

EXP-LUJ: 0000870/2009

LUJÁN, 1 JUL 2009

VISTO: El dictamen de la Comisión Asesora "ad hoc" - constituida por la Asamblea Universitaria por Resolución RESAU-LUJ: 0000002-08 con el objeto de trabajar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional, y

CONSIDERANDO:

Que dicha Comisión elevó a la Presidencia de la Asamblea Universitaria el Proyecto Institucional el día 16 de junio de 2009.

Que el Consejo Superior aprobó, mediante Resolución RESHCS-LUJ: 0000178-09, la convocatoria a reunión extraordinaria de Asamblea Universitaria a fin de considerar el dictamen de la Comisión Asesora constituida por Resolución RESAU-LUJ: 0000002-08.

Que el Proyecto Institucional fue aprobado por unanimidad tanto en general y como en particular.

Que la presente resolución fue adoptada en la reunión extraordinaria del día 30 de junio de 2009.

Por ello

LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJÁN

R E S U E L V E :

ARTÍCULO 1º.- Aprobar el Proyecto Institucional de la Universidad Nacional de Luján para el período 2009 - 2012, que obra como Anexo de la presente resolución.-

ARTÍCULO 2º.- Remitir el Proyecto Institucional a la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación para su elevación a la Comisión creada en el marco del Artículo 2º de la Ley N° 26319.-

ARTÍCULO 3º.- Regístrese, comuníquese y archívese.-

RESOLUCIÓN RESAU-LUJ: 00000002-09

*Gustavo G. PARMIGGIANI*  
*Secretario*  
*Asamblea Universitaria*

*Dr. Alberto E. JECH*  
*Presidente*  
*Asamblea Universitaria*

ANEXO A LA RESOLUCIÓN RESAU-LUJ: 0000002-09

**PROYECTO INSTITUCIONAL  
DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN  
2009-2012**

# INDICE

1. ANTECEDENTES	3
1.1.HISTORIA INSTITUCIONAL	3
1.2.EXPERIENCIAS DE PLANEAMIENTO EN LA UNLu	12
2. FUNDAMENTOS DEL PLANEAMIENTO EN LA UNLu	46
2.1. CREACIÓN DE LA COMISIÓN ASESORA DE LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL	46
2.2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL PLANEAMIENTO	49
3. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACCIONES	52
3.1.- DOCENCIA	53
3.2.- INVESTIGACIÓN	73
3.3.- EXTENSIÓN	88
3.4.- BIENESTAR UNIVERSITARIO	106
3.5.- GESTION	130
4. PROYECTO INSTITUCIONAL Y PLAN EJECUTIVO	147
5. FUENTES DOCUMENTALES	149
6. BIBLIOGRAFIA	152
7. ANEXOS	155

## 1. ANTECEDENTES

En este apartado se realiza una breve descripción de la historia institucional y del contexto histórico y político luego de la reapertura. Se brindan datos cuantitativos sobre la evolución de la institución entre 2003 y 2007. Seguidamente se repasan las principales experiencias de planeamiento realizadas por la UNLu a partir de los '90, en el marco de las políticas educacionales de ese momento. De esta manera se intenta construir un marco de análisis que esclarezca los orígenes y el enfoque que tiene este Planeamiento Institucional, los esfuerzos de los que es deudor y su intención de aportar al desarrollo de la institución.

### 1.1. HISTORIA INSTITUCIONAL

#### 1.1.1. *Sus orígenes*

La Universidad Nacional de Luján fue creada por Ley de facto 20.031 del 20 de diciembre de 1972. Se originó en un movimiento local y regional de profesionales representados por la Comisión Pro-Universidad de Luján surgida en agosto de 1969, que logró la creación de una Comisión Especial por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (Resol. 3508/71); dicha Comisión elaboró un estudio de factibilidad que presentó propuestas novedosas para esa coyuntura histórica, como por ejemplo su "énfasis en la investigación; su preocupación por el desarrollo integral y sustentable de la región; y su propuesta de carreras que no repitieran el esquema tradicional y que, al mismo tiempo, constituyeran un aporte al acrecentamiento del conocimiento, a la formación de productores y empresarios, y a la atención de especialidades no tenidas en cuenta en otras casas de estudios superiores del país. Se buscó igualmente una estrecha relación con la comunidad" (UNLu, 1996, 59).

La universidad comenzó a funcionar en agosto de 1973 con un Rector / Interventor y una inscripción de 700 alumnos. Sus planes de estudios se estructuraron a través de un Ciclo de Estudios Generales, y tres Areas: de Producción y Transformación, de Ciencias Sociales Aplicadas y de Educación. Sus carreras -organizadas alrededor de un primer ciclo común, su sistema de ingreso e iniciativas académicas fueron innovadoras y distinguieron a la institución en el

conjunto de universidades existentes. Respecto del ingreso, por ejemplo, se establecía la admisión de mayores de 25 años sin título secundario (eliminada por el Ministerio de Educación en 1975), que sería recuperada por la Ley de Educación Superior (LES) en los `90.

Pronto fueron creados los Centros Regionales de General Sarmiento, Chivilcoy y Campana, y luego en 9 de Julio. Paralelamente, comenzó a construirse el edificio central en el predio del ex Instituto "Angel T de Alvear"<sup>1</sup>. Los Centros Regionales fueron inicialmente entendidos como espacios para el dictado del Ciclo de Estudios Generales y cursos de Extensión y surgieron en virtud de convenios con las respectivas municipalidades, que aportaron infraestructura edilicia. Como recibieron una gran afluencia de alumnos, pronto se aceptó que se dictaran en ellos ciclos completos de algunas carreras (CONEAU, 1998, 6)

Los pares evaluadores, en 1998, expresaron que la concepción regional de la UNLu se centró "en la visión del desarrollo que tendría a futuro el sector agroindustrial en la región pampeana y en las cercanías de Buenos Aires, como lógica consecuencia del perfil productivo del país. Las carreras tecnológicas (alimentos y producción agropecuaria) eran una de las principales razones de ser de la UNLu y le conferían un perfil distintivo. El área de administración surgía en parte como subsidiaria de este esquema, apuntando a la administración de la pequeña y mediana empresa rural o

---

<sup>1</sup> El Informe de Auto evaluación (UNLu, 1996, 22-23) reconstruye la historia de este aspecto, revelador de la construcción socio-política de las bases materiales de la institución: "Tanto el Proyecto de Factibilidad que promovió la Universidad Nacional de Luján como la ley de facto...que le dio nacimiento, señalaban como un campo prioritario de acción de la nueva casa de estudios superiores los problemas de la minoridad y la familia. Esa finalidad, que entonces era novedosa en el ámbito de la Educación Superior Argentina, se encontraba ligada, en alguna medida, a los crecientes problemas sociales de los Municipios que integraban la zona de influencia de la Universidad Nacional de Luján. El instrumento legal de creación transfería...el predio donde funcionaba el denominado Instituto Angel T de Alvear, con sus instalaciones, y personal y los jóvenes allí alojados. Dicho establecimiento se encontraba bajo la jurisdicción del Ministerio de Bienestar Social, desempeñado en ese momento por el señor Francisco Manrique.

Ello suponía que la Universidad Nacional de Luján, además de beneficiarse con un inmueble rural de 403 hectáreas en el cruce de las Rutas Nacionales 5 y 7, a la vera del ferrocarril y a las puertas de la ciudad de Luján en infraestructura de 7.000 metros cubiertos, se comprometía a hacerse cargo de la atención y educación de los adolescentes con dificultades familiares tradicionalmente a cargo de dicha Institución...

Es sabido que a pesar de lo dispuesto...la resistencia de la burocracia Ministerial y otras distintas presiones e intereses dificultaron la transferencia efectiva. En 1974 ...logró la posesión de cuatro hectáreas ubicadas a la entrada del inmueble, que permitieron la iniciación de la construcción de la sede actual y en 1977 las 250 hectáreas del campo con algunas instalaciones agropecuarias y deportivas". En 1996 estaba aún pendiente el traspaso de la superficie restante, de los edificios centrales y de su presupuesto y personal.

de agroalimentos. El área educativa se articulaba a este modelo, especialmente con los aportes de la Tecnología Educativa y la Educación a distancia (que constituían carreras y le conferían especial énfasis a la investigación aplicada a la extensión y capacitación hacia la población rural). En el área de las Ciencias Sociales se había identificado la pertinencia de una carrera accesoria al proyecto principal, la Tecnicatura en Minoridad y Familia, respondiendo a una inquietud del organismo que cedía las tierras iniciales para la UNLu." (CONEAU, 1998,5)

El golpe de Estado de 1976 llevó a la intervención y la pérdida de la autonomía y, finalmente, en febrero de 1980, a su clausura durante cuatro años, único caso de supresión de una universidad nacional en toda la historia del país. El gobierno constitucional de 1983 reabrió la UNLu por Ley 23.044 del 1º de febrero de 1984, recuperando su predio. Se sancionó un nuevo Estatuto tomando como referencia el modelo de la Universidad Nacional del Sur, que en ese momento era la única que mantenía una estructura departamental. La reapertura se realizó sobre la base de respetar el diseño original del proyecto, reabriéndose también tres Centros Regionales.

Como efecto del cambio en el modelo de acumulación producido en la década de los `90, en el que el eje de la economía se desplazó del sector productivo al de servicios y finanzas, se produjo un gran crecimiento de la matrícula en las carreras vinculadas a la empresa - Tecnicatura y Licenciatura en Administración- que se transformaron en las de mayor peso dentro de la universidad, desplazando a las carreras originarias. Los Centros Regionales fueron limitando sus actividades al dictado de carreras con bajo requerimiento de infraestructura y equipamiento y fuerte demanda coyuntural, como el caso de las carreras recién citadas (CONEAU, 1998, 6). El Estatuto fue modificado en los años 1990, 1994, 1996 y 2000 para adecuar la representatividad al crecimiento relativo de los claustros, para incorporar al claustro no docente en el gobierno universitario determinando sus derechos y obligaciones, establecer la elección directa del Rector y Vice-Rector, introducir la categoría de profesor interino, modificar la forma de elección de los Directores Decanos para hacerla también directa, modificar algunas atribuciones de la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior, las formas de elección de los Coordinadores de Carrera y las condiciones para el ejercicio del cargo, la composición, dependencia y atribuciones de las Comisiones de Plan de Estudios, especificar entre las atribuciones del Rector la de "ejercer la administración de la Universidad (Art. 43 inc.h

del Estatuto 1996), así como ajustar algunas cuestiones sobre el proceso presupuestario.

### *1.1.2. Contexto histórico-político posterior a la reapertura*

El retorno de la democracia a principios de los `80 encontró a las universidades estatales -como a muchas otras áreas de la administración pública- desmanteladas en cuanto a sus capacidades de gestión; si bien ese proceso de deterioro tiene sus raíces históricas en la fractura del crecimiento y maduración del potencial científico y académico del sistema universitario público, el mismo se profundiza luego de un corto período al inicio del gobierno Justicialista entre 1973-1974; la gestión del Ministro de Educación de I. Perón, O. Ivanissevich fue paralela a la aplicación del terrorismo de Estado en el espacio universitario (Vior, S., 1990: 187). El proceso de normalización que abrió el gobierno de R. Alfonsín permitió comenzar a reconstruir la dinámica interna de las instituciones. "Coherente con su ideología y con su historia, el radicalismo convocó a la participación y generó las condiciones formales para la misma. Esta participación formal pareció olvidar dos elementos constitutivos de la sociedad argentina. Por un lado, no se tuvo en cuenta el grado de penetración que, en el conjunto de la sociedad, tuvo el discurso dominante durante la dictadura, conformando concepciones ideológicas que se reflejan en estilos de convivencia individualistas y autoritarios. Por otro, al no tener en cuenta la existencia de las diferencias de clase contribuye a reforzarlas y legitimarlas" (Vior, S., 1990: 200). Los esfuerzos por recomponer el presupuesto y las inversiones en infraestructura se paralizaron cuando la crisis económica y la inestabilidad institucional determinaron el triunfo electoral de Carlos S. Menem, quien asumiría en 1989 y ejercería la Presidencia durante diez años, abriendo un nuevo ciclo en la política universitaria gubernamental.

Nuevas medidas hacia el sector redefinieron las relaciones entre el Estado, las universidades y la sociedad civil. Esas políticas recibieron la influencia de paradigmas importados derivados de procesos globalizados de imposición económicos, ideológicos, científicos, etc.; dichos procesos fueron sustanciales al triunfo del modelo neoconservador y neoliberal y pueden interpretarse como reacomodamientos del proceso de acumulación del capitalismo mundial avanzado. Inspiradas y sostenidas económicamente por organismos internacionales presentaron un nuevo ideal

de universidad al que se ha dado en llamar "universidad neoliberal" (López Segrera, 2003: 39-58), sobre la que se articuló el discurso dominante, basado en una concepción lineal y administrativa que eludió el análisis del poder y del conflicto en la producción de políticas y se concentró en el diagnóstico de las malas prácticas al interior de las universidades nacionales (Krotsch, P, 2005, 289), atribuyéndoles la mayor responsabilidad por los problemas del nivel. Tales, por ejemplo: falta de planeamiento estratégico, ineficiencia e ineficacia de la gestión: burocratismo y autonomía mal entendida, baja relevancia social, escasa articulación interna e inter-institucional, bajo rendimiento académico y escasa capacidad de investigación, incapacidad para interpretar las demandas del mercado laboral y de calificaciones en una economía competitiva globalizada, ausencia de control y de evaluación, incapacidad para diversificar sus fuentes de financiamiento, politización del gobierno y la administración, son algunas de las "malas prácticas" señaladas por los entonces funcionarios de la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) . (Barsky y otros, 2004: 7-21).

Los aspectos centrales del paquete reformista se ligaron íntimamente con la cuestión de la autonomía, generando tensión permanente entre una visión planificadora -de corte tecnocrático- y otra autonómica. La introducción de la lógica del mercado y el nuevo rol ejercido por el Estado Evaluador, combinados con el estado de fuerzas dentro del propio campo universitario generaron una serie de fenómenos, muchos de ellos nuevos; y otros pre-existentes. Algunos de ellos fueron, por ejemplo: el incremento acelerado de la cantidad y diversidad de ofertas en grado y postgrado en forma anárquica y dirigida por el criterio "expandir para sobrevivir"; el desarrollo de nuevas modalidades para incorporar nuevos tipos de estudiantes: virtuales, semipresenciales, tecnicaturas o cursos para adultos; la búsqueda de ampliación territorial del área de influencia, con generación de sedes alejadas de la organización base; la demanda por articulación con el nivel Superior no Universitario; la introducción de mecanismos de evaluación interna y externa, la acreditación de carreras; la presión por la profesionalización de la docencia y la gestión; el fraccionamiento de los espacios de coordinación: (CU, CRUP, CIN, CPRES); el debate, en las universidades públicas, sobre los logros y limitaciones de la Reforma del 18, articulado alrededor de la antinomia autonomía-rendición de cuentas ó autonomía-eficiencia; la discusión sobre los mecanismos para la asignación del presupuesto al sector, en un contexto de fuerte restricción financiera en la que el Estado buscó ligar el

financiamiento al desempeño y a la aceptación de las nuevas reglas de juego; el desembarco de instituciones extranjeras con ofertas de formación universitaria y la multiplicación de instituciones privadas.

En 1993, en el ámbito del Ministerio de Educación se creó la Secretaría de Políticas Universitarias (SPU). Entre 1993 y 1995 se formularon e implementaron medidas que culminaron con la sanción de la Ley de Educación Superior en 1995, N° 24.521 (LES). El núcleo de las reformas, si bien fue articulado alrededor de la evaluación, la rendición de cuentas y la calidad, tuvo su centro más duro en el financiamiento, consecuencia lógica del hecho de que una parte sustancial de las propuestas no era resultado de una reflexión sobre la educación sino la expresión, en educación, de una política económica (Puiggrós, 1993: 11).

La puesta en práctica de las diversas medidas que expresaron aquella política pública generó, paradójicamente, "una suerte de caos del espacio de la educación superior acompañado de un fuerte crecimiento de ofertas provenientes del sector privado" antes que la emergencia de un "sistema más equitativo y eficiente" de educación superior, objetivo declarado por funcionarios y tecnoburócratas: "Sin plan, sin planificación, sin ideas estratégicas, sin más perspectivas que las demandas parciales, las demandas locales, las demandas de diversos sectores y en algunos lugares, sin más que las demandas corporativas" (Puiggros, 2008).

Cada institución universitaria enfrentó esas nuevas regulaciones de diversa manera: las nuevas universidades iniciaron su vida organizadas de acuerdo con las nuevas reglas de juego; las universidades pre-existentes generaron cada una diversos dispositivos de adaptación o resistencia de acuerdo con su historia institucional, sus recursos, sus condicionantes internos y externos, etc. En la base de estas respuestas particulares encontramos una serie de fenómenos compartidos, efectos de la penetración de dichas políticas en todos los aspectos de la vida institucional. En el gobierno y las formas de participación se observan, por ejemplo, procesos de debilitamiento del compromiso de los académicos en la vida de su universidad y de la democratización del gobierno interno por fenómenos de fragmentación y confrontación estéril de intereses particulares en desmedro de la construcción de proyectos compartidos. Las autoridades universitarias elegidas democráticamente se convierten en "gestores del ajuste". "Por las restricciones financieras, el 'cuidado' de los escasos fondos disponibles se convierte en su valor máximo y pierden, a veces, la perspectiva de las relaciones entre

la situación particular y la global que la condiciona: asumen acríticamente el mandato, hacen propio el discurso de la evaluación y del ajuste." (Brusilovsky S. y Vior, S., 1998: 208).

La Universidad Nacional de Luján enfrentó ese contexto histórico bajo presiones muy especiales derivadas de ser la única universidad nacional cerrada por la Dictadura durante cuatro años, reabierta en 1984 (Ley 23044/84), y que acertadamente sintetizó el informe de Evaluación Externa de la CONEAU:

"La brevedad de su historia institucional.  
La fuerza, originalidad y coherencia de su proyecto institucional fundacional.  
El trauma institucional producido por su clausura, que se extendió más de 4 años.  
Las modificaciones que a partir de su reapertura ha experimentado ese proyecto fundacional.  
La coexistencia en la actualidad de líneas de pensamiento contrapuestas sobre el proyecto institucional de la UNLu y su proyección hacia el futuro." (CONEAU, 1998: 4)

A estos factores derivados de su propia historia institucional debieron sumarse cambios profundos en el contexto económico y social de su área de influencia derivados del empobrecimiento social y cultural sufrido a lo largo de la década, así como el retroceso de las actividades productivas y las condiciones laborales de la población, la fragmentación del espacio regional causado por el deterioro de los servicios públicos de transporte, de educación y de salud pública, sumado al desfinanciamiento provocado por las políticas económicas atadas a las prescripciones de los organismos internacionales de crédito.

### *1.1.3. Evolución reciente*

Los efectos de este período en el sistema universitario comenzaron a verse a partir de 2001. Entre 2003 y 2007, por ejemplo, en el sistema universitario público disminuyó tanto la cantidad de alumnos como la de ingresantes, atribuibles a una serie compleja de fenómenos todavía no estudiados en profundidad, y que probablemente se relacionen con el impacto negativo de la reforma educativa sobre las tasas de escolarización y de desgranamiento en la

educación básica y polimodal y la calidad de la enseñanza, los cambios en el mercado de trabajo, etc. La UNLu no fue ajena a este proceso. Considérese por ejemplo la evolución de la cantidad de estudiantes de pregrado y grado: de 39 universidades nacionales, sólo 17 aumentaron la cantidad de estudiantes entre 2003 y 2007, número que se reduce a 14 si se excluye a las universidades que registraron alguna disminución entre 2006 y 2007<sup>2</sup>. La UNLu redujo un 12% su alumnado, siendo este porcentaje aproximadamente el promedio de pérdida de las instituciones que, como ella, son de tamaño mediano.

**Estudiantes de carreras de pregrado y grado  
2003-2007  
Total UUNN, UNLu y UUNN seleccionadas**

Institución	2003	2004	2005	2006	2007	Diferencia a 2003/2007	% de variación
TOTAL UUNN	1.261.574	1.288.505	1.276.038	1.281.366	1.243.298	-18.276	-1,45
Luján	18.167	18.803	17.986	16.191	15.960	-2.207	-12,10
UBA	324.068	336.947	346.513	356.292	306.871	-17.197	-5,30
UNMdP	25.564	27.063	25.244	23.127	23.886	-1.678	-6,60
UNRC	20.172	20.244	19.197	18.573	17.533	-2.639	-13,10
UNSur	24.904	24.545	20.752	20.016	18.934	-5.970	-24,00
UNC	116.627	114.012	110.961	106.735	105.162	-11.465	-9,83

Elaboración propia

FUENTE: SPU, Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias

Si se considera la evolución de la cantidad de nuevos inscriptos, se observan también disminuciones en el período:

<sup>2</sup> Las UUNN que aumentaron de año en año -en porcentajes variables- la cantidad de alumnos en el período seleccionado son : Chilecito, Cuyo, Entre Ríos, Formosa, Gral San Martín, Gral Sarmiento, IUNA, La Matanza, La Rioja, Lanús, Litoral, UNNoBa, Quilmes, UTN.

**Nuevos inscriptos en carreras de pregrado y grado  
2003-2007  
Total UUNN, UNLu y UUNN seleccionadas**

Institución	2003	2004	2005	2006	2007	Diferencia	% de
						2003 /2007	variación
TOTAL UUNN	297.183	295.112	276.022	263.143	262.123	-35.060	-11,80
Luján	4.407	3.789	3.604	2.654	2.851	-1.556	-35,30
UBA	70.512	68.596	61.053	54.412	51.236	-19.276	-27,30
UNMdP	4.684	6.349	5.192	3.993	5.353	669	14,28
UNRC	5.735	4.577	3.785	3.353	3.256	-2.479	-43,20
UNSur	6.299	5.701	5.459	4.857	4.802	-1.497	-23,70
UNC	17.409	16.288	17.965	18.429	16.456	-953	-5,50

Elaboración propia

FUENTE: SPU, Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias

Se puede decir entonces que la UNLu participó de un proceso que caracteriza al sistema universitario público en el quinquenio 2003-2007: la conformación de dos sectores con dinámicas distintas, un sector compuesto mayoritariamente por universidades tradicionales o universidades de más antigua creación, que enfrentaron procesos de pérdida de matrícula; y otro sector, donde predominan las universidades más nuevas, con un crecimiento sostenido.

En el contexto de este patrón evolutivo, la UNLu incrementó su oferta académica pasando de siete a dieciséis carreras de grado, de dos a cuatro profesorado, y de tres a seis tecnicaturas, llegando en la actualidad a la totalidad de veintiséis carreras de pregrado y grado. Las carreras de posgrado, por su parte, llegan a once: tres maestrías, seis especializaciones, y dos doctorados. En paralelo a este incremento aumentó también la cantidad de docentes:

**Cargos docentes -todas las dedicaciones-  
2003-2007  
Total UUNN, UNLu y UUNN seleccionadas**

Institución	2003	2004	2005	2006	2007	Diferencia 2003/2007	% de variación
TOTAL UUNN	111.104	114.732	119.339	128.314	135.126	24.022	11,10
Luján	1.567	1.557	1.262	1.436	1.828	261	15,67
UBA	21.945	22.684	22.638	25.292	26.458	4.513	12,05
UNMdP	3.924	3.510	3.990	4.188	4.228	304	11,00
UNRC	1.443	1.350	1.524	1.543	1.727	284	12,00
UNSur	2.031	2.014	2.059	2.212	2.378	347	12,00
UNC	7.995	7.950	8.813	10.294	9.182	1.186	11,50

Elaboración propia  
FUENTE: SPU, Anuario 2007 de Estadísticas Universitarias

No se especulará aquí sobre las causas y particularidades de estos procesos que, evidentemente, deben ser investigados si se quiere fundar las políticas universitarias en estudios amplios y rigurosos que puedan trascender las interpretaciones de sentido común. Lo que sí es pertinente afirmar es que la UNLu se encuentra entre las instituciones que sufrieron una disminución en el número de estudiantes y una evolución irregular de la matriculación de nuevos inscriptos, acumulando en el período una pérdida del 35%, que, siendo importante, no es de las más grandes entre las instituciones.

La comunidad universitaria, a través de la Comisión Asesora de la AU para la elaboración del Proyecto Institucional, integra a sus objetivos la necesidad de investigar sistemáticamente estos fenómenos para diferenciar factores vinculados con el desempeño institucional -sobre los que puede intervenir- y contribuir a esclarecer aquellos relacionados con las políticas públicas.

## 1.2. EXPERIENCIAS DE PLANEAMIENTO DE LA UNLu

El proyecto institucional fue evolucionando así bajo la presión de urgencias coyunturales en las que las posibilidades de creación de espacios continuados de evaluación y planificación interna quedaron más ligadas a las demandas "externas" de los dispositivos de la política

gubernamental -cuando no a fenómenos de imposición simbólica- que a procesos sustentados endógenamente. De manera que es posible analizar el crecimiento institucional de esta cuestión alrededor de dos ejes: el primero girando alrededor de la presión del Estado Evaluador y, el segundo, en el contexto de las políticas estatales de "segunda generación" con su énfasis en el planeamiento.

### *1.2.1. El planeamiento institucional en el marco de la autoevaluación, la evaluación externa y la acreditación*

Debe remarcarse que el primer Estatuto de la Universidad aprobado por **Resol. CSP 018/84** y sus modificaciones (**Resol AU 001/96** y **Resol. PAU 001/96**) no contenía ninguna disposición específica para la definición de políticas y de procesos de planeamiento-evaluación institucional. Los reglamentos de funcionamiento interno del Consejo Superior en esa etapa previeron , por otro lado, la existencia de Comisiones Asesoras Permanentes, entre las cuales se encontraba una Comisión Asesora Permanente de Planeamiento y Desarrollo (**Resol HCS 229/95**), conformada por entre 4 y 8 miembros elegidos a propuesta de los representantes de cada claustro teniendo en cuenta la representación de mayorías y minorías, y presididos por un miembro del HCS; los Secretarios del Rectorado se consideraban sus asesores naturales; debían sesionar al menos dos veces por mes, y elaborar dictámenes "sobre los asuntos de su especialidad que le sean girados por el Rector y el H. Consejo Superior a través de la Secretaría de Gestión" (art. 32)<sup>3</sup>.

En ese marco, la construcción de diagnósticos para el planeamiento tuvo un momento importante en el ciclo de autoevaluación interna y evaluación externa aprobado por el Consejo Superior en 1993 en virtud del convenio con el Ministerio de Cultura y Educación a cargo del Ing. Jorge Rodríguez y la UNLu -presidida en ese momento por el Rector J. C. Busnelli- firmado en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad Universitaria. La **Resol. HCS 173/93** del 22 de octubre creó una Unidad Ejecutora (UE) integrada por un representante titular y uno suplente del Rectorado y de cada uno de los Departamentos Académicos; el Rector, los Directores Decanos de los Departamentos y el Secretario de Asuntos Académicos eran sus miembros

---

<sup>3</sup> El Reglamento sufrió diversas modificaciones -Resol.HCS 048/98, 212/00, 030/02, 070/02 y163/02-. En lo atinente a las Comisiones Asesoras Permanentes los cambios se relacionaron con la ampliación del número de integrantes, la especificación de criterios de representación de mayorías y minorías, la frecuencia de las reuniones, su derecho a solicitar toda información necesaria para desarrollar su actividad , la posibilidad de presentar dictámenes en minoría y la creación de la C.A.P. de Extensión.

naturales y podrían incorporarse a la UE cuando lo consideraran conveniente; si bien a lo largo de su actividad la UE tuvo diversos integrantes -directivos, docentes, investigadores, alumnos, personal administrativo y técnico-, siempre fue coordinada y asesorada por el ex Rector Emilio F. Mignone. Por **Resol HCS 29/94** se dispuso que la evaluación se limitaría a las actividades de investigación y docencia de las asignaturas o áreas disciplinarias elegidas por cada Departamento y a determinadas unidades de gobierno y gestión.

A lo largo de 1994 la UE elaboró un programa de trabajo y una metodología realizando "un esfuerzo permanente de información y sensibilización dirigido a la Comunidad Universitaria, pues existían desconfianzas y resistencias. A partir de ese momento se produjo una paralización de los trabajos, provocada particularmente por inasistencias en general persistentes. Esta situación era una consecuencia de diversas cuestiones y también influyó el intenso y complejo período electoral en el que había entrado la Universidad Nacional de Luján, dirigido a la promoción de cambios en el Estatuto de la Institución y la elección de autoridades" (UNLu, 1996, 4). El 8 de diciembre de 1995<sup>4</sup> se comunicó al Ministerio de Educación que el proceso de auto evaluación había terminado.

Como se dijera más arriba, la UE propuso limitar el ámbito institucional objeto de la auto evaluación, lo que fue ratificado por el Consejo Superior; vale la pena citar las razones en las que se fundamentó la decisión en la medida en que muestran un hilo conductor de antecedentes históricos de los nudos problemáticos de la institución:

"La primera [razón], la falta de experiencia en general por parte de la Comunidad Universitaria Lujanense en materia de evaluación integral y sistemática y de una cultura al respecto. A ello se agregaba la limitación de recursos humanos y financieros de la Universidad Nacional de Luján. Resultaba claro que la Institución no estaba en condiciones de liberar la mayoría de sus docentes, técnicos y funcionarios de sus obligaciones regulares para dedicarse, como era indispensable, a la problemática evaluativa. Por otra parte ambas carencias no podían ser suplidas por el limitado asesoramiento ofrecido por la Secretaria de Políticas Universitarias, dado que la auto evaluación, para ser tal, tiene que ser realizada por los integrantes de la Comunidad Universitaria y no por personal externo, a cuyo cargo estará la segunda etapa. Finalmente no podía ignorarse la presencia de un extendido escepticismo e indiferencia por parte de una elevada proporción de docentes, investigadores, graduados, estudiantes y personal auxiliar acerca de los propósitos, ventajas y utilidad de la evaluación. Esta actitud se traducía a veces, por distintas circunstancias fáciles de imaginar, en una implícita o abierta resistencia u

---

<sup>4</sup> Durante la gestión rectoral del Lic. Antonio Lapolla.

oposición. Ante todo ello y sin posibilidad cierta de llevar adelante una evaluación institucional integral, parecía más prudente y acertado intentar un ejercicio reducido pero factible, que pusiera de manifiesto la utilidad de estas actividades y creara las condiciones para instituir la tarea de evaluación en forma permanente y sistemática" (UNLu, 1996, 6-7).

Consecuentes con estas ideas, se circunscribió la evaluación a sólo tres sectores, unidades y actividades: Ciencia y Tecnología (políticas, recursos humanos, mecanismos de evaluación, aprobación y seguimiento de programas y proyectos, la determinación de los órganos e instrumentos pertinentes para cada caso y la relación entre investigación y sociedad); Docencia (la carrera de Trabajo Social, cuatro asignaturas del Dpto de Cs. Básicas, cinco asignaturas del Dpto de Tecnología, cuatro asignaturas del Dpto de Educación.), y Gestión (sólo Biblioteca).

Las actividades incluyeron, en el marco de una concepción participativa, la recopilación de documentación, estudios previos y datos existentes, la elaboración de diagnósticos preliminares y su discusión en reuniones sectoriales, buscando identificar propuestas concretas de mejora. Se realizó una consulta a la comunidad universitaria a través de encuestas. Se convocó a una reunión a profesores y responsables de diversos sectores y unidades para integrar los resultados de las encuestas a los informes diagnósticos preliminares, y todos los documentos fueron base del Informe Final de Autoevaluación.

Las conclusiones y propuestas finales de la auto evaluación, terminada en 1995, recogieron una serie de dificultades, muchas de ellas aún no resueltas: la falta de explicitación del perfil institucional y por lo tanto de políticas, la necesidad de mejorar la comunicación interna y con la comunidad, la limitada existencia de proyectos interdisciplinarios e Inter-departamentales, deficiencias en los mecanismos de presentación, seguimiento y evaluación de proyectos y programas de investigación, problemas de articulación horizontal y vertical de las asignaturas de los planes de estudio, la organización pedagógica de las prácticas, la capacitación docente y las habilidades de los estudiantes, así como la insuficiente dotación de biblioteca, necesidad de capacitación de su personal y de mejora de las instalaciones. Se propuso, entre otras acciones, el desarrollo de procesos de evaluación y ajuste de planes de estudio, el estudio de las causas de desgranamiento, deserción e inserción laboral de los estudiantes, habilidades para la lectura, comprensión de textos y hábitos de estudio y accesibilidad del material bibliográfico, la creación de una Comisión de Investigaciones en Ciencia y Tecnología y la

reorganización del Centro de Asistencia Técnica, la adquisición de equipamiento y material bibliográfico y la mejora de la infraestructura.

En 1997 las autoridades de la Universidad elevaron el informe de autoevaluación a la CONEAU, solicitando la realización del proceso de evaluación externa formalizado mediante la firma del "Acuerdo para implementar el Proceso de Evaluación Externa" el 8 de abril de ese año. El Comité de Pares encargado de la Evaluación Externa visitó la Universidad en la semana del 22 al 26 de junio de 1998. El Informe que elaboraron contiene una serie de señalamientos que según nuestro entender siguen presentes en los diagnósticos que dan origen al actual proceso de planeamiento, constituyendo los grandes ejes de problemas no resueltos, que los Pares vincularon con la cuestión de la gobernabilidad institucional entendida como "la capacidad de conducción con una visión de futuro para el conjunto de sus actividades y de movilizar capacidades analíticas y recursos para formular diagnósticos, así como para elaborar y ejecutar objetivos, estrategias y políticas..." (CONEAU, 1988: 13). El Informe de Evaluación Externa remarcó que:

"El estatuto tiene precisión con respecto a los órganos de gobierno, sus funciones, los mecanismos de elección y las condiciones que deben ser cumplidas por los representantes, pero es extremadamente genérico con respecto a los objetivos de la institución.

En sus artículos 1 y 2 define los principios y fines de la Universidad, enunciación muy general que no difiere de las convencionales adoptadas por instituciones de este tipo. Ellos no dan elementos suficientes para definir el perfil de la universidad, ni permiten generar una visión clara que pueda tomarse como referencia para evaluar la gestión. Su carácter general permite contener la multiplicidad de orientaciones y perspectivas que coexisten en la Universidad e incorporar una amplia gama de iniciativas que deban acoger sus órganos de gobierno. Tampoco tiene disposiciones que adjudiquen a los distintos ámbitos de gobierno la responsabilidad de concretar esos principios y fines en definiciones operacionales de los mismos, ni hacen referencia a las funciones de fijación de políticas, planeamiento y de evaluación. A pesar de que el estatuto es un instrumento con consecuencias organizativas, pues se refiere a la distribución de responsabilidades entre ámbitos y niveles, y políticas, al fijar los mecanismos de representación, no contiene disposiciones que impliquen restricciones sobre las decisiones sobre la oferta académica, la localización de las actividades o el equilibrio entre docencia, investigación y extensión" (CONEAU, 1998: 11-12)

Y también señaló :

"En particular, la Asamblea no tiene atribuida la función de definir ni de dictar políticas institucionales, por lo que no interviene en las cuestiones de tipo estratégico ni en la

definición precisa del perfil de la Universidad. Su supervisión sobre la gestión del Consejo Superior se reduce a la consideración de su informe anual. Por su parte, la definición de las funciones del Consejo Superior incluye cuestiones de gestión institucional que lo distraen de su responsabilidad en materia de conducción política y estratégica sin que sea sustituido en este papel por el Rector. Esto determina que se produzca de hecho un vacío en el plano de las definiciones en materia de orientación de largo plazo, de la planificación y de la evaluación de las acciones".(CONEAU, 1998: 12)

Fruto de aquellas experiencias, en el año 2000 la UNLu modificó su Estatuto, estableciendo en lo referente a la planificación institucional en el Art. 78 del "Capítulo I. Disposiciones Generales" dentro de la "Octava Parte. Disposiciones": "La Universidad organizará las instancias de evaluación institucional de acuerdo a las reglamentaciones que al respecto dicte el Consejo Superior. Tiene por finalidad el diagnóstico y sirve como instrumento para el establecimiento de políticas de planificación y desarrollo".

El lanzamiento, por parte de la Secretaría de Educación Superior de una convocatoria a un "Programa de Apoyo a la Autoevaluación en las Universidades Nacionales" estimuló al Consejo Superior a continuar desarrollando propuestas. Por Resol HCS 352/01 se aprobó la presentación al Programa ya que era necesario: "llevar adelante un proceso de institucionalización de las actividades de autoevaluación que permita generar prácticas evaluativas de mayor alcance, sistematicidad y continuidad a las desarrolladas oportunamente", además de "conformar y capacitar un equipo técnico coordinador de las actividades de autoevaluación que oriente, apoye y de continuidad al proceso evaluativo". La Dirección del Proyecto -bajo la órbita del Rectorado- residiría en la Secretaría de Asuntos Académicos<sup>5</sup>, y se conformaba un Equipo Coordinador de Autoevaluación integrado por representantes de todos los Departamentos -en algunos casos autoridades departamentales, en otros, profesores- y funcionarios del Rectorado<sup>6</sup>. Los objetivos que se planteaba la UNLu eran:

#### Objetivo General

Reiniciar un nuevo proceso de autoevaluación institucional que procure generar prácticas evaluativas de mayor alcance, sistematicidad y continuidad a las desarrolladas oportunamente en la institución.

#### Objetivos Específicos

---

<sup>5</sup> A cargo de Marcelo Piégari.

<sup>6</sup> Ma. Marta Leunda, M. Ester Urrutia, Eduardo F. Zeiss, Ma. C. Mans, Irene Vazquez y Oscar D. Arla.

- ~ Promover la conformación de un equipo coordinador permanente que reinicie y de continuidad a los procesos de autoevaluación institucional
- ~ Capacitar a los integrantes responsables de coordinar la autoevaluación
- ~ Sensibilizar y comprometer a la comunidad universitaria en relación con las prácticas de autoevaluación
- ~ Generar criterios, metodologías e instrumentos adecuados para realizar la autoevaluación en forma permanente de las prácticas curriculares de las carreras de grado de la UNLu. Por "práctica curricular" se entiende el conjunto de actividades de planeamiento, docencia, evaluación y gestión.
- ~ Generar criterios metodológicos e instrumentos adecuados para realizar la autoevaluación de las prácticas curriculares de las carreras de grado de la UNLu.
- ~ Aplicar en una primera etapa los instrumentos de autoevaluación diseñados a las prácticas curriculares de las carreras de Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Agronómica, Ingeniería Industrial y Profesorado en Geografía. (Resol. HCS 352/01 Anexo II)

Las actividades planificadas abarcarían el año 2001 y el primer semestre de 2002; incluían la capacitación técnica del equipo coordinador de la Autoevaluación a través de talleres teóricos y metodológicos brindados por consultores contratados especialmente<sup>7</sup> -que además acompañarían todo el proceso-; el seguimiento y apoyo técnico a las reuniones de trabajo del equipo coordinador con los equipos a cargo de la autoevaluación de las carreras para precisar y acordar criterios, parámetros e instrumentos y para garantizar que el proceso fuera "consensuado y participativo"; la puesta en práctica de los instrumentos, procesamiento de datos, análisis e interpretación de los mismos; y reflexión crítica sobre el proceso realizado y elaboración de informes, incluyendo la compra del hardware y software necesario para procesar los datos. En ese marco se aprobó el proyecto<sup>8</sup> de "Desarrollo de Herramientas de Apoyo a la Gestión Institucional". En los fundamentos del Proyecto se realizaban algunas consideraciones que muestran las preocupaciones de componentes de la comunidad universitaria acerca de los procesos de planeamiento y evaluación:

"La clave reside hoy, más que en la factibilidad técnica, en la voluntad política de llevar adelante este proceso, no como un ritual burocrático más, sino como una cultura institucional basada en la transparencia de los actos"

"Repensar los procesos organizativos bajo el concepto de integración, es el resultado esperado al que deseamos arribar en esta propuesta, logrando de esta manera que la información sea coherente y compatible entre todos sus sectores, existiendo una única, segura y actualizada fuente de información, tendiente a

<sup>7</sup> Los consultores fueron Alicia Bertoni y Susana Celman.

<sup>8</sup> Presentado por los Lic. G. Cascallares y M. Oloriz.

lograr operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces con el fin de facilitar la consecución de los objetivos sustantivos de la institución" (Resol HCS. 274/02).

En septiembre de 2003, si bien las actividades de autoevaluación se encontraban "en diferentes etapas del proceso", la Resol HCS 267/03 decidió generalizar la autoevaluación a todas las carreras de grado. Poco tiempo después, la Comisión Coordinadora de la Autoevaluación presentó un informe de avance y el Consejo Superior aprobó un "Marco Normativo para los procesos de Autoevaluación" (Resol HCS 353/03), a la vez que arbitró "las medidas necesarias para que los procesos de autoevaluación cuenten con los recursos humanos y de equipamiento así como la información necesaria para el adecuado cumplimiento de sus objetivos". El documento definía que la institución entendía a la autoevaluación como un "proceso destinado a generar mayor conocimiento acerca de la institución y de sus actividades de docencia, investigación, extensión y gestión, con miras a identificar el origen de los problemas, las posibilidades de cambio y las posibles líneas de acción" (Anexo Resol HCS 353/03); determinaba sus objetivos generales y principios básicos, definía responsables, establecía mecanismos para conformar los equipos de trabajo incluyendo docentes, estudiantes y graduados voluntarios, así como también enumeraba funciones y responsabilidades. El Consejo Superior designaría a los responsables de la autoevaluación institucional según los objetivos específicos y unidades de estudio; la autoevaluación de carreras quedaba a cargo de las Comisiones de Plan de Estudios con la conducción del Coordinador de Carrera; una Comisión Coordinadora integrada por representantes del Rectorado y de los Departamentos, junto con un equipo técnico-profesional dependiente del Rectorado cautelaría la integración de los procesos "en el marco de las políticas institucionales" y prestaría apoyo técnico y colaboración. El documento también establecía orientativamente dimensiones para el análisis y la posibilidad de presentación de propuestas de mejora en aquellos casos en "que exista consenso acerca de algún problema operativo que requiera atención urgente o cuya resolución no requiera de decisiones estratégicas". A principios de 2004 se constituyó finalmente la Comisión Coordinadora (Resol. REC 8/04). A partir de ese momento sólo se encuentra registrada la elevación de informes de autoevaluación de las carreras de Ingeniería -urgidas por la obligación de presentarse a la acreditación de la CONEAU durante el año 2006-.

Se puede deducir que los esfuerzos por institucionalizar espacios y procesos regulares de autoevaluación fueron

grandes, pero las estrategias implementadas chocaron con diversidad de obstáculos, en especial, la inestabilidad de los recursos, la escasez del equipamiento, las dificultades derivadas de la organización administrativa y de los aspectos formales e informales de la estructura de gobierno y gestión de la institución.

En varias oportunidades se realizaron modificaciones con la finalidad de dar mayor coherencia y articulación a las áreas de gestión, en especial a las Secretarías dependientes del Rectorado. Por ejemplo, luego de la reforma del Estatuto de la UNLu en 2000, el Consejo Superior aprobó la Resol HCS 26/02 por la que se reestructuraron las Secretarías de la Universidad asignándoles la función básica de "asistir a la conducción superior en todo lo relacionado con la promoción, planeamiento y ejecución de las políticas..." en su esfera de incumbencia (Anexo II **Resol HCS 26/02**)<sup>9</sup>. La Resolución sólo especificaba esas esferas bajo el calificativo de "Objetivos". En 2005 se volvió a reestructurar las Secretarías, pero ahora la Resolución HCS 420/05 especificó "Actividades" además de "Objetivos". Las actividades que aluden a la definición de políticas son redactadas en términos generales como "entender" en la "implementación", "formulación", "planeamiento", "seguimiento", etc. de "políticas y acciones"; se asigna a la Secretaría Académica la actividad de "6) Organizar y supervisar la autoevaluación de todas las carreras que dicta la Universidad...". Actividades relacionadas con el planeamiento institucional "estratégico" aparecen sólo en la Secretaría de Ciencia y Técnica aunque circunscriptas a la investigación. El tema presupuestario vuelve a incorporarse a la Secretaría de Administración, quedando ahora nueve Secretarías: Académica, de Ciencia y Técnica, de Coordinación Institucional, de Posgrado, de Administración, de Extensión y Bienestar Universitario, de Asuntos Estudiantiles, Legal y Técnica, y de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio.

Al no aparecer mencionada como responsabilidad de ninguna Secretaría, sino sólo por la mención de actividades de evaluación de las acciones y actividades en forma particular, en julio de 2006 por **Resol. R 177/06** se crea el Área de Acreditación y Evaluación dentro de la Secretaría Académica del Rectorado, con las funciones de (Art. 2): "Entender en la organización y supervisión de la auto evaluación de las carreras ", y "Desarrollar acciones tendientes a promover la evaluación permanente de los

---

<sup>9</sup> A mediados de 2003 se creó la Secretaría de Hacienda y Finanzas asignándole los temas presupuestarios que antes eran de incumbencia de la Secretaría de Administración (Resol HCS 131/03)

resultados académicos de cada carrera en forma conjunta con los coordinadores y Secretarios Académicos de los Departamentos". La autoevaluación a nivel institucional no se incluye en este área. La **Resol R. 179/06** designa responsable del Área. Al año siguiente se realiza una nueva reestructuración creando dos subsecretarías dentro de la Secretaría (**Resol HCS 458/07**): la Subsecretaría de Política Académica, y la de Gestión Académica. La de "Política Académica" colaboraría en las "actividades vinculadas con el cumplimiento, planeamiento y gestión de la política de oferta académica y el análisis de nuevas ofertas a ser consideradas por el Consejo Superior; las políticas de acceso, permanencia y egreso y de la articulación con otras etapas del sistema educativo y el impulso de innovaciones en los procesos de enseñanza aprendizaje incorporando nuevas tecnologías de información y comunicación, brindando asesoramiento y coordinando sus actividades, cuando así corresponda, con las autoridades de los Departamentos Académicos". La de "Gestión Académica" colaboraría en las "actividades vinculadas con el cumplimiento de las actividades académicas, tales como la coordinación y supervisión de la organización y desarrollo de las carreras de grado, la evaluación permanente de los resultados académicos y de la autoevaluación de las carreras, la supervisión de los concursos docentes, y lo vinculado con la habilitación, reválida y reconocimiento de títulos nacionales y extranjeros; brindando asesoramiento y coordinando sus actividades cuando así corresponda, con las autoridades de los Departamentos Académicos". Finalmente, en oportunidad de las reestructuraciones derivadas del reencasillamiento en las paritarias no docentes se arribó, en 2008, a una estructura orgánico-funcional definida por la **Resol HCS 959/08**, en la que la Secretaría Académica queda conformada de la siguiente manera:

- ~ Subsecretaría de Gestión Académica:
  - Subsecretaría de Política Académica
    - Área de Tecnologías de la Información y Comunicación
    - Área de Acreditación y Autoevaluación Institucional
    - Área de Estadística
    - Unidad de Gestión Académica Externa
- ~ Dirección General Técnica:
  - Dirección de Servicios Académicos
  - Dirección de Control Académico
- ~ Dirección de Gestión Académica:
  - Departamento de Coordinación de Carreras

Departamento de Evaluación y  
Seguimiento Académico  
Departamento de Estadísticas  
Educativas  
Departamento de Concursos Docentes  
~ Dirección de Biblioteca:  
Departamento de Servicios de  
Biblioteca

Un derrotero similar siguió en la universidad la temática del planeamiento. En 2002 se especificaron las incumbencias de las C.A.P. del Consejo Superior, y a ninguna se asignan funciones relacionadas con el asesoramiento para la elaboración de políticas institucionales -sólo planeamiento de programas y acciones- y la Comisión llamada "de Planeamiento y Desarrollo Universitario" tiene circunscriptas sus incumbencias a la creación y supresión de carreras y de unidades académicas, al planeamiento de la infraestructura física y la administración de los recursos materiales y humanos (**Resol HCS 292/02**).

Habrá que llegar a 2006 para que el Consejo Superior, en sesión extraordinaria, acuerde la necesidad de realizar un planeamiento institucional y constituya una Comisión "ad hoc" encargada de elaborar un listado de prioridades a corto plazo, integrada por un representante por lista con participación en el Consejo Superior y un representante de cada Departamento. La Comisión tendría un coordinador elegido de entre sus miembros y debía elaborar un informe con los temas prioritarios, elementos de diagnóstico necesarios y un cronograma de actividades; la Comisión Asesora Permanente de Planeamiento y Desarrollo Universitario ampliada debía presentar un documento sobre metodología de planeamiento de medio y largo plazo (**Resol. C S N<sup>a</sup> 158/06**). El 11 de julio dicha Comisión Ad Hoc presentó un listado de prioridades y un cronograma tentativo. Designó responsables - en general la misma Comisión ad hoc o comisiones especiales a crearse, Comisiones Asesoras Permanentes, Secretarías, y en algunos casos representantes de los Departamentos- y estableció fechas de entrega de informes para cada temática<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Los temas prioritarios seleccionados fueron:

- o Oferta Académica 2007
- o Art. 5 y 6 . Revisión Reglamento de Coordinación de Carrera y Planes de Estudios y Comisión de Plan de Estudios.
- o Revisión Reglamento de Concursos ordinarios. Situación de veedores. Art. 12
- o Art. 11. Carrera Docente
- o Art. 19 Inc.g. Revisión de exámenes
- o Definición de políticas de bienestar integral de la UNLu
- o Definición de la carga horaria de docencia frente a alumnos, extensión e investigación según dedicación.
- o Art. 83 y Cláusula transitoria del art. 88. Modo de provisión de los cargos de auditores internos.

La Comisión Asesora Permanente de Planeamiento y Desarrollo Universitario del Consejo Superior aprobó una propuesta de orientaciones estratégicas y operativas del planeamiento institucional. El Consejo aprobó esta propuesta por **Resol. HCS N° 185/06** de agosto de 2006, encomendando al Rectorado "generar actividades para comenzar el debate y sensibilizar a la comunidad sobre la trascendencia del tema", además de la elaboración de un cronograma de actividades iniciales del proceso de planificación. La Comisión Asesora recomendaba (ANEXO Resol. HCS 185/06):

- "1. Aceptar e incluir en la agenda de la UNLu la necesidad de establecer la misión y la visión para la institución..."
- "2. ...promover que todos los miembros de la comunidad universitaria intervengan en la formulación, diseño y evaluación periódica..."
- "3. ...promocionar e integrar una mirada paralela desde y hacia la UNLu llevando a cabo jornadas y encuentros regionales inter e intradistritos, con organizaciones sociales, económicas y culturales..."
- "4. ...fijar las líneas o campos estratégicos de tipo institucional..."
- "5....establecer objetivos mensurables, con claras responsabilidades asignadas y plazos ciertos de ejecución..."

Recomendaba "el uso sistemático de herramientas de relevamiento de datos dentro y fuera de la UNLu, definiendo responsabilidades y asignando tiempos para la obtención de resultados" como, por ejemplo, para el estudio de la situación demográfica de la población de la zona de influencia, las necesidades regionales de formación profesional, cantidad de alumnos por carrera, crecimiento de la matrícula, recursos asignados por carrera. También sugería realizar un "tratamiento de los datos para generar la información básica para la toma de decisiones", "dotar a la administración de un modelo de tablero de comando básico con fines de planeamiento y control de la gestión, que

- 
- o Art. 65. Tema: Funciones de Directores-Decanos y funciones de Jefes de división y funciones de Secretarías de los Departamentos.
  - o Art. 53. Reconocimiento de los Centros de Estudiantes. Reconocimiento de los Estatutos de los Centros.
  - o Art. 85. Escuela de Graduados
  - o Relación entre Departamentos y Secretaría de Investigación. Desarrollo de políticas.
  - o Relación entre Departamentos y Secretaría de Postgrado. Desarrollo de políticas
  - o Relación entre las actividades de extensión de los Departamentos y la Secretaría de Extensión. Definición de mecanismos de recepción de las demandas y necesidades de la comunidad hacia la Universidad. Desarrollo de políticas.
  - o Reglamento disciplinar de los estudiantes.
  - o Art. 78. Evaluación institucional
  - o Sistematización de la información
  - o Mecanismos de difusión de la información.

incluya indicadores para la toma de decisiones". Concluía con dos recomendaciones:

"4. Recomendar a la administración la definición de un área operativa (de tipo técnico) que se ocupe del tema en forma permanente, independizándola de la continuidad política de las posteriores administraciones de la UNLu, con claras responsabilidades asignadas y plazos ciertos de ejecución.

5. Considerar el uso de la figura del "instituto" prevista en el Estatuto de la UNLu, con fines de planeamiento y autoevaluación."

La **Resol . Rectorado 212/06** dispuso, como actividad de sensibilización, la organización de una serie de encuentros para determinar la "visión" y la "misión" de la UNLu. Se realizaron jornadas de discusión en todas las sedes a lo largo del mes de septiembre, y un encuentro final común el 13 de octubre con suspensión de actividades. Fueron invitados especialistas y representantes de universidades nacionales con experiencia en planificación. Fueron invitados: Carlos Marquis, Ma. V. Gómez de Erice (UNCuyo) y Sergio Maluendres (UNLPampa).

En febrero de 2007 una Comisión Redactora formada durante las jornadas elevó al Consejo Superior un resumen de las actividades y una propuesta de misión, visión, propósitos orientadores, así como acciones para el planeamiento estratégico (luego de "varias reuniones de la comunidad académica") (COMISION "Ad Hoc" redactora del Proyecto Institucional.(2007). *Informe de las Actividades desarrolladas en el marco de la Resol.CS Nª 185/06*):

"Visión.

Interpretar la realidad visualizando las circunstancias actuales y futuras con el objeto de aplicar, mediante el conocimiento, la investigación y la extensión para el logro de posibles soluciones.

Misión

Ser una comunidad plural orientada hacia la construcción del conocimiento y la investigación; con interacción regional y democrática; capaz de generar y transferir ese conocimiento, contribuyendo así al desarrollo humano basado en el juicio reflexivo y crítico que forme ciudadanos libres y comprometidos.

Principios orientadores

La igualdad de posibilidades, la calidad y la libertad académica, la investigación responsable, el sentido crítico, la renovación de ideas, la actualización permanente de los saberes, la formación continua y la constante interacción de la comunidad, son los ejes estructuradores que orientan el desarrollo integral de la UNLu.

Desde esa perspectiva, el cuerpo docente, no docente y directivo se conforma con independencia ético-moral, científica y tecnológica respecto de los poderes políticos, económicos e ideológicos.

En consecuencia, a través de la formación de profesionales e investigadores idóneos, responsables y comprometidos con el medio, la UNLu asume una clara actitud de servicio a la comunidad como agente activo y solidario

Acciones para 2007

1.- Designación por parte del CS de una comisión que a su vez designará grupos de trabajo para abordar los temas centrales del planeamiento.

2.- Se proponen las siguientes áreas de trabajo para los grupos: Política Académica, Política de investigación científica y tecnológica, Política de Extensión y vinculación con la comunidad, Política organizacional.

3.- Se propone analizar fortalezas, debilidades, grandes ejes temáticos, prioridades nacionales, regionales, institucionales, estructuras existentes y estructuras deseables."

En el mes de abril de aquel año se dictó la **Resol. HCS 113/07** aceptando el plan de la Comisión redactora, integrando la Comisión "Ad Hoc" con, como mínimo, dos representantes por claustro y por lista con representación en el HCS y encargándole la conformación de los grupos de trabajo. A partir de ese momento las actividades se estancan y habrá que esperar al año 2008 para que se reanuden las acciones, ahora enmarcadas por decisión del Consejo Superior, en la necesidad de coordinar los trabajos con la Comisión Asesora creada por la Ley de Reparación Histórica 26319/07 (diciembre).

#### *1.2.2. El planeamiento institucional en el marco de la "Ley de Reparación Histórica" 26319/07*

En el año 2006 la UNLu inició gestiones ante el Gobierno Nacional para obtener una reparación por los daños materiales y morales sufridos por el cierre de la institución durante cuatro años y denunciar el incumplimiento de la Ley de Reapertura al no habersele otorgado la totalidad del presupuesto existente al momento del cierre. La Universidad solicitó que la Reparación Histórica a la UNLu contemplara:

"...1) Un incremento de su presupuesto del 25% sobre el actual que permita compensar el desfasaje histórico que se observa entre nuestra Universidad y las hermanas creadas en la misma fecha o con posterioridad, petición basada en el incumplimiento de la Ley de Reapertura en cuanto al presupuesto inicial que debería haber contado.

2) Una cifra única que repare los daños materiales y morales sufridos durante el cierre y la no devolución de los bienes transferidos como planteaba la Ley de Reapertura, a efectos de ser destinado a la adquisición de equipamiento de sus laboratorios, planta piloto y campo de la universidad. El monto

que al respecto se determine podrá ser entregado en una única vez o en cuotas en los sucesivos años.

3) El traspaso definitivo de la totalidad del Instituto Alvear al dominio de la Universidad que por derecho le corresponde, para el desarrollo en el mismo de actividades que le son propias y otras de articulación con el Municipio de la localidad de Luján, la Secretaría de Niñez, Adolescencia y Familia y con Instituciones Sociales de la región ..." (UNLu, Informe Técnico, 2006:2)

El Informe Técnico fundamentó una estimación del monto de los daños materiales y morales y solicitó algo más de 225 millones de pesos (UNLu, Informe Técnico, 2006: 19-20):

Presupuestos no percibidos	\$	136.379.841	
Uso del campo	\$	732.000	
Uso edilicio	\$	2.600.000	
Uso equipamiento de laboratorio	\$	480.000	
Uso y deterioro de libros	\$	384.912	
Laboratorio de Educación a distancia	\$	175.000	
Depreciación de equipos planta piloto	\$	163.652	
<b>Total de daños de orden material</b>	<b>\$</b>	<b>140.879.405</b>	
<b>Total de daños de orden moral</b>	<b>\$</b>	<b>84.527.643</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>225.407.048</b>	

En noviembre de 2007 el Congreso Nacional sancionó la Ley 26319/07 por la que se estableció una asignación presupuestaria especial y extraordinaria denominada "Asignación Especial de Reparación Histórica para la Universidad Nacional de Luján Dr. Emilio Fermín Mignone". La asignación fue sensiblemente inferior a lo solicitado por la universidad y la ley no resolvió la solicitud del aumento del presupuesto ni el traspaso del Instituto "Alvear", dejando a una Comisión Asesora el análisis de los temas pendientes. A lo largo de cinco artículos estableció:

ARTICULO 1º - Establécese una asignación presupuestaria especial y extraordinaria en la suma de hasta CINCUENTA MILLONES DE PESOS (\$ 50.000.000) con destino a la Universidad Nacional de Luján (UNLu), en concepto de reparación por los daños y posterior cierre sufridos por la Universidad y su comunidad durante su cierre en el período comprendido entre los años 1976 a 1983, la que se denominará "Asignación Especial de Reparación Histórica para la Universidad Nacional de Luján Dr. Emilio Fermín Mignone".

La asignación mencionada en el párrafo anterior, se fijará en la ley de Presupuesto para la Administración Pública Nacional, debiendo incluirse en el ejercicio financiero correspondiente al del año de entrada en vigencia de la presente ley, los montos necesarios requeridos para el inicio de ejecución del plan de inversiones que, a tales efectos, elaborará la Universidad Nacional de Luján (UNLu).

Dispónese que en las cuatro leyes de Presupuesto Nacional subsiguientes al ejercicio financiero mencionado en el párrafo anterior, deberán incluirse los montos necesarios para la prosecución y finalización del plan de inversiones y obras previsto.

El Jefe de Gabinete de Ministros efectuará las reestructuraciones presupuestarias necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones emanadas de la presente ley.

ARTICULO 2° - Créase en el ámbito de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, la Comisión Asesora para la Reparación Histórica de la Universidad Nacional de Luján (UNLu), la cual se constituirá dentro de los SESENTA (60) días de publicada la presente ley.

ARTICULO 3° - La Comisión Asesora para la Reparación Histórica de la Universidad Nacional de Luján (UNLu), estará compuesta por:

- a) El Secretario de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología;
- b) El Rector de la Universidad Nacional de Luján;
- c) Un representante del Consejo Interuniversitario Nacional;
- d) Un diputado nacional designado por las comisiones de Educación, de Ciencia y Tecnología y de Presupuesto y Hacienda, de la Honorable Cámara de Diputados de la Nación;
- e) Un senador nacional designado por las comisiones de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología y de Presupuesto y Hacienda del Honorable Senado de la Nación;
- f) El Secretario de Hacienda del Ministerio de Economía y Producción.

ARTICULO 4° - La Comisión creada por el artículo 2°, funcionará un máximo de TREINTA (30) días y será presidida por el Secretario de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, plazo en el que deberá elaborar dictamen. La Comisión dictará su propio reglamento y sus componentes no percibirán remuneración ni compensación alguna.

ARTICULO 5° - La Comisión deberá elaborar dictamen sobre los siguientes puntos, fijando:

- a) Los alcances del cumplimiento de la Ley N° 23.044 y las situaciones pendientes de resolución;
- b) Otras necesidades de la UNLu derivadas del impacto del cierre de funcionamiento durante la dictadura militar;
- c) La evolución histórica de los recursos presupuestarios

En este contexto, el Consejo Directivo Departamental de Ciencias Básicas elevó a la consideración del HCS de la UNLu una propuesta de proyectos a financiar con los fondos de la Reparación Histórica (Resol CDDCB 51/08). Ante la necesidad de "establecer una metodología que permita cautelar aspectos indispensables para la elaboración de proyectos que se quieran presentar en el marco de la Ley de Reparación Histórica y su consecuente debate" validada por el mismo HCS, la **Resol HCS 086/08** encomendó al Rectorado convocar a los Directores Decanos para "proponer un marco metodológico para la elaboración y debate de aquellos proyectos que se presenten en el marco de la Ley de Reparación para la Universidad Nacional de Luján". La propuesta a que se arribó quedó condensada en la **Resol. HCS 97/08**: teniendo en cuenta "lo perentorio de los plazos"

establecidos por dicha Ley, se acordó solicitar "una prórroga en el plazo de presentación del plan de inversiones y obras", definir las inversiones y obras a financiar en el 2008 y solicitar la incorporación al presupuesto de la Universidad" las sumas anuales otorgadas en forma extraordinaria "para compensar el desfasaje presupuestario ocasionado por el cierre de la Universidad". Para ello se constituyó (Art. 1º) "una comisión "ad hoc" integrada por la Dirección de cada Departamento y al menos un representante por lista y claustro con representación en el H. C. Superior, coordinada por un representante del Rectorado, encargada de elaborar un proyecto de Resolución en no más de tres semanas " cuyo contenido debía

"Solicitar a la Comisión Asesora para la Reparación Histórica de la Universidad Nacional de Luján, creada por el Artículo 2º de la Ley 26319, se establezca el momento en el cual la Universidad deberá presentar el plan de inversiones y obras previsto en el marco del Proyecto Institucional Estratégico de la Universidad. Solicitar que para el año 2008 se asigne una partida específica destinada a un plan de obras de infraestructura y equipamiento que resulta indispensable para el normal desarrollo de las actividades de esta Universidad. Solicitar la incorporación al Presupuesto de la Universidad de las sumas anuales que se otorguen por aplicación del Artículo 1º de la Ley 26319 con el objeto de compensar el desfasaje presupuestario ocasionado por el cierre de la Universidad."

El 24 de abril el Consejo Superior consideró y aprobó la propuesta de esa comisión como **Resol HCS 98/08** - fechada el 30 de abril- ; en sus considerandos se explicaba:

"... Que a los efectos de coordinar la presentación de esta universidad con el trabajo de la Comisión, se han mantenido reuniones con el señor Secretario de Políticas Universitarias en su carácter de presidente de la misma.

Que resulta necesario explicitar en forma concreta los requerimientos de la Universidad respecto de aquellos aspectos sobre los que deberá expedir dicha Comisión.

Que resulta necesario definir el momento en el cual la UNLu presentará a esta Comisión su Plan Estratégico Institucional con el objeto de dar marco a las acciones que se llevarán a cabo con los fondos que se asignen por aplicación de la Ley 26319.

Que por otra parte se requiere que se comience a ejecutar un plan de inversiones que resultan indispensables para el desarrollo de la Institución, las que se han visto relegadas al no poderse financiar desde el presupuesto anual.

Que la Reparación Histórica deberá posibilitar tanto las inversiones en infraestructura y equipamiento necesarias para impulsar el desarrollo de la UNLu, así como garantizar los recursos presupuestarios necesarios para sostener los proyectos que conformen el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.

Que esta previsión ha sido planteada al señalar que debe repararse el retraso presupuestario que le ocasionó a la UNLu el cierre entre los años 1980 y 1983.

Que se ha verificado un retraso relativo con respecto al resto del sistema universitario que tiene su origen en presupuestos caídos entre 1980 y 1984; presupuesto de reapertura que no contempló los incrementos otorgados a otras universidades en ese período, ni los ajustes por inflación; así como tampoco se tuvo en cuenta que su refundación se realizó prácticamente desde cero."

Por todo ello, el HCS solicitaba a la Comisión Asesora considerar "el compromiso de esta Universidad de presentar antes del último día hábil del mes de noviembre del año en curso el Plan Estratégico Institucional(...)el cual será acompañado del Plan de Inversiones para el período 2009-2012 según lo requerido por el Artículo 1° de la Ley 26319". Solicitó además en su Art. 2° que

"...sea gestionada una asignación de DIEZ MILLONES NOVECIENTOS NOVENTA Y UN MIL TRESCIENTOS CUARENTA Y CUATRO (\$10.991.344,-) del presupuesto correspondiente al ejercicio 2008 , con el fin de posibilitar la ejecución del Plan de Inversiones que se detalla en el Anexo I de la presente resolución, el cual posibilitará el normal desarrollo de las actividades previstas por esta Institución en cumplimiento de lo establecido por el Artículo 1° de la Ley 26319."

Simultáneamente, en el Art. 3° se pidió a la Comisión Asesora un dictamen apoyando la "incorporación al presupuesto de la Universidad Nacional de Luján de una suma igual a la que se asigna en concepto de Reparación Histórica", "en el ejercicio siguiente a la recepción de cada cuota". El Anexo 1 de la Resol. 98/08 desarrollaba el "Plan de Inversiones Año 2008", incluyendo los siguientes Sub Proyectos:

- ~ A1. Ampliación de aulas en el C.R. Campana (\$2.150.750,-)
- ~ A2. Refuncionalización del Edificio Anexo Calle Constitución de la Sede Central (\$ 1.725.000,-)
- ~ A3. Construcción de nuevo edificio anexo a Biblioteca (\$ 4.540.594,-)
- ~ A4. Construcción de cuerpo de aulas en el Campo Experimental de la Sede Central (\$ 840.000 , -)
- ~ A5. Ampliación del Centro Regional Gral. Sarmiento (\$ 500.000,-)
- ~ B1. Mejoramiento de las condiciones laborales y áulicas en Sede Central y CC.RR. (\$ 685.000,-)
- ~ B2. Incremento del Acervo Bibliográfico de las Bibliotecas de la Sede Central y CC.RR. (\$ 400.000,-)
- ~ B3. Elaboración del Plan Estratégico Institucional (\$ 150.000).

La Comisión Asesora para la Reparación Histórica de la UNLu estableció su parecer acerca de varios puntos cruciales. Interpretando los alcances del cumplimiento de la Ley de Reapertura 23044/84 (Punto a) del Art.3 de la Ley 26319/07)

afirmó que no se había dado total cumplimiento a "la devolución de bienes muebles, inmuebles y semovientes que componían su patrimonio al día de la disolución", tal el caso del Centro de Educación a Distancia y el laboratorio de Museología donado por la OEA, variado equipamiento de laboratorio y mobiliario, el equipo de la planta piloto donado por la CIC y numeroso material bibliográfico, muchos de los cuales habían sido transferidos a la UBA. Según su interpretación tampoco se habían restituido la totalidad de los cargos de la planta docente y no docente -Art. 4º de la Ley 23044/84-. Quedaba claro entonces que había cuestiones pendientes de resolución:

- ~ "La recuperación del espacio edilicio perdido a través de la realización de nuevas obras de infraestructura, la adquisición de nuevos predios y la restauración de los inmuebles ya existentes, a efectos de lograr una mejor disposición de los espacios áulicos y de trabajo.
- ~ La adquisición de mobiliario y equipamiento necesarios para un adecuado funcionamiento de la institución.
- ~ La adecuación de las plantas docentes y no docentes a las necesidades que actualmente demande la institución.
- ~ La incrementación y actualización del acervo bibliográfico" (Acta de la Comisión Asesora para la Reparación Histórica, 10 de julio 2008)

Respecto del Punto b) del Art. 3 Ley 26319/07 referido a analizar otras necesidades de la UNLu derivadas del cierre, los miembros de la Comisión evaluaron que era necesario para la institución "consolidar el perfil institucional construido tras sus primeros años de funcionamiento...por cierto hoy desdibujado..."; otra cuestión a tener en cuenta era la necesidad de recomponer "de manera imperiosa la partida presupuestaria de la UNLu", que no consideró al momento de su reapertura "los incrementos registrados por el resto de las UUNN ni los ajustes por inflación ni fondos adicionales para su reorganización". Y terminaba:

"Por ello a los efectos de materializar la asignación presupuestaria especial y extraordinaria tendiente a alcanzar la reparación por los daños y posterior cierre sufridos por la Universidad y su comunidad durante su cierre en el período comprendido entre los años 1976 y 1983, la que se denominará "Asignación Especial de Reparación Histórica para la Universidad Nacional de Luján Dr. Emilio Fermín Mignone" que en virtud de la magnitud de los mismos alcanza la suma de \$ 50.000.000, como asumido lo solicitado por Resolución 98/08 del Consejo Superior de la Universidad Nacional de Luján a esta Comisión Asesora conviene en:

- ~ "Declarar que es coherente y razonable el compromiso asumido por esa universidad en el art. 1 de la citada Resolución, referente a la presentación antes del último día hábil del mes de noviembre del corriente, el Plan Estratégico Institucional el cual será acompañado del Plan de Inversiones para el período 2009-2012.

- ~ Gestionar la asignación de la suma requerida en el art. 2 de la Resolución con el fin de posibilitar la ejecución del Plan de Inversiones detallado en el Anexo I de la Resolución 98/08, resulta factible.
- ~ Gestionar lo solicitado en el art. 3 de la Resolución 98/08 del Honorable Consejo Superior de la Universidad Nacional de Luján-. (Acta de la Comisión Asesora para la Reparación Histórica, 10 de julio 2008)

Los casi once millones de pesos solicitados como asignación especial dentro del Presupuesto 2008- y todos los proyectos de inversión que le correspondían -incluida la elaboración del Plan Estratégico- quedaron finalmente ligados a los fondos previstos por la Reparación Histórica. En el mes de mayo, la Presidencia del HCS emitió, "ad referéndum" del Consejo Superior, la **Resol. PRHCS 253/8** constituyendo una nueva Comisión Ad Hoc conformada por los cuatro Directores-Decanos, un representante por lista y claustro con representación en la Asamblea "con el objeto de definir y coordinar las políticas institucionales a aplicar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional" y elaborar un plan de actividades y cronograma. Establecía que dicha Comisión podría requerir asesoramiento y colaboración del equipo técnico que considerara necesario. El Consejo Superior ratificó estas decisiones por **Resol. HCS 201/08** y por la **Resol. HCS 249/08** realizó las designaciones de los miembros propuestos por las Listas. La **Resol. HCS 250/08** aprobó el cronograma y el plan de actividades, estableció que la Comisión Ad Hoc sería presidida por el Rector o un representante, y prestó su acuerdo para la designación de Carlos Pérez Rasetti como miembro técnico externo. La **Resol. PRHCS 354/08** ratifica su nombramiento, y designa además como colaboradores a Gabriel Ojeda y a Raúl Pérez Araujo<sup>11</sup>. En su Art. 3 resolvió. "Solicitar a la totalidad de las dependencias de la Universidad prestar una especial consideración a los requerimientos específicos provenientes de la citada comisión, a los fines de cumplir en tiempo y forma con los compromisos asumidos ante la Comisión Asesora para la Reparación Histórica de la UNLu".

Se abre así la última etapa del proceso institucional que desembocará en la presentación del Plan Estratégico ante la Asamblea Universitaria en diciembre de 2008. El "Plan y Cronograma de Actividades aprobado por la mencionada Resol. HCS 250/08 propuso:

**Objetivos de estudio y acción.**

---

<sup>11</sup> Posteriormente se designa además al Lic. Javier Macchi -Resol. 695/08 y a la Lic. Silvina Santín -Resol. Rec. 695/08 y su ampliación por Resol. Rec. 761/08-, imputando el gasto al Presupuesto vigente, Programa 01, Actividad 02, Inciso 3, Fuente de Financiamiento 11, Finalidad y Función 3.4. .

- 1.- Elaborar un diagnóstico institucional y analizar los cambios producidos en la institución en períodos seleccionados.
2. Caracterizar las opiniones sobre obstáculos percibidos, posibilidades, prioridades y propuestas de desarrollo institucional predominantes en los integrantes de la comunidad educativa con referencia a políticas académicas, de investigación, de extensión y transferencia tecnológica.
3. Formular de modo participativo los lineamientos que contribuyan a la formulación del Proyecto Estratégico Institucional con respecto a políticas académicas, de investigación, de extensión y de transferencia tecnológica para el período 2009-2012.

### **Metodología**

Tipo de diseño: descriptivo-exploratorio y de acción con técnicas de investigación cuanti-cualitativas

Fuente de Información

- Datos secundarios de la institución: estadísticas, informes, propuestas, evaluaciones internas y externas existentes, etc..
- Información sobre las características institucionales y regionales: la oferta académica y las prioridades actuales de otras universidades de la región. Las demandas de actores sociales de la región y otras fuentes que permitan describir la inserción de la Universidad Nacional de Luján en la región y la influencia de sus actividades.
- Datos primarios: producción de información específica referida al objetivo 2°.

Técnicas de producción de información primaria:

Entrevistas, talleres exploratorios, jornadas, formularios de encuestas individuales y grupales, etc., a distintos cuerpos colegiados e informantes clave.

### **Resultados esperados**

- Lineamientos actualizados sobre propósitos, funciones y prioridades de la universidad en el contexto de la región y la enseñanza del nivel superior.
- Perfil de la estructura institucional actual y la imagen-objetivo proyectada.
- Programa plurianual (2009-2012) de desarrollo institucional conformado por distintos proyectos en las áreas sustantivas de docencia de grado y posgrado, de investigación, de extensión y transferencia tecnológica. (ANEXO Resol. HCS 250/08)

Se determinó una serie de dimensiones de análisis abarcando la "Estructura Institucional", la "Dimensión normativa", los "Estatutos y normas vigentes", y la "Dimensión Socio-Política-Percepción Institucional". En lo que se refiere a la ejecución del proyecto se estableció que:

"La Universidad Nacional de Luján a nivel central y / o departamental proveerá de toda la información disponible respecto a los ítems propuestos y aquellos otros que la Comisión

Técnica considere pertinente. Para facilitar dicho proceso se propondrá la designación de un responsable para la sistematización de la información que interactúe con quienes producen y llevan la custodia de la información que proviene de fuentes secundarias.

La coordinación de actividades exploratorias (entrevistas, talleres, jornadas, etc.) será responsabilidad de integrantes del equipo técnico o de quienes ellos contraten y salvo autorización expresa de la Comisión "ad hoc", no puede ser personal de esta Universidad. Contarán con la apoyatura logística e institucional que se requiera. Cuando la Comisión "ad hoc", juntamente con el equipo técnico, lo considere necesario establecerá quién colaborará en la gestión de la presentación de la actividad de que se trate." (ANEXO Resol. HCS 250/08)

A lo largo de los meses de julio y agosto, se desarrolló una serie de jornadas y encuentros con participación variable, que culminaron con la organización de una Jornada institucional con suspensión de actividades el 24 de septiembre, para exponer y debatir sobre las conclusiones de las jornadas de julio y agosto acerca de la "Función Social" de la UNLu (**Resol. HCS 583/08**). El Rector encargó entonces a la Comisión Ad Hoc el análisis de los documentos preparados por el equipo técnico y solicitó la conformación de una comisión redactora para determinar el contenido del documento final sobre Función Social de la UNLu, incorporando las conclusiones de la Jornada. La Comisión Ad Hoc presentó el "Documento sobre Función Social de la UNLu", que el Rectorado finalmente elevó al Consejo Superior. El Consejo Superior lo convalidó y encomendó a la Comisión continuar con las actividades del planeamiento (**Resol 474/08**).

#### FUNCION SOCIAL DE LA UNLu

La Universidad Nacional de Luján es una institución de educación pública, autónoma, autárquica y pluralista que garantiza la gratuidad de la formación de grado; orientada a la construcción del conocimiento, concebida e integrada como un todo dentro del sistema universitario nacional, con activas relaciones en los planos, nacional, e internacional, especialmente el latinoamericano. Genera y transfiere el conocimiento para contribuir al desarrollo humano, socioeconómico, cultural y ambiental, basado en el juicio crítico y la libertad académica para contribuir a formar ciudadanos libres y comprometidos con los valores de la solidaridad, la justicia social, la defensa de la democracia y los derechos humanos. Por ello la UNLu se compromete a:

1. Promover activamente la universalización de las formas de acceso, producción, transmisión, distribución y utilización del conocimiento.
2. Responder a las necesidades y requerimientos de la sociedad basándose en la capacidad reflexiva, rigurosa y crítica de la

comunidad universitaria con un compromiso democrático sostenido con las áreas de influencia de la institución.

3. Anticipar escenarios futuros, formulando políticas institucionales que articulen docencia de grado, postgrado, investigación y extensión como facetas de la construcción del conocimiento.
4. Contribuir a la universalización de la educación superior, garantizando las posibilidades de acceso, permanencia y formación con calidad, atendiendo a las necesidades de sus estudiantes, a través de dispositivos pedagógicos e institucionales apropiados, que fomenten la inclusión educativa en todos sus espacios.
5. Formular líneas de investigaciones pluri e interdisciplinarias y/o interinstitucionales que combinen investigación básica y la aplicada desde una perspectiva que priorice un proyecto de país basado en el desarrollo económico, social y cultural independiente.
6. Aplicar a los procesos de enseñanza aprendizaje los avances pedagógicos que proveen las tecnologías de la información y la comunicación.
7. Valorizar y preservar a su personal a través del mejoramiento de las condiciones laborales, de la actualización permanente de saberes y de la formación continua.

“Paralelamente el equipo técnico redactó una síntesis diagnóstica basada en los documentos de evaluación externa y acreditación de carreras, que fue puesta a consideración de autoridades unipersonales y colectivas, las cuales elevaron sus observaciones al respecto ratificando o rectificando su contenido” (CARTA del Sr RECTOR a la ASAMBLEA UNIVERSITARIA, 2008). Como lo manifestara la misma Comisión Técnica al presentar su diagnóstico, se trataba una “actualización de los diagnósticos disponibles, a modo de auto evaluación institucional”; dado el escaso tiempo con que se contaba “era necesario realizar la Evaluación Institucional con una metodología rápida”. Es decir: la Comisión Técnica partió de la consideración de todos los diagnósticos disponibles (“Evaluación CONEAU, Acreditación de carreras CONEAU, Autoevaluaciones, otros documentos de evaluación de funciones o de organismos, discursos y proyectos presentados en el marco de la Reparación Histórica”), y realizó una

“...Síntesis diagnóstica en la que se mantienen los argumentos que justifican los juicios, se consignan también los planteos curriculares existentes en las evaluaciones y acreditaciones de carreras y se da cuenta de las citas de donde surgen los argumentos consignados.

Posteriormente se realizó otra síntesis en la que sólo se consignan los juicios...y del que se sacaron los planteos referidos a cuestiones curriculares. De esta manera este documento que es, a nuestro entender, más útil para la tarea que necesitamos realizar, que es la actualización de diagnósticos.

(Nota de la Comisión Técnica a autoridades unipersonales y colegiadas, septiembre 2008)

Sobre la base de esa síntesis se solicitaba:

"...que los consultados digan, frente al conjunto de juicios incluidos en cada título, si lo escrito es válido o no, esto es: si piensan que las cosas nunca fueron así, si lo fueron pero ya no lo son ahora, si la problemática fue de algún modo diferente o si lo que es ahora, o si, en ese punto surgieron nuevos problemas. En fin, lo que Uds. crean conveniente agregar (tratando de no extenderse innecesariamente) para aportar a una autoevaluación actualizada." (Nota de la Comisión Técnica a autoridades unipersonales y colegiadas, septiembre 2008)

El mencionado documento de síntesis diagnóstica, sobre el que se solicitaron comentarios, era el siguiente:

### **1. GOBIERNO Y GESTIÓN:**

La carencia de una explicitación integral y articulada del perfil deseado de universidad y su concreción en un proyecto institucional, la falta de una visión política institucional unificadora, las tensiones y contradicciones existentes y la dispersión de ámbitos institucionales y de actividades hacen de la UNLu una institución atravesada por múltiples fragmentaciones de diferente nivel.

El vacío existente, sobre una visión unificada y perspectiva integral de universidad, dificultan la realización de propuestas estratégicas de largo plazo.

La existencia de diversas visiones no consensuadas constituye el eje central del problema de la gobernabilidad institucional y es necesariamente codeterminante de las definiciones funcionales o estructurales que también se pretenden innovar.

La necesidad de disponer de sistemas de información integrados que brinden información relevante para la toma de decisiones en relación a proyecciones sobre matrícula, estimaciones de las necesidades de la comunidad y las demandas del aparato productivo y la región, contribuiría la realización de estrategias de planificación y actividades de evaluación de estas estrategias.

### **2. ESTRUCTURA ACADÉMICA**

A partir del proceso de normalización, la universidad optó por mantener una estructura sobre la base de la organización departamental original. Esta estructura ya no refleja la complejización del desarrollo de los campos disciplinares y resulta débil en la posibilidad de comprender las demandas de la región.

La estructura departamental debiera estar pensada en función de estas cuestiones, en términos de que sus respuestas no redunden en un crecimiento del volumen de los departamentos, si no en un rediseño de la estructura departamental.

Parte de esta problemática atraviesa también a los Centros Regionales que en su momento cumplieron una importante función de extensión de la oferta académica a distintos sectores de la población, pero que hoy debieran ser revisados en un proyecto

que procure el funcionamiento eficaz de estos, articulando acciones de docencia, investigación, extensión y vinculación con el medio. La problemática que atraviesan las delegaciones debiera revisarse en este contexto pero en términos particulares.

#### **Gestión de las Carreras de grado**

La forma en que se encuentra estructurada la organización de las carreras dificulta el desarrollo de políticas vinculadas a las mismas. Entre otros problemas podemos señalar:

\*La falta de articulación de los ámbitos que tienen bajo su responsabilidad la articulación de dichas políticas, por ejemplo en las tensiones entre jefes de división, comisión de plan de estudios y coordinadores de carreras.

\*La dificultad relacionada con los procesos de integración curricular y comunicación entre divisiones disciplinares.

#### **Gestión de las Carreras de Posgrado**

No es explícita la perspectiva institucional sobre el desarrollo de oferta de posgrado. Esta perspectiva institucional sobre el desarrollo de la oferta de posgrado puede delinearse en torno a un desarrollo endógeno poniendo énfasis en la formación disciplinar especializada de docentes y graduados, o una mirada exógena que atienda el desarrollo intensivo de conocimiento de última generación.

### **3. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Respecto de esta temática se vuelve a hacer evidente la dificultad que se presenta institucionalmente, de asumir una mirada integrada en este caso sobre las actividades de investigación y desarrollo. En relación con ello diversos diagnósticos han mostrado que no logró concretarse una política explícita de I+D que contemplara su desarrollo estratégico, lo que dificulta el realizar el análisis homogéneo del sistema.

La inserción de los docentes en ciencia y técnica es baja y existe una escasa participación de los docentes en programas de investigación acreditados por agencias de promoción de investigación científica y tecnológica.

Además se observa una dificultad relacionada con el impulso de acciones de posgraduación en los docentes de los distintos departamentos sin distinción de su dedicación.

Por otra parte la asignación recursos destinados a actividades de docencia producto del incremento de los servicios educativos, en función de mejorar la relación docente alumno ha intensificado la dificultad de atender mediante asignación específica las actividades de ciencia y tecnología.

### **4. EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA**

Se ha advertido cierta dispersión que presenta el conjunto de las actividades de extensión.

Las actividades de vinculación, tanto con otras instituciones como con los sectores productivos, se llevan a cabo sin seguir una política preestablecida que considere, su impacto en las acciones directamente relacionadas con la misión institucional. Se evidencia que las acciones se llevan a cabo como respuesta a demandas puntuales pero no son generadas a partir de necesidades específicas.

Entre otras estas cuestiones se apuntan: la dispersión de recursos producto de la existencia de distintas áreas de prestación rentada de servicios dependientes de diferentes áreas o unidades, sin comunicación efectiva entre ellas y con cierta superposición de tareas, falta de información sistematizada de todas las áreas y sectores vinculados en forma directa e indirecta a la prestación de servicios a terceros, baja interacción entre las áreas de investigación y las de prestación de servicios rentadas.

#### **5. PLANTEL DOCENTE**

Existe un plantel docente con escasas dedicaciones exclusivas y bajo porcentaje de estudios de posgrado.

La carrera docente se encuentra en proceso de ser reglamentada. Hasta tanto esto no suceda se superponen diversos mecanismos para evaluar el desempeño docente, con criterios superpuestos y débilmente articulados lo que redundará en una baja previsibilidad sobre los modos en que serán evaluados y los mecanismos a los que deberán ajustarse.

#### **6. PLANTEL NO DOCENTE**

La estructura de cargos no evidencia que esté definida en función de las necesidades operacionales de la Universidad.

#### **7. ADMISIÓN, PERMANENCIA Y EGRESO**

La institución observa un porcentaje de deserción alto en el primer año.

No encontramos una política de acceso, progreso y retención que de cuenta de los factores que inciden en la conformación de dicho fenómeno. Algunos problemas que la propia institución diagnosticó y no han tenido un tratamiento regular, por ejemplo son: la capacidad de integración de los alumnos y el manejo de estructuras lógicas básicas, idiomas y computación; la baja capacidad lectora de los alumnos; la formación anterior a su ingreso a la universidad; la situación económica de las familias; la relación docente alumno en las materias de los primeros años; la insuficiencia de equipos docentes y equipamiento para el trabajo en grupos pequeños/medianos, etc.

Se han implementado algunas prácticas pedagógicas a cargo de los docentes de los primeros años que podrían contribuir a mejorar esta situación, además de espacios curriculares específicos, actividades complementarias, sistemas de tutoría, acompañamiento y seguimiento de los alumnos, sistemas de becas de ayuda económica y pasantías rentadas, aunque las mismas no son regulares o no se encuentran sistematizadas. En este sentido no se conoce el impacto de estas acciones que se presentan de manera aislada.

También se observa una extensión de la duración real de las cursadas. La reglamentación de regularidad vigente y las estrategias curriculares asociadas al momento de culminación de los estudios podrían estar favoreciendo esta situación, además de los mayores compromisos laborales asumidos por los alumnos en la etapa final de las carreras

## **8. BIENESTAR ESTUDIANTIL**

No se observa que se realicen evaluaciones de impacto, tanto de los programas de pasantías como de los programas de becas y servicios al estudiante. En este sentido se carece de una evaluación que muestre la relativa influencia de estos en la retención de la matrícula, en los promedios de calificaciones o en la duración de los estudios.

No se dispone de relevamiento de necesidad de estímulo económico en relación con los aspirantes, ni se observan indicadores de rendimiento académico relacionado con los programas de beca y con los alumnos renovantes de los beneficios.

## **9. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

Se observa que los actuales espacios físicos, representados por laboratorios y gabinetes, no han crecido en la medida que lo han hecho las actividades académica.

Asimismo no existen planes orgánicos para reposición y mantenimiento de los equipos existentes.

Tampoco existen mecanismos de captación de las necesidades de insumos bibliográficos de las carreras.

Se recibieron veintiún documentos comentando el diagnóstico presentado por el Equipo Técnico<sup>12</sup>. En términos generales, estos documentos no objetaron los aspectos descriptivos del diagnóstico, aportaron perspectivas diferentes sobre los problemas y realizaron comentarios críticos sobre aspectos del enfoque, la metodología utilizada y evaluaciones realizadas por el equipo; aún considerando el reducido tiempo asignado a una tarea de tal envergadura, llamaron la atención sobre los peligros de realizar generalizaciones sobre la base de los diagnósticos existentes -limitados y sectoriales- o sin atender al conjunto de opiniones vertidas en todas las sedes en oportunidad de los talleres para la discusión de la función social de la universidad:

"...no se han integrado, de ningún modo las exposiciones, la síntesis y el trabajo diseñado y producido por nuestro Centro Regional- remitirse a los conceptos vertidos en el documento presentado al HCS el 18 de octubre de 2007, la síntesis expuesta como corolario del taller correspondiente al PEI el 24 de julio de 2008 y las observaciones planteadas en la convocatoria al Consejo Asesor de nuestro Centro Regional producida por "los asesores" en Agosto de 2008..." (Comisión Asesora del C. R. Chivilcoy: 3)

---

<sup>12</sup> Presentaron sus comentarios y apreciaciones: tres Consejos Directivos Departamentales (Tecnología, Ciencias Sociales y Ciencias Básicas), un documento de la Presidente del Consejo Directivo Departamental de Educación, los Consejos Asesores de los Centros Regionales de Chivilcoy, Campana y Gral. Sarmiento, los Coordinadores de las Carreras de Biología, Historia, Trabajo Social, E. Física, Educación Ambiental y E. Inicial, un miembro del Consejo Superior, cuatro Listas de profesores -Lista 14, 16 y 25 del Dpto. de Educación, Lista 10 -, una Lista de Alumnos -8-, y dos Autoridades unipersonales.

"...los puntos basados en la información de acreditación de carreras, no necesariamente reflejan el estado de situación de las demás carreras que se dictan en la UNLu. Se correría el riesgo de efectuar un diagnóstico incompleto de la institución dado que se estaría trabajando sobre las unidades académicas involucradas en el proceso de acreditación...." (CDD de Tecnología: 1)

"...Este Consejo Asesor ha observado que la evaluación diagnóstica ha incluido como insumo un documento que es una propuesta de un grupo de Profesores sin tener en cuenta que existen otros documentos sobre la misma temática y que son del mismo nivel de jerarquía que el mencionado.

Además, este Consejo Asesor estima que deberían implementarse nuevamente las herramientas aprobadas por el consejo Superior en cuanto a la sistematización de la autoevaluación permanente de la UNLu. (C.Asesor del C.R. Gral Sarmiento: 7)

"...Los talleres fueron abiertos y convocados a la comunidad universitaria, no se realizó en nuestro claustro una consulta organizada desde la institución, más allá de los esfuerzos que hicimos las listas estudiantiles participantes por acercar a nuestros compañeros la cuestión.

Somos conscientes que se trabajó con poco tiempo, que la posibilidad de convocatoria a los actores institucionales no es simple en la realidad que vivimos y entendemos de ahí se hayan visto expresiones, pero deberán contemplarse en el informe general...". (Lista 8 Claustro estudiantil:1)

"...observamos que el documento de evaluación diagnóstica considera únicamente reflexiones que han surgido de los procesos de acreditación de tres de las carreras de grado que se ofrecen en la UNLu. Esto, a nuestro entender, provoca una mirada sesgada dado que se cuenta con tres informes de evaluación que consideran a la misma unidad académica (en los tres casos se trató de los Departamentos de Ciencias Básicas y Tecnología) y a sólo tres de las diecinueve carreras que se ofrecen en la UNLu. Por otra parte, se incluye, como fuente para el diagnóstico, un documento que surge como propuesta de una lista de profesores, poniéndolo en igualdad de condiciones que las fuentes que fueron validadas por actos formales (acreditaciones, evaluación externa, etc.) no habiéndose considerando los informes de acreditación de las carreras de postgrado...." (CCD de Cs. Básicas:1)

"...Tal vez hubiese sido más productivo integrar en el equipo de responsables de la tarea diagnóstica a los especialistas sobre planificación estratégica con que cuenta nuestra misma universidad, en lugar de solicitar a agentes externos que indaguen y sintetizen nuestra propia mirada autoevaluativa..." (Lista 10 de Profesores: 1)

"... Todo diagnóstico se basa en un enfoque político-educativo que debe ser explicitado. En la SD hay supuestos políticos implícitos - que no compartimos- desde los cuales se evalúan determinadas situaciones...

...hemos recogido opiniones de colegas que sostienen que la síntesis de los talleres de consulta realizados en las sedes no reflejaban los intercambios, de modo que la SD tampoco representa la diversidad de opiniones que se pusieron en circulación en el proceso diagnóstico." (Lista 10 de representantes del CDD Educación: 2 y 3)

Algunos documentos expresaron disconformidad con lo que era percibido como una visión "negativa" sobre la coyuntura institucional y la insuficiente atención a los logros alcanzados:

"...me parece importante que se señalen las fortalezas que permitieron, desde la reapertura, sostener la gobernabilidad de la UNLu, pese a esos vacíos que se señalan.... En todas ... [las gestiones] podrán registrarse aciertos y desaciertos, pero las acciones que fortalecieron a la institución educativa tienen que nombrarse para poder hacer una evaluación que rescate, si corresponde, dar lugar a las continuidades, amén de las "rupturas", en el caso de las falencias o errores..." (Coordinación de Lic. en Ed. Inicial: 1)

"... La historia institucional, los sujetos que la habitan, marcan relaciones de poder, de interacción, que otorgan sentido a las afirmaciones que aquí hacen tales como "la carencia de una explicitación integral y articulada del perfil deseado"; "la existencia de diversas visiones no consensuadas"...etc. Dichas contradicciones y visiones no consensuadas representan a los colectivos que conviven en esta institución a diario..." (Lista 8 Estudiantes: 1)

"...la diversidad de visiones no es un problema en sí mismo, quizás el problema central sea que alguna visiones no sean compatibles con las funciones esenciales de la universidad -la producción de conocimientos, su socialización en la comunidad y el compromiso con la formación de sus estudiantes .." (Lista 25, Prof. Auxiliares del Dpto de Educación: 1).

La Comisión Técnica presentó en noviembre de 2008 el documento "Desarrollo del Plan Estratégico Institucional: Informe de Evaluación. Propuesta de Ejes Estratégicos", y lo entregó a la Comisión Ad Hoc para su consideración. Al introducir el documento, el equipo técnico expresaba que "El presente trabajo surge del proceso de evaluación realizado en la universidad de Luján a partir de los diagnósticos disponibles, la consulta realizada y los aportes recibidos en los talleres y reuniones y por escrito. Es un trabajo que se basa en los discursos que circulan en la UNLu y se espera que se haya conseguido representarlos en el marco de una presentación sistemática y coherente" (Comisión Técnica, 2008: 1). El documento presentó en la "Introducción" una valoración sobre la situación coyuntural de la UNLu como una institución "sumergida en innumerables tensiones, lo que plantea retos tremendos a su conducción" en la que "la crisis de gobernabilidad atraviesa todas las dimensiones", encontrándose ante "el enorme desafío de generar nuevas visiones a partir del duro aprendizaje acumulado". Y aclaraba que la universidad se encontraba "en un momento muy particular de su historia: se ha visto en la obligatoriedad de elaborar un Plan Institucional a raíz de

habérsele asignado el fondo de reparación histórica por parte del Congreso Nacional. El origen de este Plan no es menor, ya que no se trata de una necesidad advertida por la comunidad universitaria, ni siquiera por los órganos de gestión. Es más, no han sido pocas las voces que se han alzado en contra de la exigencia de su elaboración" (UNLu, Comisión Técnica, 2008:1-3).

Luego de desarrollar aspectos conceptuales y metodológicos relacionados con los procesos de planeamiento de instituciones universitarias, el documento presenta una serie de apartados en los que, después de definir conceptualmente las distintas funciones universitarias y de enumerar los principales problemas observados en la UNLu - Investigación, Vinculación y Transferencia - Docencia - Estructura, gobierno y gestión - Formación, Investigación y Transferencia - Alumnos), propone Ejes estratégicos definidos "en orden a Objetivos de función social considerados prioritarios". Los Objetivos eran presentados con sus Estrategias y Acciones correspondientes:

#### OBJETIVO 1

- Mejorar la inserción regional y profundizar el compromiso territorial de la universidad de manera de responder más adecuadamente a las necesidades y requerimientos de la sociedad y su área de influencia.

##### *Estrategias:*

1. Dotar de identidad a cada uno de los Centros Regionales a través del diseño de su oferta académica, de investigación y de extensión
2. Consolidar institucionalmente la distribución regional de la universidad.

#### OBJETIVO 2

- Recuperar la centralidad institucional de la generación de conocimientos y su transferencia para contribuir al desarrollo humano, socioeconómico, cultural y ambiental.

##### *Estrategias:*

1. Diseñar, aprobar e implementar una política de generación y transferencia de conocimientos.
2. Mejorar los niveles de institucionalización de las actividades de investigación, vinculación y transferencia.

#### OBJETIVO 3

- Mejorar las garantías de inclusión y universalización de la formación que la universidad ofrece.

##### *Estrategias:*

1. Institucionalizar una modalidad de ciclo inicial que desarrolle estrategias de gestión curricular, gestión administrativa, dispositivos y herramientas pedagógicas y de bienestar estudiantil adecuados a las problemáticas específicas del acceso y la permanencia
2. Adecuar la oferta de grado y posgrado al cumplimiento de la función social de la universidad.

3. Redefinir la estructura de gestión curricular de manera de facilitar la relación y la referencia que ejercen respecto de los estudiantes y mejorar la articulación con los departamentos.
4. Desarrollar un sistema de educación a distancia que contemple distintos niveles de relación presencialidad / virtualidad e incorporarlo paulatinamente al proceso de enseñanza aprendizaje de las carreras.

OBJETIVO 4

- Adecuación de la estructura organizacional de la universidad para que sirva a los objetivos de centralidad en la generación y difusión del conocimiento y compromiso regional.

*Estrategias:*

1. Actualizar la estructura departamental según criterios que faciliten la actividad académica interna, la interrelación entre sus integrantes, la referencia hacia el mundo académico y hacia la sociedad y la eficiencia en la gestión del conocimiento y de los recursos humanos.
2. Modificación de la condición institucional y orgánica de los Centros Regionales de manera de alcanzar una mayor identidad local, mejorar la calidad institucional y asegurar el desarrollo de la actividad académica integral

OBJETIVO 5

- Adecuación de la estructura de gobierno y gestión a los requerimientos de la función social de la universidad.

*Estrategia:*

1. Construir niveles de consenso interno que permitan realizar las modificaciones estatutarias y normativas

OBJETIVO 6

- Resolver las necesidades de infraestructura, equipamiento y biblioteca para el cumplimiento de los objetivos del plan. (UNLu, Comisión Técnica, 2008, 34-42).

Quando la Comisión Ad Hoc analizó el Plan propuesto se produjo una fractura en el proceso que se venía llevando adelante al manifestarse posturas opuestas a las líneas de intervención definidas por las acciones que operativizaban el logro de los objetivos. La Comisión acordó una "Propuesta de Objetivos y Estrategias del Plan Institucional" -sin incluir Acciones-; consensuando 5 objetivos y sus correspondientes estrategias, y un solo objetivo con dos alternativas ante la falta de acuerdo. Los Objetivos 1, 3 y 6 no fueron modificados. En el Objetivo 4 se suplantó la referencia a los "objetivos de centralidad en la generación y difusión del conocimiento y compromiso regional" por "objetivos del plan estratégico". En forma similar, en el Objetivo 5 los requerimientos pasaron a ser "de los objetivos del plan estratégico" en vez de "de la función social de la universidad". Finalmente, el Objetivo 2 generó dos propuestas en disidencia: una, aceptando la

redacción del Equipo Técnico; y la otra que lo expresaba de la siguiente manera: "Desarrollar políticas centralizadas para la generación de conocimientos en base a líneas de investigación y vinculación que priorice un proyecto de país basado en el desarrollo económico, social y cultural independiente".

Analizando las diferencias entre la propuesta del Equipo Técnico y la de la Comisión Ad Hoc en el nivel de las estrategias, se observan distintas situaciones según el Objetivo que se analice:

- ~ Objetivo 1: las modificaciones y agregados realizados a sus Estrategias fueron en su mismo sentido, incluso enriqueciéndolas o ampliando su alcance.
- ~ Objetivo 2: las dos propuestas mantienen las mismas estrategias que las especificadas por el Equipo Técnico.
- ~ Objetivo 3: las modificaciones realizadas a sus Estrategias 3 incluyeron el agregado de una Estrategia ("Impulsar políticas y programas que garanticen los principios de igualdad de oportunidades y de acceso a la Educación Superior"); en la Estrategia 1 se suprimió la referencia a un "ciclo inicial" y se lo suplantó por "una modalidad de acceso y permanencia"; se aceptaron las Estrategias 2 y 4, y se simplificó la redacción de la Estrategia 3.
- ~ Objetivo 4: en la Estrategia 1 se suplantó "departamental" por "institucional".
- ~ Objetivo 5: sin modificaciones
- ~ Objetivo 6: sin modificaciones.

La no especificación de "acciones" y la ausencia de consenso sobre algunos objetivos, fue síntoma de la reacción que el documento del Equipo Técnico había generado en los claustros de la UNLu. Elevado al Consejo Superior por el Rector el 20 de noviembre, el Consejo convoca a sesión extraordinaria de la Asamblea Universitaria para su discusión (**Resol. HCS 578/08**) el 4 de diciembre, entendiendo que "es el ámbito apropiado para trabajar en la elaboración del PEI dado que en la misma se encuentran representados todos los sectores que participan activamente en la vida universitaria". Las causas de esta reacción se aclaran en las expresiones vertidas por una serie de presentaciones preparadas por los claustros para dicha reunión. Una de las objeciones más importantes fue la falta de sustento de la propuesta en una consideración real de los consensos posibles en la coyuntura institucional, soslayando el contenido político del plan:

"...a- que diferimos en los análisis interpretativos de diagnóstico que realiza dicha comisión; b- que como consecuencia no encontramos relación entre las problemáticas de la UNLu y sus posibles propuestas de solución; c- que existe una inconcordancia

entre el análisis político y las propuestas de reestructuración de organizativa institucional de la universidad ; d- y por último, que estas propuestas no responden a las exigencias de la Ley de Reparación Histórica que dio origen a la propuesta del Plan Estratégico Institucional..." (Lista 5, Frente Universitario de Luján, 2008: 3).

"...se habla de una crisis de gobernabilidad. Esta crisis sería superada-según la propuesta del PEI-CT- mediante una reestructuración de los órganos de cogobierno. Siendo este un punto clave del análisis -a la hora de leer- las implicancias políticas que tienen estas propuestas. Concentrando el poder en el rector y vaciando de representatividad el claustro docente y la mayoría estudiantil. (Lista 5, Frente Universitario de Luján, 2008:3).

"...Ante la necesidad de delinear un PEI que permita asignar los fondos de la Ley de Reparación Histórica han surgido las diversas visiones e incumplimientos. Son las normas existentes las que se deben cumplir aunque posiblemente se puedan introducir excepciones. Lo demás, es simplemente ver qué obligaciones no estamos llevando a cabo y que diversas visiones al respecto hay. Por tanto utilizar dichos fondos para cumplimentar o mejorar lo que se está haciendo..." (Asambleísta González, I. 2009: 2-3)

"..[en la elaboración del PEI] se advirtieron componentes políticos con intereses de corto plazo en un proceso que debía tener como resultado un producto para el mediano y largo plazo..." (C.D.D. Cs. Sociales, 2008: 11)

Las acciones más cuestionadas eran las referidas a la actualización de la estructura departamental mediante el redimensionamiento de los departamentos y a la modificación de la estructura de gobierno y gestión. Fundada en estas convicciones la Asamblea Universitaria afirmó en la **Resol. AU 02/08** que "para valorar convenientemente todos los antecedentes y elaborar en consecuencia el Plan Estratégico Institucional, resulta conveniente contar con el tiempo necesario para tal fin", y que era necesario "establecer un ámbito en el cual se pueda analizar toda la documentación incorporada al expediente", y que "dicho ámbito debería contener a todas las listas que participan de la Asamblea Universitaria", decide constituir "una comisión asesora con dos (2) representantes por cada una de las listas que integran la Asamblea Universitaria a fin de trabajar en la elaboración del Plan Estratégico Institucional", que deberá reunirse el 17 de diciembre y elegir su Presidente.

Cumpliendo el mandato de la AU la Universidad solicitó a la Secretaría de Políticas Universitarias una prórroga de seis meses para presentar el Plan. El Secretario de Políticas Universitarias , por Nota SPU 456/08 contestó que:

"...de acuerdo a lo convenido con el Señor Rector, y a los efectos de colaborar con la mejor realización del cometido, se accede a lo solicitado debiéndose entender que el 30 de junio de 2009 obrará como último plazo. Debiendo la Universidad realizar los esfuerzos necesarios para adelantar lo más posible dentro de este período, la presentación, aprobación y entrega del Plan Estratégico Institucional, con Desarrollo de Programa Ejecutivo, de manera de hacer posible la habilitación de fondos de Reparación Histórica aprobados por la Ley N° 26319."

Fruto de ese espacio de reflexión y acuerdos instituido en la "Comisión Asesora de la Asamblea Universitaria para la elaboración del Planeamiento Institucional de la UNLu" es el Plan Institucional que se presenta.

## **2. FUNDAMENTOS DEL PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL DE LA UNLu**

### **2.1. CREACIÓN DE LA COMISIÓN ASESORA DE LA ASAMBLEA UNIVERSITARIA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO INSTITUCIONAL**

A mediados de diciembre, la Comisión Asesora de la Asamblea Universitaria (AU) acordó pautas generales de funcionamiento. Se nombró Presidente de la Comisión a la Prof. Susana Vior, y, como suplente, al Lic. Antonio Lapolla; se estableció que las reuniones plenarios se realizarían en forma quincenal y se acordó día y horario; también se establecieron las condiciones del quórum para su funcionamiento teniendo en cuenta la representación de las distintas listas, la exigencia de publicidad de los informes y del avance del trabajo de la Comisión Asesora, a través de un espacio en la página web de la institución, y otros aspectos relativos a la organización del trabajo.

Para garantizar el carácter amplio y participativo del proceso se decidió solicitar a todos los sectores de la universidad<sup>13</sup> que presentaran un informe -a más tardar el 15 de febrero de 2009- identificando los problemas existentes en su esfera de acción y proponiendo alternativas de solución. La Comisión Asesora coordinaría la realización de reuniones de acuerdo con las necesidades del trabajo, y podría invitar a los representantes de los sectores que hubieran presentado los informes, así como también a especialistas cuando considerara necesario su asesoramiento.

Se reafirmaron las líneas político - conceptuales generales que guiarían el proceso de planeamiento: participación, representación democrática de las distintas visiones, búsqueda de acuerdos, y transparencia. El planeamiento institucional a elaborar expresaría las metas institucionales de la UNLu a partir de su propia evaluación de los logros y cuestiones pendientes, evitando la elaboración de documentos técnicos sin anclaje en la cultura y la vivencia de la propia comunidad y su visión sobre los cambios posibles. De esta forma se podría dar real sentido a las decisiones de inversión derivadas de las

---

<sup>13</sup> La nota fue enviada a Secretarios de Rectorado, Coordinadores de Carreras de Grado, Directores de Carreras de Posgrado, Consejo Directivos de los Departamentos Académicos, Asociaciones Gremiales; Centros de Estudiantes, Centros Regionales y Claustro de Graduados a través de sus representantes en la Asamblea. En total se presentaron cuarenta y un (41) documentos.

asignaciones presupuestarias regulares y de los fondos otorgados por la Ley de Reparación Histórica.

A lo largo del mes de febrero la Comisión Asesora dispuso invitar al Dr. Francisco Beltrán Llavador, catedrático de la Universidad de Valencia y Profesor de la Maestría en Política y Gestión de la Educación de la UNLu, quien disertó, el miércoles 25 de febrero de 2009, sobre el planeamiento estratégico en las instituciones universitarias el miércoles 25 de febrero de 2009.

Se decidió trabajar a través de Sub-Comisiones - manteniendo el criterio de representatividad- que se concentrarían en el análisis de los informes y documentos disponibles y en la realización de una propuesta específica para las siguientes grandes funciones universitarias: Docencia, Investigación, Extensión y Bienestar Universitario. Se eligió a los Coordinadores de cada Sub-Comisión, y se propusieron los representantes titulares y suplentes.

En el mes de marzo se solicitó la contratación de una profesional, asistente de la Presidencia, para coordinar los aspectos comunes de metodología y formulación del documento final. Se definió, de común acuerdo, un vocabulario y una estructura básica para el documento que permitiera trabajar de manera homogénea. Se estableció un cronograma flexible organizado alrededor de las reuniones plenarias y de las reuniones de subcomisiones, con presentación de informes de avance y debate de los mismos en las plenarias.

Convencidos de que el Proyecto Institucional debía tomar como base de sustentación los logros y la experiencia adquirida por todos los que trabajan, estudian, enseñan e investigan en la Universidad, se pidió a todos los referentes síntesis de las experiencias, proyectos, actividades, etc que consideraran destacables y que, según su entender, "debían ser mantenidas y consolidadas formando parte del Proyecto Institucional" (Nota de la Presidencia de la Comisión Asesora de la AU, abril 2009). Se decidió unificar, en un apartado específico, todos los aspectos relativos a la gestión, tratados en las distintas subcomisiones.

La Comisión buscó arribar a una propuesta definitiva que contemplara las diversas visiones y las plasmara en objetivos y prioridades acordadas democráticamente. A partir de las prioridades se determinaría cuáles acciones deberían ser financiadas con los fondos de Reparación Histórica, diferenciándolas de las acciones a cargo del

presupuesto general. Paralelamente, se solicitó información a la Secretaría de Administración sobre el estado de avance de los proyectos financiados con la primera cuota de dicho Fondo, correspondiente al año 2008, y sobre el estado de su ejecución presupuestaria. Para tener una visión completa de la situación referida a las obras de infraestructura en curso, también se pidió al Secretario de Administración información sobre las obras proyectadas en el marco del Programa de Infraestructura para Universidades Nacionales del Ministerio de Planificación<sup>14</sup>.

Todo este trabajo fue realizado en tiempos acotados por la necesidad de dar respuesta a la SPU. Los participantes - miembros de la Asamblea Universitaria, y, en su mayoría, sin experiencia en procesos de planeamiento institucional- agregaron a sus responsabilidades habituales la de analizar toda la información disponible, debatir y consensuar objetivos generales, objetivos particulares, estrategias y acciones para el Proyecto Institucional. El compromiso y el espíritu de colaboración fueron intensos. Las restricciones mencionadas dejan a la Comisión Asesora en deuda con el resto de la comunidad universitaria con la cual se hubiera deseado profundizar instancias de diálogo cara a cara.

Igualmente, quedó claro, a esta Comisión, que deberá profundizarse el análisis de la situación de los contextos local y regional, en tanto estos constituyen a la vez un condicionamiento y una oportunidad para desarrollar su función social y su proyecto institucional. La Comisión Asesora considera que el logro de los objetivos planteados en el proyecto no depende exclusivamente del desempeño institucional: la experiencia reciente ha mostrado de qué manera las políticas gubernamentales en educación han estimulado procesos perversos que lanzaron a las instituciones a la lucha por la supervivencia en la adversidad del espacio público.

Salvadas estas limitaciones, debe remarcarse que el clima de trabajo permitió experimentar nuevas formas de relación entre los representantes de diferentes claustros y listas. También la expectativa de que esta experiencia se constituya en una bisagra en el aprendizaje institucional, desatando nudos de conflicto e impulsando una nueva etapa de desarrollo organizativo que permita a la UNLu abordar con enfoque crítico independiente el análisis de sí misma, de las políticas educativas y de los problemas del contexto social regional y nacional. "Recibir los beneficios de una reparación histórica puede ser una buena ocasión para

---

<sup>14</sup> Las respuestas del Sr. Secretario figuran en el Anexo.

analizar qué deudas históricas tiene contraída la UNLU con la sociedad de su entorno y qué compromisos a futuro está dispuesta a contraer con ella" (Propuesta LISTA 12 Profesores, 2008: 2).

## 2.2. FUNDAMENTOS CONCEPTUALES DEL PLANEAMIENTO

En varios documentos sectoriales la comunidad académica había ido manifestando sus concepciones acerca del por qué, el cómo y el para qué de un planeamiento en la actual coyuntura.

"...Creemos que es imprescindible instalar en la universidad una profunda discusión acerca del modelo de gobierno y los estilos para su ejercicio, de modo de recuperar (o en su caso, construir) el sentido político de las decisiones académicas, en contraposición a los criterios "gerencialistas" o "empresariales" en que corre el riesgo de caer el gobierno de la universidad. (Dpto de Educación, Lista 10 de Profesores, 2009:11)

El planeamiento desde la óptica normativa -que separa artificialmente los aspectos técnicos de los políticos- suele terminar en el fracaso o en el mero universo de las aspiraciones. Tampoco debe limitarse a las fronteras que imponen las restricciones actuales, internas o externas. Adoptando los principios del Planeamiento Estratégico Situacional (PES), se trata de alcanzar una síntesis creativa entre el análisis político y las condiciones que la actual dinámica del sistema universitario público imponen a las instituciones. De impulsar la "construcción de políticas" que ejerzan presión sobre ciertos puntos que potencialmente tienen capacidad de generar el cambio (Matus C., 1982 (a): 25-26):

"La planificación es, en su esencia, un proceso de instancias de discusión, cálculo y análisis que preceden y presiden la acción futura que es relevante en la construcción de la situación-objetivo de un actor. Para que hablemos de planificación tenemos que referirnos entonces a ese proceso de instancias de discusión, no a sus formalidades externas como podría ser su publicación en un texto escrito o a lo que una oficina de planificación hace. Sin embargo, para circunscribir el concepto de planificación a nuestros propósitos podemos exigirle dos requisitos a ese proceso de discusión y cálculo: a) que se refiera a las acciones futuras relevantes para la construcción de la situación-objetivo; y b) que sea realizado con un mínimo de sistematicidad y formalidad en términos de integrar las implicaciones de las acciones presentes con el diseño del proyecto futuro" (Matus, C., 1982 (b):26)

El planeamiento se entiende así como una práctica política y social que permite reconocer los conflictos entre

distintos intereses y visiones institucionales y construir un espacio en donde puedan organizarse los esfuerzos y los recursos para el logro de objetivos comunes, sujetos a ajuste y evaluación periódica. Las experiencias de planificación en las universidades nacionales han obedecido -y obedecen a necesidades y circunstancias diferentes, varias de ellas recurrentes. En algunos casos, se planifica para lograr financiamiento adicional subordinando la elección de los problemas y proyectos a la visión de quien financia. Muchas veces se trata del cumplimiento decoroso de una formalidad que se exige para acceder a un crédito extraordinario. En varios documentos los claustros de la UNLu manifestaron su intención de evitar esos caminos, y apostar a construir "un referente propio que oriente la acción a futuro...dejando constancia escrita del mismo como un hecho político en sí mismo, como hito de una gestión. Aquí el acento está puesto en la formalización de una voluntad político-institucional en torno al futuro de la Universidad" (Propuesta LISTA 12 Profesores, 2008: 1).

Este planeamiento es "estratégico", pero no en el sentido de fundarse linealmente en diagnósticos con pretensión de cientificidad que, seguidamente, se traducen en apuestas de modificación del flujo de la realidad en el sentido deseado. La concepción de "estrategia" no se agota en el cálculo de "medios / fines" sino que pretende "construir la viabilidad" de un proyecto en una determinada realidad. Parafraseando a Matus, en la realidad del proceso institucional -que es social y que es político- sólo se ejecuta lo que es viable en cada momento, aunque sea parcial e inarmónico. Y como todo lo viable es el resultado de un proceso complejo de enfrentamientos de mayor o menor intensidad, la falta de armonía y el desequilibrio real predominan sobre la idealización de los planes. Los actores determinan los procesos institucionales, pero al mismo tiempo son producto de un proceso histórico que los condiciona materialmente y determina la existencia de diversos grupos. Aún considerando estas limitaciones, un plan permite definir los ejes problemáticos y promover el debate sobre opciones para enfrentarlos. Se trata así de reducir los peligros de la vacuidad metodológica de los expertos, que suelen ignorar que una propuesta de solución de los problemas nunca es limpia, sino que se basa en el "intercambio de problemas" (Matus, 1982 (a): 111 y ss): "Se trata de un balance que tiene en su *haber* los beneficios de la acción y en su *debe* los costos que representan los efectos colaterales" (Matus, 2000: 29, en *itálica* en el original). Para evitar ese deslizamiento ideológico es que se ha preferido hablar de "Proyecto Institucional" antes que de "Planeamiento Estratégico".

Esta concepción de "estrategia" es además "situacional" porque implica una comprensión teñida por los imperativos de la acción. Detrás de la explicación situacional hay, además de la "racionalidad científica", una "racionalidad vital", condicionada y comprometida con la vida institucional, y que sabe que conocer la realidad es también conocer las ideas, creencias y pensamientos de los otros, superando el monólogo del diagnóstico:

"...el análisis situacional, como explicación práctica propia de un actor en el juego social, sólo tiene valor, aunque no siempre tenga suficiente rigor, por autor que habla, por el dueño de la explicación, por quién se responsabiliza de lo que dice...El diagnóstico y la explicación son apenas ingredientes de la explicación situacional..." (Matus C., 2000:142).

El Proyecto Institucional 2009-2012 es, en consecuencia, una propuesta de construcción compartida, de viabilidad dirigida a introducir cambios valorados como positivos en la estructura y la dinámica institucional, en el marco de un debate democrático dentro de la UNLu, sujeto a ajustes derivados de procesos sucesivos de toma de conciencia, con la finalidad de cumplir dinámicamente con su función social. El trabajo ha estado orientado a encontrar líneas de acción que puedan movilizar, colaborativamente, a la comunidad universitaria con una mirada que trascienda las miradas particulares.

### **3. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, ACCIONES**

### 3.1. DOCENCIA<sup>15</sup>

#### 3.1.1. *Fundamentación*

Referirnos a la función de docencia en la universidad, nos impone la necesidad de considerar la problemática de la enseñanza, la selección de contenidos a transmitir, la relación que se establece entre docentes y alumnos y las condiciones materiales y simbólicas en que esta práctica social se lleva a cabo.

Ya la reforma universitaria de 1918 establecía, entre sus bases programáticas, cuestiones tales como la docencia libre, la libertad de cátedra y los concursos docentes con jurados con participación estudiantil.

La complejidad de esta función se explica en parte por la multiplicidad de procesos y actores involucrados en su realización en las instituciones universitarias. Las preguntas habituales en torno a la enseñanza tales como ¿qué enseñamos?, ¿para qué enseñamos?, ¿a quiénes enseñamos?, ¿cómo enseñamos?, se hacen más complejas en el marco de instituciones universitarias portadoras de historias, expectativas y compromisos sociales, económicos y políticos que han variado históricamente.

La enseñanza universitaria, como práctica social históricamente situada, implica la intervención de múltiples sujetos comprometidos, entre otros aspectos, con el desarrollo de un curriculum que expresa un proyecto político y cultural, y "produce políticas de distribución de la cultura, al tiempo que genera identidades sociales y culturales" (Barco, 2000).

Pensar la docencia hoy, en la universidad pública argentina, nos lleva a reflexionar sobre el para qué de nuestras instituciones universitarias y a reconocer que las universidades, en tanto instituciones productoras y transmisoras de conocimiento, expresan visiones acerca del futuro y construyen un presente atravesado por relaciones de poder. Por lo tanto, pensar "el conocimiento como algo

---

<sup>15</sup> *Integrantes de la Sub Comisión "Docencia":*

Coordinadora: María E. Cabrera (L.20)

Estudiantes: Néstor Avendaño (L.3), Germán Giani (L.3), Matías Remolgo (L.5), Erica Seitler (L.5), Gabriela Nobúa (L.8), Luciano Demergasso (L.8).

Profesores: Antonio Lapolla (L.11), María T. Basilio (L.12), José María Dubal (L.18), Félix Marcos (L.19), Enrique Fliess (L.19), Susana Muraro (L.19 - suplente).

Docentes Auxiliares: María Eugenia Cabrera (L.20), Alicia Gallo (L.23), María Ester Leguizamón (L.24).

No Docentes: Karina López (L.30), Gustavo Parmiggiani (L.30)

neutro y (...) la enseñanza como vehículo transparente de la verdad, lo que hace es pasar por alto los temas políticos importantes como de qué manera se realizan históricamente los contenidos del curriculum, a quiénes sirven y de qué modo se legitiman institucionalmente". (Giroux, 1995).

Analizar la docencia universitaria hoy, también obliga a pensar sobre las condiciones de trabajo que afectaron a los docentes en las últimas décadas y que, más allá del reconocimiento social de su trabajo, muchos han debido realizar sus tareas con carencias en el equipamiento necesario, con estudiantes ingresantes al sistema universitario con desigualdad de formación y de acceso a bienes económicos y culturales, con insuficiencias de aulas, de espacios y tiempos para la reflexión colectiva sobre su práctica. Por otro lado, han debido responder, también, a las exigencias de una necesaria formación de cuarto nivel, en un contexto de bajos salarios e inestabilidad laboral, que agudizaron las condiciones desfavorables para la realización de su trabajo.

A diferencia de los otros niveles del sistema educativo donde el desempeño en la docencia exige la posesión de un título que habilite para tal fin, la universidad se ha mantenido al margen de esa exigencia. Desde mediados de los años '90 ha comenzado a reflexionarse más sistemáticamente sobre las formas de enseñanza, de aprendizaje y de lo curricular en el interior de la propia universidad, cuestión que genera cierto optimismo en el marco de una institución, en cuyo imaginario social "está inscripto que el que sabe, sabe enseñar" (Barco, 2000:5).

Desde nuestra perspectiva y en coherencia con la función social de la universidad<sup>16</sup> sostenemos que la docencia en esta institución de nivel superior tiene como objetivo central consolidar una oferta académica de alta calidad, pertinente e inclusiva, a partir del desarrollo de una formación universitaria democrática y democratizadora, que en conjunto con la producción y transmisión de conocimiento científico crítico y actualizado, sostenga relaciones de enseñanza y aprendizaje que contribuyan a la formación de sujetos solidarios, democráticos y con excelencia académica y científica.

---

<sup>16</sup> La Universidad Nacional de Luján "genera y transfiere el conocimiento para contribuir al desarrollo humano, socioeconómico, cultural y ambiental, basado en el juicio crítico y la libertad académica para contribuir a formar ciudadanos libres y comprometidos con los valores de la solidaridad, la justicia social, la defensa de la democracia y los derechos humanos" (Función Social de la UNLu, 2008) .

Dado que en los informes recibidos se identifican situaciones diferenciales en materia de equipamiento, infraestructura, medios, servicios académicos y composición de equipos docentes, entre la sede central y los centros regionales, planteamos que es imprescindible garantizar un modelo de universidad que brinde igualdad de oportunidades a los estudiantes en cuanto al acceso a la oferta académica y a recibir el mismo nivel de enseñanza, independientemente del lugar en que cursen su carrera.

Desde esta visión, el concepto de calidad de la oferta académica que sostenemos está asociado con:

- a) la necesidad de consolidar equipos docentes rentados, regularmente constituidos, integrados por todas las categorías docentes, con amplias dedicaciones, en todas las sedes;
- b) desarrollar estrategias de atención a los estudiantes en los diversos momentos de su carrera;
- c) consolidar y mejorar la oferta académica de grado, para dar respuesta a las problemáticas locales y nacionales.
- d) garantizar condiciones de formación de cuarto nivel de los docentes de la universidad;
- e) evaluar periódicamente las funciones sustantivas y la gestión institucional de la universidad que afecten la docencia;
- f) construir instancias institucionales claras, sistemáticas y orgánicas que permitan una adecuada organización, seguimiento y ajuste del desarrollo de los Planes de Estudio;
- g) lograr la infraestructura y el equipamiento adecuados para el desarrollo de la enseñanza en sus dimensiones teórica y experimental;
- h) estimular un uso crítico de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

#### *Dificultades identificadas*

a) De la lectura de los documentos aportados por diferentes áreas y actores de la universidad se desprende la necesidad de fijar líneas de acción que permitan consolidar la labor de las unidades académicas, con equipos integrados por docentes de las diferentes categorías y con dedicaciones amplias en la universidad.

En este sentido se busca fortalecer la creación y sostenimiento de equipos regularmente constituidos, con dedicaciones docentes preferentemente exclusivas y

semiexclusivas, que permitan desarrollar las múltiples actividades relacionadas con la docencia universitaria, a través de la consolidación de un sistema regular de ingreso, desarrollo y ascenso del cuerpo docente.

Cabe también señalar que las necesidades de los ciclos superiores de las carreras, especialmente en las de perfil eminentemente técnico, requieren la presencia de docentes con un alto ejercicio profesional y por ello sus dedicaciones debieran ajustarse a esta particularidad.

La consolidación de equipos con estas características generará condiciones para realizar, en forma adecuada el trabajo frente a alumnos (tutorías docentes, tiempo de consulta y las múltiples tareas implicadas en la planificación de la enseñanza) y facilitará la formación continua de los docentes de esta institución.

La reorganización de instancias de asesoramiento e investigación pedagógica, como servicio a los equipos docentes de todos los Departamentos, permitirá disponer de tiempos y espacios sistemáticamente organizados para reflexionar colectivamente sobre la problemática de la enseñanza universitaria y el proceso de aprendizaje de los alumnos de esta universidad, con una perspectiva de inclusión y de democratización de las prácticas docentes.

Contar con docentes con más dedicación a la universidad permitirá sostener y ampliar las actividades de extensión e investigación, hecho éste que redundará en la mejora de la formación de grado y posgrado, y en el fortalecimiento del vínculo entre la universidad y la sociedad a través de la generación de conocimiento y comprometido con las problemáticas sociales.

b) Se plantea como necesario desarrollar políticas que favorezcan el acceso, la retención y la graduación de los estudiantes, expresión del reconocimiento del derecho de la población al acceso a la educación superior. Para esto se requiere, prioritariamente, generar equipos de investigación interdisciplinarios que aborden la problemática del ingreso y la retención, revisando las estrategias de articulación con los distintos niveles del sistema educativo a efectos de mejorar sus conocimientos y habilidades en los momentos iniciales de la carrera.

c) Con relación al mejoramiento de la oferta académica de la universidad, la calidad buscada exige el compromiso de analizar las carreras existentes en todas las sedes de la Universidad, para identificar áreas de vacancia desde una perspectiva democratizadora y articulada con el sistema

universitario regional y nacional. Esto exige la consolidación de procedimientos regulares y participativos de evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje y de los planes de estudios, que permitan mejorar y ampliar la formación existente, atendiendo al estado del conocimiento profesional y científico, a las problemáticas regionales y nacionales, sobre la base de las particularidades de cada Sede y la situación del sistema universitario regional y nacional con una perspectiva democrática y democratizadora.

Para esto resulta necesario generar mecanismos de monitoreo y evaluación de la oferta académica, asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados para todos los servicios prestados en cada una de las Sedes.

d) En relación con el posgrado, identificamos dos aspectos centrales. Por un lado, la constitución de equipos antes descripta generará condiciones para fortalecer la existencia de una masa crítica de docentes-investigadores a través de la participación activa en tareas de formación continua, ya sea como destinatarios de esta oferta o como posibles generadores de nuevas carreras de cuarto nivel. En este sentido, la Universidad debe asumir el compromiso de formación continua de los docentes de los Departamentos Académicos que cursen las carreras de Posgrado aprobadas por el Consejo Superior. También debe considerarse la provisión de becas que permitan acceder a la formación de Cuarto Nivel a los egresados de la Universidad que no se desempeñan en ella.

Por otro lado, la necesidad de fortalecer las ofertas de Cuarto Nivel actualmente existentes implica, prioritariamente, su incorporación al estatuto de la universidad, ya que su ausencia afecta el reconocimiento de los estudiantes, directores de carrera y profesores, generando múltiples dificultades para el desarrollo de ciertas tareas. Sumado a esto se establece la necesidad de incrementar la oferta de posgrados en las sedes.

e) La necesidad de evaluar periódicamente las funciones sustantivas y la gestión institucional que afecten la docencia, exige adecuar los circuitos administrativos, especialmente los vinculados con la docencia entre la Sede Central y las demás Sedes, para garantizar la igualdad en la prestación de los servicios académicos.

f) Se establece como necesario construir instancias institucionales claras, sistemáticas y orgánicas que permitan una adecuada organización, seguimiento y ajuste del desarrollo de los Planes de Estudios profundizando la interacción entre los departamentos académicos, generando

los espacios que permitan reflexionar sobre las problemáticas de las asignaturas, su articulación vertical y horizontal y las condiciones para la enseñanza.

A través de la recuperación de los diagnósticos y propuestas realizados por los distintos agentes de la institución, resulta necesario consensuar la elaboración de una nueva estructura de responsabilidades para la gestión académica de los Planes de Estudios que jerarquice la figura del Coordinador de Carrera y la CPE en todas las Sedes.

g) La práctica docente se apoya en el intercambio y el debate entre pares y en equipos solidarios, lo cual requiere espacios y equipamiento para realizarlos con un mínimo de comodidad. Planificar acciones futuras de enseñanza, evaluar trabajos, estudiar, programar tareas interdisciplinarias entre equipos docentes o reuniones de áreas o división, requieren de espacios más amplios que tampoco existen, ni en cantidad ni en condiciones para desarrollar esas tareas.

Resulta central considerar en forma prioritaria, la ampliación de los espacios destinados al desarrollo de la enseñanza. Para esto se requiere una planificación edilicia institucional acorde con el crecimiento, y el aumento de recursos destinados a obras y su mantenimiento.

De los informes elevados surge la necesidad de priorizar el fortalecimiento de las bibliotecas de las sedes con que cuenta la Universidad, y mejorar y optimizar el mecanismo de adquisición y actualización de bibliografía y publicaciones periódicas. En este sentido se propone aumentar la inversión económica para la adquisición y renovación de publicaciones periódicas y bases de datos con el objeto de alcanzar los estándares internacionales, relacionados con los parámetros de volúmenes disponibles por docentes y alumnos, como también fortalecer la suscripción a revistas extranjeras de las distintas especialidades de los posgrados para completar y actualizar las existentes.

h) El reconocimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación como herramientas para el desarrollo y acompañamiento de las prácticas de enseñanza exige estimular un uso crítico de las mismas a partir de los objetivos de la actividad docente propuesta y las características de la población destinataria.

Esto implica promover el conocimiento de las ventajas y límites del dictado de asignaturas, realización de

jornadas, seminarios, cursos y carreras con modalidades semipresencial, presencial y mixta. Para esto resulta necesario promover la difusión de evaluaciones sobre la utilización de TICS en distintas experiencias académicas, y también estimular el trabajo en entornos grupales y colaborativos, tendientes a la coproducción del conocimiento, como una forma de brindar otras alternativas de aprendizaje a los estudiantes.

En este proceso de diseño compartido de un futuro común - que se plasma en el Proyecto Institucional- esta Universidad, comprometida con la problemática de la sociedad en la que está inserta asume, en la generación y transmisión de conocimientos, la responsabilidad de impulsar las transformaciones que posibiliten un desarrollo pleno de sus potencialidades, con una más ajustada relación entre los esfuerzos y los resultados.

Creemos oportuno resaltar la necesidad de instalar en la agenda de discusión institucional las siguientes cuestiones:

1. Analizar la gratuidad de los posgrados para los egresados de la Universidad sin que se desfinancien las carreras de cuarto nivel actualmente existentes.
2. Revisar los procedimientos vigentes para la designación de los Coordinadores de Carrera y su articulación con otras instancias de la universidad
3. Analizar y debatir en profundidad las políticas a seguir en relación con la oferta académica de la Universidad.

Por último, acompañamos a la presente los objetivos generales y particulares; estrategias y acciones, destacándose, con subrayado, aquellas acciones que consideramos prioritarias para el desarrollo del PI y cuyo financiamiento debe que debe priorizarse en el marco de la Reparación Histórica.

**Objetivo general, objetivos particulares, estrategias y acciones.**

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
<p>1. Lograr una oferta académica de calidad, pertinente e inclusiva, a partir del desarrollo de una formación universitaria democrática y democratizadora, que en conjunto con la producción y transmisión de conocimiento científico crítico y actualizado, sostenga relaciones de enseñanza y aprendizaje que contribuyan a la formación de sujetos solidarios, democráticos y con excelencia académica y científica.</p>	<p>1.1. Mejorar la organización y funcionamiento de la actividad docente, con el fin de alcanzar el más alto nivel de enseñanza en todos los niveles de formación que ofrece la Universidad en todas sus sedes</p>	<p>1.1.1. Consolidar el funcionamiento de un sistema estable de ingreso, desarrollo y ascenso del cuerpo docente en todas sus sedes</p> <p>1.1.2. Apoyar y sostener equipos docentes regulares que incluyan las distintas categorías docentes y</p>	<p>a) Reglamentar e implementar la Carrera Docente</p> <p>b) <u>Sustanciar los concursos necesarios para regularizar la situación de docentes interinos</u></p> <p>c) <u>Favorecer la formación de cuarto nivel de los docentes, articulando el esfuerzo coordinado de Departamentos, Secretaría de Posgrado y de Relaciones Internacionales</u></p> <p>d) Reducir por un período preestablecido las tareas docentes para facilitar la realización de tesis</p> <p>a) Conformar equipos docentes con una combinación de</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
		<p>con dedicaciones que permitan el cumplimiento equilibrado de los objetivos de docencia, investigación y extensión en todas sus sedes, revalorizando la dimensión pedagógica como factor componente de los procesos de enseñanza</p>	<p>categorías adecuada a las responsabilidades asignadas de docencia, investigación y extensión, priorizando las asignaturas del primer año de todas las carreras</p> <p>b) Incrementar paulatinamente la proporción de dedicaciones exclusivas y semiexclusivas en la constitución de estos equipos</p> <p>c) <u>Reorganizar instancias de asesoramiento e investigación pedagógica como servicio a los equipos docentes de todos los Departamentos</u></p>
	<p>1.2. Desarrollar políticas que favorezcan el acceso, la retención y la graduación de los estudiantes</p>	<p>1.2.1. Generar equipos de investigación interdisciplinarios que aborden la problemática del ingreso y retención de estudiantes</p>	<p>a) <u>Investigar las causas de deserción, tanto en los primeros años de las carreras como en los tramos finales a efectos de incrementar la retención</u></p> <p>b) Delinear y formalizar un sistema de tutorías que</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>acompañen la inserción, seguimiento y retención de los estudiantes</p> <p>c) Favorecer la inserción de los estudiantes avanzados en grupos de investigación vinculados al tema de sus trabajos finales o tesinas</p> <p>d) Compatibilizar los ofrecimientos de bandas horarias con el objetivo de mejorar la retención</p>
		<p>1.2.2 Revisar las estrategias de articulación con los distintos niveles a efectos de mejorar los conocimientos y habilidades de los estudiantes en los momentos iniciales de las carreras</p>	<p>a) <u>Profundizar la articulación con los distintos niveles del sistema educativo a efectos de mejorar los conocimientos y habilidades de los estudiantes en los momentos iniciales de las carreras.</u></p>
		<p>1.3.1. Establecer procedimientos regulares, sistemáticos y participativos de evaluación de</p>	<p>a) <u>Generar mecanismos de monitoreo y evaluación de la oferta académica, asegurando</u></p>
<p>1.3 Consolidar y mejorar la oferta académica de grado, para dar respuesta a las</p>			

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
	<p>problemáticas locales y nacionales, a partir de las características de cada sede teniendo en cuenta el sistema universitario regional y nacional</p>	<p>los planes de estudios</p>	<p><u>el cumplimiento de los objetivos planteados para todos los servicios prestados en cada una de las Sedes</u></p>
		<p>1.3.2. Analizar las carreras existentes en todas las sedes de la Universidad, para identificar áreas de vacancia desde una perspectiva democratizadora y articulada con el sistema universitario regional y nacional</p>	<p>a) Definir líneas de acción conducentes a revalorar la oferta académica y evaluar la creación de nuevas carreras, atendiendo a la problemática regional y social</p> <p>b) Asegurar la difusión académica de las Carreras de la Universidad</p>
	<p>1.4. Fortalecer el nivel de posgrado</p>	<p>1.4.1. Formalizar el reconocimiento institucional del Nivel de Posgrado.</p>	<p>a) Incorporar el nivel de Posgrado en el Estatuto de la Universidad</p>
		<p>1.4.2. Conformar una masa crítica de docentes investigadores.</p>	<p>a) Facilitar la incorporación de los estudiantes de carreras de posgrado a programas y</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
		<p>1.4.3. Incrementar paulatinamente y fortalecer la oferta existente de posgrados en cada una de las Sedes</p>	<p>proyectos de investigación</p> <p>b) Valorar la formación y experiencia de la planta docente existente para su incorporación a nuevas ofertas de posgrado</p> <p>c) <u>Asignar mayores recursos para la formación de cuarto nivel.</u></p> <p>d) <u>Asignar becas para los graduados de la Universidad</u>  <u>Garantizar la gratuidad para la planta docente en los posgrados de la UNLu.</u></p> <p>e) Mejorar la difusión de la oferta de las carreras de cuarto nivel</p> <p>f) <u>Incrementar significativamente los recursos para que los estudiantes de este nivel puedan realizar sus investigaciones</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			g) Instalar en la agenda de discusión la cuestión de la gratuidad en este nivel para los graduados de la UNLu
	1.5. Evaluar periódicamente las funciones sustantivas y la gestión institucional	1.5.1. Establecer procedimientos regulares, sistemáticos y participativos de evaluación de las funciones sustantivas de la Universidad con el fin de asegurar la mejora continua en todas sus sedes.	a) Generar espacios de debates y búsqueda de consensos sobre los criterios a utilizar para evaluar las funciones sustantivas y de gestión institucional que afectan la docencia.  b) <u>Promover desde el Consejo Superior espacios de Autoevaluación donde, a partir de la formulación de diagnósticos, se realicen recomendaciones tendientes a la mejora de la situación</u>  c) <u>Adecuar los circuitos administrativos,</u> especialmente los vinculados

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p><u>con la docencia entre la Sede Central y las demás Sedes para garantizar la igualdad en la prestación de los servicios académicos</u></p>
	<p>1.6. Construir instancias institucionales claras, sistemáticas y orgánicas que permitan un adecuada organización, seguimiento y ajuste del desarrollo de los Planes de Estudio</p>	<p>1.6.1. Recuperar los diagnósticos y propuestas existentes y consensuar la elaboración de una nueva estructura de responsabilidades para la gestión académica de los Planes de Estudio que jerarquice la figura del Coordinador de Carrera y la CPE en todas las Sedes.</p>	<p>a) Implementar una nueva estructura de asignación articulada de responsabilidades entre Departamentos y Carreras que resuelvan las dificultades detectadas en la gestión de los Planes de Estudio.</p> <p>b) Definir los perfiles requeridos para cada función y formas regulares de designación y renovación periódica.</p> <p>c) <u>Asegurar la infraestructura, el equipamiento, la capacitación y demás condiciones necesarias para el cumplimiento adecuado de las responsabilidades asignadas</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
	<p>1.7. Lograr la infraestructura adecuada para el desarrollo de la enseñanza en sus dimensiones teórica y experimental, como así también de los espacios de estudio y mejorar el equipamiento disponible para las actividades de docencia en todas las Sedes</p>	<p>1.7.1. Adoptar acciones que permitan contar con infraestructura y equipamiento que responda a las necesidades de la comunidad universitaria</p>	<p>a) <u>Planificar, en forma prioritaria, la ampliación de los espacios destinados al desarrollo de la enseñanza y el incremento de los espacios de trabajo de los equipos docentes, a partir de una planificación edilicia acorde al crecimiento institucional y al aumento de fondos destinados a obras y su mantenimiento.</u></p> <p>b) <u>Incrementar los recursos para equipamiento de laboratorios destinados a las actividades de enseñanza</u></p> <p>c) <u>Adquirir el equipamiento para el desarrollo de las actividades administrativas vinculadas a las actividades de docencia.</u></p> <p>d) <u>Actualizar y mejorar los circuitos de comunicación para no entorpecer ni demorar</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p><u>la obtención de información interna y externa</u></p> <p>e) <u>Garantizar una adecuada planificación y actualización permanente de los equipos informáticos.</u></p> <p>f) <u>Fortalecer el equipamiento informático para el desarrollo de las carreras</u></p>
	<p>1.8. Fortalecer y mejorar la Biblioteca y Hemeroteca de la Universidad en todas sus Sedes</p>	<p>1.8.1. Fortalecer las Bibliotecas y hemerotecas de cada Sede en cuanto a la cantidad de material disponible y a su funcionamiento</p>	<p>a) <u>Generar programas de capacitación presencial y virtual destinados los usuarios de la Biblioteca.</u></p> <p>b) <u>Renovar y actualizar el equipamiento destinado al uso interno (técnico-administrativo).</u></p> <p>c) <u>Aumentar la inversión económica para la adquisición y renovación de publicaciones periódicas y</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p><u>bases de datos con el objeto de alcanzar los estándares internacionales, relacionados con los parámetros de volúmenes disponibles por docentes y alumnos; como también fortalecer la suscripción a revistas extranjeras de las distintas especialidades de los posgrados para completar y actualizar las existentes.</u></p> <p>d) <u>Brindar apoyo informático y adquirir un software integrado que incluya las bibliotecas de todas las Sedes.</u></p> <p>c) Generar programas de planificación y mantenimiento de las instalaciones.</p> <p>d) <u>Desarrollar de un programa de capacitación para todo el personal, haciendo especial énfasis en los técnicos bibliotecarios de las bibliotecas de las Sedes.</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>e)  <u>Generar una red que permita resolver la dispersión geográfica y favorezca la circulación fluida de la información, haciendo uso de las tecnologías de información y comunicación de última generación.</u></p> <p>f)  <u>Adecuar el espacio y la infraestructura informática para el "Sistema de Bibliotecas"</u></p> <p>g)  <u>Desarrollar un "Repositorio Institucional" que permita la accesibilidad a través de la red a los usuarios internos y remotos, de la producción científica e intelectual de la universidad.</u></p> <p>h)  Optimizar los mecanismos institucionales que permitan una amplia participación de los docentes en la programación de la compra anual de bibliografía y suscripción de publicaciones, tanto impresas como</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
	<p>1.9. Consolidar e impulsar el crecimiento del área de tecnologías de información y comunicación</p>	<p>1.9.1. Capacitar en el uso de metodologías que utilicen soportes electrónicos en los procesos de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>electrónicas</p> <p>a) Estimular un uso crítico de las TICs a partir de los objetivos de la actividad docente propuesta y las características de la población destinataria.</p> <p>b) <u>Promover, facilitar y fortalecer la formación y capacitación continua de los integrantes de la comunidad educativa en general y de los docentes en particular para la utilización efectiva y crítica de las TIC.</u></p> <p>c) Promover el conocimiento, las ventajas y límites (o limitaciones) del dictado de asignaturas, y la realización de carreras y cursos de grado y posgrado con modalidad semipresencial no presencial y mixta, como así también la realización de jornadas o seminarios bajo esas modalidades.</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>d) Promover la difusión de evaluaciones sobre la utilización de TICS en distintas experiencias académicas</p> <p>e) <u>Implementar una política de actualización permanente de software especializado, destinado al desarrollo, entre otras, de actividades curriculares.</u></p>

## 3.2. INVESTIGACIÓN<sup>17</sup>

### 3.2.1. Logros institucionales

Sobre la base de los documentos elaborados acerca de la investigación desarrollada en la UNLu durante los últimos años y habiendo analizado las problemáticas planteadas por un numeroso conjunto de actores institucionales exponemos, como subcomisión de investigación para la elaboración del PI, algunas reflexiones, y una propuesta de objetivos generales y específicos, estrategias y acciones.

La Investigación ha tenido un desarrollo creciente en la Universidad. Según los informes recibidos se pueden mencionar los siguientes logros institucionales:

- Aumento de docentes con títulos de postgrado por aplicación del Programa de Apoyo a la Formación de Cuarto Nivel.
- Aumento de un 47% en el número de docentes investigadores categorizados con respecto a la Primera Categorización llevada a cabo en 1994.
- Sostenimiento del número de Becas de Investigación asignadas a cada Departamento con adecuación de sus montos.
- Aumento en el número de proyectos de investigación participantes del Programa de Incentivos.
- Creación del Instituto de Ecología y Desarrollo Sustentable.
- Aumento del número de investigadores en convocatorias para la presentación de proyectos con financiamiento externo. Desde 2005 la Universidad ha obtenido el cofinanciamiento de ocho (8) subsidios para Proyectos de

---

<sup>17</sup> *Integrantes de la Sub Comisión de "Investigación":*

Coordinador: Gabriel Cascallares (L.11).

Estudiantes: Gerardo Tasistro (L.3), Nadia Martínez (L.3), Yamel Saad (L.5), Enzo Pozzi (L.5), Germán Batalla (L.5), Rubén Liguori (L.8), Gabriela Nobúa (L.8).

Profesores: Omar Gejo (L.11), Gustavo Buzai (L.11), Liliana Cagliolo (L.18), Irene González (L.19).

Docentes Auxiliares: Betania Oreja (L.20), Diana Rodríguez (L.23), Eugenia Néspolo (L.24).

No Docentes: Verónica Cano (L.30, Daniel Villa (L.30))

Investigación Científico-Tecnológicos (PICT) de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), así como también el cofinanciamiento de un Programa para la Formación de Doctores en Áreas Tecnológicas Prioritarias (PFDT) en el área de Ecología y Desarrollo Sustentable y del Proyecto de Adecuación y/o Mejoramiento de Infraestructura (PRAMIN).

- Incorporación de Becarios, de la CIC y del CONICET, a grupos de Investigación para la realización de doctorados.
- Desarrollo de investigaciones con resultados de alta calidad científica en las carreras de postgrado, en algunos casos con becas de la propia Universidad, cuyos resultados se aprecian en publicaciones y presentaciones en Congresos nacionales e internacionales

Por otro lado, según informan los Departamentos Académicos, podemos mencionar:

*Departamento de Ciencias Básicas:*

- Incremento del número de proyectos de investigación con impacto en las carreras de grado.
- Creación de espacios para la revisión y discusión científica.
- Creación de un módulo básico presupuestario para proyectos de investigación de reciente formación.
- Impulso a la creación de institutos de investigación en que se desarrollen proyectos de carácter interdisciplinar e interdepartamental.

*Departamento de Ciencias Sociales:*

- Incremento en el número de proyectos de investigación.
- Realización de dos Jornadas de Investigación del Departamento de Ciencias Sociales "JORNASOC".
- Incremento en la producción de documentos de trabajo de carácter científico y duplicación de las publicaciones periódicas.

- Impulso a la creación de institutos de investigación donde se desarrollan proyectos de carácter interdisciplinar e interdepartamental.

*Departamento de Tecnología:*

- Incremento en el número de pasantías para estudiantes en el marco de los proyectos de investigación.
- Incremento en el número de presentaciones en las convocatorias externas de proyectos de investigación dentro del marco del voluntariado estudiantil.
- Impulso a la creación de institutos de investigación en que se desarrollan proyectos de carácter interdisciplinar e interdepartamental.

Sin embargo, a entender de esta Comisión, la función muestra todavía signos de debilidad que deben revertirse a partir de políticas explícitas, a mediano y a largo plazo, que generen los estímulos necesarios para su fortalecimiento. Es preciso, por tanto, que la Universidad revise la organización de esta función y establezca políticas claras y específicas en este campo, formulándose propuestas de investigación pluri e interdisciplinarias y/o interinstitucionales que combinen la investigación básica y la aplicada, desde una perspectiva que priorice un proyecto de país basado en el desarrollo económico, social y cultural independiente, identificando y fortaleciendo nuestro liderazgo en aquellas áreas en las que la UNLu pueda aportar contribuciones relevantes en el marco de la Función Social que ha definido para sí misma.

De acuerdo con la información recopilada por esta comisión se presentan diversos escenarios sobre los cuales la universidad podría intervenir. En ese sentido podemos mencionar:

a) Conflictos sociedad-naturaleza; b) Relaciones sectoriales y procesos productivos vinculados; c) Relaciones derivadas del papel que cumple el sector público de los diversos niveles (nacional, provincial y municipal) en la sociedad; d) Conflictos productivos; f) Conflictos asociados a la construcción de infraestructura preminentemente vial e hidráulica y/o energética; g) Conflictos que afectan a las urbanizaciones privadas; h) Conflictos de disponibilidad de acceso y producción de bienes materiales esenciales para la

reproducción y mantenimiento de la vida; i) Conflictos en el mantenimiento de la salud pública y la educación en sus diversos niveles; j) Problemas en la disponibilidad de acceso a la vivienda y el empleo; k) Problemáticas de la innovación tecnológica en las Pymes.

Resulta un desafío para la Universidad disponer de la información necesaria de manera de responder a estos problemas que se transforman en demandas y a su vez, actualizar dicha información con instrumentos idóneos.

La política y la trama organizativa deberían pensarse en torno a la democratización de la investigación - en este sentido, queremos dejar aclarado que es de interés de esta subcomisión que participen todos los actores posibles en la misma - junto con la apropiación de los saberes por el conjunto de la sociedad, anticipando escenarios futuros y formulando políticas institucionales que potencien la articulación con la docencia de grado y postgrado.

Por otro lado, consideramos la investigación y la extensión como facetas de la construcción del conocimiento, fortaleciendo su papel en la atención a las demandas y necesidades sociales; asegurando una adecuada y eficiente articulación entre la responsabilidad académica de los Departamentos en los proyectos de investigación y el engranaje del edificio universitario todo. Esto no es más que entender a la Universidad como un sólo conjunto, como una única realidad, indivisible: por la departamentalización histórica que compartimos y reivindicamos, y por el propio imperio de las circunstancias inherentes al desarrollo de la Ciencia como un sistema interrelacionado, que propende a la movilización integral y total de los recursos de la universidad.

La UNLu, al ser una Universidad con la oferta de grado desconcentrada geográficamente, debe, de la misma manera, concebir sus posgrados. Con el propósito de contribuir a la capacitación y formación continua de los graduados propios y de los provenientes de otras instituciones del país y del exterior, debe ampliar y sostener una oferta de posgrado temáticamente diversa y de excelencia. La misma supone incrementar los cursos de posgrado enfocados a necesidades específicas de actualización profesional y académica y a fortalecer los ya existentes, creando nuevas carreras de Especialización y Maestría (académicas y profesionales), temáticamente sensibles a áreas de vacancia. Todas estas

acciones constituyen un reforzamiento natural para la consolidación del acceso de los graduados al máximo grado académico que brinda la UNLu con sus Doctorados.

Los estudios de cuarto nivel - acompañados de los correspondientes recursos - permitirán la formación de una masa crítica para llevar adelante las actividades de investigación y vinculación, pues es reconocida la importancia del posgrado para la formación de investigadores. De esto se desprende que toda política de posgrado es una política de investigación científica y tecnológica, pues así como la investigación posibilita el desarrollo del posgrado, éste, a su vez, genera nuevas alternativas de investigación.

Es por ello que pensamos la imprescindible generación de espacios institucionales en el marco de una estructura de coordinación que planifique, proyecte y gestione las que se definan como líneas estratégicas de investigación del conjunto de la Universidad y las articule con las políticas de formación de grado, posgrado y extensión. De este modo se preserva y alienta el carácter autónomo, y la necesaria desconcentración y coordinación del proceso de investigación comprendido y construido como un todo, como una unidad dinámica, con estructura y movimiento, con libertad, colectividad y conectividad.

En tal sentido la Universidad debe comprometerse en el mejoramiento de la calidad académica de las diferentes Sedes, permitiendo coordinar y estimular tareas de investigación - disciplinaria e interdisciplinaria- a la vez que se proporcione un ámbito adecuado a investigadores, tesistas, becarios y pasantes que estudian problemáticas afines, se promueva la formación, perfeccionamiento, desarrollo e innovación de los profesores, docentes auxiliares, estudiantes y graduados. Esto también es válido para impulsar y fomentar la participación en las actividades de investigación, desarrollo e innovación de los diferentes actores del sistema local, regional y nacional de Ciencia y Tecnología. Sólo la decisión política de aplicar recursos económicos a la infraestructura, al equipamiento y a los recursos humanos necesarios hará posible lo anteriormente planteado.

El reconocimiento de la educación superior como un factor que contribuya al desarrollo social, al crecimiento económico, a la producción, al fortalecimiento de la identidad nacional y a la lucha contra la pobreza nos impulsa a propiciar un

balance entre las funciones básicas de docencia, investigación y extensión, consideradas como componentes de la misión formadora de esta Universidad. Si cada sede se transforma en lo arriba expuesto, debemos concentrarnos en buscar la excelencia académica en cada una de ellas; cualitativamente diferentes a las Delegaciones instaladas en la región por Universidades Públicas y Privadas; justo aquí radica y, más aún, radicará nuestra vital ventaja comparativa: el desarrollo de un perfil propio y unificador.

### *3.2.2. Problemáticas planteadas por los distintos actores institucionales*

De lo expresado por los diferentes actores de la Universidad en los documentos analizados por la Comisión AU-Investigación surgen, como problemas generales:

- a) Ausencia de un espacio en que pueda proponerse una política institucional de Ciencia y Tecnología y establecer acuerdos respecto de líneas de investigación.
- b) Falta de articulación entre la formación de grado y postgrado, investigación, extensión y transferencia.
- c) Limitaciones para el desarrollo de las actividades de investigación producto del escaso presupuesto e inadecuada infraestructura y equipamiento.

A partir de estas problemáticas se pueden definir las siguientes necesidades:

- Aumentar el presupuesto para investigación.
- Definir un espacio institucional para la generación de propuestas de políticas de Ciencia y Tecnología.
- Aumentar el número de Investigadores, especialmente en las áreas poco consolidadas.
- Implementar Programas sustentables post-beca, que articulen la formación de los investigadores becarios y su posterior inserción en la UNLu como investigadores formados.

- Aumentar el número de investigadores con capacidad de dirección de grupos de Investigación y de tesis de Postgrado, principalmente en aquellas áreas o disciplinas vacantes o poco consolidadas.
- Estimular la inclusión de los docentes con dedicación exclusiva en proyectos de investigación.
- Aumentar el número de docentes con dedicación exclusiva impulsando su incorporación en proyectos de Investigación.
- Generar y sostener programas que tiendan a la formación doctoral.
- El Programa de Becas de Investigación de la UNLu debe ser una herramienta para la formación de investigadores con el objetivo de obtener el grado académico máximo.
- Implementar un sistema de autoevaluación periódica para analizar los resultados en la formación de recursos humanos que surge como consecuencia del Programa de Becas de Investigación de la UNLu.
- Revisar los criterios de asignación del Programa de Becas entre los Departamentos Académicos.
- Aumentar la cantidad de becas de investigación y el monto de las mismas
- Generar programas que permitan la realización de investigaciones en los Centros Regionales vinculadas a su zona de influencia.
- Generar un mayor aprovechamiento de los Centros de Investigación, Docencia y Extensión para el desarrollo de ICT.
- Propender a la generación de acuerdos o convenios con otras instituciones para el desarrollo de ICT y su posterior seguimiento.
- Incorporar un mayor número de Auxiliares de Segunda rentados, pasantes y becarios en los equipos de investigación.

- Generar un Programa de becas de investigación para estudiantes avanzados de carreras de grado.
- Generar programas que permitan articular la ICT con las tesis finales de carreras de grado, incentivando el interés en el desarrollo de investigaciones.
- Procurar que la asignación de recursos para Subsidios de Investigación que se distribuyen entre los Departamentos Académicos se realice a principios de cada año.
- Fomentar una mayor participación de grupos de investigación en concursos para obtención de financiamiento externo.
- Adecuar la infraestructura y actualizar el equipamiento, las maquinarias y los laboratorios que aseguren un apropiado espacio para el desarrollo de las tareas de ICT en todas las sedes.
- Sostener una adecuada actualización de bibliografía y el acceso a bibliotecas virtuales en todas las sedes.

Este conjunto de problemáticas y la sistematización de las necesidades han llevado a los miembros de esta subcomisión a un enriquecedor debate acerca del objetivo estratégico que, como vector de la función investigación, se propone para el PI.

En la determinación de los objetivos generales y particulares esta subcomisión ha prestado atención a su:

- Viabilidad, tanto desde el punto de vista de los medios cuanto de los recursos disponibles;
- Pertinencia, en relación con los consensos alcanzados sobre la visión de la institución que se va construyendo a partir del proceso mismo de elaboración del Proyecto Institucional y de su ejecución;
- Consistencia interna, en lo que respecta a la articulación y congruencia entre objetivos.

En cuanto a las estrategias se presentan como multisectoriales y expresan la voluntad de alcanzar los

objetivos. Las mismas se constituyen como disposiciones sinérgicas y flexibles de acuerdo con la dinámica cambiante de las circunstancias que actúan como puentes entre los problemas traducidos en objetivos. Implican acciones que pueden estar asignadas a diversos responsables y tener diferentes tiempos de ejecución.

Por último las acciones se traducen como módulos operacionales concretos y diferenciados que establecen actividades, y deben conducir a definir responsables y productos esperados en un plazo de tiempo determinado apuntando a la ejecución de las estrategias y al logro de los objetivos particulares que, debidamente coordinados, conllevan a la concreción de los objetivos generales.

Resta una segunda etapa que es la determinación de los programas y proyectos concretos mediante los cuales se materializará el plan estratégico institucional en donde se definirán las acciones prioritarias, resultados a lograr, determinación de plazos, presupuesto y responsables tanto de programas como de proyectos; como así también, un sistema de monitoreo y evaluación de las actividades que se vayan desarrollando.

Entendemos que la comisión de la Asamblea ha demostrado apertura al diálogo, respeto por las opiniones de todos los sectores, seriedad y profesionalismo en el trabajo desarrollado. Bajo esta premisa esta subcomisión de investigación entiende que la segunda etapa mencionada debe continuar bajo la órbita de la Asamblea Universitaria.

Expresado de esta forma, exponemos a continuación lo consensuado por esta comisión respecto de objetivos generales, objetivos particulares, estrategias y acciones para la función investigación dentro del Proyecto Institucional:

**Objetivo general, objetivos particulares, estrategias y acciones.<sup>18</sup>**

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
<p>1. Fortalecer la gestión institucional de generación de conocimientos científicos - tecnológicos para contribuir al desarrollo humano, socioeconómico, cultural y ambiental.</p>	<p>1.1. Institucionalizar un espacio generador de propuestas sobre políticas de Ciencia y Tecnología, así como de líneas de investigación prioritarias, que surjan de la elaboración de un diagnóstico participativo.</p>	<p>1.1.1. Diseñar e implementar una política de generación y transferencia de conocimientos, abarcativa en todas sus sedes, en cumplimiento de la Función Social de la UNLu.</p>	<p>a) Generar los medios necesarios que permitan aumentar el presupuesto para investigación.</p> <p>b) Definir un espacio institucional para la generación de una propuesta de política institucional de Ciencia y Tecnología.</p> <p>c) Establecer líneas de ICT dentro de dicha política institucional.</p> <p>d) Generar las condiciones necesarias que permitan aumentar el número de investigadores, especialmente en las áreas poco consolidadas.</p>

<sup>18</sup> Las acciones subrayadas son las seleccionadas para llevar adelante con los recursos provenientes de la Reparación Histórica, en forma total o parcial. La enumeración no indica priorización. Creemos que esta etapa corresponde a la discusión puntual de los proyectos.

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>e) Implementar Programas sustentables post-beca, que articulen la formación de los investigadores becarios y su posterior inserción en la UNLu como investigadores formados.</p> <p>f) <u>Aumentar el número de investigadores con capacidad de dirección de grupos de Investigación y de tesis de Postgrado, principalmente en aquellas áreas o disciplinas vacantes o poco consolidadas.</u></p> <p>g) Estimular la inclusión de los docentes en proyectos de investigación.</p> <p>h) <u>Aumentar el número de docentes con dedicación exclusiva impulsando su incorporación en proyectos de investigación</u></p> <p>i) Generar el sostenimiento o la creación de programas</p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>sustentables que tiendan a la formación de doctores.</p> <p>j) Generar las condiciones para que el Programa de Becas de Investigación de la UNLu sea una herramienta cuya única finalidad permita la formación de investigadores con el objetivo de obtener el grado académico máximo.</p> <p>k) <u>Implementar un sistema de autoevaluación periódica para analizar los resultados en la formación de recursos humanos que surge como consecuencia del Programa de Becas de Investigación de la UNLu.</u></p>
	<p>1.2. Promover la vinculación de la docencia de grado, postgrado, la investigación y la extensión.</p>	<p>1.2.1. Mejorar los niveles de institucionalización de las actividades de ICT</p>	<p>a) Revisar los criterios de asignación del Programa de Becas entre los Departamentos Académicos.</p> <p>b) <u>Aumentar la cantidad de becas de investigación y el</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>monto de las mismas.</p> <p>c) Generar programas que permitan la realización de investigaciones en los Centros Regionales vinculadas a su zona de influencia.</p> <p>d) Generar un mayor aprovechamiento de los Centros de Investigación, Docencia y Extensión para el desarrollo de ICT.</p> <p>e) Propender a la generación de acuerdos o convenios con otras instituciones para el desarrollo de ICT y su posterior seguimiento.</p> <p>f) <u>Incorporar un mayor número de auxiliares de Segunda, pasantes y becarios en los equipos de investigación.</u></p> <p>g) <u>Generar un Programa de becas de investigación para alumnos avanzados de carreras de grado.</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			<p>h) Generar programas que permitan articular la ICT con las tesis finales de carreras de grado, incentivando el interés en el desarrollo de investigaciones</p> <p>i) Propiciar que la asignación de fondos para Subsidios de Investigación que se distribuyen entre los Departamentos se realice a principios de cada año.</p> <p>j) Fomentar una mayor participación de grupos de investigación en concursos de fondos con financiamiento externo</p> <p>k) <u>Adecuar la infraestructura y actualizar el equipamiento, las maquinarias y los laboratorios generando un espacio apropiado para el desarrollo de las tareas de ICT en todas las sedes.</u></p>

Objetivo General	Objetivos particulares	Estrategias	Acciones
			1) <u>Sostener una adecuada actualización de la bibliografía y el acceso a suscripción a bibliotecas virtuales en todas las sedes</u>

### 3.3. EXTENSIÓN <sup>19</sup>

#### 3.3.1. Introducción

Luego de producida la llamada Reforma Universitaria de 1918, si bien con avances y retrocesos, la Universidad Pública Argentina y Latinoamericana tendió hacia su democratización interna producida fundamentalmente por la defensa que docentes y, principalmente, estudiantes hicieron de las banderas de la gesta del 18: autonomía y co-gobierno, elementos que se consideraron principios necesarios para convertir a las universidades en motores eficientes de la democratización social y cultural y. por tanto. del desarrollo nacional. Hasta mediados de la década del '60, la vinculación que la Universidad / sociedad era concebida como la relación entre la Universidad con los sectores mayoritarios y más desfavorecidos de la sociedad, proceso que en nuestro país se interrumpió en 1966, con el Golpe de Estado de la llamada Revolución Argentina, encabezada por el Gral. Juan C. Onganía. En ese mismo año, se producirá en nuestro país el hecho que marcará quizá el principio de la transformación de la Universidad pública en nuestro país: la llamada "Noche de los Bastones Largos".

Será a partir de ese momento en que comenzará, en nuestro país, la expansión de la educación superior privada a través de la creación de numerosas instituciones. Por otro lado, se inicia un retroceso de las conquistas logradas en casi una década, sobre todo en cuanto a la autonomía universitaria y a la representación estudiantil en los cuerpos colegiados de co-gobierno. Asimismo, comienza a "alterarse" la función social que tenía la Universidad Pública, fundamentalmente la de su vinculación con la sociedad, en especial con los sectores socioeconómicos más bajos.

El proceso de transformación de la Universidad pública argentina iniciado a mediados de los años '60 tendrá, también con avances y retrocesos, su continuidad directa en la década

---

<sup>19</sup> *Integrantes Sub Comisión de "Extensión":* Coordinador Matías Silva (L.5)  
Estudiantes: Paola Lucero (L.3), Karina Brittes (L.3), Gustavo Racovschik (L.5), Paula Ramini (L.7), Tomás Delvecchio (L.8), Iliana Firpo (L.8).  
Profesores: Roberto Aguerre (L.18), Ariel Librandi (L.19).  
Docentes Auxiliares: Claudia Agüero (L.20), Martín Rodríguez Morcelle (L.23), Pablo Cela (L.24), Gustavo Motta (L.28).  
No Docentes: Juan C. Cuevas (L.20), Juan Ramos (L.30),  
Graduados: Arianna Bertossi Silva (L.41).

de los '90, en donde la universidad será, en gran medida, puesta al servicio del mercado, acorde a los postulados del pensamiento neoliberal, es decir, su visión se centrará cada vez más en la formación de recursos humanos para las necesidades de la iniciativa privada, sin que cuente la idea de desarrollo nacional, de proyecto de país. Los beneficiarios se han transformado en clientes bajo la estricta lógica de la ley de la oferta y demanda; la legitimación, centrada en el Estado y las instituciones, ha sido trasladada al mercado y las prácticas internas de producción y circulación del conocimiento ahora se encuentran asociadas a conceptos como calidad, pertinencia, eficiencia, flexibilidad, oportunidad. Los ideales de reforma universitaria de principios del siglo XX van quedando en el olvido. Baste recordar que desde mediados de la década del '90, los grandes centros de poder económico insisten en incorporar la educación superior en los tratados de la OMC (Organización Mundial de Comercio) a fin de considerar a la educación superior, y a su principal producto que es el conocimiento, como una mercancía, susceptible de ser comprada o vendida.

Tal como sostiene Marcela Mollis "El presente de las universidades argentinas -afectadas por las políticas de corte neoliberal, por las restricciones presupuestarias, por el ajuste fiscal y por la transformación del contrato social entre el Estado y la sociedad civil- ha desnaturalizado los "saberes universitarios" para convertirlos en "conocimientos mercantilizados". El saber se mide con el lenguaje de las finanzas, se calcula a través de indicadores de rendimiento y de certificados y diplomas entregados en tiempo y forma con mayor valor de mercado, se representa en la formación de recursos humanos cuando, al mismo tiempo, las humanidades van perdiendo gradualmente sus recursos. Nuestras universidades tienen alterada su identidad que las asemeja al "supermercado", donde el estudiante es cliente, los saberes una mercancía y el profesor un asalariado enseñante" (Mollis, M, 2003).

Una cuestión fundamental es la drástica reducción del financiamiento público en la educación superior, que llevó a las Universidades públicas a buscar financiamiento externo (legitimadas por la Ley de Educación Superior) a través de la llamada venta de servicios y el cobro de aranceles a los estudios de grado y post-grado. De esta manera, se impulsaron vinculaciones universidad-empresa, con el único objetivo de ganancia, condenando al ostracismo el rol social de la

Universidad pública. Como resultado, esto se tradujo en convenios de exclusividad para la formación del personal de las empresas, el uso de laboratorios y personal universitarios en proyectos para la industria y el patentamiento de los resultados de investigaciones producidas por las Universidades por parte de corporaciones nacionales, transnacionales y multinacionales sin los suficientes controles éticos, políticos, académicos ni administrativos.

Lamentablemente, casi todas las Universidades Nacionales debieron emprender esta clase de "convenios" a fin de lograr ingresos adicionales al financiamiento estatal. No es de sorprender caminar por los pasillos de las UUNN y encontrar aulas o pabellones con nombres de empresas nacionales o extranjeras, o bien que éstas mismas empresas financien y den impulso a la creación de nuevas carreras o reformas de planes de estudios, todo esto en pos de la llamada "demanda del mercado". Podríamos decir entonces que, de esta manera, el Estado admite, indiscriminadamente, la participación directa del sector privado en la educación condicionando el carácter de derecho social que guarda la educación. En una palabra, las universidades públicas, acorde al nuevo dios-mercado que se ha impuesto con su omnímoda exigencia de eficiencia en la relación costo-beneficio (leyéndolo en clave capitalista: lo que no da ganancia hay que desecharlo, olvidémonos del interés social) se van constituyendo cada vez más en expresiones de la ideología privatista.

### *3.3.2. La Extensión Universitaria como uno de los pilares de la Universidad Pública*

Los tres pilares que, históricamente, han comprendido la función social de la Universidad Pública han sido la docencia, la investigación y la extensión. De ninguna manera pueden entenderse a estas funciones separadas o independientes, sino que las tres mantienen una estrecha interrelación. Sin embargo, en las últimas décadas, cada vez más, estas tres funciones tendieron a individualizarse y a tomar caminos separados, producto de la adaptación e incorporación de las políticas neoliberales que fueron redefiniendo y resignificándolas éstas funciones, tanto al interior como hacia el exterior de las universidades. Baste citar que sólo la función de Extensión no goza de financiamiento estatal específico como, en cambio, sí lo tienen las funciones de Docencia e Investigación.

Las Universidades públicas, en pos de agregara recursos a su exiguo presupuesto, debieron salir a vender alguno de "sus servicios", de transferir los conocimientos generados en ella a cambio de ganancia. Muchas Universidades salieron a vender cursos, seminarios, conferencias, post-gradados, etc. Otras, comenzaron a impulsar proyectos "de vinculación tecnológica" con empresas, nacionales y extranjeras. El concepto de Extensión fue perdiendo todo sentido social y pasó, cada vez más, a tener un mero sentido comercial y asistencialista, incluso perdiendo espacio en la formación de los estudiantes y no siendo tenido en cuenta en los currículos, no siendo reconocida su práctica para aquellos docentes y estudiantes que siguieron concibiendo a la Extensión como el compromiso que tiene la Universidad Pública para con la sociedad y su medio.

La Extensión Universitaria, pilar conceptual e ideológico de la Reforma Universitaria de 1918, junto a la docencia y la investigación, debe cumplir con la función social de formación continua de la propia comunidad universitaria en su conjunto, la divulgación científica y cultural hacia la sociedad y un rol preponderante en la transformación social y comunitaria. La Extensión Universitaria tiene así como una de sus principales misiones la democratización del conocimiento a través de la vinculación dialéctica entre la sociedad y la Universidad, un proceso "bidireccional" y de retroalimentación que genere otra manera de construcción de saberes, a partir de la construcción de diferentes dispositivos que promuevan la apropiación social del conocimiento, aspecto clave para contribuir a un verdadero proceso de democratización, transformación y cambio social.

Asimismo, ha sido creciente la utilización del término de "Vinculación Tecnológica" para referirse a la venta de servicios como mecanismo de financiamiento alternativo al presupuesto oficial. Este término, explícitamente formulado, ha evolucionado en los últimos años, siendo cada vez más expresivo de la relación entre las Universidades y su entorno. Así es pues que, a este momento, la gran mayoría las UUNN han incorporado a sus estructuras administrativas y/o académicas áreas que dieran tratamiento a esta temática, aún con diferencias y matices importantes.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> "De la totalidad de las UUNN consultadas, 23 UUNN tienen reglamentos de servicios a terceros efectivamente aprobados, 3 UUNN están en proceso de definición final o en tratamiento, por lo que a los efectos de este estudio se las considera En Trámite (E/T), mientras que 14 no tienen ningún tipo de reglamentación y solo 3 no respondieron a la consulta" Relevamiento y análisis comparativo de las normativas de servicios a terceros de las

Quienes integramos esta Sub-Comisión creemos que la Vinculación Tecnológica -donde cobra relevancia la relación con empresas, públicas y privadas, así como con organismos del Estado en los planos local, regional y nacional- y los servicios de asesoría o consultoría, deben estar debidamente reglamentados a fin de que el conocimiento científico y tecnológico producido por la Universidad condiga con su función social. Es decir, que el conocimiento científico y tecnológico producido por la UNLu debe apuntar a la creación de soluciones a los complejos problemas que plantea el desarrollo económico y social, con el claro propósito de mejorar la calidad de vida de la población.

Esta Sub-comisión, ha adoptado los siguientes conceptos para elaborar una definición operativa de la función de Extensión, caracterizándola como:

- "Proceso basado en un encuentro de saberes (el académico y el popular) generados en contextos diferentes y en función de objetivos diversos que son posibles de conjugar.
- El abordaje de las problemáticas que la conforman, requiere una integración interdisciplinaria para atender a la realidad en su dimensión de complejidad
- Las propuestas metodológicas para su desarrollo de las mismas, deben poseer las siguientes características centrales:
  - Bidireccionalidad, en donde el vínculo entre Universidad y sociedad es de ida y vuelta.
  - Anti-asistencialismo, es decir, involucrada con la búsqueda de los problemas de fondo de la realidad y no de meros paliativos
  - Autogestión, para que la intervención de la Universidad incida en los procesos de transformación.
  - De retroalimentación entre teoría y práctica."

### 3.3.3. *Objetivos Generales de las funciones de Extensión y de Vinculación Tecnológica*

Quienes mantenemos la firme convicción de sostener y revalorizar los postulados reformistas, creemos que las funciones de Extensión y de Vinculación Tecnológica deben servir, junto a la docencia y la investigación, como pilares de la Universidad democrática, autónoma, crítica y popular que tienda a la democratización del conocimiento y que asuma la función social de contribuir a la mayor y mejor calidad de vida de la sociedad y su medio, a través de la intervención social desde una perspectiva participativa y emancipadora.

Por esto, creemos que las funciones de Extensión Universitaria y de Vinculación Tecnológica deben tener como **objetivos generales:**

- **Fortalecer el vínculo con la sociedad y su medio:** no a través de prácticas asistencialistas o mercantilistas, ni concibiendo a la comunidad como un recipiente vacío de conocimientos en donde la Universidad se "extiende" para llegar con el "saber académico", sino que la universidad, debe "escuchar" y "dialogar" con su medio social, con su comunidad, integrar a esta comunidad con la Universidad y de ésta manera, constituirse como actor que enuncie y denuncie los problemas sociales existentes en nuestra sociedad, produzca los conocimientos atinentes y promueva las estrategias para generar la transformación social. Es importante que la Universidad logre generar espacios de cooperación e influencia mutua con el medio social, de manera de articular el conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural con las diversas problemáticas sociales, y de promover la construcción de procesos interactivos de aprendizaje social por medio de los cuales los diversos actores acceden al conocimiento pero también lo sistematizan, lo generan y lo construyen desde sus experiencias, logrando crear una capacidad autónoma para la transformación social.

Es por esto que se hace relevante la necesidad de generar espacios de participación en donde docentes, estudiantes, graduados y no docentes, como así también, miembros de la sociedad puedan participar de los proyectos de extensión, compartir herramientas y experiencias para alcanzar mejoras en la calidad de

vida de la población. Asimismo, es importante propiciar la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios.

Se debe profundizar y desarrollar la vinculación científico-tecnológica priorizando los sectores que expresen la función social de la universidad, es decir que, la vinculación científico-tecnológica que la Universidad debe establecer con los sectores productivos y no productivos debe ser de cooperación e interrelación, de ninguna manera puede ser vista como mera transferencia. Se debería propiciar el fortalecimiento de los vínculos con los sectores y actores de la comunidad que signifiquen profundizar el cometido de una Universidad Pública, Nacional y Popular.

- **Jerarquizar la Extensión Universitaria a través de su Institucionalización:** a través de la incorporación curricular de la Extensión y su integración en la vida académica de la Universidad. Propiciar la incorporación de los estudiantes a los proyectos de extensión y que, además, esta participación obtenga el debido reconocimiento. La incorporación de los estudiantes y graduados a los proyectos de extensión debe contribuir a potenciar sus aprendizajes académicos, como así también estimular que los mismos asuman un fuerte compromiso político y social. Asimismo, resulta relevante incrementar la cantidad de docentes involucrados en proyectos de Extensión. Para lograr este cometido se deben aumentar las dedicaciones a docentes comprometidos en los proyectos o programas de Extensión, como así también propiciar que la Extensión sea debidamente reconocida tanto en los concursos como en la carrera docente.

Jerarquizar la función de Extensión también implica superar la fragmentación existente entre la docencia, la investigación y la extensión, por lo que resulta imperioso articular e interrelacionar éstas funciones, para que la extensión y la vinculación tecnológica se transformen en el aporte, crítico y creador que la Universidad hace a la sociedad y su medio, como resultado de su investigación y docencia.

Vale la pena mencionar que es de vital importancia, para lograr este objetivo, que la función de Extensión tenga un fuerte incremento presupuestario y que, por otra

parte, se cuente a la brevedad con una partida presupuestaria específica, tal como las tienen asignadas las funciones de investigación y docencia. Recordemos que, el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), en su Acuerdo Plenario de 2006, señalaba que se debería "reforzar desde el punto de vista presupuestario las actividades de Extensión en las Universidades Nacionales y equiparlas con el Sistema de Ciencia y Técnica, a efectos de cumplir con el compromiso social de las universidades". La Comisión de Extensión del mismo organismo, en su Acuerdo Plenario de septiembre de 2008, acordaba "promover en el seno de cada Universidad, con la participación de los órganos de gobierno deliberativos que en cada caso corresponda, la Jerarquización de la Extensión Universitaria (...)".

#### *3.3.4. Núcleos de problemas*

Para alcanzar los objetivos generales planteados en el apartado precedente, la Universidad necesita resolver un conjunto amplio de problemáticas que esta Sub-comisión ha procurado identificar. Para tal cometido, se realizó un relevamiento de todos los Documentos aportados hasta la fecha a la Comisión de la Asamblea Universitaria encargada de elaborar el PI de la UNLu y, a partir de los mismos, y considerando también los aportes, intereses, experiencias y conocimientos de los participantes de la Sub-comisión, se establecieron una serie de núcleos o conjuntos de problemas que se destacan por su relevancia. A partir de ellos, nos proponemos desarrollar una serie de objetivos específicos, los cuales, a su vez, entrañarán una propuesta de estrategias y acciones para su posterior resolución.

Los Núcleos problemáticos detectados por esta Sub-Comisión son los siguientes:

##### 1) Financiamiento

Se identifica insuficiente financiamiento para:

- a) Infraestructura y Equipamiento para el desarrollo de las tareas de las funciones de Extensión y de Vinculación Tecnológica.
- b) Desarrollo de las tareas de la función de Extensión.
- c) Dedicaciones de docentes con el objeto de destinar parte de su tiempo al desarrollo de proyectos de la función de Extensión.

- d) Pasantías Internas Rentadas destinadas a la función de Extensión.
- e) Convocatorias a proyectos de la función de Extensión de impacto efectivo.

2) Jerarquización de las funciones de Extensión y Vinculación Tecnológica:

- a) Relativa sub-valoración de la función de Extensión, expresada en su escasa ponderación en los concursos docentes.
- b) Necesidad de promover, sin perjuicio de lo expresado en el apartado de Financiamiento, la inclusión en las cargas horarias ya disponible de docentes, la dedicación a la Extensión, de acuerdo a la normativa a definir.
- c) Escasa o nula promoción de la participación y la formación de estudiantes y graduados en actividades de Extensión.
- d) Ausencia de mecanismos que propicien las prácticas de Extensión en los procesos de enseñanza y aprendizaje a través los distintos espacios curriculares en los que puede desarrollarse, tanto en las carreras de grado como de postgrado.
- e) Escasos vínculos e interrelación entre las funciones de Extensión y Vinculación Tecnológica y la de Investigación.
- f). Escaso o nulo desarrollo de actividades científicas, académicas, artísticas, culturales y deportivas en la Sede Central y Centros Regionales destinados a la Comunidad en general que posibiliten fortalecer las relaciones entre la institución y la sociedad.
- g) Escasa o nula percepción, por parte de la sociedad en general, de la Universidad como institución con capacidad de contribuir al logro de soluciones a problemas específicos.
- h) Fragmentación de las respuestas institucionales en diferentes temáticas o áreas, que producen un impacto adverso en la percepción acerca de la forma en que la Universidad se relaciona con su entorno

3) Articulación de las dependencias que se ocupan de la temática con el resto de la Universidad:

Independientemente de las problemáticas específicas de la función de Extensión, se han identificado referencias a problemas y dificultades que condicionan las posibilidades de desarrollo de la misma, y que tienen su origen en la articulación con diferentes áreas e instancias de la propia

Universidad. En este sentido, nos pareció pertinente listar aquellas interrelaciones que necesariamente deben mejorarse para potenciar la sinergia institucional, y cada una de ellas requerirá de un tratamiento posterior exhaustivo y específico:

- a) De la función con los Departamentos y entre los Departamentos.
- b) Con las Coordinaciones de Carreras
- c) Con los Centros Regionales.
- d) Con otras instancias específicas de la Universidad.

#### 4) Adecuación Normativa

La Universidad cuenta, para su gestión, con un voluminoso cuerpo de normas, que, en muchos casos, se encuentra desactualizado. Y, lo que respecta a las funciones de Extensión y de Vinculación Tecnológica, no es la excepción. Por otro lado se hace evidente -a partir de los informes recibidos y de la interacción de la subcomisión- que existen omisiones o vacíos normativos que exigen repensar con profundidad qué marco regulatorio adoptará la Universidad para el desarrollo de algunas actividades que son sustanciales para la función. Así, un listado no exhaustivo da cuenta de algunas reglamentaciones que aparecen como necesarias de una revisión y/o en algunos casos, de formulación a la luz de los argumentos que sostienen el presente informe:

- a) Reelaboración de pautas de presentación, evaluación y seguimiento de proyectos de Extensión.
- b) Marco regulatorio de las prestaciones de servicios y venta de bienes de producción propia (definición, caracterización, equipos de trabajo, pertinencia, controles, convenios manejo y destino de fondos, relación con los departamentos).
- c) Tratamiento de la propiedad de los resultados de la investigación.
- d) Ponderación efectiva de las actividades de Extensión y Vinculación Tecnológica en los concursos docentes y en las evaluaciones de permanencia si las hubiera.
- e) Tratamiento, definición y alcances de los instrumentos que formalizan relaciones con terceros.

## 5) Gestión de la función de Extensión

- a) Función de la Secretaría de Extensión
- b) Capacitación y formación de recursos humanos para el área.
- c) Relaciones Institucionales y Cooperación. Aprovechamiento por parte de la Universidad de espacios, en la comunidad, que tengan vínculos con la UNLu.

## 6) Definición de políticas

- a) Establecimiento de un programa de planificación periódica, con criterios orientadores y líneas estratégicas de intervención.
- b) Desarrollo de un programa de redefinición de circuitos y procedimientos, que permita fortalecer la comunicación y la interacción entre las distintas instancias que afectan a la función de Extensión y Vinculación.
- c) Elaboración de un programa de Convocatorias a Proyectos de Extensión.
- d) Reelaboración de las normativas referidas a las dedicaciones docentes respecto de la temática como política institucional.
- e) Adecuación de la normativa que regula las actividades considerando: Convocatoria, evaluación y seguimiento de proyectos, Servicios a Terceros (definición, caracterización, equipos de trabajo, pertinencia, controles, convenios y contratos, utilidades y su destino, relación con los departamentos).

## 7) Instrumentos de difusión y comunicación de las actividades de Extensión y Vinculación de la UNLu (radio, pagina web, imprenta)

- a) Importancia que cobran los medios de comunicación de la UNLu, radio, página web, imprenta y editorial para lograr una mayor visibilización de los proyectos de Extensión y de Vinculación Tecnológica de la UNLu.

### 3.3.5. Logros de la Función "Extensión" en la UNLu

Sobre la base de los documentos aportados por los distintos actores que componen la Comunidad Universitaria de la UNLu,

esta sub-comisión se abocó a detectar en ellos los logros de la función de Extensión que, si bien no han sido muchos, creemos que es de suma importancia destacarlos, según los voces de los actores mencionados:

- ✓ "(...) el hecho de que a partir del año 2002 se nombraran Responsables de Extensión en cada uno de los Centros Regionales, así como la existencia de una normativa interna de la Secretaría de Extensión de la UNLu, de un formato de presentación de proyectos de extensión con evaluación interna en algunos casos y externa en otros, produjo un impulso y motivación que se vio reflejado en las acciones sostenidas a partir de ese año y que continúan. Esas actividades produjeron una presencia importante del Centro Regional y por ende de la UNLu en la comunidad. Los proyectos se dirigieron a las organizaciones de la sociedad civil, gobierno local, ámbito de producción y servicios dando lugar a una serie de acciones mancomunadas y en sintonía con las necesidades emergentes. Esos proyectos han abierto escenarios de intervención y de asociación con Universidades de la zona de influencia, y han concretado la firma de convenios relacionados con proyectos puntuales que involucran a los diferentes actores mencionados en el párrafo anterior (...)" (Consejo Asesor, CR San Miguel, 2008).
- ✓ "(...) Realización en los años 2006 y 2007 de las Primera y Segunda Jornadas de Extensión en Geografía para profesores de Polimodal y de Ciencias Sociales de la Región Novena (San Miguel, Moreno, José C. Paz y Malvinas Argentinas).  
Desarrollo del Proyecto de Extensión "Vinculación sociedad civil, gobierno local, ámbito privado y universidad", durante los años 2002 a 2006. en este marco se realizaron múltiples jornadas y talleres articulando acciones con diferentes actores sociales de la zona de influencia del Centro Regional.  
Desarrollo del Proyecto de Extensión: "Observatorio e Incubadora permanente de Organizaciones Económico-Sociales de la Sociedad Civil. Rol de la Mujer". Desde el año 2007 hasta la fecha.  
En el marco de los proyectos de Extensión e Investigación se han afianzado y fortalecido las relaciones con la comunidad, con el gobierno local y los actores sociales.  
Se firmó convenios con la Municipalidad de San Miguel, convenios con la Sociedad Italiana de Socorros Mutuos y la Cámara de Comercio.  
Desarrollo del Proyecto de Extensión: "La protección en la vejez como plan de vida".  
(Consejo Asesor, CR San Miguel, 2009)
- ✓ "(...) es necesario destacar que la INCUEI es la primera incubadora de empresas generada en el ámbito universitario argentino y que el espacio que ocupa fue creado con un subsidio de \$ 50.000, entregado expresamente para el desarrollo de un proyecto que implicaba la constitución de la incubadora; con estos fondos se construyeron las instalaciones(...)" (Sec. de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio, 2008)
- ✓ "(...) Las actividades que se encuentran desarrollándose por medio del CATEC son las siguientes:

Se efectúan gestiones necesarias para llevar a cabo las diferentes fases de desarrollo aún pendientes y el cierre de los servicios por intermedio de las diferentes modalidades de solicitudes de servicios, acuerdos y contratos de Vinculación, durante el 2008-2009

Poder responder a la demanda que se genere durante el año 2009 con la oferta que cuenta la Universidad a través de la base de datos de Equipos de Trabajo registrados en el centro.

Generar una mayor y mejor vinculación de este Centro de Asistencia Técnica con la comunidad de la UNLu y los potenciales de servicios a la misma, por intermedio de los diferentes planes de acción (...)"

(Sec. de Vinculación Tecnológica y Servicios al Medio, 2009)

- ✓ "(...)Creación de una estructura orgánico funcional para el desarrollo operativo y de gestión: Dirección de Extensión y Transferencia-Dpto. de Public. e Imprenta-Dpto. de Prensa y Difusión-División Cultura-División Extensión

- Fortalecimiento de Actividades Culturales:

- Ciclo de Espectáculos "UNLugar para Compartir"

- Coro Polifónico UNLu

- Inauguración de talleres artísticos a partir de junio de 2009:

- Teatro

- Danzas Folklóricas

- Cello

- Violín

- Bandoneón

- Guitarra

- Actividades del Departamento de Publicaciones e Imprenta:

- Feria Internacional del Libro de Veracruz

- Muestra del Libro Universitario de A. Latina y El Caribe en Educación Superior

- Feria del Libro de Monterrey

- 34° Feria Internacional del Libro con Stand "CIN-REUN" - Bs.As.

- Feria del Libro Ciudad de Córdoba

- Feria del Libro Ciudad de Mar Del plata

- Feria del Libro Ciudad de Río Cuarto

- 1ª Feria del Libro Universitario (FALUN)

- 2ª Feria del Libro Universitario Universidad Nacional de Lanús

- Feria Municipal del Libro - Luján

- Gestión de Promoción y difusión bibliográfica a través de la REUN

- Participación activa en la REUN (Vicepresidencia)

- Propuesta de Normativa referente a las actividades de extensión.

- Fortalecimiento del Área de Prensa y Difusión:

- Boletín electrónico de Noticias UNLu.

- Participación en Ferias y Exposiciones

- 34° Feria Internacional del Libro de Bs. As.

- 1ª Feria del Libro Universitario (FALUN)

- Expo Universidad 2007

- Participación en Exposiciones educativas (Bs.As., Luján, Moreno, Gral. Rodríguez)

- Encuentro Nacional de la Fe y la Historia`08 (Luján)

- Participación activa en ARUNA (Asociación de Radios Universitarias)

- Re-programación del aire FM 88.9

- Actividades Difusión Masiva:

- Publicación en Suplementos zonales de Clarín.

Publicación en la Guía del Estudiante 2009.  
Publicación en la Revista Kinsei  
Publicidad en la vía pública a través de fijación de 61  
gigantografías (Moreno - San Miguel - campana - Mercedes - Luján)  
Edición e impresión quincenal del resumen de Noticias UNLu"  
(Dirección de Extensión y Transferencia, 2009)

- ✓ "(...) La Universidad Nacional de Luján, conciente de su rol en la formación y promoción de actividades productivas de trascendencia para la alimentación y en virtud de hallarse ubicada en el epicentro de la actividad avícola del país viene trabajando ininterrumpidamente y en forma creciente desde hace más de dos décadas en docencia de grado y posgrado, como así también en investigación y extensión en avicultura. En este sentido es reconocida nacional e internacionalmente como pionera en la materia (...)"  
(Mauricio E. De Franceschi, Director Especialización en producción Avícola, 2009)
- ✓ "Jornadas de Extensión en Geografía: organizadas por la coordinación del Profesorado en Geografía, se vienen realizando en distintos Centros Regionales para su área de influencia. En el CR de San Miguel se realizaron en los años 2006 y 2007. en el CR de Chivilcoy en los años 2007 y 2008. además está prevista para el año 2009 (mes de agosto) la realización de una jornada en la Sede Central de la UNLu".  
(Mg. Lidia Soria, Coordinadora del Profesorado en Geografía, 2009)
- ✓ "(...) Realización de las Jornadas de Extensión del Departamento de Ciencias Básicas durante el año 2008 y su convocatoria para el 2009. Estas jornadas tienen por finalidad motivar la generación de proyectos de Extensión e internalizar en la comunidad del Departamento la importancia de fortalecer el desarrollo de esta función sustantiva.  
Se está trabajando en la creación de la Secretaría de Extensión del Departamento de Ciencias Básicas con la finalidad de dotar de apoyo al desarrollo de las actividades de extensión que llevan a cabo los docentes del Departamento."  
(Consejo Directivo de Cs. Básicas, 2009)

**Objetivos generales, objetivos particulares, estrategias y acciones.<sup>21</sup>**

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p>1 Fortalecer el vínculo con la sociedad y su medio a través de la extensión, incluyendo también la vinculación científico-tecnológica, priorizando en todos los casos los proyectos que expresen la función social de la UNLu.</p>	<p>1.1 Garantizar una organización y funcionamiento de la función de Extensión de manera que se compartan herramientas y experiencias que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población y de la comunidad universitaria.</p>	<p>1.1.1. Organizar espacios de participación con adecuada estructura y equipamiento en donde docentes, estudiantes, graduados, no docentes, como así también miembros de la sociedad, puedan participar de proyectos de Extensión que articulen equipos de investigación y Extensión en cada una de las Sedes.</p>	<p>a) <u>Poner en funcionamiento espacios institucionales que desarrollen tareas de Extensión, Investigación y Vinculación Tecnológica en cada una de las Sedes, con infraestructura y material adecuados al desarrollo de las actividades programadas.</u></p> <p>b) Designar responsables, con asignación de partidas presupuestarias específicas.</p> <p>c) Propiciar proyectos que impliquen la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios e interdepartamentales.</p>
		<p>1.1.2. Generar espacios de cooperación e influencia mutua entre la UNLu y su medio social de manera de articular el conocimiento científico, tecnológico, artístico y cultural en la resolución de diversas</p>	<p>a) <u>Poner en funcionamiento espacios destinados al desarrollo de actividades científicas, académicas, artísticas, deportivas y culturales en cada una de las Sedes con infraestructura y material adecuado para el desarrollo de dichas actividades.</u></p>

<sup>21</sup> Las acciones subrayadas son las seleccionadas para llevar adelante con los recursos provenientes de la Reparación Histórica.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES
		problemáticas sociales.	<p>b) Aprovechar los espacios de las instituciones de la comunidad con las que la UNLu tiene convenios y/o vínculos para el desarrollo de dichas actividades.</p> <p>c) <b>Favorecer los proyectos que partan de iniciativas surgidas desde la sociedad civil y sus organizaciones, sectores productivos y no productivos, cuando se correspondan con la función social de la UNLu.</b></p>
<p><b>2.</b> Jerarquizar la función de Extensión integrándola orgánicamente a las actividades universitarias</p>	<p>2.2. Superar la fragmentación existente entre las funciones de docencia, investigación y extensión.</p>	<p>2.2.1. Favorecer el debate y la construcción de principios orientadores y capacidades para la Extensión.</p>	<p>a) Generar un espacio amplio y participativo que defina los criterios orientadores y las líneas estratégicas de intervención de los proyectos de Extensión de la UNLu en cada una de sus Sedes en el período de aplicación del Plan Institucional.</p> <p>b) <u>Desarrollar instancias de capacitación y formación de los miembros de la comunidad universitaria interesados en participar en proyectos de Extensión.</u></p>

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES
		<p>2.2.2.  Propiciar la incorporación de docentes, estudiantes, graduados y no docentes a proyectos de Extensión con el debido reconocimiento institucional.</p>	<p>a)  Desarrollar mecanismos que integren las prácticas de Extensión en los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de distintos espacios curriculares, tanto en las carreras de grado como de posgrado.</p> <p>b)  Reconocer las actividades de Extensión en la carrera docente y no docente, así como en los concursos y en la descripción de las responsabilidades de los distintos cargos y puestos.</p> <p>c)  <u>Mejorar todos los medios de comunicación de la UNLu (radio, página web, imprenta, etc.) para difundir los proyectos de Extensión.</u></p> <p>d)  Exigir a través del CIN que se reconozca la función de Extensión a través de una asignación presupuestaria específica.</p> <p>e)  <u>Asignar mayor presupuesto para proyectos y actividades de Extensión, para su convocatoria y difusión, como así también para incrementar el monto de las pasantías para estudiantes que participen en los proyectos de Extensión.</u></p>

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES
	<p>2.3.3. Adecuar la normativa y los procedimientos administrativos para que acompañen el proceso de Jerarquización de la Extensión.</p>	<p>2.3.3.1. Garantizar una correcta articulación e interrelación entre las Secretarías y dependencias de la UNLu que tienen vinculación con la función de Extensión</p>	<p>a) Revisar, reformular o crear, en los casos que sea necesario, las normativas pertinentes a fin de mejorar la función de Extensión.</p>
	<p>2.4. Fortalecer la articulación intra y extra institucional a fin de permitir el mejoramiento de la función de Extensión</p>		<p>a) Establecer de reuniones periódicas que articulen las Secretarías y dependencias entre sí y con la SEyBU dentro del ámbito de sus funciones de relación con el medio social en el que la UNLu está inserta.</p>

### 3.4. BIENESTAR UNIVERSITARIO<sup>22</sup>

El Bienestar Universitario es el conjunto de condiciones y medios que tienen por objetivo garantizar el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades humanas de todos los miembros de la comunidad universitaria. Teniendo en cuenta la estructura de la Universidad Nacional de Luján, todas las políticas y acciones -que de éste área se desprendan- deberán alcanzar a todas las sedes, centros y delegaciones por igual. En el caso de los estudiantes, las políticas que se definan deberán garantizar el ingreso, la permanencia y el egreso de los mismos.

#### 3.4.1. Marco Institucional del Bienestar Universitario

La siguiente presentación tiene por propósito mostrar las sucesivas alternativas, con que la Universidad estructuró la política sobre Bienestar.

A partir de la reapertura de la Universidad Nacional de Luján, distintas Secretarías dependientes del Rectorado han sido quienes sucesiva, alternativa y aún simultáneamente, atravesando cambios de rótulos, funciones, desprendimientos y fusiones han tenido al Bienestar como función específica.

Resolución	Dependiend de	Secretaría	Subsecretarías
R 225/95	Rectorado	▪ Secretaría de Bienestar y Extensión Universitaria	▪ Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles ▪ Subsecretaría de publicaciones
R 239/96	Rectorado	▪ Secretaría de Relaciones Institucionales y Extensión Universitaria	▪ Subsecretaría de bienestar universitario ▪ Subsecretaría de asuntos estudiantiles

<sup>22</sup> Integrantes *Sub Comisión de "Bienestar Universitario"*: Coordinador María Giménez (L-7)

Estudiantes: Facundo Rivero (L.3); Laura Díaz (L.3); Andrea Alfaro (L.5); Matías Silva (L.5); Iliana Firpo (L.8); Santiago Mila Prats (L.8)

Profesores: Silvia Scarzo (L.19). Docentes Auxiliares: Anabella Gei (L.23); Héctor Barthelemy (L.24). No Docentes: María Eugenia Maldonado (L.30); Marcelo Viotti (L.30)

R 367/97	Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Secretaría de asuntos estudiantiles</b></li> <li>▪ <b>Secretaría de Bienestar y Extensión</b></li> </ul>	
R 280/99	Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Secretaría de Extensión</b></li> <li>▪ <b>Secretaría de Bienestar y Asuntos Estudiantiles</b></li> </ul>	
C.S.420/05	Rectorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario</b></li> <li>▪ <b>Secretaría de Asuntos Estudiantiles</b></li> </ul>	

Fuente: Muraro, Susana. Elaborado sobre datos del Digesto electrónico. [www.unlu.edu.ar](http://www.unlu.edu.ar)

A pesar de que en todos estos años hubo sucesivos cambios de la estructura de dependencia del Bienestar Universitario, no ha sido posible contar con una política y una reglamentación claras que permitieran delimitar y estimular los proyectos vinculados a este tema. La información esta dispersa y prácticamente es imposible construir categorías, sobre los proyectos, que permitan describir el estado de situación de la Universidad.

A partir de la Resolución CS 420/05, se aprueban las siguientes dos secretarías: a) Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario y b) La Secretaría de Asuntos Estudiantiles. De esta forma, la atención de los estudiantes pasa a tener rango de Secretaría, dentro de la cual se incluye el Departamento del Servicio Social, el Departamento de Deportes, y el área del Servicio Universitario de Empleo.

Con la aprobación de la estructura No-Docente homologada por Res. HCS 402/06 se crea la Dirección de Bienestar Universitario que agrupa estas tres áreas ya existentes. Esta Dirección comenzó a funcionar el 1º de octubre de 2007 y depende de las dos Secretarías mencionadas. Dentro de esta Dirección se describen especialmente las actividades que corresponden a Bienestar:

- Becas estudiantiles internas (Coordinar, controlar y realizar el seguimiento del otorgamiento de becas a los

estudiantes y entregar el material bibliográfico al becario)

- Becas externas (PNBU - FBAPRO - PROMAGRO)(Coordinar, controlar y realizar el seguimiento del otorgamiento de becas a los estudiantes)
- Pasantías Internas (PIR - PIAF - PIFSI)
- Seguro Público de Salud (Difusión-inscripción de interesados - registro de beneficiarios - recepción y entrega de credenciales)
- Transporte (Difusión-inscripción de interesados - recepción y entrega de carnets)
- Pensiones y Viviendas (Registro y relevamiento de casas, departamentos y pensiones en alquiler en la zona)
- Orientación al estudiante (Atención de la demanda espontánea de los estudiantes, asistencia, asesoramiento y orientación en problemáticas de orden social, familiar o personal)

Dado que la Dirección de Bienestar Universitario comienza sus actividades en octubre de 2007, los datos de las actividades de esta Dirección se inician desde ese año, con las siguientes distribuciones:

a) Solicitud y Distribución de becas estudiantiles Internas. Año 2007

Becas	Lujan	San Miguel	Campaña	Chivilcoy	Delegaciones	Total
Solicitudes	403	244	43	17	7	714
Acordadas	377	242	37	16	7	679

Fuente: Muraro, Susana- Documento interno "Informe de Situación de la UNLu," 2008

b) Solicitud y Distribución de becas estudiantiles Internas. Año 2008.

Sobre un total de 778 solicitantes de becas durante el año 2008 se han otorgado 615 con la siguiente distribución de categorías de la becas

Tipo de Beca	Cantidad otorgadas	Monto total asignado
<b>Ayuda Económica</b>	<b>381</b>	<b>47625\$</b>
<b>Ayuda Económica Ingresantes</b>	<b>150</b>	<b>18750\$</b>
<b>Dedicación</b>	<b>52</b>	<b>15080\$</b>

<b>Exclusiva</b>		
<b>Casos Especiales</b>	<b>32</b>	<b>7424\$</b>
<b>TOTAL</b>	<b>615</b>	

Fuente: Muraro, Susana- Documento interno "Informe de Situación de la UNLu," 2008

Los montos adjudicados corresponden a las siguientes

<b>Dedicación Exclusiva al estudio</b>	<b>290\$</b>
<b>Becas de Situaciones Especiales por discapacidad</b>	<b>232\$</b>
<b>Becas de Ayuda Económica</b>	<b>125\$</b>

Fuente: Muraro, Susana- Documento interno "Informe de Situación de la UNLu," 2008

c) Solicitud y Distribución de becas estudiantiles Externas. Año 2008.

Con respecto a las becas externas, la función de la Dirección de Servicios Sociales es la difusión y el asesoramiento a los estudiantes respecto de becas o beneficios brindados por otras instituciones. La UNLu tiene convenios firmados con la Fundación BAPRO, con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y con el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (Secretaría de Políticas Universitarias) sobre becas externas. Para todos ellos debe comprometerse a la difusión, información y publicación en el ámbito de su jurisdicción, así como recibir las solicitudes, analizar la veracidad de la documentación presentada por los postulantes, cotejar si el aspirante cumple con los requisitos y la consistencia de los datos; así como el resto de las actividades propias del otorgamiento de las becas y seguimiento de los becarios. Las actividades de difusión y recolección de la información se llevan a cabo en todos los Centros Regionales.

La convocatoria PNBU correspondiente al 2008 generó la siguiente cantidad de preseleccionados

Luján	San Miguel	Campana	Chivilcoy	Delegaciones	Total
<b>190</b>	<b>95</b>	<b>44</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>354</b>

Fuente: Muraro, Susana- Documento interno "Informe de Situación de la UNLu," 2008

d) Pasantías Internas Rentadas, Autofinanciadas y Financiadas por Subsidios de Investigación

Las Pasantías Internas ofrecen a los estudiantes la posibilidad de realizar tareas acordes con su área de estudio en el ámbito de proyectos de docencia, investigación o extensión dentro de la Universidad. En general estas pasantías son solicitadas por investigadores, por lo cual la mayoría de ellas se desarrollan en la Sede Central dado que prácticamente en las Centros Regionales no se desarrolla este tipo de actividad.

Pasantías Internas Rentadas. Distribución por Centro Regional  
- Año 2007.

Luján	San Miguel	Campana	Chivilcoy	Total
85	2	0	2	89

Fuente: Muraro, Susana- Documento interno "Informe de Situación de la UNLu," 2008

Es evidente que la concentración de la investigación en la Sede Central de la UNLu atenta contra las posibilidades de acceso de las estudiantes de los Centros Regionales a este tipo de actividad y, por lo tanto, a este tipo de pasantías.

Fuente: Muraro, Susana - Informe de situación de la Unlu, 2008

e) Sistema de Salud y de transporte para los estudiantes

Corresponde al Sector Público de Salud que se desarrolla en el seno de la Dirección de Servicios Sociales. Implementado hacia fines de 2007, cuenta hasta el presente con 800 alumnos integrados y una lista de aspirantes a la espera del alta del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires de 400 alumnos más.

Los alumnos poseen cobertura médica general, derivaciones a especialistas, odontología, estudios de laboratorio y entrega de medicamentos; la Sede Luján cuenta con un Consultorio Médico a cargo de un médico generalista que atiende todos los días.

Además, a partir del convenio firmado con el MSAL de la Nación se contará, en breve, con los insumos previstos en los Programas de prevención de SIDA e ITS y de Salud Sexual y Reproductiva.

Por último, la Dirección está a cargo de mantener los convenios con las empresas de transporte con el objeto de

ofrecer pasajes con costo diferencial a los estudiantes y docentes. Durante el año 2008 se han entregado 1621 credenciales de la Empresa Atlántida para Alumnos, Docentes y No Docentes, y 30 abonos para la Empresa TBA.

### 3.4.2. El análisis de los documentos

Para analizar la situación actual a partir de las percepciones de los actores se analizaron los documentos presentados por:

- Consejo Directivo Departamental de Ciencias Básicas
- Secretaría de Extensión y Bienestar Universitario
- Consejo Asesor Centro Regional San Miguel
- Consejo Directivo Departamental de Tecnología
- Lista 5
- Lista 8
- Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- Coordinadora de Estudiantes

Del análisis se desprende una diversidad importante de problemas detectados en muy distintos niveles de tratamiento. Así se evalúa como área problemática, desde la falta de infraestructura para diversas actividades vinculadas con el Bienestar, hasta la falta de una política integral y coordinada. Esta multiplicidad de niveles de análisis realizada por los distintos actores consultados obligó, en primera instancia, a un relevamiento de todos los problemas detectados, para después jerarquizarlos y sistematizarlos en unas pocas categorías o ejes.

Ejes	Como se enuncian en los documentos
Estructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de una política de bienestar universitario integral que exceda el bienestar estudiantil.</li> <li>✓ Necesidad de coordinación de las acciones que realizan la Secretaria de Extensión y Bienestar Universitario y la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, así como también de éstas con la DASMI.</li> <li>✓ Falta de recursos para la Secretaria de Asuntos Estudiantiles para la atención a estudiantes.</li> <li>✓ Falta de criterios para el financiamiento, total o parcial, de los viajes curriculares y extracurriculares que aportan a la formación de los miembros de la comunidad universitaria.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Horarios administrativos que no contemplan las actividades vespertinas que lleva a cabo la Universidad.</li> </ul>
Pasantías internas y externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de distinción entre empleos y pasantías en el SUEP.</li> <li>✓ Las pasantías internas no son un verdadero aporte a la formación de los estudiantes y el monto de las mismas son irrisorias en relación con las horas solicitadas al pasante.</li> <li>✓ Falta de adecuación de los montos de las pasantías externas, y pérdida del carácter educativo de las mismas, siendo utilizadas por las empresas para evadir el pago de aportes patronales, sin cumplir los tutores su responsabilidad de acompañar al estudiante.</li> </ul>
Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dependencia del financiamiento externo para la concreción del plan de mejoras de la accesibilidad de esta Universidad para personas con capacidades diferentes, elaborado por la SeyBU y la comisión ad - hoc.</li> <li>✓ Falta de equipamiento para un servicio de digitalización y base de datos destinado a prestar servicios a personas no videntes o con capacidades visuales disminuidas.</li> </ul>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausencia de personal de enfermería y de elementos necesarios en la misma en los horarios de mayor afluencia de la comunidad universitaria. Falta de definición de responsabilidades de la enfermería.</li> <li>✓ Seguro de salud: Si bien se logró incorporar a la Universidad al programa de salud que brinda el Ministerio de Salud, se deben mejorar aspectos de atención (horarios, disponibilidad de profesionales, trámites) que en la actualidad, por las dificultades para su utilización, hacen que el mismo sea malo.</li> <li>✓ Inexistencia de un programa de salud universal para los estudiantes</li> </ul>
Escuelas Infantiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de escuelas infantiles en los Centros Regionales y delegaciones que así lo requieran.</li> </ul>
Capacitación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de capacitación del</li> </ul>

	personal que brinda atención sobre temas de interés estudiantil, otorgamiento de becas, pasantías, etc.
Becas	<p>✓ Es menester aumentar las becas otorgadas en cantidad, monto y tipo de las mismas. El monto de las becas no alcanzan para cubrir las necesidades económicas mínimas de los estudiantes en materia de transporte y alimentación. Se suma a estas cuestiones la necesidad de revisar el reglamento actual de becas en función de rever los requisitos académicos y socio-económicos</p>
Infraestructura	<p>✓ Falta de condiciones edilicias y de higiene óptimas (mobiliario acorde, calefacción y ventilación en todos los ámbitos de estudio y de trabajo). Falta de espacios cubiertos para recreación y desarrollo actividades culturales, congresos estudiantiles. También es importante el alojamiento de los estudiantes que vienen de otras provincias, así como la falta de duchas o vestuarios.</p> <p>✓ Falta de infraestructura propia para realizar actividades recreativas y deportivas.</p> <p>✓ Los Centros de estudiantes no cuentan con espacios físicos suficientes para su desarrollo y organización de los mismos.</p>
Equipo psicopedagógico	<p>✓ Falta de un equipo psicopedagógico que atienda a los estudiantes que así lo precisaran.</p>
Biblioteca	<p>✓ Falta de actualización de materiales en la biblioteca y de ejemplares de los títulos más solicitados. El acceso es restringido a los estudiantes de los primeros años. Falta de una fotocopidora en el ámbito de la biblioteca.</p>
Comedores autogestionados	<p>✓ Falta de comedores auto gestionados, con un menú acorde a las necesidades nutricionales y a precios accesibles.</p>
Fotocopiadoras autogestionadas	<p>✓ Falta de fotocopiadoras auto gestionadas con precios accesibles.</p>
Transporte	<p>✓ Escasez de transportes para traslados de miembros de la comunidad universitaria. Falta de un micro de mayor capacidad para traslados de larga distancia.</p>

Imprenta	✓ Falta de criterios para el uso de la imprenta de la Universidad, tanto para la publicación de investigaciones como la difusión de información para toda la comunidad universitarias, así como actividades que realizaran los centros de estudiantes.
----------	--

De los ejes establecidos se desprendieron los objetivos generales, particulares, estrategias y acciones los que se presentan a continuación.

**Objetivo General, Objetivos Particulares, Estrategias, Acciones**<sup>23</sup>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
<p>1 Garantizar el desarrollo integral y equilibrado de las potencialidades humanas de todos los miembros de la comunidad universitaria</p>	<p>1.1. Contar con espacios físicos adecuados para las actividades de docencia</p>	<p>1.1.1. Generar un plan de crecimiento y refuncionalización de la infraestructura dedicada a las actividades de docencia.</p>	<p>Implementar un plan de infraestructura que permita:</p> <p>a) <u>Disponer de aulas en número suficiente y condiciones edilicias y de equipamiento adecuadas que aseguren el correcto dictado de las actividades de clase.</u></p> <p>b) <u>Disponer de laboratorios debidamente equipados, que permitan el desarrollo de las actividades que le son propias.</u></p> <p>c) <u>Generar espacios para el desarrollo de actividades extra-áulicas, como gabinetes y salas de reuniones.</u></p>
	<p>1.2. Contar con espacios físicos adecuados para las actividades de</p>	<p>1.2.1. Generar un plan de crecimiento y refuncionalización de la</p>	<p>a) <u>Construir gabinetes, laboratorios, salas de informática y audiovisuales,</u></p>

<sup>23</sup> Las acciones subrayadas son las seleccionadas para ser realizadas con los recursos provenientes de la Reparación Històrica.

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
	Investigación, Extensión y Postgrado	infraestructura dedicada a las actividades de Investigación, Extensión y Postgrado	<u>tecnológicamente equipados, que permitan el desarrollo y crecimiento de tareas de investigación y de vinculación con otras Instituciones, así como también la realización de reuniones científicas y congresos.</u>
		1.2.2 Generar un plan de crecimiento y refuncionalización de la infraestructura dedicada a las actividades de Bienestar Universitario.	a) <u>Disponer de instalaciones deportivas y salones multiusos, aptos para el desarrollo de actividades deportivas, culturales y gremiales que estimulen la integración de la comunidad universitaria.</u>  b) <u>Generar espacios físicos adecuados y funcionales destinados al desarrollo de actividades de los Centros de Estudiantes.</u>  c) <u>Desarrollar de un plan de residencias universitarias, que faciliten el alojamiento temporario de estudiantes y docentes.</u>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			<p>d) <u>Readecuar e incrementar los espacios existentes para instalaciones sanitarias, atento al gran número de personas que conviven diariamente en el espacio universitario</u></p>
	<p>1.3. Mejorar el servicio de transporte universitario interno y externo.</p>	<p>1.3.1 Favorecer el acceso, uso y seguridad del transporte propio y/o contratado para toda la comunidad universitaria</p>	<p>a) <u>Aumentar el parque automotor con móviles adecuados de media y gran capacidad acordes al tipo de demanda de la comunidad universitaria.</u></p> <p>b) Asegurar el cumplimiento de la normativa relacionada con el transporte de pasajeros, ya sea para el transporte propio y contratado.</p>
		<p>1.3.2 Favorecer el acceso y uso del transporte público de toda la comunidad universitaria</p>	<p>a) Gestionar frente al órgano regulador de transportes (CNRT) el mejoramiento de la calidad y frecuencia del transporte público en el área de influencia de la Universidad.</p> <p>b) Gestionar frente al órgano</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			correspondiente, la construcción de puentes peatonales sobre vías y rutas de acceso a la UNLU , en todas sus sedes, para garantizar la seguridad de las personas que concurren.
		1.3.3. Impulsar en todos los ámbitos con injerencia en el precio del transporte público, la aplicación del boleto estudiantil.	a) Impulsar en el CPRES que se realicen las gestiones necesarias en representación de las instituciones de educación superior de la región.  b) Continuar con las negociaciones ante las distintas empresas de transporte público para lograr descuentos en los boletos.
	1.4. Estimular el desarrollo de servicios de comedores donde la universidad se responsabilice por la calidad nutricional y sanitaria, en horarios amplios, a precios accesibles y en las mejores condiciones laborales.	1.4.1 Impulsar en conjunto con todos los claustros la gestión participativa.	a) Convocar a profesionales que se desempeñan en las carreras de Ingeniería de Alimentos y Administración para verificar el cumplimiento y elaborar marcos regulatorios del servicio de comedores en todas las sedes.

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			b) <u>Elaborar un proyecto para la creación de comedores universitarios con gestión participativa para su tratamiento por el H. Consejo Superior.</u>
	1.5. Propender a ofrecer servicios de fotocopiado a cargo de la universidad garantizando una rápida atención y precios accesibles; en las mejores condiciones laborales	1.5.1 impulsar en conjunto con todos los claustros la gestión participativa de las fotocopiadoras	a) <u>Instalar fotocopiadoras a cargo de la universidad en todas las sedes</u>
	1.6. Garantizar un sistema de salud integral para todos los miembros de la comunidad Universitaria	1.6.1 Contar con un sistema de salud para todos los miembros de la comunidad Universitaria.	a) Impulsar la ampliación del convenio del seguro público de salud.  b) Garantizar la difusión a todos los miembros de la Universidad del beneficio del seguro público de salud.  c) Incorporar a los ayudantes alumnos ad - honorem que no tuvieran cobertura en salud, a la obra social haciéndose cargo el Departamento Académico correspondiente de

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			<p>la cuota mensual de afiliación.</p> <p>d) Implementar el chequeo médico obligatorio para todos los ingresantes a la universidad-dirigido exclusivamente a fomentar la prevención en salud , sobre la base del acceso a servicios de diagnósticos gratuitos y adecuados en todas las sedes.</p>
	<p>1.7. Garantizar un sistema de atención de primeros auxilios, emergencias y prevención para todos los miembros de la comunidad Universitaria.</p>	<p>1.7.1 Fortalecer el sistema de atención de primeros auxilios, emergencias y prevención en la Sede Central</p>	<p>a) Implementar un servicio de enfermería adecuado y suficiente que cubra todas las bandas horarias en las que hay actividad en la institución.</p> <p>b) Analizar estrategias que permitan ampliar paulatinamente las prestaciones del servicio de salud ofreciendo atención médica básica como refuerzo al servicio de enfermería.</p>
		<p>1.7.2 Generar sistemas de atención de primeros auxilios, emergencias y</p>	<p>a) <u>Generar espacios de atención de primeros auxilios, emergencias y prevención en</u></p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
		prevención en los Centros Regionales y Sedes	<p><u>cada Centro Regional y Sedes.</u></p> <p>b) Asignar a estos espacios profesionales suficientes para garantizar programas de prevención.</p> <p>c) Garantizar que el horario de atención de las enfermerías sean acordes con el horario de actividad de los Centros Regionales y Sedes.</p>
	1.8. Dotar de escuelas infantiles para hijos de docentes, no docentes y estudiantes (entre 1 y 3 años).	1.8.1 Proveer de escuelas infantiles abiertas a todos los niños de 1 a 3 años que se encuentren en relación directa a la comunidad universitaria (hijos de docentes, no docentes y estudiantes)	<p>a) <u>Relevar la situación propia de cada Centro Regional para definir las características que deberá tener la escuela infantil en cada sede.</u></p> <p>b) <u>Impulsar un plan de desarrollo que permita ampliar en la escuela infantil de la sede Luján el número de vacantes.</u></p> <p>c) Ampliar el acceso y permanencia gratuita mediante becas para hijos de estudiantes.</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
	<p>1.9. Fortalecer el deporte y las actividades físicas y recreativas, como actividades portadoras de valores y constructora de identidades, que favorecen la salud y la formación integral de la comunidad universitaria</p>	<p>1.9.1. Desarrollar un plan integrado para las actividades deportivas y recreativas en la UNLu.</p>	<p>a) Elaborar un proyecto de desarrollo de actividades deportivas y recreativas.</p> <p>b) Convocar a las carreras de Prof. y Lic. en Educación Física para la elaboración del proyecto</p>
	<p>1.10. Mejorar la accesibilidad física, comunicacional, pedagógica y laboral de las personas con discapacidad de la comunidad de la UNLu</p>	<p>1.10.1 Realizar un completo Plan de mejoras de accesibilidad para personas con discapacidades.</p>	<p>a) Eliminar progresivamente las barreras físicas que obstaculizan el pleno desarrollo de actividades en la UNLu.</p> <p>b) <u>Llevar a cabo el plan de mejoras de accesibilidad realizado por la comisión ad-hoc de accesibilidad del HCS y la SeyBU, financiando todo lo que no cuente con financiamiento externo.</u></p> <p>c) Crear una comisión permanente de seguimiento de la accesibilidad.</p> <p>d) Establecer estrategias de abordaje de las barreras</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			<p>pedagógicas conjuntamente con las comisiones Planes de Estudio.</p> <p>e) <u>Crear un Centro de digitalización de documentos.</u></p> <p>f) Difundir las problemáticas de las personas con discapacidad para su participación en los diferentes ámbitos de la UNLu.</p>
	<p>1.11. Ofrecer un sistema de becas acorde a las necesidades actuales del estudiantado</p>	<p>1.11.1 Garantizar la máxima difusión posible del sistema de becas para todos los estudiantes</p>	<p>a) Brindar una información completa y suficiente del sistema de becas que brinda esta Universidad así como otros sistemas de becas a todos los estudiantes.</p> <p>b) Enfatizar la comunicación con los ingresantes caracterizado como el sector más vulnerable del estudiantado.</p> <p>c) Incluir la información del sistema de becas en la</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			difusión de las carreras que esta Universidad realice.
		1.11.2. Garantizar el ingreso al sistema de becas al mayor universo posible de estudiantes sin restricciones innecesarias	<p>a) Cumplimentar la reglamentación vigente que permite la inscripción al sistema de becas durante todo el ciclo lectivo, organizando esta tarea de modo que no interrumpa ni retrase el cronograma correspondiente.</p> <p>b) Realizar el concurso de becas dos veces al año.</p> <p>c) Contar con equipos técnicos necesarios en los centros regionales que residan en cada uno de ellos.</p>
		1.11.3. Actualizar el monto de las becas a las necesidades según el IPC.	<p>a) Establecer la movilidad anual de los montos para adecuarlos de modo sistemático por lo menos una vez al año.</p> <p>b) Igualar como mínimo el monto</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			<p>de las becas de "dedicación exclusiva" y de "casos especiales" a una Ayudantía de 2° y las becas de "ayuda económica" y "ayuda económica para ingresantes" a la mitad del monto de una Ayudantía de 2°.</p> <p>c) Garantizar que se destine como mínimo el 2% del Presupuesto Universitario a Becas y Pasantías.</p>
		<p>1.11.4. Adecuar las exigencias requeridas a los becarios al monto recibido y a las posibilidades académicas particulares</p>	<p>a) Revisar los requerimiento de acceso y mantenimiento.</p>
	<p>1.12. Consolidar un sistema de pasantías internas y externas donde se priorice la formación y bienestar de los estudiantes.</p>	<p>1.12.1 Generar pasantías internas que sean un verdadero aporte a la formación de los estudiantes</p>	<p>Redefinir el reglamento de pasantías internas rentadas que garantice:</p> <p>a) Incorporar en el pedido de pasantías internas la tarea concreta que va a realizar el pasante.</p> <p>b) Incorporar un monitoreo de los pasantes en cuanto a las tareas que realizan.</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			c) Incorporar al informe final aportes del pasante en cuanto al trabajo desarrollado.
		1.12.2. Generar pasantías internas donde la remuneración sea acorde a las horas solicitadas al pasante.	a) Equiparar las pasantías internas a un cargo de ayudante de segunda.
		1.12.3. Garantizar que los estudiantes que estén realizando pasantías externas se encuentren en las mejores condiciones dignas como pasante de la Universidad. .	Redefinir el reglamento de pasantías externas que garantice:  a) Establecer las tareas concretas que va a realizar el pasante y esto pueda ser evaluado por la Comisión Plan de Estudios.  b) Realizar entrevistas con los pasantes para evaluar en forma permanente las tareas realizadas en la pasantía. c) Designar tutores que puedan supervisar el cumplimiento de las condiciones establecidas en cada

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			<p>pasantía, en cuanto a horas que el estudiante ocupa en la pasantía, remuneración, condiciones ambientales y trato personal.</p> <p>d) Realizar evaluaciones periódicas en cuanto a los aspectos anteriormente mencionados</p>
	<p>1.13. Impulsar el funcionamiento de un equipo psico socio pedagógico que promueva el desarrollo integral de las personas.</p>	<p>1.13.1 Formar un equipo psico socio pedagógico en cada una de las sedes.</p>	<p>a) Formar un equipo psico socio pedagógico integrado por profesionales especializados de las Carreras de Trabajo Social y Educación para trabajar con las problemáticas socioeconómicas de jóvenes y adultos de toda la comunidad universitaria.</p> <p>b) Dar respuestas a docentes y alumnos en relación a inquietudes pedagógicas referentes a la actividad cotidiana de clase.</p> <p>c) Fomentar la creación de un Servicio de Orientación Educativa.</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
		<p>1.13.2 Favorecer y promover que todos los estudiantes tengan acceso directo al equipo psicosociopedag.</p>	<p>a) Que el equipo promueva y realice actividades, talleres, etc, sobre temáticas socio-económicas, que afectan a jóvenes y adultos de toda la comunidad, logrando un acompañamiento tanto a docentes y estudiantes que favorezca la inclusión universitaria.</p> <p>b) Articular con escuelas medias, IFS (de influencia) para favorecer y promover la formación de los sujetos y también para acompañar en los inicios de las carreras con el fin de disminuir el desgranamiento del primer cuatrimestre.</p>
	<p>1.14. Revitalizar la imprenta de la universidad para la difusión de las actividades y publicaciones de todos los actores de la comunidad universitaria</p>	<p>1.14.1 Optimizar los mecanismos para la impresión de los trabajos de investigación y extensión, las actividades institucionales y gremiales, y todos los trabajos que sean de interés para la universidad</p>	<p>a) <u>Aumentar el presupuesto asignado a la imprenta</u></p> <p>b) Articular las publicaciones de la imprenta con los centros de estudiantes, los gremios, los departamentos, el rectorado y la comunidad</p>

Objetivo General	Objetivos Particulares	Estrategias	Acciones
			universitaria toda para la difusión de las publicaciones de interés

### 3.5. GESTION<sup>24</sup>

#### 3.5.1. *Fundamentación*

La gestión<sup>25</sup> atraviesa todas las funciones universitarias, y su despliegue influye en la forma en que se alcanzan los objetivos institucionales. Esta dimensión de la vida académica presenta aspectos comunes a todas las instituciones universitarias públicas -aspectos a los que, por otra parte, no son ajenas el resto de las instituciones estatales-. Uno de ellos es la pérdida de la memoria política colectiva acumulada desde la Reforma del 18, proceso acaecido entre 1966 y 1984, en especial la experiencia adquirida en materia de gobierno institucional. A esta pérdida debe sumarse el entorno complejo en el que los cuerpos colegiados de gobierno y los funcionarios ejecutivos deben ejercer funciones administrativas y de gestión, "en condiciones muy deterioradas, sin disponer plenamente del saber político y del entrenamiento administrativo que podrían haber acumulado de no haber mediado circunstancias autoritarias" (CANO, D.,1993 (b): 14).

La Comisión Asesora que elaboró este Proyecto enmarca las actividades de gestión en un conjunto de supuestos que se distancian de la racionalidad tecno-burocrática y de la lógica empresarial, ya que en ambos modelos se hace abstracción de la discusión sobre los valores y el poder. La alternativa a la gestión basada exclusivamente en criterios de racionalidad instrumental<sup>26</sup> es una gestión que se alimenta

---

<sup>24</sup> Este apartado fue elaborado a partir de una síntesis de las problemáticas de la gestión aparecidas a lo largo de la tarea de las Subcomisiones y consensuado en las reuniones plenarias de la Comisión Asesora.

<sup>25</sup> Se conceptualiza a la "gestión" como el conjunto de operaciones que conducen a una organización a la definición y cumplimiento de sus metas; la "administración", por otro lado, es el conjunto de procedimientos y herramientas de que se sirve la gestión- (Beltrán Llavador, F. Seminario : "Organización y métodos de la gestión". Maestría en Política y Gestión de la Educación, UNLu. 2004)

<sup>26</sup> La tecnología administrativa o de la gestión es un territorio totalmente colonizado por la teoría económica; en consecuencia, las corrientes actualmente dominantes de la Administración comparten todos sus supuestos, y, entre ellos, el supuesto de racionalidad como *racionalidad instrumental*.. El predominio paradigmático de la economía neoclásica ha llevado al uso indiscriminado de la concepción instrumental del comportamiento racional y a la extensión de conceptos tales como "consumo" o "maximización de utilidades" a la explicación sociológica y a otras ciencias sociales; esto ha generado anomalías conceptuales, paradojas y otras patologías teóricas; entre otras cosas, la extensión del concepto a las ciencias sociales es un ejemplo de falacia de generalización pues asimila lo

de procesos de validación intersubjetiva (Halliday, 1995:63). Esta conceptualización tiene su contrapartida también en una determinada concepción de "organización" -universitaria- como realidad compleja que trasciende cualquier explicación mecanicista del tipo causa-efecto. Se trata de un concepto "holístico" de organización que analiza la complejidad en términos dialécticos a lo largo de cuatro ejes: 1°.- el eje de la "producción-construcción" que entiende que el proceso de construcción de una organización implica procesos instituyentes que incluyen componentes no racionales; 2°.- el eje de la "totalidad", que entiende a la organización como un todo complejo en el que se interrelacionan subconjuntos relativamente autónomos; 3°.- el eje de la "contradicción" que permite detectar la existencia de rupturas, inconsistencias, incompatibilidades, contradicciones; y 4°.- el eje de la "praxis", que marca la posible reconstrucción de lo organizativo sobre la base de análisis racionales de los límites y potencialidades de las formas vigentes (Beltrán Llavador, 1998: 2). Es decir: además de un componente "estructural", estable y formalizado, la organización posee un componente informal, dinámico, que es el ámbito de la "cultura". Toda manifestación organizativa es simultáneamente de orden estructural y cultural. La cultura institucional se construye sobre la "renovada implicación de una causa compartida que, a su vez, se va redefiniendo según sea el juego de los actores" (Beltrán Llavador, 2008: 36).

No es este el lugar para repetir o cuestionar todos los modelos que han pretendido dar cuenta de las peculiaridades de las universidades en tanto organizaciones y sus posibles tipologías -Weick, B.Clark, y otros-. Existen, además, numerosas investigaciones nacionales sobre las características del gobierno y la gestión en nuestras universidades públicas, que ofrecen importantes herramientas teóricas e interpretativas de su dinámica interna<sup>27</sup>. Lo que

---

particular a lo universal -la racionalidad instrumental identificada como racionalidad humana-, dejando de lado la línea de pensamiento de la sociología clásica. Para complicar aún más las cosas, la cuestión de la racionalidad está también vinculada (como dice Styhre) con el problema del orden social, y por lo tanto remite a la cuestión esencial en Ciencias Sociales de la relación entre agencia y estructura y el concepto de acción social. Rodríguez, L. (2004). Las desventuras de la racionalidad y la reforma universitaria de los 90. Buenos Aires. Maestría en Política y Gestión de la Educación, UNLu. Mimeo.

<sup>27</sup> Ver, por ejemplo: Cano Daniel (1993). Evaluación y cuerpos colegiados de gobierno universitario. Conferencia pronunciada en el III Encuentro Nacional de Calidad y Evaluación Universitaria Mar del Plata. (texto revisado por el autor). García de Fanelli, Ana M. (1998). Gestión de las Universidades Públicas. La experiencia internacional. Buenos Aires, McyE - SPU. Nosiglia, María C. (1999). *La universidad como organización: Aportes de la administración para su estudio.*

sí es fundamental aclarar es que el concepto de gestión que sustentamos implica la atención a las contradicciones y el conflicto como la puerta de acceso al cambio y a la mejora, y no un obstáculo. La alternativa a la postura gerencialista es una gestión fundada en una racionalidad -citando a Habermas - práctica y emancipatoria, ligando el gobierno y la administración de la universidad a la discusión por los valores, los fines y la ética (Stubrin A., 2001:45). La gestión y la administración se inscriben en la vida de la universidad como herramientas de intervención pero no en tanto poder gerencial sino en tanto poder que se confronta democráticamente; la democracia organizativa privilegia modos de relación que orientan la circulación y el reparto del poder entre los miembros de la organización y aquellos a quienes sirve, poniendo límites al ejercicio particularista del mismo y favoreciendo la aceptación por todos de las exigencias derivadas desde la soberanía de los iguales (Beltrán Llavador F., 2006: 3, 4).

Una vez aclarados los supuestos sobre los que se analizará la problemática de la gestión - administración en UNLu, se puede afirmar que los diversos diagnósticos realizados desde la reapertura hasta la fecha -ya sea en el marco de las experiencias de auto evaluación o evaluación de carreras, o derivados de la experiencia del personal directivo y de administración, o de aportes de diversos miembros de la comunidad universitaria<sup>28</sup>, muestran continuidades y persistencia de necesidades y problemas; se intentó resolverlos en diversas oportunidades, y podría decirse que en general no hubo logros sustanciales. Las cuestiones no resueltas de las que dan cuenta los distintos documentos elevados a la Comisión Asesora de la AU retoman en muchos casos las cuestiones ya señaladas por aquellos documentos.

---

En: Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IICE). Buenos Aires, UBA-Miño y Dávila Editores. Año VIII, No.14. Pg. 78-83. Aronson, Perla - Kandel, Victoria (2003). *La democracia universitaria: visión de los representantes*. Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI. San Luis, Universidad Nacional de San Luis. Bianco, Ivonne (2003). *La gestión en el espacio organizacional universitario. Mecanismos de lucha y negociación entre los órganos [uni]personales y colegiados*. Ponencia presentada en el Congreso Latinoamericano de Educación Superior en el Siglo XXI. San Luis. Universidad Nacional de San Luis. Boittier, D. - Baigorria, Silvina - Ortiz, S. (2003). *Decisiones Políticas y participación en el gobierno universitario*. En: Krotsch, P. (2003). . (comp..). *Las miradas de la Universidad*. III Encuentro Nacional. La Universidad como Objeto de Investigación. La Plata, Ediciones Al Margen. (en CD).. Suasnábar, Claudio (2002). *Resistencia, cambio y adaptación en las universidades argentinas: problemas conceptuales y tendencias emergentes en el gobierno y la gestión académica*. Fundamentos en Humanidades. Universidad Nacional de San Luis, Año III, Nº 1-2, pág. 35-56.

<sup>28</sup> Ver Listado de Documentos al final.

En este apartado se propone partir de la recuperación positiva de las distintas evaluaciones sobre los problemas de gestión y las mejores formas de resolverlos que portan distintos sectores de la comunidad universitaria de UNLu, sin ignorar sus raíces en la historia institucional y comprendiéndola en interacción con la coyuntura social, política y económica que le dio marco. En este sentido, se reconoce, paralelamente, a la planificación como una práctica que articula dimensiones técnicas y políticas (MATUS, C., 1982: 38 y ss).

### *3.5.2. Principales cuestiones en el área de la Gestión*

Para esta Comisión Asesora de la AU, el subfinanciamiento, la falta de inversiones en infraestructura y equipamiento y la rigidez creciente de los presupuestos, conforman el telón de fondo de la gestión universitaria a partir de 1988. Los esfuerzos por recomponer el presupuesto y la inversión, en el nivel universitario, realizados por los gobiernos antes de ese año y con posterioridad al 2001, no tuvieron la continuidad necesaria de las propuestas de política pública o el alcance y la coherencia necesarias en las acciones de gobierno, en materia de educación superior, para quebrar este rasgo persistente; parte responsable en ello son las tensiones y contradicciones entre la lógica política, la lógica electoral, la lógica burocrática y la lógica de la producción y transmisión del conocimiento tanto dentro como fuera de las universidades (CANO D., 1993(b): 15).

¿Qué dificultades tuvo la UNLu para afrontar esta coyuntura orientando los esfuerzos institucionales a través de las diferentes gestiones rectorales?. Las reflexiones diagnósticas recorren las cuestiones que a continuación caracterizamos.

#### I. ¿Fragmentación o diversidad de concepciones?

Varios actores llamaron la atención sobre la diversidad de visiones sobre la institución, considerándola una "fragmentación" que obstaculiza el desarrollo de consensos sobre objetivos y planes institucionales para guiar la gestión y la marcha de las actividades de docencia, investigación, extensión, bienestar, etc..

Otros evaluaron la variedad de visiones como una característica inherente a las organizaciones universitarias, de por sí complejas, que podía constituirse en un estímulo a la creatividad siempre y cuando fuera encuadrada en la búsqueda de acuerdos democráticos.

## II. Interacción entre los problemas de gobierno y de gestión

Se perciben dificultades en las que se combinan aspectos relativos a la organización y funcionamiento del gobierno y de la gestión, o cuestionan el actual esquema de gobierno. Algunos ubican el nudo de los problemas a nivel de la organización departamental, aunque no existe homogeneidad en la identificación de la índole de las dificultades. A veces se atribuye el problema a la rigidez de la estructura departamental tal como fue organizada en el momento de la reapertura, que no acompañó equilibradamente el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión; otras veces se pone el acento en las formas peculiares de construir y acumular poder académico.

En otros casos, la tensión reside en la presencia contradictoria de concepciones universitarias "departamentales" o "de facultades /cátedras". Otra de las dificultades percibidas es la relativa a la compleja articulación entre la gestión departamental y la gestión de las carreras, entre autoridades y consejos departamentales y de divisiones y autoridades y comisiones de plan de estudios

En algunos casos se vincula a las dificultades en la gestión con limitaciones de la representatividad en los organismos de gobierno.

La mayoría de los documentos recomienda el fortalecimiento de la función y recursos a movilizar por las Coordinaciones de Carreras y Comisiones de Plan de Estudios para abordar la complejidad de los ámbitos de responsabilidad y de cooperación entre esos espacios de gestión.

## III . Necesidad de revalorizar espacios y procedimientos para arribar a consensos para la definición de políticas.

Se ha señalado una falta de planificación que permita no sólo realizar un seguimiento integral de las acciones y políticas

establecidas, sino también consolidar una perspectiva unificadora de las distintas problemáticas abordadas que facilite la toma de decisiones en el mediano y largo plazo.

IV. Desigual e ineficiente distribución de recursos, infraestructura y capacidades de administración y gestión entre las Sedes

Una especial preocupación recorre casi todos los aportes: la necesidad de equiparar las capacidades de gestión y administración en todas las sedes, solucionando las desigualdades en el equipamiento, la cantidad y capacitación del personal -docente y no docente- la accesibilidad a la información y la adecuación de las instalaciones al ejercicio pleno de las responsabilidades. En muchas oportunidades se apunta a la necesidad de redefinir el papel de los Centros Regionales, tanto desde la estructura organizativa como desde el ejercicio de las funciones universitarias sustantivas.

V. Sistemas inadecuados e insuficientes de procesamiento de información para proporcionar datos confiables, estables y disponibles para toda la comunidad universitaria.

VI. Débil arraigo institucional de los procesos de Autoevaluación, tanto institucional como de carreras

VII. Circuitos administrativos confusos, ineficientes e inadecuados

Se refieren cuestiones tales como la inadecuación de los archivos de documentación, demoras en la circulación de expedientes, la protocolización y registro de actos oficiales, etc. Hay coincidencias en la necesidad de generar sistemas para organizar los distintos procedimientos. Conviene remarcar, en este caso, que la mera existencia de manuales de procedimiento no resuelve los problemas si ellos no fueron producidos a través de un proceso de diagnóstico que garantice la consulta y la recuperación de la experiencia de todos los involucrados, y que se dirija no sólo a detectar las necesidades, nudos de conflicto, las barreras procedimentales y otras cuestiones que afectan las acciones de administración, sino a evaluar alternativas adecuadas para su solución que equilibren la atención a procedimientos

generales y que, a la vez, contemplen las situaciones particulares.

Estas cuestiones puntuales del accionar administrativo también son enmarcadas en la desigualdad o inequidad interna entre sedes, entre niveles de formación, etc.

#### VIII. Deficiencias en la capacitación del personal administrativo y de gestión

Los problemas administrativos y de gestión no se atribuyen sólo a la inestabilidad de las normas, procedimientos y reglamentos: también se reconoce una deuda con la capacitación para el desempeño adecuado de las responsabilidades asignadas, tanto de la gestión administrativa como de la académica.

#### IX. Escasa participación en los procesos de asignación, aplicación, ejecución y seguimiento de las decisiones presupuestarias

La labor de la Comisión Asesora de la AU encontró, en varias oportunidades, dificultades para obtener en tiempo y forma información sobre la ejecución de la primera cuota correspondiente a los recursos asignados por la ley de reparación histórica. Paralelamente en varios documentos aparecen problemas derivados de un desconocimiento de los criterios de asignación del presupuesto, o disconformidad con la distribución de las responsabilidades en la materia.

Debe reconocerse que la Universidad ha realizado en el pasado numerosos esfuerzos que pueden constituir la base de logros sobre los cuales avanzar.

Varios miembros de la comunidad universitaria han presentado proyectos de mejora de la gestión, llamando la atención sobre la falta de espacios claros de planeamiento, evaluación, procesamiento y manejo de la información, adecuación de los recursos materiales y de infraestructura a las necesidades de administración y gestión, articulación de responsabilidades, etc.. El ejemplo más reciente que puede mencionarse es del año 2006, cuando el Consejo Superior amplió la composición de la Comisión Asesora Permanente de Planeamiento y Desarrollo

Universitario<sup>29</sup> y le encomendó la elaboración de una propuesta para organizar las actividades de planeamiento en forma estable en la institución (Resol. H.C.S. 158/06), la que propuso "Recomendar a la administración la definición de un área operativa (de tipo técnico) que se ocupe del tema en forma permanente, independizándola de la continuidad política de las posteriores administraciones de la UNLu, con claras responsabilidades asignadas y plazos ciertos de ejecución" (Art. 4 de la Resol. H.C.S. 185/06).

Es deseable que al poner en marcha programas que tiendan al logro de los objetivos del Proyecto Institucional se recuperen todos esos esfuerzos y diagnósticos porque representan la experiencia adquirida en la práctica cotidiana y la reflexión sobre la misma. Su análisis, debate y síntesis en proyectos de mejora de la gestión, democráticamente consensuados, debe continuar y profundizarse de manera sistemática.

Se han realizado actividades para reestructurar y jerarquizar los servicios administrativos y la capacitación del personal no docente, tarea que debe seguirse y evaluarse para ser adecuada a las necesidades particulares de la UNLu antes que a modelos estandarizados o pensados en otros entornos u organizaciones. Se están llevando adelante programas importantes relacionados con este tema, tales como: la adecuación de las reglamentaciones, estructura administrativa y reencasillamiento del personal de la Delegación Universitaria de San Fernando recientemente incorporado; la adecuación de la estructura orgánico-funcional por aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo Decreto Nacional 366/06; el funcionamiento del Digesto Electrónico que pone a disposición de la comunidad universitaria todas las decisiones emanadas de sus autoridades unipersonales y cuerpos colegiados y la implementación del Sistema de Seguimiento de Trámites por la página Web, denominado Com Doc II.

Se cuenta ya con información, de los responsables sectoriales, sobre las necesidades de infraestructura y equipamiento; la misma puede consolidarse para arribar a decisiones consensuadas sobre bases racionales conocidas por todos. Existe experiencia acumulada sobre la ineficacia de ciertas formas estereotipadas con la que se ha intentado resolver problemas, como por ejemplo el recurso a comisiones "ad hoc" sin adecuado soporte administrativo, asesoramiento

---

<sup>29</sup> Se agregaron: un representante por Lista con participación en el H.C.S. y un representante por Departamento.

técnico, infraestructura e información para analizar importantes cuestiones de política institucional.

Se espera que el Proyecto Institucional sea implementado utilizando al máximo la reflexión crítica, la creatividad apoyada en el sentido común y el ejercicio desde una mirada que abarque a TODA la organización y que pueda capitalizar los saberes y experiencia de los miembros de la comunidad universitaria desde el respeto de las trayectorias y la revalorización de una gestión que sea capaz de construir respuestas comunes a problemas diversos respetando el principio de democracia organizativa que se ha definido más arriba. En suma:

"...Tenemos que crear aquellos mecanismos, que sin atentar contra la democracia, contra la renovación periódica de representantes, permita no obstante afianzar la continuidad del trabajo, la permanencia de agendas, el seguimiento de procesos en tiempos mayores al del simple mandato personal. Tenemos que negociar dentro de nuestros cuerpos colegiados de gobierno aquellos consensos que posibiliten una articulación razonable, negociada, eficaz, entre la lógica política, la lógica electoral, la lógica de la representación y del mandato y la lógica de la producción del saber y de la evaluación de dicha producción..." (CANO, 1993 (b), 18).

Sobre la base del análisis de logros alcanzados y la identificación de los problemas pendientes de resolución el Proyecto Institucional establece los siguientes objetivos generales para 2009-2012, que deberán ser tenidos en cuenta para la elaboración del Plan Ejecutivo de cada año:

**1. Adecuar los procesos de gestión al cumplimiento cabal de objetivos institucionales derivados del planeamiento en todos los niveles, áreas y sedes, y para todas las funciones sustantivas de la universidad**

Se supone aquí que tanto el planeamiento como la gestión tal como se la entiende en este Proyecto Institucional es un proceso de construcción política y social amplia, participativa, con fundamentos racionales susceptibles de ser contrastados y mejorados, en todos los niveles de la institución. Esta es una deuda que la institución tiene consigo misma desde hace años, y es posible capitalizar los errores de las experiencias del pasado de una manera creativa aprovechando las oportunidades de la actual coyuntura. La aspiración que sustenta este objetivo es que, tanto en el

nivel central - Rectorado, Secretarías y sus áreas subordinadas- como en el nivel de los Departamentos, se afiancen prácticas de planeamiento que permitan: identificar objetivos comunes respetando la diversidad y el disenso, organizar racionalmente procedimientos y recursos, ponerlos en práctica, evaluar lo logrado y comunicarlo a la comunidad universitaria garantizando de esta forma el aprendizaje y la memoria institucional.

Como la actividad de construcción de políticas se encuentra en el área de confluencia del gobierno y la gestión, la UNLu se encuentra ante el desafío de decidir el/los espacio/s responsable/s dentro de la estructura, así como diseñar su metodología y procedimientos estables.

Los diagnósticos y la elaboración de información pertinente, la puesta en marcha de procesos regulares de consulta a los claustros, y toda otra acción necesaria para dar fundamento a las opciones de política tienen una envergadura tal que no se ha mostrado fructífero concentrar todos los aspectos del proceso en comisiones "ad hoc" compuestas por actores para los que esta tarea es una responsabilidad adicional en su lista ya sobrecargada de actividades; se justifica retomar entonces la propuesta de creación de instancias estables en la estructura organizativa que puedan aportar apoyo técnico y material tanto a los cuerpos colegiados como unipersonales de acuerdo con la asignación de responsabilidades que se realice. Se advierte que la tarea no se agota en implementar una serie de herramientas y técnicas de "management" o "alta dirección", sino de permitir que procesos sociales con fuertes implicancias políticas logren trascender los formalismos vacíos, los enfrentamientos estériles o el inmovilismo.

La organización de instancias y procedimientos para el seguimiento de este Proyecto Institucional en su traducción al Plan Ejecutivo, su implementación, ajuste y evaluación puede ser entendida como una forma de explorar las cualidades de algún dispositivo de esta índole. Esta es una acción que la Comisión Asesora de la AU considera necesaria y de gran importancia.

Consensuar objetivos de política requiere disponer de la información necesaria en tiempo y forma. Los sistemas de información de que dispone la UNLu aún tienen problemas de equipamiento informático insuficiente, o antiguo, o mal distribuido. La decisión de adoptar los sistemas integrados

al SIU como único soporte o de crear sistemas propios -por ejemplo, de estadísticas universitarias, sistema presupuestario, financiero y contable, seguimiento de graduados, gestión académica, etc.- debe ser evaluada luego de una consulta a los actores, tanto potenciales usuarios como responsables de la administración de dichos sistemas. Los principios básicos que deberían presidir la reorganización de los sistemas de información son:

- ~ La decisión sobre qué datos deben recogerse y por quién, en qué momentos, cómo deben ser elaborados, etc., debe considerar los principios de relevancia, eficiencia, confiabilidad, eficacia y precisión.
- ~ Deben poder ser útiles y de uso generalizado en todos los sectores, áreas, niveles y sedes, sin perjuicio de la previsión de adaptaciones de acuerdo con situaciones particulares fundamentadas.
- ~ Debe garantizarse que los datos estén disponibles para toda la comunidad universitaria a través de sus órganos de representación y aquella involucrada en la gestión académica o administrativa de todas las sedes
- ~ Deben estar al servicio de la toma de decisiones y el seguimiento de las actividades de docencia, investigación, extensión, bienestar estudiantil y gestión, de los procesos periódicos de evaluación institucional y acreditación de carreras, así como también de los procesos administrativos regulares.
- ~ Debe garantizarse la distribución de responsabilidades de mantenimiento y administración de dichos sistemas evitando duplicaciones, superposiciones o vacíos.
- ~ Debe garantizarse la capacitación adecuada de todos los involucrados en la administración y uso de dichos sistemas, así como el ajuste periódico de los mismos.

Estos principios se aplican igualmente a la mejora del proceso presupuestario dentro de la institución.

## **2. Consolidar los procesos de Autoevaluación tanto Institucional como de las Carreras, en forma articulada y complementaria con los procesos regulares de evaluación para la gestión**

Este objetivo está material y lógicamente relacionado con el objetivo anterior. La especificidad de los productos de los procesos de auto evaluación institucional y acreditación de

carreras justifica organizar una instancia particular que sea capaz de diseñar acciones específicas en coordinación con responsables de la gestión académica departamental y de carreras, brindar asistencia técnica y asesoramiento, colaborar en la implementación de investigaciones sobre el desarrollo y resultados de programas de enseñanza, de extensión, de creación de carreras, etc. Todo ello de manera articulada con las instancias de apoyo al planeamiento y con la estructura al servicio de los sistemas de información.

### **3. Mejorar la distribución y el uso de los recursos, infraestructura y capacidades de administración y gestión en todas las sedes de manera de reducir las inequidades existentes y aumentar la eficiencia de las actividades**

Por un lado, este objetivo responde a la certeza de que la UNLu debe mejorar la forma en que detecta, planifica e implementa los programas de mejora, renovación, adquisición y distribución del equipamiento al servicio de la gestión y la administración en sus diferentes sedes y entre sectores y niveles de la institución. Igualmente respecto de las inversiones en infraestructura. Esta Comisión Asesora tiene la convicción de que es posible mejorar la racionalidad con que estas cuestiones se organizan, garantizando que todo el personal cuente con las condiciones edilicias y los materiales adecuados al buen cumplimiento de sus responsabilidades. En este sentido, debe evitarse crear nuevas reparticiones, áreas, etc., sin garantizar la provisión de espacios, comodidades razonables y recursos, evitando de esta manera generar servicios "impotentes" para cumplir sus objetivos y condiciones de trabajo frustrantes.

Por otro lado, las capacidades de gestión y administración deben ser alimentadas con capacitación periódica a partir de las necesidades de formación detectadas tanto en el personal no docente como directivo. En este punto la Comisión Asesora resalta la importancia de experiencias recientes de capacitación, y aconseja su continuidad. La mejora de los circuitos administrativos y de comunicación involucrando en el diagnóstico a los usuarios es, en este sentido, también una forma de capacitación interna que repercute en la eficiencia y la eficacia de los mismos, generando compromiso y procesos de reflexión compartida.

La Comisión Asesora también considera que puede ser mejorada la distribución de responsabilidades entre las Secretarías

del Rectorado. Las mismas han sido sujeto de varias modificaciones en los años recientes, y su estructura actual es fruto de la historia de las gestiones rectorales o emergente de situaciones coyunturales, antes que producto de una reflexión orgánica sobre distribución de responsabilidades; reflejo de ello, por ejemplo, es la diversidad de criterios para jerarquizar los niveles y denominaciones para áreas dentro de las Secretarías sin claridad respecto de los motivos que la fundamentaron - subsecretarías, áreas, direcciones, departamentos- .

A continuación se detallan, para cada uno de estos objetivos generales, sus objetivos particulares, estrategias y acciones.

**Objetivos generales, objetivos particulares, estrategias y acciones.**

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES <sup>30</sup>
<p>1. Adecuar los procesos de gestión al cumplimiento cabal de objetivos institucionales derivados del planeamiento en todos los niveles, áreas y sedes, y para todas las funciones sustantivas de la universidad.</p>	<p>1.1. Organizar instancias estables, dotadas de los recursos materiales y humanos necesarios para apoyar la construcción de políticas, metodologías y procedimientos de planificación institucional en todos los niveles de gobierno y administración</p> <p>1.2. Reorganizar de forma integral los sistemas de información universitaria de</p>	<p>1. 1.1. Construir consensos respecto de las reformas necesarias para incorporar responsabilidades específicas relativas a la construcción de lineamientos de políticas institucionales en la estructura de gobierno y gestión de la universidad vigentes, estimulando el planeamiento en todos los niveles de la institución.</p> <p>.</p> <p>1.2.1. Recuperar y profundizar los diagnósticos sectoriales para construir una propuesta</p>	<p>a) Acordar un mecanismo y una organización de recursos para realizar el seguimiento y ajuste del Proyecto Institucional 2009-2012, que garantice la divulgación de su cumplimiento, del avance y de los ajustes realizados a toda la comunidad universitaria</p> <p>b) Organizar e implementar un Programa de Consulta para debatir y proponer formas de organizar institucionalmente los procesos de planeamiento y formulación de políticas, tanto a nivel central como departamental, etc., basado en la distribución articulada de las responsabilidades entre niveles y funciones</p> <p>c) Realizar las reformas necesarias en los procesos de gestión y la disposición de recursos e infraestructura, normativa, etc., para implementar la propuestas consensuadas.</p> <p>a) <u>Realizar un diagnóstico integral de las potencialidades y limitaciones de los actuales sistemas de información académica, administrativa y presupuestaria consultando a todos</u></p>

<sup>30</sup> Las acciones en cursiva son las que se propone financiar con recursos de la Reparación Histórica.

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES <sup>30</sup>
	<p>manera que produzcan información para la gestión y la toma de decisiones que sea: relevante, adecuada, disponible en el momento necesario y para todos los miembros de la comunidad universitaria</p> <p>1.3. Reordenar de manera integral las distintas etapas del proceso presupuestario con el fin de alcanzar mayores niveles de transparencia y generalizar la responsabilidad en todos los niveles de la institución, desde la etapa de diseño hasta la de rendición de cuentas.</p>	<p>integral de Sistemas de Información para la UNLu.</p> <p>1.3.1. Construir consensos respecto de las reformas necesarias en el proceso presupuestario a través de una amplia consulta a todos los sectores vinculados con el proceso presupuestario.</p>	<p><u>los sectores.</u></p> <p>b) <u>Aprobar una propuesta de reforma integral de dichos sistemas teniendo en cuenta las necesidades de todas las áreas y sectores, tanto de la gestión académica como administrativa de la universidad, determinando las inversiones necesarias en equipamiento, infraestructura desarrollo de software</u></p> <p>c) Reordenar la estructura institucional de la gestión central en función del cumplimiento de las responsabilidades asignadas.</p> <p>a) Organizar e implementar un Programa de Consulta para identificar los problemas del proceso presupuestario y proponer mecanismos o reformas para su resolución</p>

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES <sup>30</sup>
<p>2. Consolidar los procesos de Auto evaluación Institucional y la Evaluación de Carreras, en forma articulada y complementaria con los procesos regulares de evaluación para la gestión</p>	<p>2.1. Establecer procedimientos regulares, sistemáticos y participativos de evaluación de las funciones sustantivas de la universidad con el fin de asegurar la mejora continua en todas sus sedes</p>	<p>2.1.1. Recuperar la experiencia acumulada en los procesos de auto evaluación y evaluación de carreras.</p>	<p>a) Organizar un espacio institucional encargado de coordinar los recursos, proponer metodologías y apoyar el desarrollo de programas de autoevaluación, evaluación de carreras en forma coordinada con Departamentos y Carreras. b) Garantizar los recursos materiales, normativos, capacitación, asesoría e infraestructura necesaria para el adecuado desarrollo de sus responsabilidades. c) Facilitar la articulación de las necesidades de información derivadas de los procesos de evaluación con el diseño de los sistemas de información aludidos en el Obj. 1.2.</p>
<p>3. Mejorar la distribución y el uso de los recursos, infraestructura y capacidades de administración y gestión en todas las sedes de manera de reducir las inequidades existentes y aumentar la eficiencia de las actividades</p>	<p>3.1. Proyectar e implementar las inversiones en infraestructura y equipamiento y capacitación que sean necesarias para garantizar los recursos indispensables para cumplir con las responsabilidades administrativas asignadas al personal.</p>	<p>3.1.1. Continuar, ampliar y profundizar los programas de inversión en infraestructura , equipamiento y capacitación teniendo en cuenta las necesidades de cada área y sector</p>	<p>a) Sintetizar un informe sobre los espacios físicos asignados a la gestión académica y administrativa, proponiendo los planes de ampliación o mejora cuando sea necesario - en todas las sedes teniendo en cuenta las necesidades y prioridades informadas a la Comisión Asesora de la A.U. para la elaboración del PI. b) <u>Organizar un programa de adquisición de equipamiento -informático, mobiliario, etc.- y ampliación edilicia en todas las sedes teniendo en cuenta las necesidades y prioridades informadas.</u> c) Organizar programas de capacitación</p>

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS PARTICULARES	ESTRATEGIAS	ACCIONES <sup>30</sup>
	<p>3.2. Optimizar los procedimientos administrativos</p> <p>3.3. Optimizar la distribución de responsabilidades en la gestión central minimizando la superposición de funciones, ambigüedades o vacíos.</p>	<p>3.2.1. Utilizar los diagnósticos elaborados por los distintos sectores de la universidad a pedido de la Comisión Asesora para la elaboración del PI</p> <p>3.3.1. Establecer acuerdos para la reformulación de las responsabilidades en la gestión central.</p>	<p><u>del personal no docente y del personal afectado a la gestión teniendo en cuenta la posibilidad de capitalizar la experiencia de miembros de la universidad en distintos temas de gestión.</u></p> <p>a) Mejorar los circuitos y soportes de comunicación administrativa y de gestión para que la información circule adecuadamente entre todas las sedes y entre todos los sectores.</p> <p>b) Organizar un Programa de análisis de las reglamentaciones, los circuitos y procedimientos administrativos en la que tomen parte todos los involucrados, que sea la base para el diseño de propuestas integrales para el funcionamiento ágil, auditable y armónico de la administración.</p> <p>c) Elaborar manuales de procedimiento como consecuencia de la acción anterior.</p> <p>a) Identificar en el nivel de las Secretarías del Rectorado las responsabilidades superpuestas, ambiguas o sin definición institucional.</p> <p>b) Proponer al Rectorado una nueva estructura de las secretarias.</p> <p>c) <u>Adecuar los espacios y el equipamiento en el marco de la Acción 3.1.1.b)</u></p>

#### **4. PROYECTO INSTITUCIONAL Y PLAN EJECUTIVO**

La Comisión Asesora de la AU para la elaboración del Proyecto Institucional es una Comisión creada específicamente para elaborar un planeamiento en una coyuntura particular, con tiempos de trabajo acotados y con integrantes sin dedicación de tiempo completo al planeamiento. El valor principal del trabajo realizado es haber identificado las cuestiones que a juicio de los claustros requieren atención prioritaria, y que por lo tanto son incorporadas como objetivos de mejora en el próximo período de cuatro años por toda la institución.

En casos en los que la evaluación de los problemas es aún insuficiente y no se ha llegado a un consenso general sobre los caminos para solucionarlos, se propone fuertemente la continuación del debate y la construcción de propuestas comunes que permitan identificar nuevos objetivos en futuros planeamientos. Existe en este momento un nivel de conciencia institucional que comprende que las dificultades compartidas deben ser resueltas con esfuerzos coordinados entre sectores con diversidad de intereses y características. Esta diversidad debe ser contemplada en las respuestas que se construyan, articulando razonablemente la necesaria unidad de criterios básicos con el respeto a las diferencias disciplinares, profesionales, etc.

Las acciones indicadas en el Proyecto Institucional deberían ser traducidas en el futuro próximo a Planes Ejecutivos Anuales. Dicho planes deberían especificar Programas y Proyectos con sus correspondientes responsables, participantes, actividades, cronogramas y plazos, recursos y resultados esperados. Para ello sería necesario establecer una estructura de prioridades en los objetivos del PI. Todas estas actividades requerirán procesos combinados de índole técnica -organización de recursos materiales y humanos al servicio del planeamiento- y política -establecimiento de prioridades- tanto en el nivel de Rectorado como en el nivel de Departamentos, Sedes, etc..

Esta Comisión sugiere que la Asamblea Universitaria, máximo órgano político institucional, garantice la continuidad de las próximas etapas asumiendo el seguimiento de ese proceso. En ese sentido sería conveniente establecer un equipo técnico de la Universidad que, regularmente, asista en el proceso de diseño y coordinación del Programa Ejecutivo. A fin de no

disociar lo técnico y lo político sería conveniente que la Asamblea Universitaria designara una Comisión Asesora que acompañara este proceso para garantizar su consistencia con el Proyecto Institucional.

El PI define dos tipos de acciones, que deben tener un tratamiento diferenciado:

~ Acciones a financiar con recursos provenientes de la Reparación Histórica.

Son acciones que proponen un fortalecimiento de las bases materiales y humanas de la universidad beneficiando a largo plazo y en forma amplia a todos los sectores y funciones universitarias. Estas acciones cuentan además con propuestas elaboradas por diversos sectores y niveles de consenso que facilitan una base para la elaboración de programas específicos. Su traducción en un Plan Ejecutivo deben ser objeto de atención inmediata, de manera de dar cumplimiento a las condiciones especificadas por la Ley de Reparación Histórica para el giro de las cuotas anuales.

~ Acciones a financiar con fondos presupuestarios regulares

Acciones que no requieren inversiones extraordinarias y que se resuelven por medio de proyectos y programas incorporados a los procesos regulares de trabajo en docencia, investigación, extensión y bienestar universitario. Algunas de ellas requieren profundizar el debate y los estudios diagnósticos o evaluativos. Dada la coyuntura actual, en la que la Universidad debe renovar en seis meses sus cuerpos directivos y de gobierno se propone que sea la próxima gestión la que realice el planeamiento estratégico para dar cumplimiento al Proyecto Institucional.

## 5. FUENTES DOCUMENTALES

- Informes solicitados por la Comisión Asesora de Asamblea Universitaria sobre problemas detectados y posibles alternativas de solución

### 1. Consejos Directivos Departamentales

- Ciencias Básicas
- Ciencias Sociales
- Tecnología
- Educación

### 2. Coordinadores

- Profesorado Enseñanza Media de Adultos
- Profesorado Geografía
- Ingeniería en Alimentos
- Lic. en Cs. Biológicas
- Lic. en Sistemas de Información
- TAGU
- Lic. en Administración
- Lic. Educación Física
- Lic. Educación Inicial
- Lic. en Geografía
- Lic. Información Ambiental
- Lic. Trabajo Social
- Lic. en Historia
- Prof. en Historia
- Profesorado Educación Física
- Especialización en Producción Avícola
- Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas
- Doctorado en Cs. Aplicadas
- Especialización en Estudio de Mujeres y de Género
- Especialización Maestría en Demografía Social, Esp.  
Maestría en Cs. Sociales y Maestría en Política y  
Gestión de la Educación

### 3. Secretarios de Rectorado

- Coordinación Institucional
- Académica
- Extensión y Bienestar Universitario
- Asuntos Estudiantiles
- Legal y Técnica

- Posgrado
- Vinculación Tecnológica
- Ciencia y Técnica
- Administración
- Area de Relaciones Institucionales y Cooperación Internacional

#### 4. Centros Regionales y Delegaciones

- San Miguel
- Campana
- San Fernando
- Chivilcoy

#### 5. Listas

- 20 (Docentes Auxiliares)
- 5 (Alumnos)
- 8 (Alumnos)

#### 6. Integrantes de la Comisión

- Lic. Irene González

#### 7. Gremios

- ATUNLu
- ADUNLu

#### 8. Centros de Estudiantes

- Coordinadora de Estudiantes de la UNLu

### ▪ **Informes sobre fortalezas**

#### 1. Consejos Directivos Departamentales

- Ciencias Básicas
- Ciencias Sociales
- Tecnología

#### 2. Coordinadores de Carreras

- Lic. en Educación Física
- Lic. En Información Ambiental
- Prof. Geografía
- Lic. En Ciencias Biológicas
- Prof. Universitario Educación Física (San Fernando)
- Licenciatura en Educación Inicial

### 3.Directores de Carreras de Posgrado

- Especialización en Producción Avícola
- Doctorado en Ciencias Sociales y Humanas
- Doctorado en Ciencias Aplicadas
- Especialización en Ciencias Sociales con mención en Historia Social y Maestría en Ciencias Sociales con mención en Historia Social
- Especialización y Maestría en Demografía Social

### 4.Consejos Asesores

- San Miguel

### 5.Secretarías de Rectorado

- Coordinación Institucional
- Posgrado
- Vinculación Tecnológica

### 6.Gremios

- ATUNLu.

### ▪ Otras fuentes.

- CONEAU (1998). Informe de Evaluación Externa de la UNLu. MEC.
- RESOLUCIONES de diversos organismos colegiados y autoridades unipersonales de la UNLu
- ROBERTI, Alejandro (2009). Contribución al análisis de la Estructura Académica de la Universidad Nacional de Luján para la Comisión Redactora del PEI.
- UNLu (1996) Informe de Autoevaluación. Luján, Unidad Ejecutora del Convenio para el Mejoramiento de la Calidad Universitaria.

## 6. BIBLIOGRAFIA

ARRIEN, Juan B. - MATUS LAZO, Róger (1988). *La planificación participativa de la educación. Concepción y práctica (la experiencia de Nicaragua)*. San José de Costa Rica, Oficina Subregional de Educación de la UNESCO para Centroamérica y Panamá. (UNESCO-CAP).

BARCO, Susana (2000) "De la formación docente como continuum y del practicum como clave". En Revista Voces. Asociación de Educadores de América Latina y el Caribe. Año III, N° 6, marzo, Montevideo, Uruguay.

BARSKY, Osvaldo -SIGAL, Víctor - DAVILA, Mabel (coords.). (2004). *Los desafíos de la universidad argentina*. Buenos Aires. SigloXXI.

BELTRÁN LLAVADOR, Francisco (1998). *Culturas organizativas y estructuras de poder*. Mimeo.

----- (2008). Organización de instituciones socioeducativas. Imposibilidades y desórdenes. Mimeo.

----- (2006). La democracia escolar: lugares y efectos del poder en las organizaciones educativas y su gestión. Ponencia presentada en las XVII Jornadas Estatales " Democracia, ciudadanía y ética de las organizaciones. Torrent - Valencia, octubre 2006.

BRUSILOVSKY, Silvia -VIOR, Susana (1998). La Universidad Argentina en los '90: políticas, procesos, propuestas. En: *Témpora, Segunda Época, vol.1, 1998, 199-219.*

CANO, Daniel (1993) (a). La evaluación institucional de las universidades públicas argentinas: una visión crítica. Conferencia pronunciada en el II Encuentro Nacional de Calidad y Evaluación de la Educación Superior 1992. Rosario (texto revisado por el autor)

----- (b). Evaluación y cuerpos colegiados de gobierno universitario. Conferencia pronunciada en el III Encuentro Nacional de Calidad y Evaluación Universitaria 1993. Mar del Plata. (texto revisado por el autor).

CANTERO, Germán (1991). *Modelos participativos en educación*. Buenos Aires, PRONATASS- McyE.

GIROUX, Henry (1995) Conferencia realizada en el marco de las jornadas "La universidad como objeto de investigación" en la Universidad de Buenos Aires.

HALLIDAY, J. (1995). *Educación, gerencialismo y mercado*. Madrid, Ediciones Morata S.L.

KROTSCH, Pedro (2005). *La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y en el conflicto*. En: de Vrie, Wietse (coord.) (2005). *Calidad, Eficiencia y Evaluación en la Educación Superior*. La Coruña, Netbiblo-Riseu, pág. 281-312.

LOPEZ SEGRERA, Francisco (2003). El impacto de la globalización y las políticas educativas en los sistemas de educación superior en América Latina y el Caribe. En: Mollis, M. (comp..) (2003). *Las universidades en América Latina: ¿reformadas o alteradas?. La cosmética del poder financiero*. Buenos Aires, CLACSO, p. 39-58

MATUS, Carlos (1982 (a)). *Estrategia y Plan*. México, Siglo XXI.

----- (b). *El enfoque de planificación estratégica. Política y plan en situaciones de poder compartido*. Caracas, CORDIPLAN.

----- (2000). *Teoría del Juego Social*. Caracas, Fundación Altadir.

PUIGGROS, Adriana (1993). *Universidad, proyecto generacional y el imaginario pedagógico*. Buenos Aires, Piados

----- (1996). Educación neoliberal y quiebre educativo. *Nueva Sociedad*, N° 146, noviembre-diciembre 1996, p. 90-101.

----- (2008). Hacia una Ley de Educación Superior pensada para el desarrollo nacional. Ponencia presentada en el Seminario-Taller "Articulación de los Institutos Universitarios de las Fuerzas Armadas y su integración al sistema universitario nacional. Argentina. Ministerio de Defensa.

STUBRIN, A. (2001). *La Política de partidos y las universidades públicas en la Argentina 1983-2000*. Santa Fe, 5 de mayo de 2001

VIOR, Susana (1990). La universidad argentina, 1983-1987. En: M.L. Barboza F -Zibas, D. (org.) (1990). *Final do Século: Desafíos da educação na América Latina*. CLACSO / Reduc, Cortez Editora, São Paulo, 1990, 181-201.

## **7. ANEXOS**

Comisión Asesora creada por RESAU-LUJ:0000002-08

**Presidenta de la Comisión Asesora**

Susana VIOR

**Integrantes:**

**Claustro Profesores**

Lista 18

Liliana CAGLIOLO

Roberto AGUERRE

José María DUBAL

José Enrique GONZALEZ

Lista 12

Pablo COSTANTINI

Silvia BRUSILOVSKY

Graciela BIAGINI

Lista 19

Félix MARCOS

Irene GONZALEZ

Lista 11

Antonio LAPOLLA

Gabriel CASCALLARES

Patricia MORETTI

Hernán BACARINI

**Claustro Estudiantes**

Lista 1

Paola GIACOIA

Efraín GAUTO

Luciano QUARENTA

Paula HERRERA

Lista 3

Néstor Fabián AVEDAÑO

Karina BRITTES

Nadia MARTINEZ

Romina VOLPE

Lista 8

Gabriela NOBUA

Iliana FIRPO

Rubén LIGUORI

Santiago MILA PRATS

Lista 5

Andrea ALFARO

Gustavo RACOVSKIK

Matías SILVA

Ivana MUZZOLON

Lista 7

María GIMÉNEZ

Rubén OJEDA

Laura EUSTACE

Paula RAMINÍ

**Claustro Docentes Auxiliares**

Lista 20

César IPUCHA

María Eugenia CABRERA

Andrea BLANCO

Betania OREJA

Lista 23

Alicia GALLO

Diana RODRÍGUEZ

Eduardo BENITEZ SIGAUT

Hernán GONZALEZ

Lista 24

Jorge Pablo SELA

Héctor BARTHELEMY

María Ester LEGUIZAMON

María del Carmen SILVA

Lista 28

Carla ECHAZARRETA

María Marcela REGGIARDO

Gustavo MOTTA

**Claustro Personal, Técnico, Administrativo y de Maestranza**

Lista 30

Daniel VILLA

Juan RAMOS

Verónica CANO

Juan CUEVAS

**Claustro Graduados**

Lista 41

Oscar PALACIO

Gustavo UTELLO

Marcela ALVAREZ

Arianna BERTOSI SILVA