto terminado a las circunstancias cambiantes del mercado profesional, siempre algo o muy diferentes las que dieron origen a la creación de la oferta educativa, y el impacto real y eventualmente diferencial del graduado de esta universidad con respecto a otros

1° La interpretación del mercado profesional

Esta tarea en principio corresponde a la Comisión (Comisión de Factibilidad) que se forma para la eventual creación de una Carrera, de acuerdo a argumentos y mecanismos que cada institución se haya planteado. Se ve como un equipo interdisciplinario al cual aportan docentes principales de los distintos departamentos y que eventualmente (deseablemente) pueden ser los constituyentes de la Comisión de Plan de Estudios o Curricular posterior.

Este estudio debe ser serio y responsable y no debe de ningún modo estar presionado por razones internas de la Universidad ni de sus docentes y por consiguiente es importante - una vez realizado este análisis - someterlo a críticas externas a la misma, vinculadas con el mercado real de aplicación.

¿Qué significa un estudio de mercado en una Carrera Universitaria? (Al final de cada una de las funciones se ha colocado una pregunta de este tipo entendiendo que es realmente imposible abordar integralmente todos los aspectos que se involucran. Se plantea así una pregunta como un camino para avanzar a quien así lo desee en aspectos como de necesaria profundización).

Un punto más que interesante en este análisis previo tiene que ver con la calificación de ingresantes y su articulación con los objetivos finales, tiempos y adecuación a la eventual demanda. En ningún proceso lógico de producción este factor puede dejar de tenerse en

cuenta. Tampoco en una Carrera Universitaria. Los ingresantes a las universidades son los egresados de las escuelas medias del país con sus virtudes y limitaciones, en algunos casos con formaciones específicas y en otras no. Los actuales planes de nivel medio difieren incluso según provincias (con reforma o sin ella) y sus graduados además son producto de su propia preocupación por el aprendizaje y eventual experiencia previa en el campo de su futuro estudio (ejemplo: alumnos de escuelas agrotécnicas y de vida rural para Carreras agropecuarias).

Puede haber entonces *preferencias* para ciertos ingresantes según Carrera, si se parte de la posibilidad de una oferta limitada en recursos y espacios o en su defecto, la necesaria adecuación de aprendizajes para lograr cierta nivelación a la hora de atender determinadas enseñanzas. Esto debe ser explicitado desde el principio. Dicho de otra manera: Requisitos o Condiciones de ingreso a revisar o preparar mediante el sistema que se considere más conveniente, pero el "acondicionamiento" previo de la materia prima de cualquier proceso que se trate, es imprescindible para que éste sea posible.

2° La definición del plan a seguir (plan de estudios) para la formación del profesional requerido.

La Coordinación de Carreras (se mantiene este nombre aunque se entiende que no es el que se adecua mejor a la Función) debe poder traducir tanto el diseño original como las posibles modificaciones a un curriculum determinado en el cual se traducen perfiles profesionales, académicos, disciplinas o asignaturas, a demandas específicas a los Departamentos, requisitos a cumplimentar por los estudiantes, logros parciales a concretar, mecanismos de evaluación, etc.

Esta tarea *no puede ni debe ser unipersonal* y, como en la anterior, se propone un equipo interdisciplinario en el cual toma especial relevancia la asistencia de profesionales del área pedagógica. Si bien la tarea docente es realizada por los departamentos, la claridad en los requerimientos favorecerá una tarea didácticamente adecuada y coherente en objetivos y en el proyecto pedagógico de conjunto. Asimismo hará posible la tarea de evaluación consecuente. Es tarea de la Coordinación de Carreras que no sólo se "enseñe" sino que, además, *se aprenda*.

¿Qué elementos deben plantearse en un Plan de Estudios? Numerosos autores han abordado esta temática así como también la imperiosa necesidad de pensar los caminos de seguimiento para su control de gestión (Demol, J. 1997; Díaz Barriga, 1988; Hernández, F. y Ventura, M. 1998; Stenhouse, L. 1991). En este trabajo se ha priorizado más el seguimiento, como tarea permanente de la Coordinación de Carreras, pero no se deja de advertir la **imprescindible vinculación entre lo explícito que es un Proyecto Curricular y sus posibilidades reales de análisis de gestión y evaluación.**

3° El planteo de la demanda a los departamentos en términos específicos

Definido un plan de estudios o proyecto educativo a desarrollar debe plasmarse en una secuencia de procesos en tiempo y forma y definirse tanto las necesidades docentes como de aulas, equipamientos y otros recursos como para establecer una demanda concreta tanto a los departamentos académicos como a los responsables de los servicios de apoyo. Esta demanda debe ser clara y lo más detallada posible a los efectos de poder realizar su seguimiento y control y asegurar la calidad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos.

¿Por qué se es tan específico en las demandas que plantea un Plan de Estudios en su proyecto original y no se traduce después en las definiciones necesarias durante el funcionamiento? Esta pregunta apunta a dos ejes: Por un lado el financiero, pero también por el académico propiamente dicho y que hace a la naturaleza misma de los procesos de formación de los futuros graduados.

Resulta evidente que la *presupuestación* a nivel de Carrera no es un fuerte del sistema departamental en la UNLu y varias de las actividades que posteriormente se realizan (asistencia de Coordinadores a tareas de vinculación interinstitucional, viajes interdisciplinarios, etc.), se financian con fondos de rectorado, específicos (Promagro) o de los Departamentos y muchas veces ni siquiera las tareas docentes habituales son confrontadas en términos de demanda de recursos con los requerimientos que las futuras cohortes han de plantear.

Es de norma que las actividades docentes se deben presupuestar junto con el resto de las actividades que se deben afrontar desde los Departamentos. Para ello debiera tomarse en cuenta los recursos utilizados en el ejercicio anterior (el presupuesto inicial y el efectivamente erogado) y las provisiones requeridas para el nuevo. Deben incluir por supuesto no solamente las partidas dirigidas a sueldos (y su casi siempre necesaria adecuación) sino también aquellas que atienden a los gastos de funcionamiento y que deben actualizarse en función de las necesidades académicas y cohortes del año a presupuestar.

La participación de los docentes a nivel de asignatura (fuente principal del costo) es a través de las Jefaturas de División y no siempre se tienen en cuenta en las instancias superiores las reales necesidades que plantearán las cursadas del año. Si ésta es la parte más clara y directa con los recursos requeridos en las Carreras, es natural pensar que el resto de las necesidades que deben plantearse desde actividades interdisciplinarias, gestión administrativa, recursos de aula y otros de apoyo docente, etc. y los propios de las tareas de Coordinación - que no tiene instancia propia de presupuestación, sino que se realiza a nivel de la Secretaría Académica de Rectorado - tiene un grado de definición mucho más precario y debe atenderse después desde otras partidas o resolverse mal. Rara vez las Coordinaciones de Carreras tienen acceso o están en condiciones de explicitar demandas y eventuales desacoples en estos requerimientos.

Los Planes de estudios siempre plantean con claridad objetivos y metas y hasta responsables de la evaluación del *funcionamiento académico*. Las formas en que se registran, observan, controlan y evalúan las actividades (procesos) desde la Coordinación de Carreras suele ser precaria y a veces poco precisa y lo mismo sucede a nivel de productos finales (graduados). No hay ninguna previsión integral para este tipo de actividades salvo informes semestrales por parte del Coordinador de Carreras - que no suelen partir de observaciones o registros propios y sólo en algunos casos de encuestas realizadas a los alumnos - y están condicionadas por la falta de significación que la tarea de Coordinación tiene en la acción académica cotidiana, interferida además por la línea jerárquica que proviene desde las Jefaturas de División departamentales.

4° El liderazgo del proceso de enseñanza-aprendizaje

La Coordinación de Carreras y en este caso particular, el Coordinador de Carreras, debe asumir el liderazgo del proceso en el proyecto que le corresponde. Debe haber un compromiso de todos los actores con el mismo y desde el proyecto pedagógico institucional que cohesione su labor, la optimice y la conduzca a los resultados deseados. Desde la

necesaria actualización permanente del proyecto, la energización del proceso a través de estímulos de información y de compromiso con la sociedad, el Coordinador cumple una función clave, la de "enamorar" a docentes y alumnos del proyecto en el que están inmersos, que no puede apoyarse en una tarea de Control (teoría de la desconfianza) sino en la de Movilizador (teoría de la confianza). Esta tarea puede y debe sincronizarse, acompañarse, involucrar, potenciarse con la de los Jefes de División y de los Secretarios Académicos departamentales y es tal vez la de mayor envergadura y la más desafiante en la gestión específica del Coordinador de Carreras.

Por eso se entiende que aspectos específicos de la personalidad de quien ejerce la Coordinación de Carreras, de su formación y acción y del respeto que suscita entre sus pares deben ser consecuentes con este concepto y no se adecuan necesariamente en la forma de elección, su soporte político y espacio institucional y menos aún cuando se condiciona su desempeño a una preparación, una retribución y una dedicación mínimas.

¿Cómo se integra una formación profesional específica de la Carrera con una del tipo que se plantea? ¿Es correcto establecer un requisito que difícilmente pueda cumplirse? La carencia de personas formadas con este perfil no implica renunciar a él. La capacitación imprescindible para la función deberá ser una preocupación a resolver a fin de que en algún momento esta premisa pueda cumplirse.

5º El control de procesos y productos parciales y terminales y la propuesta de ajustes que se requieran

Esta función aparece también como determinante ya que deberá contrastar la tarea efectivamente realizada con el curriculum diseñado. En más de una oportunidad se ha expresado la existencia de un curriculum teórico diferente del real o efectivamente ejecutado en las aulas y también del efectivamente apropiado por los alumnos, necesariamente distinto entre individuos - dado las diversas historias previas de cada uno - pero que no puede diferir tanto como para que no sean capaces de enfrentar situaciones problemáticas con un bagaje similar de conocimientos útiles y adecuados a necesidades profesionales similares.

La Coordinación de Carreras se torna entonces en este aspecto en un elemento clave. Velar no sólo porque la calidad y cantidad de contenidos responda a las demandas del Plan de Estudios sino también por las condiciones y forma en que la tarea docente se realiza, es cuidar la calidad de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje y debe ser corroborado con evaluaciones cuidadosas de procesos y resultados en distintos niveles del desarrollo de la Carrera.

La preocupación por la eficiencia y economía de los procesos es sin duda, en una estructura de este tipo, una preocupación que debe resolverse principalmente a nivel departamental, pero el *seguimiento y control de productos es responsabilidad de la Coordinación de Carreras a fin de asegurar un resultado final adecuado a las exigencias planteadas en el Proyecto curricular.*

La dependencia del Coordinador de Carreras del Rectorado y no de los Departamentos se considera conveniente para realizar una tarea ecuaníme, exigente y correcta. Es sin embargo imprescindible un apoyo real y coherente desde los integrantes de la Comisión de Plan de Estudios o Curricular y de los Departamentos - dadas las distintas especialidades disciplinarias que integran normalmente una Carrera - y la necesaria presencia de una línea de autoridad formal que posibilite la adecuación de las distintas

visiones de los grupos docentes a una actividad común y coherente. Seguramente incorporar la elección de alguna forma por parte de los estudiantes de asignaturas de los últimos años y de los docentes de la Carrera a una eventual dupla o terna a elegir por el Rector podría ser un camino.

La Secretaría Académica Departamental aparece como el interlocutor natural con la Coordinación de Carreras y debe constituirse en el órgano sensible del Departamento para atender sus preocupaciones y reclamos y encauzar su solución. La Jefatura de División, como autoridad directa de los responsables de asignatura, es el puente necesario más directo cuando se trata de armonizar y optimizar desempeños.

¿Cómo ejercer una función de control sin estar en la línea natural de mandos de la organización? La clara comprensión de los roles por todos los integrantes de la comunidad universitaria, el liderazgo natural y el soporte político son claves para ejercer una función de este tipo. Ampliar la base de apoyo del Coordinador con una mayor injerencia y participación de la Comisión de Plan de Estudios parece ser un camino necesario para contribuir a que esta función pueda cumplirse mejor así como lo sugerido en la forma de elección y designación.

6° El seguimiento profesional del graduado

No sólo es imprescindible controlar la adecuación de los productos de la actividad académica a las especificaciones originales del Plan de Estudios en sus distintas etapas o niveles de formación hasta el resultado final. Es fundamental asegurarse que el cliente externo, el mercado donde debe instalarse y funcionar el graduado, valore y elija al profesional formado en la Universidad.

Una vez puesta en marcha la Carrera, la tarea de investigar y detectar eventuales cambios en el mercado profesional es también y, por esa causa, importante. Las modificaciones que se suceden en el ámbito de desempeño de cualquier profesión, motorizadas por el cada vez mayor acopio y capacidad de procesamiento de información y la generación de nuevos conocimientos, articulados con los acelerados cambios económicos y sociales del mundo, requieren permanente atención y análisis porque pueden, y de hecho debieran, traducirse en cambios de las características deseables de los graduados y su capacitación específica.

Es conveniente que tanto quien coordine la Carrera en forma personal como los integrantes de las comisiones asesoras o curriculares, tengan permanente posibilidad de asistencia a jornadas, reuniones, cónclaves, foros, etc. donde se discutan las realidades profesionales específicas y se analicen los mercados en los que deben desenvolverse los graduados. La vinculación con Consejos profesionales, si existen, Asociaciones de Decanos de la especialidad, etc. y sin duda de los propios egresados de la UNLu son básicas para estar actualizados en temas como éste y deben estar previstas como actividades esenciales tanto para dar respuestas a modificaciones detectadas como para anticiparlas y promoverlas, si esto es menester.

En este último aspecto, la Coordinación de Carreras debiera ser responsable del seguimiento de los Graduados, integrando una base datos actualizada no menos de una vez por año que, por un lado permita conocer y eventualmente disponer de fuentes de información y conocimiento para la propia Carrera y por otro mantener una red de comunicación que permita consultas e intercambios cada vez que sea necesario, para

resolver necesidades de la Universidad como para eventuales ofertas de capacitación o cursos de postgrado.

De nada sirve cristalizar una Carrera en un tiempo o situación que ha dejado de tener vigencia, más en un diseño departamental que permite respuestas tan ágiles como para incluso y eventualmente discontinuar una oferta educativa si las condiciones originales para su creación han dejado de existir. Estos cambios contextuales exceden la apreciación de las disciplinas aisladas y por ende no alcanza con la visión que sobre la profesión puede provenir desde los Departamentos y requieren un seguimiento y abordaje colectivo indispensable desde la Coordinación de Carreras.

¿Cómo se vinculan las universidades con el ámbito profesional de desempeño de sus graduados? No es sólo a través de los egresados u otros profesionales que quedan trabajando en la universidad como docentes que se conocen las características de un medio dinámico de trabajo que articula la agilidad de los cambios en los conocimientos, con la creciente comunicación y globalización de los mercados. Antes bien, pueden inducir a un diagnóstico con distorsiones bastante significativas. Formas, estado de la relación y sugerencias para la relación con los graduados en este sentido puede ser un tema más que interesante para profundizar.

3.3 ¿Cuáles serían los mecanismos de control?

Sin pretender ser exhaustivos se considera hacer una división entre los controles formales, que requieren cierta organización y posibilidad de sistematización y aquellos informales, no menos importantes y que sirven para la más inmediata detección de eventuales dificultades o conflictos y que más de una vez no aparecen hasta bastante después en los indicadores formales.

3.3.1 Controles formales

- *De servicios auxiliares.* La tarea docente requiere del buen funcionamiento de otros procesos convergentes producidos por los servicios habituales de las universidades. Así en universidades departamentalizadas, la asistencia a trabajos de campo, viajes, eventualmente deportes, laboratorios diversos, salas de medios o equipamientos de apoyo docente, la biblioteca, hemeroteca y conexiones de Internet así como los controles administrativos suelen estar descentralizados y no dependen de los departamentos sino de la Administración Central de Rectorado. Los departamentos, como usuarios básicos de estos servicios en su función docente son normales controles del funcionamiento pero hay áreas que no están vinculadas directamente a determinadas asignaturas, que sí constituyen requisitos para el desenvolvimiento normal de los alumnos de la Carrera y por tanto deben ser abordadas integralmente por la Coordinación de Carreras. Al final de esta descripción para este rubro y los siguientes, se proponen indicadores para su seguimiento y la frecuencia que se considera adecuada para su control.
- *De actividades docentes.* A través de los registros normales de la Universidad pueden seguirse las actividades que se realizan desde los departamentos a través de las asignaturas correspondientes: cantidad de horas efectivamente dictadas sobre programadas, contenidos previstos sobre contenidos desarrollados, actividades extracurriculares, uso de medios auxiliares, actualización bibliográfica y de programas, etc. La Coordinación de Carreras debe también conocer y preocuparse por el estado de actualización de contenidos y capacitación docente y las actividades que, en vinculación

con la Carrera, desarrollen los docentes a cargo de las asignaturas, haciendo las sugerencias y solicitud de modificaciones que considere convenientes a los Departamentos a los ellos que pertenecen.

- *De compromiso de los alumnos.* Asistencia a las actividades propuestas y extracurriculares, uso de biblioteca, hemeroteca y salas de computación, etc.
- *De resultados.* Rendimientos académicos, conocimientos específicos, etc.

Puede para estos casos tomarse información de cómputos existentes o que se requieran especialmente, hacer presencias de clase o de evaluaciones, pedir información específica, programar encuestas, etc. Todas estas deben ser herramientas de uso habitual en quienes tienen finalmente que auditar el funcionamiento normal de una Carrera Universitaria.

3.3.2 Controles informales

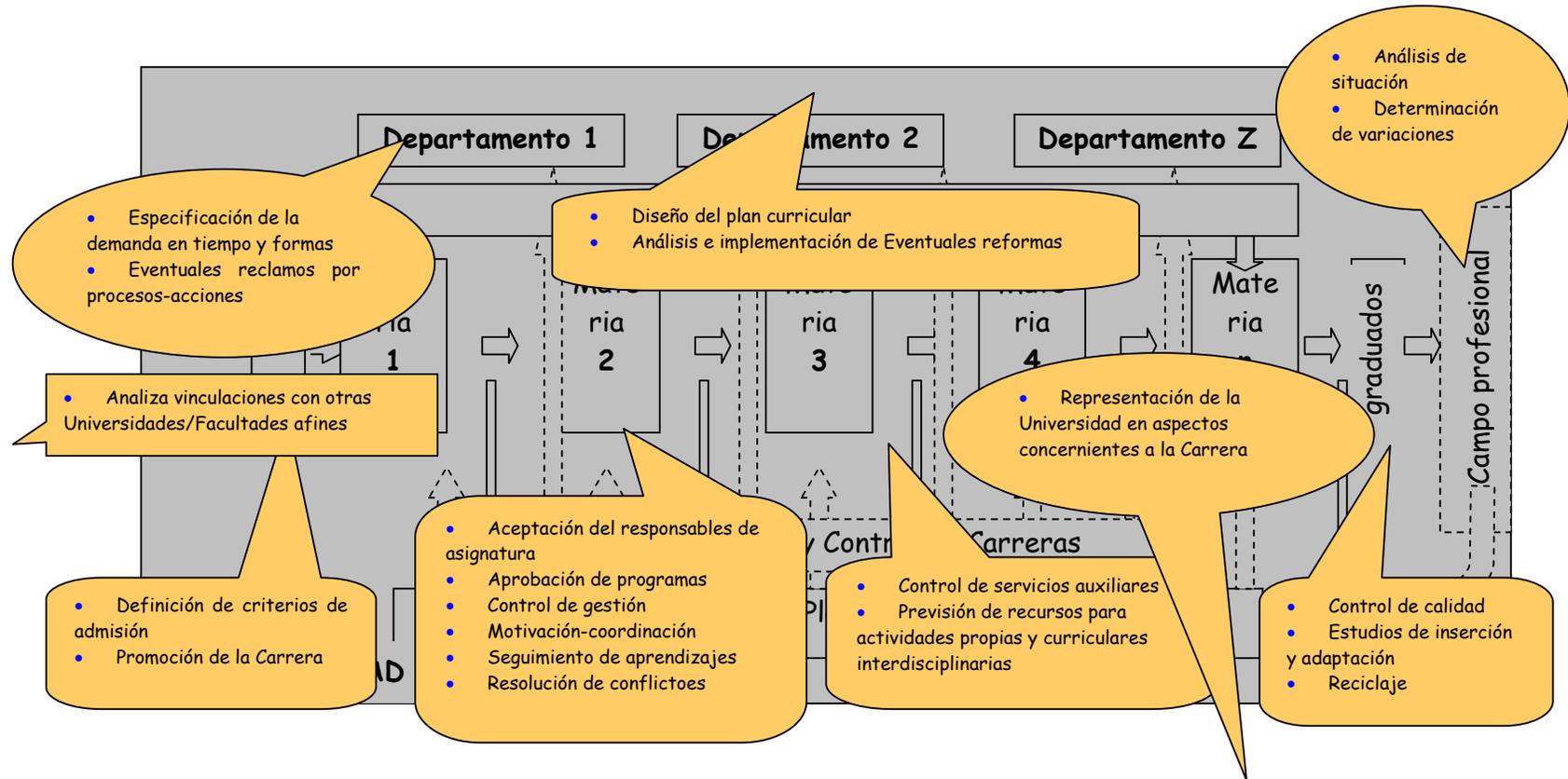
... Si bien en el caso específico de la UNLu no hay recreos propiamente dichos, existen lugares de encuentro de profesores y estudiantes fuera de los horarios de clase, existen carteleras por asignaturas, espacios donde observar el trabajo de clase fuera del aula (trabajos de campo, elaboraciones de computación, etc.).

Todo habla de cómo funciona una Universidad, una Carrera. La forma en que los alumnos se expresan, la relación con los no docentes, su presencia o ausencia en determinados espacios dicen muchas veces más que las palabras. No hay función académica exitosa si el clima no es de actividad, de compromiso, de agradable camaradería entre docentes, alumnos y no docentes dentro del respeto lógico por las funciones de cada uno. Las diferencias de relación se perciben dentro y fuera de las horas de clase en forma bastante explícita a veces y son importantes indicadores de los resultados posibles de la actividad académica que se realiza. Una coordinación atenta a lo que sucede, preocupada por el funcionamiento y compenetrada de la importancia del clima y los procesos, no puede esperar a resultados para hacer un diagnóstico, cuando ya muchas veces tiene el valor de un epitafio antes que el de permitir acciones correctivas inmediatas que puedan resolver conflictos o mejorar resultados a futuro.

3.4 La eficiencia en el uso de los recursos

Un párrafo especial merece el tema evaluación interna y externa. Tanto para uno como para otro caso, se entiende que la Coordinación de Carreras a nivel de Grado no puede ser ajena al tema. Es más, con la estrecha colaboración de los Departamentos en cuanto a convocatorias de docentes y análisis presupuestarios, se entiende que sólo el nivel de Coordinación de Carreras está en condiciones de interpretar aspectos cuali y cuantitativos de eficiencia de uso de recursos y resultados como para evaluar el funcionamiento académico de una Carrera. Como natural representante de la Universidad en los temas específicos vinculados a la Carrera, deberá responder ante eventuales evaluaciones externas o tareas de acreditación que sin duda van a incluir aspectos de tipo presupuestario.

Diagrama 3.2 Diagrama de las funciones de la Coordinación de Carreras



3.5 Postgrados

Al mismo tiempo, por su vinculación con la demanda y necesaria Intérprete de sus necesidades, la Coordinación de Carreras cumple un rol especial en la previsión y eventual oferta posterior de Cursos de formación de Postgrado u otros afines a la Carrera de Grado. Si bien la Universidad prevé que cualquier persona puede iniciar un expediente para el estudio de factibilidad de una propuesta de este tipo, resulta evidente la incumbencia de la Coordinación de Carreras en la valoración de la necesidad de avanzar en cualquier proyecto vinculado.

3.6 El replanteo de la función de la CPE

Una Comisión de Plan de estudios integrada por representantes de todos los Departamentos, de los alumnos y de los graduados tiene demasiada riqueza intelectual para restringir su función a una comisión asesora. Por otra parte y por las características del organigrama funcional, el Coordinador de Carreras necesita de un soporte político principal que refuerce sus decisiones. En este sentido se considera que algunas de las decisiones que debe tomar deben ser avaladas por una resolución común.

Así por ejemplo, cuando se hacen consideraciones críticas al funcionamiento de determinadas acciones docentes o auxiliares de la docencia, es imprescindible que resulten de un tratamiento y aprobación en el seno de la Comisión. Asimismo, acciones que deba realizar el Coordinador (asistencia a Congresos o encuentros vinculados con la Carrera, por ejemplo) es interesante tengan la autorización de la CPE.

El correcto funcionamiento de la CPE es clave para una coordinación académica correcta al nivel de la Carrera y, por consiguiente, es necesario que tanto desde los Departamento como de los otros estamentos que la integran se tome conciencia que la participación comprometida es un derecho *pero además una obligación* de cada uno de los integrantes como representante de las distintas corrientes de opinión y de los saberes de la Universidad.

3.7 Mecanismos para mejorar la Gestión académica de las Carreras

No existe una definición clara de las funciones y atribuciones del Coordinador (o Coordinadores) de Carrera y la Comisión de Plan de Estudios, que faciliten su desenvolvimiento de acuerdo a las funciones que debiera desempeñar. Esta definición no sólo es necesaria para que quienes deben cumplir con estos roles sepan cuál es su marco de desenvolvimiento sino también para quienes deben realizar cualquier rol dentro de una Carrera comprendan y valoren su función como una forma de mejorar el resultado del trabajo de todos.

Así como no existe una perfecta definición ni comprensión del rol de la Coordinación, no es creíble que una Carrera con 300 alumnos que se dicta en una misma sede pueda ser llevada adelante con la misma estructura de Coordinación que una de 5000 con actividades en cinco centros diferentes. Solamente lograr coherencia disciplinaria requiere de dedicación y conocimiento.

Esta revisión debe ser realizada con gran participación de los docentes y toda la comunidad universitaria con el fin de lograr una mejor comprensión de las necesidades y posibilidades por parte de todos. Los criterios propuestos en el punto anterior pueden

servir de base para una revisión del tema en distintas instancias de decisión de la Universidad.

3.8 Algunas consideraciones sobre infraestructura y apoyo administrativo

Muchas de las tareas que aquí se describen como necesarias para un mejor desempeño de la función académica, requieren de una mejor infraestructura de la que hoy se dispone para ello. Si bien el personal administrativo resuelve con buena disposición y diligencia los problemas comunes y habituales de las diferentes Carreras (horarios, fechas de entregas de informes, etc) cada Carrera tiene requerimientos específicos que hoy muchas de las veces son resueltos por el Coordinador o la Comisión de Plan de Estudios. Estos tienen que ver con instrumentos y aplicación de los mismos a tareas de evaluación, evaluación de equivalencias y constatación con antecedentes, informes específicos, etc. Los Coordinadores cuentan con un sólo espacio funcional compartido entre todos para cumplir su tarea y una computadora en las mismas condiciones, lo que hace que muchos de los mismos ni siquiera tengan en cuenta su existencia y lo resuelvan desde otro lugar o ámbito en la medida de sus posibilidades. También existe una sola sala de reuniones para las Comisiones y esto hace que en alguna oportunidad las CPE tengan que encontrarse en otro lado, lejos de donde se encuentra la documentación de apoyo necesaria o del personal existente.

Del mismo modo y de acuerdo a lo expresado anteriormente, no son iguales las necesidades de una Carrera con 5000 estudiantes y varios Centros donde se ofrece que las de una Tecnicatura que sólo se dicta en Luján por lo cual estas necesidades deben ser propuestas en forma diferencial en cada caso.

NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LA TECNICATURA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN UNIVERSITARIA (TAGU).

Esta Tecnicatura se ofreció por única vez y no está prevista por el momento su reiteración. Tampoco por el momento su continuidad en un ofrecimiento de postgrado, que, por otra parte, no se ha planteado la actual CPE. Se han terminado las cursadas previstas y está en la fase final de la confección por parte de los inscriptos de sus Trabajos Finales de Aplicación, más algunos finales que integran el Calendario Académico habitual. Los trámites oficiales ante el Ministerio de Educación se han realizado y sólo quedan aspectos vinculados con las evaluaciones finales y posteriores que la CPE entienda se deban realizar. Hasta aquí no se han registrado limitantes especiales organizativas para el desempeño de la Coordinación y por consiguiente se entiende por el momento no hay nuevas necesidades registradas a futuro.