

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional más amplia, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo. A partir de ese momento se retomó la publicación de la serie "Informe de Evaluación Externa" con los siguientes títulos:

22. Instituto Universitario Cemic
  23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
  24. Universidad de Morón
  25. Universidad Nacional de Quilmes
  26. Universidad Nacional de Villa María
  27. Universidad Nacional de La Plata
- Posteriormente se han agregado a esa serie veintidós títulos:
28. Universidad Nacional del Nordeste
  29. Universidad Nacional del Litoral
  30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
  31. Universidad de Congreso
  32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
  33. Universidad Nacional de General Sarmiento
  34. Universidad Blas Pascal
  35. Universidad Católica de Santa Fe
  36. Universidad de Concepción del Uruguay
  37. Universidad Nacional de La Matanza
  38. Instituto Universitario Aeronáutico
  39. Univ. de Ciencias Empresariales y Sociales
  40. Universidad Nacional de Cuyo
  41. Univ. Católica de Santiago del Estero
  42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
  43. Universidad Católica de Cuyo
  44. Universidad Nacional de Formosa
  45. Universidad Nacional del Sur
  46. Instituto Universitario del Gran Rosario.
  47. Universidad Tecnológica Nacional.
  48. Universidad Notarial Argentina.
  49. Universidad Nacional de General San Martín

Ubicada en el primer cinturón del conurbano bonaerense, en el Partido de General San Martín, la UNSAM despliega su actividad en un territorio densamente poblado (414.196 habitantes, según el censo de 2010) tratando de fortalecer el desarrollo de la zona. El Rector lo ha expresado con claridad: "queremos una comunidad académica comprometida socialmente".

La comunidad en la que se inserta la Universidad tiene valoración positiva en sus acciones y consecuentemente de la tarea estratégica que se le asigna para la transformación económica y productiva de la región. Para la UNSAM la investigación científica y tecnológica es un motor de progreso, en donde los investigadores son los protagonistas por excelencia. El conocimiento es pensado como un recurso estratégico, y como tal debe ser utilizado en beneficio de la sociedad. Forma parte del Polo Tecnológico Constituyente desde que el mismo se creó en 1997. La diversidad de oferta de carreras de grado y posgrado y su capacidad asociativa para relacionarse con organismos específicos de investigación científica son dos características básicas de la Universidad Nacional de General San Martín.



49

Universidad Nacional de General San Martín



49

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN

Informe de Evaluación Externa



La CONEAU, organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones y acreditar las carreras universitarias que operan en el sistema universitario argentino mediante las siguientes funciones:

- a) evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
- b) evaluación externa de instituciones;
- c) acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
- d) acreditación periódica de carreras de posgrado.

La CONEAU inició sus funciones en 1996, siendo su primer presidente el Dr. Emilio Fermín Mignone, figura eminente de la educación argentina (entre 1973-76 fue rector de la recién inaugurada Universidad Nacional de Luján y desde 1994 miembro de la Academia Nacional de Educación) y autor de valiosos aportes en el terreno de los derechos humanos. Luego de su fallecimiento en 1998 se desempeñaron como presidentes, el Lic. Ernesto Villanueva, el Dr. Juan Carlos Pugliese, el Dr. Víctor René Nicoletti y el Dr. Francisco José Talento. Su actual presidente es el Lic. Néstor Pan, quien asumió el cargo en 2008, tras haberse desempeñado como secretario general durante dos años.





UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE GENERAL SAN MARTÍN

# CONEAU

---

*Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
ARGENTINA

**Néstor Pan**  
Presidente

**Luis María Fernández**  
Vicepresidente

**Daniel Baraglia**  
**Mariano Candiotti**  
**Juan Carlos Geneyro**  
**Rubén Hallú**  
**Víctor René Nicoletti**  
**Horacio O'Donnell**  
**Carlos Esteban Mas Verez**  
**Alfredo Poenitz**  
**Marcelo Jorge Vernengo**

**Juan Carlos Geneyro**  
Coordinador de la Subcomisión de Evaluación Institucional

*Equipo Técnico*

**Pablo Tovillas**  
Director de Evaluación Institucional

**Nora Rovegno**  
Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina  
Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744  
web site: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN

### *Comité de Pares Evaluadores*

Roberto Follari

Carlos Galián

Juan Carlos Rosell

Alejandro Verano

### *Consultora de educación a distancia*

Silvia Coicaud

### *Consultor para el área de Biblioteca*

Gustavo Gómez

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Luis María Fernández

Arnaldo Tenchini

Rubén Hallú

### *Técnica responsable de la CONEAU*

Elizabeth Ciccorossi

**Buenos Aires, 2014**

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU  
Universidad Nacional de General San Martín. - 1a ed. -  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU, 2014.  
128 p. ; 20x13 cm.  
ISBN 978-987-3765-03-2  
1. Universidad. 2. Educación Superior. 3. Investigación.  
CDD 378.007

Fecha de catalogación: 19/12/2014

*Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,  
Planeamiento y Relaciones Internacionales*

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723  
Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

# ÍNDICE

<b>1. La inserción de la institución universitaria en el contexto local y regional</b>	9
La dimensión histórica.	
Los cambios en el contexto y en la propia institución	14
<b>2. Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión</b>	19
Momentos de cambio institucional que marcaron el desarrollo de la organización	24
Características del sistema de gobierno central	26
<b>3. Gestión económico-financiera</b>	29
El crecimiento de la infraestructura edilicia	39
Equipamiento, sistemas y tecnologías de la información	41
Capacidad y suficiencia del personal técnico y administrativo	42
<b>4. Gestión académica</b>	45
La organización de la gestión académica	
Escuelas e Institutos	46
Carreras de grado, posgrado y por convenio	48
Matrícula estudiantil.	
Problemática de ingreso y permanencia	51
Composición de la planta docente.	
Ingreso, promoción, concursos y dedicaciones	55
Las actividades de Posgrado	58
Articulaciones de la docencia con otras funciones	62
<b>5. Gestión de la educación a distancia</b>	65
Conformación de los equipos de trabajo y financiamiento	67
El marco normativo de la modalidad	67



La producción y difusión de conocimientos vinculados con la modalidad	68
La formación de los docentes en la modalidad	69
El seguimiento de los procesos de aprendizaje y la evaluación	70
El campus virtual de UNSAM digital	71
<b>6. Gestión de la Investigación, la Transferencia y la Extensión</b>	<b>75</b>
Investigación Cooperativa	80
Generación de proyectos, programas y equipos de investigación	82
Mecanismos de evaluación de los proyectos	90
Política de formación de los Recursos humanos destinados a esta función	91
Fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad.	
Equipamiento	93
Articulación de la investigación con las actividades de docencia y de extensión	97
Políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia	97
<b>7. Gestión de Bibliotecas y servicios de información</b>	<b>103</b>
Biblioteca Central, políticas y gestión	103
Bibliotecas de las Unidades Académicas	105
Conclusiones sobre las bibliotecas de la UNSAM	108
<b>8. Consideraciones finales</b>	<b>111</b>
<b>9. Recomendaciones</b>	<b>115</b>
<b>Documento</b>	<b>119</b>

## 1. La inserción de la institución universitaria en el contexto local y regional

La Universidad Nacional de General San Martín (UNSAM) está ubicada geográficamente en el Partido de General San Martín, Provincia de Buenos Aires. En la presentación del Informe de Autoevaluación (IAI), que sirvió como insumo previo fundamental para la evaluación, se hace mención a esta pertenencia, y se identifica como objetivo institucional “responder a los requerimientos de los desarrollos regional y nacional, desplegando acciones para el fortalecimiento de la comunidad local”.

El Partido de General San Martín está ubicado en la Región Metropolitana de la Provincia de Buenos Aires, primer cinturón del conurbano bonaerense. Limita con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Capital Federal) y los partidos de Vicente López, San Isidro, Tigre, San Miguel y Tres de Febrero. Su trazo rectangular, tiene una superficie de aproximadamente 56 km<sup>2</sup> y está integrado por 27 localidades. Viven en él 414.196 personas de acuerdo con el último censo oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos realizado en el año 2010. Tiene una densidad poblacional de 7.369 habitantes por km<sup>2</sup>, siendo el segundo distrito más densamente poblado del conurbano bonaerense, pese a ser el noveno en cantidad de habitantes. Su tasa de analfabetismo (entre los habitantes mayores de 10 años) es del 1%. El 13,77% de la población no completó la escuela primaria, el 52,02% completó la primaria, pero no la secundaria, el 27,3% completó la secundaria, pero no estudios universitarios o terciarios, y el 6,91% tiene estudios universitarios o terciarios completos.

Si bien el partido de San Martín construyó parte de su identidad histórica como capital nacional de la industria, hoy la situación social es otra. En la actualidad, conviven en su territorio zonas comerciales e industriales de barrios residenciales, con otras constituidas por viviendas precarias, donde faltan redes cloacales y de agua corriente, y en las que se conforman grandes asentamientos y villas de emergencia. El crecimiento de la desigualdad social y la segrega-

ción urbana es una de sus principales características de época. Las otras tienen que ver con la reconversión de su base productiva y el desarrollo de un importante polo científico-tecnológico.

En este contexto, la propia Universidad reconoce una deuda en cuanto a las acciones ejecutadas hasta aquí en su relación con el entorno social. Tanto en lo expuesto en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) (“resta profundizar la inserción en diferentes sectores de la comunidad, para que se traduzca en acciones conjuntas con distintas organizaciones sociales y territoriales”), como en las palabras del propio Rector, Carlos Ruta, en momentos de dar la bienvenida al Comité de Pares Evaluadores (CPE) (“tenemos una gran deuda pendiente, hemos producido más discursos que hechos”); la UNSAM se hace cargo de esa deuda. Pero al mismo tiempo existe en la comunidad una amplia valoración de la importancia social de las acciones de la Universidad y de la tarea estratégica que se le asigna para la transformación económica y productiva de la región. Durante su visita, el CPE ha tenido entrevistas con el Intendente Municipal y con algunos de los principales referentes de las instituciones científico-técnicas, profesionales y territoriales del distrito. Todos los representantes de estas organizaciones han manifestado que la UNSAM es socialmente reconocida por su prestigio y por la calidad de sus profesionales, reconocen su buen nivel de inserción social, destacan su historia y sus logros científicos. También han advertido sobre la necesidad de fortalecer su estrategia de integración con el sector productivo, y las actividades de extensión que la Universidad promueve.

El Intendente Gabriel Katopodis destacó en la entrevista con el CPE el hecho de compartir la misma preocupación, sintonía y mirada de la UNSAM sobre las necesidades del distrito, y planteó que hoy el desafío tiene que ver con pasar del diagnóstico a las acciones. Sugirió dos líneas de intervención: por un lado la ocupación del territorio con el desarrollo de centros de formación profesional y capacitación en oficios para “los pibes que no van a acceder al grado”, y por el otro el repensar y planificar el distrito, que “gira en torno a un modelo de hace 40 o 50 años”, cuando era la capital nacional de

la industria. Valoró positivamente la autonomía de la Universidad y el municipio, para poder avanzar con una agenda común, y el hecho de que “el pulso de la calle dice que la Universidad fue ganando capilaridad; para la mayoría de la gente es la gran novedad del partido en los últimos 20 años”. Identificó dos grandes problemas en el distrito: la inseguridad, sobre la cual manifestó no saber “qué podría aportar la Universidad en el tema” y la basura, para la cual afirmó que “la existencia del CEAMSE determina una economía de subsistencia”. Precisó desde su mirada cuál debería ser el rol de la Universidad en este contexto: “no tiene que hacer comedores, debemos formar recursos humanos y cuadros de gestión para redefinir la matriz productiva del distrito, achicando la brecha social existente, y dándole mayor competitividad a sus empresas e industrias”.

En el campo de la ciencia y la tecnología, la UNSAM forma parte desde su creación, en 1997, del Polo Tecnológico Constituyentes, un consorcio que, en palabras de sus autoridades, “permite la creación de sinergias entre sus propios institutos y la actividad privada, centros de I+D locales, nacionales e internacionales”. Es un instrumento “para concretar proyectos de I+D y, mediante actividades de intercambio con otros polos y parques tecnológicos, brindar proyección y actualización al sistema científico tecnológico nacional”. Conjuntamente con la Universidad forman parte del PTC (que actúa como Sociedad Anónima desde 1999) la CNEA (Comisión Nacional de Energía Atómica), el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial), el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), el CITEDEF (Instituto de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa) y el SEGEMAR (Servicio Geológico Minero Argentino). Actualmente, aproximadamente 130 científicos del Polo son también docentes investigadores en la Universidad. El PTC, pensado como espacio que nuclea y potencia capacidades existentes, articula el trabajo de aproximadamente 2.000 científicos, tecnólogos, docentes, becarios y técnicos, que desarrollan sus actividades en más de 50 laboratorios y centros de I+D, y cuentan con equipamientos, instrumental y aulas de formación de grado y posgrado. Esta concentra-

ción de capacidades científico-tecnológicas, es también una de las principales características de ese espacio de contrastes que atraviesa el contexto local y regional de influencia de la Universidad.

El CPE también se entrevistó con un conjunto de representantes de las organizaciones sociales y territoriales de San Martín. En general, los entrevistados dieron cuenta de la buena predisposición institucional para contribuir con acciones concretas en el mejoramiento de las condiciones de vida del lugar. Entre las demandas de las organizaciones sociales, aparece la necesidad de que la UNSAM se comprometa más con los procesos escolares del distrito a través de la formación de docentes que participen de los Centros de Alfabetización Popular o de otros programas similares.

La pobreza estructural y la desintegración territorial también son características del distrito, tanto como su historia industrial y su producción científico-tecnológica; y es en este marco que la UNSAM intenta articular emprendimientos con distintos actores sociales, como los trabajadores de fábricas recuperadas (en San Martín hay 12, el 10% del total de la Provincia) o las organizaciones sociales de base de la cuenca del río Reconquista. En este contexto, el problema de la basura en la región es de una gran complejidad, y obliga a abordarlo desde múltiples dimensiones. Ante este problema social el Rector se refirió a la necesidad de que la UNSAM analice su posible contribución.

El programa de extensión más reconocido dentro de la institución tiene que ver con el desarrollo del Centro Universitario San Martín (CUSAM). A partir de 2008, y luego de la firma de un convenio marco entre la UNSAM y el Servicio Penitenciario Bonaerense, se puso en marcha este proyecto dentro de la Unidad Penal N° 48 de máxima seguridad de José León Suárez, perteneciente al Complejo Carcelario Conurbano Norte. Allí se dicta la Licenciatura en Sociología (donde cursan 31 alumnos) y experiencias con talleres que superan los 100 participantes, mientras se hacen gestiones para ampliar la oferta de carreras. Se llevan adelante dos experiencias organizativas concretas con los internos: una biblioteca popular y un

merendero; y se apunta a fundar una guardería. El CUSAM funciona como programa propio.

Otro aspecto en el que la Universidad ha trabajado en cuanto a su inserción comunitaria, tiene que ver con la producción y circulación de sus actividades artísticas y culturales. Por un lado, diariamente desarrolla desde la Unidad de Artes programas de formación de grado en distintas disciplinas (títeres, circo, danza, cine documental y fotografía artística), apuntando a crear una escuela de artes y oficios en el área (sonido, iluminación, escenografía). Y por otro lado, participa activamente como productora artística de obras de teatro, películas premiadas internacionalmente (*Iluminados por el fuego; Che, un hombre nuevo*) y emprendimientos como la puesta en valor del mural Ejercicio Plástico del pintor mexicano David Alfaro Siqueiros, que luego de dos años de reparación fue emplazado en la Aduana de Taylor, ubicada en Casa Rosada y parte del Museo del Bicentenario, o el Programa de Análisis Social de la Ciudadanía Audiovisual Latinoamericana.

En síntesis, evaluar el grado de inserción de la UNSAM en el medio local y regional, implica considerar un conjunto de elementos que pueden extraerse de información estadística, pero también de las entrevistas efectuadas y de la percepción de los principales referentes de la comunidad. Es decisión de la Universidad estimular y fortalecer dicha inserción. En palabras del Rector: “queremos una comunidad académica comprometida socialmente, la Universidad tiene que dejar una huella transformadora con su intervención”.

Muchas de sus acciones tienen un importante y trascendente impacto social, ampliamente reconocido y valorado. En un distrito lleno de contrastes, con una identidad construida en torno a su pasado industrial y a su parque científico-tecnológico pero también a la presencia de amplios sectores con alta vulnerabilidad social, son múltiples las acciones de transferencia y/o extensión que la Universidad afronta para cumplir con su misión como institución pública que tiene como uno de sus objetivos “servir a los intereses de la comunidad” (art. 5 del Estatuto).

## La dimensión histórica.

### Los cambios en el contexto y en la propia institución

Para profundizar la evaluación de la relación de la institución con la región, es necesario repasar su evolución histórica. La Universidad Nacional de San Martín fue creada en 1992 por el Congreso de la Nación mediante la sanción de la Ley 24.095. La decisión fue impulsada a partir de un respaldo muy fuerte de la comunidad local. La necesidad de que la nueva institución se piense integrada a la región donde iba a instalarse fue considerada en el proyecto de Ley, que establece en su artículo 7º: “debido a las necesidades de promoción socioeconómica y cultural de la zona de asiento de la Universidad y de sus áreas de influencia, la presente ley privilegiará la implementación de carreras cortas con capacitación práctica e inserción en el mercado laboral, como asimismo, la armonización de las carreras de esta Universidad con las ya vigentes en otras universidades cercanas”. Y en la misma línea el Estatuto de la UNSAM establece en su artículo 5º: “para servir a las necesidades de la comunidad, la Universidad Nacional de General San Martín mantendrá una permanente vinculación con el sistema educativo, con el gobierno nacional, los gobiernos provinciales, los municipios de su zona de influencia, las instituciones intermedias de la región y las fuerzas de la producción y el trabajo de modo de conocer sus necesidades y recibir su aporte”. El inicio de las actividades académicas permitió brindar una oferta de educación superior en zonas habitualmente excluidas de esa posibilidad, abriendo la puerta para que se incorporen al sistema, miles de estudiantes que en sus familias conformaron la primera generación de alumnos universitarios. De esta manera, se comenzó a dar forma al proceso de integración con el medio. Al concluir los primeros diez años de gestión, el 56% de los alumnos pertenecían al Partido de General San Martín, y el 71% provenían de hogares con ingresos medios y medios bajos.

Para el momento de creación de la Universidad, el Partido de General San Martín mostraba las consecuencias de un modelo económico caracterizado por la desindustrialización y la importación

indiscriminada. Había sido fundado como ciudad hacia 1856, y fue abandonando progresivamente hacia principios del siglo XX, su antigua y originaria actividad agrícola-ganadera. Su tradición industrial comenzó a mediados del siglo pasado, favorecida por una coyuntura económico-social del país y del mundo, lo cual propició un determinado tipo de desarrollo, a partir de la instalación de pequeños talleres y fábricas de mediana envergadura, y posteriormente de la mano de la industria textil, de mecánica liviana y del abastecimiento industrial en general, en virtud de lo cual el partido pasó a ser identificado como “capital nacional de la industria”.

La actividad convirtió al municipio en un polo de atracción de población, y de esta forma el partido se fue urbanizando por completo. Hacia la década del 80, Gral. San Martín representaba la segunda fuerza industrial de la Provincia de Buenos Aires y del País, era la primera concentración en Argentina de la Pequeña y Mediana Empresa, producía el 3% del PBII (Producto Bruto Interno Industrial) Nacional y promovía sus productos en el interior del país, en el mercado latinoamericano y en otros países del mundo. Pero la transformación del modelo de producción industrial y mercado interno, en un modelo de valorización financiera, impactó en los indicadores sociales del distrito. Junto con el achicamiento industrial, en 1977, los gobiernos militares de la Ciudad y de la provincia de Buenos Aires crearon la empresa interestatal Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado (CEAMSE), con el objetivo de realizar el acopio, traslado y disposición final de los residuos sólidos urbanos. La instalación de una planta de tratamiento en la zona de José León Suárez, profundizaría un cuadro de subsistencia y de exclusión social de amplios sectores sociales en el distrito.

En el momento más álgido de la crisis de 2001, más del 50% de las personas de la región habían caído por debajo de la línea de pobreza. De acuerdo a las cifras del censo de 2001, el 33% de la población económicamente activa se hallaba desocupada, y el 13% de los hogares tenían sus necesidades básicas insatisfechas.



Ese proceso se daba al mismo tiempo que la etapa de consolidación institucional de la UNSAM. En el mismo se estrecharon relaciones con las organizaciones públicas de la región vinculadas a la producción científico-tecnológica, que también sufrían las consecuencias de la crisis. En la entrevista que el CPE mantuvo con el Directorio del Polo Tecnológico Constituyentes, las restantes instituciones que conforman el Polo le reconocieron a la UNSAM un lugar clave en la convocatoria fundacional, donde “se aprovechó la existencia de muchos organismos tecnológicos del Estado en el área”. Esa intervención en el momento de la creación del Polo en 1997, da cuenta asimismo de dos de las características que identifican a la Universidad desde su fundación: su voluntad asociativa y su capacidad innovadora.

En la última década, de la mano de la recuperación de los índices socio-económicos y del crecimiento presupuestario, la Universidad desarrolló muchas de las iniciativas que se mencionan en el capítulo anterior, fortaleciendo paulatinamente su inserción en un medio local y regional que, de la mano de la recuperación industrial, comenzó a demandar intensamente profesionales, técnicos y recursos humanos calificados.

En el vínculo entre la UNSAM y la comunidad cumple un rol trascendente la Fundación Universidad de San Martín (FUNSAM), creada en 1991 con el objetivo de impulsar la creación de la Universidad. De hecho tiene una representación en el Consejo Superior con la finalidad de representar a la comunidad. Ha funcionado ininterrumpidamente desde el año de creación a la actualidad, y los miembros de su Consejo de Administración consideraron en la entrevista con el CPE, que al ser la fundación más estable que una gestión institucional, podrían darle continuidad a distintas líneas de extensión universitaria que la comunidad valora y necesita. Destacaron en la misma entrevista algunas de las acciones del último año que llevaron adelante: un mapeo de las instituciones de la región, un servicio de orientación vocacional, un convenio con la Comisión Nacional de Discapitados, entre otras actividades.

Mencionaron positivamente la existencia de vínculos muy fuertes con la Cámara Empresaria de San Martín.

En esta última etapa la UNSAM también ha impulsado una profunda transformación edilicia. En el año 2000 se empieza a construir el Campus Miguelete, hoy sede central de la Universidad, en un predio de cuatro hectáreas cedido por el Estado Nacional. A partir de entonces se inicia un proceso de recuperación de los edificios con valor histórico y arquitectónico. En 2003 comienza la puesta en valor del Edificio Corona del Tornavías, un gran círculo con apariencia de coliseo donde antes funcionaban los talleres del ferrocarril, que hoy alberga aulas, laboratorios y áreas de servicios centrales.

En síntesis, el análisis histórico de la inserción de la institución en el medio reconoce un momento fundacional, a principios de la década del '90, en el que la creación de la Universidad fue posible gracias al impulso que la región le dio al proyecto de Ley. Desde entonces, y durante sus primeros diez años de vida, la Universidad consolidó su funcionamiento a partir del desarrollo de su capacidad de innovación, de su estrategia asociativa con instituciones científicas del distrito, y de sus estrategias de contención de un nuevo perfil de alumnos provenientes de sectores medios bajos del conurbano bonaerense. Mientras tanto la crisis económica que terminó estallando en 2001 deterioraba todos los indicadores y las condiciones sociales y productivas de su zona geográfica de influencia. Y es a partir de la recuperación de estos últimos diez años, cuando se fortalece el vínculo de inserción institucional en el medio local, con la profundización de la política de convenios para estimular la producción y transferencia en Ciencia y Tecnología, la puesta en marcha de múltiples proyectos de extensión y la existencia de espacios universitarios específicos encargados del tema. Sin embargo algunas cuestiones han quedado como deudas históricas.



## 2. Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión

Para la misma etapa de aprobación de la Ley de creación de la UNSAM (1992), fueron creadas otras universidades nacionales, situadas geográficamente en el conurbano bonaerense. Estas nuevas universidades inscribieron su fundación en un momento histórico caracterizado por la expansión de la matrícula de educación superior y la conformación de una nueva agenda universitaria que proponía temas relacionados con la discusión del financiamiento, la eficiencia de las universidades, la gratuidad, las modalidades de acceso a las carreras de grado, la calidad educativa y su evaluación.

Las nuevas universidades han construido proyectos institucionales con fuerte articulación local, diversificación en la oferta de carreras, currículas abiertas y flexibles, políticas que tienden a la inclusión y permanencia de los estudiantes; y un sistema basado en departamentos, institutos y/o áreas de investigación en lugar de facultades y carreras.

Una vez aprobada la Ley 24.905, el Poder Ejecutivo designa como Rector al Lic. Daniel Malcom, y hacia 1994 se inician las actividades académicas. A partir de la asociación con organismos con importante producción en Ciencia y Tecnología existentes en la región nacieron en noviembre de 1993 el Instituto de Tecnología “Prof. Jorge Sábató” (en convenio con la CNEA), en agosto de 1996 el Instituto de Calidad Industrial (en convenio con el INTI), y en julio de 1997 se creó el Polo Tecnológico Constituyentes.

En diciembre de 1997 culmina la etapa inicial de organización y normalización institucional, con la realización de la Primera Asamblea Universitaria que aprobó el Estatuto, y la elección del Lic. Daniel Malcom como Rector y del Abog. Agustín Pieroni como Vicerrector. La ausencia de un proyecto institucional que definiera objetivos, misiones y funciones en el momento fundacional, había permitido a la UNSAM desarrollar con enorme plasticidad un proyecto en el que se reflejó su carácter innovador en la diversidad de ofertas de carreras de grado y de posgrado no convencionales respondiendo

de esta forma a áreas de vacancia del sistema universitario argentino; las que tuvieron aceptación por parte de la comunidad, tanto del Partido de San Martín como de la Ciudad de Buenos Aires y del resto del país. El otro componente distintivo de esta Universidad fue su capacidad asociativa, al establecer amplias y diversas relaciones con organismos específicos de investigación científica y transferencia de tecnología.

En el Artículo 4º del Estatuto en vigencia se definían los objetivos de la institución:

- a) Formar científicos, profesionales y técnicos caracterizados por su compromiso con la búsqueda de la verdad y con la sociedad de la que forman parte.
- b) Promover el desarrollo de la investigación y la transferencia de tecnología contribuyendo al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación.
- c) Conformar una adecuada diversificación de los estudios universitarios que atienda tanto las expectativas y demandas de la sociedad, cuanto los requerimientos de la cultura y de la estructura productiva.
- d) Brindar las oportunidades de actualización y perfeccionamiento para los integrantes de la Universidad.
- e) Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad. Art. 28 de la Ley 24521.
- f) Procurar la formación integral y armónica de los miembros de la comunidad universitaria, e infundir en ellos un espíritu de rectitud moral, responsabilidad ética y cívica.
- g) Garantizar en todos los ámbitos la más amplia libertad de juicios y criterios, doctrinas y orientaciones filosóficas y científicas.
- h) Asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente, la corresponsabili-

dad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como la convivencia plural de corrientes, teorías y líneas de investigación.

- j) Mantener con sus graduados vínculos permanentes a través de un proceso de formación continua dirigido a su actualización y perfeccionamiento.

Hacia 2001 la Universidad comienza su primer proceso de autoevaluación institucional, que culmina con la Primera Evaluación Externa en el año 2005. En 2006 se pone en marcha el Plan Estratégico Institucional 2006/2010 (PEI), elaborado por la propia institución y dividido en cinco líneas estratégicas. El PEI se aprobó por Consejo Superior en diciembre de 2006, se redactó teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones generadas en la primera autoevaluación institucional (AEI) y el primer informe de evaluación externa y se constituyó en una importante herramienta institucional para definir políticas de gestión y caracterizar el proyecto institucional. Posteriormente a su ejecución se inició la segunda AEI, que tuvo en cuenta al PEI como instrumento ordenador de la vida institucional.

Se puede señalar entonces que la Universidad comenzó a funcionar sin un proyecto institucional definido, el que se fue construyendo a medida que la institución crecía y aprovechaba su potencia creativa. La aprobación del Estatuto definió objetivos y una misión institucional. El primer proceso de evaluación interna y externa, generó el impulso para definir un Plan Estratégico Institucional que está siendo evaluado. El paso del tiempo ha ido fortaleciendo entonces, la institucionalización de algunos procesos, que le han ido otorgando al proyecto institucional rigor en sus procedimientos y organización.

En este contexto, la creación y actualización de las Unidades Académicas ha sido una de las principales características del proyecto institucional, con una fuerte presencia de la capacidad asociativa en los convenios que permitieron la creación de la mayoría de los Institutos. Para el momento de su primera Asamblea Universitaria en diciembre de 1997, la UNSAM ya contaba con las Escuelas de

Posgrado, de Ciencia y Tecnología y de Economía y Negocios; y el Instituto de Investigaciones Biotecnológicas (IIB, que en mayo de 1999 se fusiona con el Instituto Tecnológico de Chascomús -INTECH- por convenio con el CONICET), el Instituto Sábató (convenio con la CNEA) y el Instituto de Calidad Industrial (INCALIN, convenio con el INTI).

El Estatuto establece una primera distinción formal entre Escuelas e Institutos al señalar en su artículo 6° que la UNSAM “adopta para su organización académica la estructura por Escuelas, Institutos, Departamentos y Centros de Estudio”. En el artículo 7° define las misiones de las Escuelas: “1) coordinar e integrar el desarrollo de uno o más planes de estudio o carreras, teniendo, por lo tanto, la responsabilidad de propiciar y mantener la necesaria y armónica integración interdisciplinaria según las exigencias de cada carrera; 2) conducir las tareas docentes y de extensión necesarias para lograr estos objetivos; 3) impulsar la investigación y el desarrollo tecnológico vinculados a su temática”. Y en su artículo 8 define a los Institutos como “unidades académicas con fines de docencia, investigación y extensión en áreas específicas y en vinculación con las Escuelas. Los Institutos creados por acuerdos con otras instituciones, están sujetos a normas contractuales particulares que deberán ser aprobadas por el Consejo Superior”.

Y el mismo Estatuto establece derechos políticos diferenciados para Escuelas e Institutos, creando en su Capítulo IV los Consejos de Escuelas, integrados por representantes de Profesores, Estudiantes y No Docentes y con representación plena en la Asamblea Universitaria. En el caso de los Institutos no existe estatutariamente ningún espacio similar.

A partir de 1998, y durante la primera gestión del Lic. Daniel Malcom como Rector electo por la Asamblea Universitaria, se crean en abril de 1998 el Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES, mediante un Convenio con la Fundación de Altos Estudios Sociales del Banco Patricios); en febrero de 1999 el Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento (ICRyM, en Convenio con el Servicio

Nacional de Rehabilitación y Promoción de la Persona con Discapacidad); en junio de 1999 la Escuela de Humanidades y en octubre de 2001 la Escuela de Política y Gobierno.

En la etapa de su primera evaluación institucional, existían diez Unidades Académicas (cinco Escuelas y cinco Institutos). Desde aquel momento se crearon el Instituto Tecnológico Ferroviario, el Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental (3IA), el Instituto de Tecnología Nuclear Dan Beninson, el Instituto de Ciencias Jurídicas, el Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural y la Unidad de las Artes. Existen entonces en la actualidad 15 Unidades Académicas, a partir del cierre de la Escuela de Posgrado en el año 2008.

Esta constante expansión institucional, va configurando una comunidad académica plural y diversa, donde conviven espacios con distintos niveles de integración, conocimiento y aceptación del proyecto institucional. Y que al mismo tiempo van incidiendo en forma permanente sobre las transformaciones del mismo proyecto. A grandes rasgos podrían distinguirse algunos elementos facilitadores y otros obstaculizadores en la construcción de la identidad institucional.

Como dificultades pueden mencionarse:

- el crecimiento y la diversificación de unidades académicas genera, hacia adentro de las mismas, comunidades académicas que comparten visiones e intereses propios, a veces muy distintos en relación a las restantes;
- pese a que se perciben estrategias institucionales de intervención inter y transdisciplinaria, la multiplicidad de prácticas y objetos de estudio que conviven en esta comunidad, definen problemas de distintas perspectivas, de difícil abordaje y comunes a otras Universidades (la masividad de las carreras de ciencias sociales, las necesidades presupuestarias diferenciadas para las prácticas de laboratorio, etc.);
- la política de convenios con organismos científico-tecnológicos permitió la incorporación de investigadores formados a la docencia de la Universidad, la mayoría de ellos pertene-



cientes a las categorías más altas de las Carreras del Investigador Científico del CONICET y de la CNEA. Siendo esto un enorme mérito de la estrategia de asociatividad, la doble pertenencia de estos docentes-investigadores ha implicado, en algunos casos, un menor grado de identificación con la Universidad, que la de aquellos docentes-investigadores exclusivos de la Universidad.

Y como elementos facilitadores se señalan:

- la inauguración del Campus corrigió la dispersión existente, fortaleciendo la pertenencia institucional de las Unidades Académicas que desarrollan allí sus actividades. En sentido inverso, se percibe una mayor dificultad de integración en aquellas con menor o nula actividad en la sede central;
- los grandes lineamientos del proyecto institucional son compartidos por todos los actores de la comunidad académica y no tienen importantes críticas u observaciones: la defensa de la calidad en sus cuerpos de docentes e investigadores, la audacia e innovación en la creación de carreras de grado y posgrado orientadas a nuevos espacios académicos, la potencialidad y el impacto de sus procesos de transferencia de tecnología, etc.
- la existencia de múltiples espacios formales e informales de intercambio van modelando ámbitos horizontales donde se comparten experiencias y se debaten propuestas. Esto es particularmente importante en una institución como la UNSAM, caracterizada por la existencia de “instancias de gobierno centradas en los órganos unipersonales”, como señala el IAI.

## Momentos de cambio institucional que marcaron el desarrollo de la organización

Tanto en el primer IAI como en el primer Informe de Evaluación Externa (2006), se hizo especial hincapié en señalar la existencia de dos períodos diferenciados en la historia institucional. Una primera eta-

pa de organización y normalización que comienza con la fundación e incluye la tarea de localización de sede, designación de autoridades, definición del diseño institucional y académico y relaciones con la comunidad local, y que concluye en en diciembre de 1997 con la realización de la Primera Asamblea Universitaria que aprueba el Estatuto de la UNSAM y la elección de las máximas autoridades. Normalizada la UNSAM se inicia a partir de 1998 la siguiente etapa de desarrollo y consolidación institucional con la creación de un conjunto de unidades académicas en convenio con diferentes instituciones.

En los últimos años, y a partir de ese momento, no se advierte la existencia de momentos de cambios institucionales que influyeran decisivamente como puntos de inflexión marcando el desarrollo de la organización. Más bien pueden advertirse grandes continuidades en las políticas institucionales con un fuerte y constante impulso al crecimiento en sus líneas estratégicas de gestión.

De cualquier forma, es útil mencionar algunos hitos de esta etapa que pueden haber marcado algunas correcciones en el rumbo del proyecto de la Universidad:

- el cambio de Rector en 2006, cuando el Dr. Carlos Ruta sucede al Lic. Daniel Malcom y posteriormente es reelecto en 2010. Si bien el actual Rector se desempeñaba como Secretario Académico en la gestión anterior, y su asunción implicó grandes continuidades en las políticas de gestión, la UNSAM es una institución con una fuerte impronta de las características personales de quienes ejercen los espacios ejecutivos.
- en el mismo año se aprueba la puesta en marcha del PEI, que estableció un ordenamiento institucional por líneas estratégicas de trabajo.
- en el año 2000 se inicia una transformación edilicia y de infraestructura, y como consecuencia de este proceso (que hoy se encuentra en pleno desarrollo) se organizó la actividad docente, administrativa y de producción científico-tecnológica en espacios funcionales y adecuados a las necesidades. Pero fun-

damentalmente esta inversión permitió una reconversión integral en términos de las relaciones espaciales entre los miembros de la comunidad universitaria, disminuyendo los efectos negativos de la dispersión detectada en el primer Informe de Evaluación Externa, además de aportar un cambio positivo en términos paisajísticos, urbanos y de relación con el entorno.

## Características del sistema de gobierno central

La UNSAM se rige desde octubre de 1998 por el Estatuto Universitario vigente, y según lo establecido en el artículo 38, el gobierno y la administración son ejercidos por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rector, los Decanos de Escuelas, los Consejos de Escuelas y las autoridades de los Institutos. El Estatuto define las misiones y funciones de cada uno, y los criterios de composición de los órganos colegiados de Gobierno. De esta forma, puede distinguirse la existencia de un sistema de gobierno central, de las distintas formas de administración y gestión de las unidades académicas.

A partir de una de las recomendaciones del Primer Informe de Evaluación Externa, la Universidad aprobó mediante una serie de resoluciones del Consejo Superior y del Rectorado, una nueva estructura de gestión de la Unidad Central, conformando nuevas Secretarías, Gerencias y Direcciones.

Para el análisis del gobierno central de la Universidad, es necesario tener en cuenta este nuevo organigrama, en el que se destaca la existencia de una nueva Secretaría de Coordinación General, de la cual dependen múltiples tareas de Gestión y la totalidad de las Gerencias (definidas como un rango intermedio entre Secretarías y Direcciones de carrera). Las otras siete secretarías que aparecen en el organigrama son comunes a otras Universidades (Académica, de Extensión, Administrativa, de Investigación, Legal y Técnica, de Relaciones Institucionales y de Innovación y Transferencia Tecnológica). A estas se les suma en la actualidad la Secretaría de Planificación, creada en 2012 y destinada a gestionar los sistemas de informa-

ción y los problemas de infraestructura, aunque parece no terminar de consolidar su misión específica y solapa muchas de sus tareas con algunas de las Gerencias ya existentes.

Una de las características salientes del análisis del sistema de gobierno, es la visible impronta de liderazgo de la figura del Rector. Tanto durante la etapa del Lic. Daniel Malcom, como en la actual del Dr. Carlos Ruta, es muy evidente que alrededor de ese liderazgo se deciden las cuestiones centrales de Gobierno y se ejerce la conducción institucional.

La percepción generalizada entre los miembros de la comunidad académica es que el sistema de gobierno centralizado permite administrar y gestionar la institución de manera eficiente, dinámica y dando respuestas a las demandas de los distintos sectores. No existen cuestionamientos de fondo a los criterios de eficacia de la gestión de gobierno, y consideran que responde de manera exitosa en un contexto de crecimiento exponencial en relación a lo presupuestario, edilicio, tecnológico y en contratación de personal.

Es visible una preocupación importante en cuanto a pensar la gestión desde parámetros vinculados a conceptos como “gestión de calidad” o “calidad total”, los que aparecen con frecuencia en palabras de los responsables de las distintas áreas. El sistema cuenta con auditorías de la Unidad de Auditoría Interna, la Auditoría General de la Nación y de la Sindicatura General de la Nación.

La normativa institucional de la UNSAM en relación a su organización, funcionamiento y toma de decisiones, tanto las que surgen de su Estatuto como de las resoluciones del Rector y del Consejo Superior, contemplan la existencia de distintos espacios y ámbitos de discusión, elaboración y ejecución de políticas. El ejercicio de comparar esta normativa con la estructura real de circuitos de ejecución y decisión implica revisar el funcionamiento de esos espacios.

Por ejemplo, en el año 2005, fueron creados por resolución de Consejo Superior los Comités de Calidad, que son espacios de discusión y elaboración de propuestas de Gestión. Existen Comités de Calidad Académica, Institucional, de Investigación, de Extensión y

de Transferencia. Los distintos Comités tienen funcionamientos dispares en cuanto a la periodicidad de sus reuniones y las conclusiones que surgen de las mismas. El Comité de Calidad Institucional, que es el espacio creado para jerarquizar la marcha de la gestión, e integrado por el Rector, Vicerrector, Secretarios de Rectorado y Decanos de Escuelas e Institutos, tuvo escasa periodicidad en sus reuniones durante 2012 (apenas dos). Pero muchos de sus integrantes plantearon la existencia de distintos espacios informales (como una mesa de Decanos), donde se discuten y acuerdan acciones institucionales, siendo imposible evaluar el funcionamiento de esos canales informales y limitándonos a reconocer su existencia.

Otro emprendimiento institucional multiparticipativo tuvo que ver con la puesta en marcha en el año 2006, del Plan Estratégico Institucional, organizado en torno a cinco líneas estratégicas: Formación, Investigación y Desarrollo, Innovación y Transferencia Tecnológica, Extensión y Bienestar Universitario y Gestión Institucional. Cada línea estratégica definió a su vez objetivos generales relativos a distintos aspectos de la vida institucional. En el caso de la Línea de Gestión Institucional, se establecieron seis objetivos generales referidos a: 1° la gestión de gobierno, 2° la evaluación institucional, 3° los objetivos institucionales, 4° la estructura organizativa y la planta de personal, 5° la vinculación institucional, y 6° los recursos físicos y materiales. Cada uno de estos objetivos generales estableció a su vez distintos objetivos específicos. La revisión de estos objetivos específicos puede ayudar también a evaluar la pertinencia de la normativa institucional, comparada con su ejecución real. Otro objetivo específico es el de “mejorar la evaluación de los procesos de gestión”. El resultado satisfactorio en los niveles de participación en la autoevaluación institucional del año 2010, sumado a la existencia de este objetivo dentro del PEI, debería impulsar la elaboración de una normativa específica que dé cuenta de estos procesos y los vuelva sistemáticos dentro de la vida institucional.

### 3. Gestión económico-financiera

El análisis de esta dimensión toma en consideración las recomendaciones formuladas en la Primera Evaluación Externa, las previsiones del PEI y las acciones llevadas a cabo en respuesta a esos requerimientos. En aquella evaluación externa se recomendaba establecer una mayor programación de los recursos presupuestarios disponibles y profundizar la búsqueda de estrategias para la generación de recursos propios. Los resultados expuestos en el actual IAI permiten concluir que las sugerencias han sido tomadas en cuenta y han constituido los pilares de un proceso de transformación en orden a la búsqueda, desarrollo e implementación de nuevas fuentes de financiamiento.

Es destacable la amplia disposición de las autoridades universitarias para proveer al Comité de Pares Evaluadores de documentación contable y financiera pertinente, parte de la cual se presenta resumida en los cuadros de este apartado.

Cuadro N° 1

Fuente de financiamiento	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>F.F. 11</b>							
Tesoro nacional	33.210.159	43.595.724	56.298.741	74.821.157	110.049.748	140.608.898	225.543.122
<b>F.F. 12</b>							
Rrecursos propios	19.217.406	27.831.376	41.894.898	65.890.253	136.715.850	509.322.371	433.169.999
<b>F.F. 13</b>							
Afectaciones específicas	4.245.291	3.303.803	10.142.241	23.761.341	43.673.412	33.696.723	13.712.254
<b>F.F. 15</b>							
Crédito interno	0	0	0	6.000.000	0	0	20.000.000
<b>F.F. 16</b>							
Economías ejercicios anteriores	5.494.811	8.740.793	8.396.219	7.358.136	10.592.907	64.494.825	93.126.126
<b>Subtotal interno</b>	<b>62.167.667</b>	<b>83.471.696</b>	<b>116.732.098</b>	<b>177.830.887</b>	<b>301.031.917</b>	<b>748.122.817</b>	<b>785.551.502</b>
<b>F.F. 21</b>							
Transf. externas	0	0	0	0	300.902	188.611	324.321
<b>F.F. 22-</b>							
Crédito externo	211.370	211.370	211.370	211.370	211.370	211.370	211.370
<b>Subtotal externo</b>	<b>211.370</b>	<b>211.370</b>	<b>211.370</b>	<b>211.370</b>	<b>512.272</b>	<b>399.981</b>	<b>535.692</b>
<b>Total general</b>	<b>62.379.037</b>	<b>83.683.067</b>	<b>116.943.469</b>	<b>178.042.257</b>	<b>301.544.189</b>	<b>748.522.799</b>	<b>786.087.193</b>

Fuentes de Financiamiento 2006-2012

En el Cuadro N° 1 se muestra la evolución del crédito presupuestario por fuente de financiamiento y su variación interanual, mostrando en forma manifiesta los cambios sustanciales producidos en el período bajo examen, advirtiéndose en especial, además de la mutabilidad en el comportamiento de cada uno de los componentes de las distintas fuentes de financiamiento, las modificaciones relevantes operadas particularmente en los dos últimos ejercicios de los años 2011 y 2012.

Cabe entre otros aspectos, referir el crecimiento operado en los Ingresos Corrientes con un aumento de más de 1200% , con comportamientos igualmente destacados de más de 1000% de los Gastos en Personal y casi el 1900% en las Inversiones. Otro tanto ha ocurrido con los Gastos de Funcionamiento que acompañan y aún superan, en el período estudiado, esta conducta. Se trata sin duda del resultado de pautas que, superando ampliamente las variaciones del poder adquisitivo operado en ese lapso, han asignado a través del Presupuesto Nacional una participación creciente del Sistema de Enseñanza Superior en el Gasto Público.

No obstante y para analizar las causas de una gestión proactiva de la UNSAM en la búsqueda de fuentes de financiamiento detallaremos el comportamiento operado con relación a los Recursos Propios.

**Cuadro N° 2**

EVOLUCIÓN DE RECURSOS PROPIOS							
PERÍODO 2006-2012							
Concepto	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Meta de recaudación	7.832.113	9.381.000	21.545.946	33.903.300	48.022.456	97.745.300	209.426.599
Recaudado real	19.217.406	27.831.376	41.894.898	65.890.253	136.715.850	509.322.371	433.169.999
Diferencia real/proyectado	11.385.293	18.450.376	20.348.952	31.986.953	88.693.394	411.577.071	223.743.400
%Real/proyectado	245%	297%	194%	194%	285%	521%	207%
Ejecución	18.138.160	27.039.148	40.848.295	62.097.469	110.093.859	467.425.545	411.565.629
Recaudado real-ejecución	1.079.246	792.229	1.046.603	3.792.784	26.621.991	41.896.826	21.604.370
%Ejecución/recaudado	94%	97%	98%	94%	81%	92%	95%

En el cuadro N° 2 al analizar en particular las metas de recaudación previstas y lo efectivamente ingresado en materia de Recursos Propios, se advierte no sólo su fuerte crecimiento sino la importancia de los desvíos ante las estimaciones formuladas.

Respecto a la ejecución de los Recursos Propios, la información pertinente muestra que se mantiene una razonable relación entre recaudación y compromiso, mostrando eficacia en la administración de los ejercicios analizados. Esto guarda relación con lo pautado expresamente por el Consejo Superior al establecer que la modalidad de ejecución de esta fuente de financiamiento debe ajustarse al criterio de lo efectivamente percibido.

Cabe señalar que se debe tener especial cuidado en el destino dado a los ingresos por Recursos Propios, de modo de resguardar que la oferta de carreras de grado esté financiada en su totalidad por una fuente permanente (Fuente 11) que garantice su continuidad.

En este sentido, se puede observar el dictado de las denominadas “carreras conveniadas” con diferentes instituciones, que dependen de Recursos Propios. No obstante, es un tema ya analizado por la Institución. La UNSAM manifestó estar evaluando esta situación llegando en varios casos a la denuncia de los Convenios correspondientes. Se estima conveniente reforzar la acción emprendida en este sentido.

Por otra parte, a través de la modalidad de gestión participativa, la UNSAM ha involucrado a cada Unidad Académica y de gestión en la búsqueda, sostenimiento y ejecución de los Recursos Propios, con el compromiso de destinar el 3% de lo recaudado por estas fuentes para solventar fondos de interés compartido como: becas de ayuda económica, becas de investigación, programas de mejora de la calidad académica y de movilidad estudiantil.

Continuando con el análisis de las herramientas y acciones destinadas a financiar el funcionamiento de la Universidad, fueron objeto de particular estudio, la Fundación Universidad de San Martín (FUNSAM) que contribuyó a su gestación, la Fundación Innovación y Tecnología (FUNINTEC) creada para asumir su ca-



rácter de Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) y la Sociedad Anónima por la cual se canalizan las acciones del Polo Tecnológico Constituyentes (PTC S.A.).

Del análisis de las memorias de la FUNSAM, se advierte en los últimos tres años un renovado despliegue que le permitió adquirir su sede propia y tener particular protagonismo en la gestación y diligenciamiento de ocho Convenios con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, con la CONADIS (Comisión Nacional Asesora para la Integración de Personas Discapacitadas) para el gerenciamiento del subsidio para la construcción del Centro Asistencial de Prácticas Clínicas Miguelete y para la realización de dos producciones de género histórico: “Revolución: El cruce de los Andes” y “Belgrano” en asociación con el INCAA (Instituto Nacional de Cine y Artes Audiovisuales).

La FUNINTEC (Fundación, Innovación y Tecnología) fue creada en año 2007, para constituirse como herramienta de apoyo a la UNSAM en la gestión en actividades de transferencia y contribuir a la promoción de actividades científicas, tecnológicas y de asistencia. Después de algunos inconvenientes para su puesta en marcha, recién a mediados del año 2010 comenzó a funcionar plenamente y desde setiembre de 2012 se constituyó como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), según Resolución N° 290 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. En el período 2010-2012, esta Fundación ha gestionado alrededor de 75 convenios y contratos nacionales e internacionales. Como fruto del crecimiento de su actividad y el desarrollo de sus propias fuentes de financiamiento, lograda a través del canon del 2% que percibe por su labor, ha contribuido con programas de formación continua a distancia y ayuda económica a Unidades Académicas para desarrollar proyectos de transferencia tecnológica y nuevos conocimientos. Asimismo ha adquirido un inmueble de 145 m<sup>2</sup> ubicado en la ciudad de San Martín para instalar sus oficinas de Dirección y Administración.

Para completar la red institucional debe destacarse la participación del Polo Tecnológico Constituyente S.A., con un amplio

despliegue de convenios, fideicomisos y administración de proyectos con diversas áreas nacionales y extranjeras en el marco de la ley 23877 y otras.

La existencia de un verdadero conglomerado de organismos de distinta naturaleza jurídica y regulación normativa para la generación y utilización de fuentes de financiamiento alternativas o complementarias a la Universidad, ha sido objeto particular de análisis. Es de destacar en primer lugar que cada una de las instituciones involucradas es objeto de control por parte de los respectivos organismos regulatorios que garantizan la legalidad y transparencia en sus operaciones.

La atención especial de la presente evaluación al funcionamiento de este entramado institucional obedece principalmente a la necesidad de la eficiencia en la aplicación de los fondos gestionados. El examen de los estados contables de estas tres instituciones y los testimonios brindados en las entrevistas con los responsables de sus respectivas gestiones, permiten concluir la eficaz sinergia desplegada para contribuir al cumplimiento de la misión y metas previstas en el Plan Estratégico Institucional de la UNSAM.

No obstante el fuerte crecimiento que ha alcanzado este ámbito de la gestión, en cuanto a la actividad y el manejo de recursos financieros, es necesaria una consideración especial. Es evidente que tanto el Consejo Superior como el Rectorado y sus Secretarías han mantenido un estrecho y eficaz contacto con esos eslabones de sinergia reconocida. Sin embargo, sería deseable que intermedie una instancia de gestión específica de planeamiento y control para asegurar una articulación armónica que conduzca tan importante esfuerzo financiero y organizativo hacia los fines previstos.

Cuadro N° 3

FF. 11 "TESORO NACIONAL"									
INCISO	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012		
Gastos en Personal	23.867.982,02	33.477.831,69	48.275.370,77	61.898.393,26	76.737.619,58	101.324.733,95	162.104.330,09		
Bienes de consumo	442.335,93	613.613,24	875.252,29	678.838,06	809.623,33	982.241,47	1.214.019,41		
Servicios no personales	2.743.600,76	3.311.339,81	4.913.988,08	6.662.276,93	7.581.232,60	10.592.303,16	18.096.732,12		
Bienes de uso (Inversiones)	783.769,19	1.804.680,18	2.873.037,80	3.439.539,22	10.038.089,12	8.430.307,52	40.065.495,46		
Transferencias	753.080,37	109.737,01	396.493,03	1.104.153,06	1.089.078,39	1.824.142,54	2.548.839,21		
Activos Financieros	-	-	-	-	50.000,00	-	-		
Servicios de deuda	219.508,98	167.732,04	182.468,86	219.508,98	5.035.679,73	2.065.777,33	2.172.458,52		
Total general	28.810.277,25	39.484.933,97	57.516.610,83	74.002.709,51	101.341.322,75	125.219.505,97	226.201.874,81		

FF. 12 "RECURSOS PROPIOS"									
INCISO	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012		
Gastos en Personal	5.462.649,33	10.369.911,19	27.631.355,32	43.735.917,02	70.886.635,59	123.735.087,19	149.267.938,62		
Bienes de consumo	317.726,44	400.246,88	672.990,68	975.418,80	2.136.087,30	15.343.973,37	6.711.870,26		
Servicios no personales	1.181.542,75	2.129.678,74	3.989.073,60	7.905.145,51	15.193.686,57	70.091.000,05	48.715.867,74		
Bienes de uso (Inversiones)	82.493,57	134.183,67	933.736,31	2.190.591,31	1.911.124,43	9.216.286,66	8.055.996,21		
Transferencias	10.822.736,88	13.712.659,86	7.317.214,12	6.742.240,69	19.841.413,36	249.039.197,48	195.941.656,16		
Servicios de deuda	271.011,03	292.467,42	283.924,87	548.155,36	124.911,47	-	2.871.781,91		
Total general	18.138.160,00	27.039.147,76	40.848.294,90	62.097.468,69	110.093.88,72	467.425.544,75	411.563.110,90		

F.F. 13 "RECURSOS CON AFECTACION ESPECIFICA"								
INCISO	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012	
Gastos en Personal	141.072,90	195.222,06	322.346,45	3.047.097,41	8.207.970,47	22.370.732,52	410.574,16	
Bienes de consumo	6.622,09	18.398,16	26.744,72	34.270,46	25.323,76	27.212,28	17.688,32	
Servicios no personales	105.389,20	114.707,11	201.725,12	338.329,43	245.342,62	236.170,88	166.520,00	
Bienes de uso (Inversiones)	2.736.991,05	934.960,16	3.504.790,49	13.910.409,38	6.806.835,80	1.286.952,83	1.069.720,33	
Transferencias	576.426,20	489.214,10	1.698.767,69	2.230.998,73	1.020.515,72	1.118.375,63	1.457.803,13	
Servicios de deuda	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Total general</b>	<b>3.566.501,44</b>	<b>1.752.501,59</b>	<b>5.754.374,47</b>	<b>19.561.105,41</b>	<b>16.305.988,37</b>	<b>25.039.444,14</b>	<b>3.122.305,94</b>	

El Cuadro N° 3 permite visualizar la ejecución presupuestaria por fuente de financiamiento, en la que resulta reflejado el alto grado de complejidad alcanzado en los años sujetos a evaluación, teniendo en cuenta las variaciones operadas en el destino de los fondos como así también en su fuente de financiamiento.

Debe destacarse que se ha gestionado una creciente participación tanto de la Fuente de financiamiento 11 que es la que aporta el Estado Nacional a través de su presupuesto, como de la Fuente 12 de Recursos Propios, conformada por los fondos propios que origina la Universidad a través de distintas actividades; como también de la Fuente 13 originada en Afectaciones Específicas que se otorgan para financiar programas determinados, la Fuente 15 que se conforma con préstamos de Entidades Financieras, la Fuente 16 de Economías de Inversión que refiere a los remanentes de los ejercicios anteriores que no fueron ejecutados y la Fuente 21 de programas especiales por lo que se afecta a fondos de carácter extraordinarios.

Para señalar inicialmente alguna de las variaciones más significativas en el comportamiento del origen y destino de los recursos, adviértase el relevante crecimiento de los fondos destinados a Transferencias en los Recursos Propios en los años 2011 y 2012 respecto a lo destinado a esa finalidad en los cuatro años anteriores y el financiamiento de los Gastos en Personal, también sujeto crecientemente a fuentes autónomas.

Particularmente destacables son los logros alcanzados por la inclusión de la UNSAM en fondos especiales como Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en Ingeniería (PROMEI), Proyecto de Apoyo a Carreras de Ciencias Sociales (PROSOC); Programa de apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas (PROUN); Voluntariado; Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA), de Infraestructura Universitaria y Contratos Programas Docente y No Docente, todos de alto impacto institucional.

Cuadro N° 4

CUADRO AHORRO-INVERSION-FINANCIAMIENTO							
Evolución 2006-2012							
DENOMINACIÓN	Año 2006	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011	Año 2012
I - Ingresos Corrientes	54.034.557	73.245.760	101.026.115	148.241.535	282.891.756	669.691.402	651.295.942
II - Gastos Corrientes	46.911.685	65.402.759	96.787.716	136.176.094	208.915.255	597.028.634	591.971.125
Gastos en Personal	29.471.704	44.042.965	76.229.073	108.681.408	155.671.735	245.690.988	312.016.259
Bienes de Consumo	766.684	1.032.258	1.574.988	1.688.527	3.156.282	16.354.358	7.947.474
Servicios no personales	4.030.533	5.555.726	9.104.787	14.961.102	22.925.969	80.935.795	67.014.853
Transferencias	12.152.243	14.311.611	9.412.475	10.077.392	22.000.678	251.981.716	199.948.299
Servicios de Deuda	490.520	460.199	466.394	767.664	5.160.591	2.065.777	5.044.240
III - Resultado Económico (I-II)	7.122.873	7.843.001	4.238.399	12.065.441	73.976.501	72.662.767	59.324.817
IV - Ingresos de capital	2.638.299	1.485.143	7.309.765	22.231.216	7.848.156	14.125.201	41.453.756
V - Gastos de capital	3.603.254	2.873.824	7.331.565	25.485.190	18.850.672	20.820.818	69.192.631
Inversión	3.603.254	2.873.824	7.331.565	25.485.190	18.850.672	20.820.818	69.192.631
VI - Resultado financiero (III+IV-V)	6.157.918	6.454.320	4.216.600	8.811.467	62.973.984	65.967.151	31.585.942

Finalmente en el Cuadro N° 4 se resume el esquema de Ahorro, Inversión y Financiamiento en el período 2006-2012, mostrando la naturaleza de las afectaciones y el resultado económico y financiero alcanzado. La complejidad de una diversificación de fuentes de financiamiento con variaciones, no sólo en el origen de los fondos, sino también en el destino, ha tenido resultados satisfactorios en orden a alcanzar una mayor autonomía financiera con alto impacto en la ejecución de las metas de inversión y equipamiento, sin desmedro de los gastos en Personal y Funcionamiento.

El resultado de las entrevistas a autoridades y representantes de los distintos estamentos universitarios permite evaluar como satisfactorio el criterio de asignación de recursos financieros formulado a través de los distintos presupuestos en el período examinado, en cuanto se reconocen las metas alcanzadas y su contribución a la mejora en la calidad de las prestaciones a cargo de la UNSAM.

Por esta razón y sin perjuicio de que sea objeto de un análisis particular en orden al examen de la gestión institucional, es indudable que no hubiese sido posible alcanzar los propósitos sugeridos en ocasión de la Primera Evaluación Externa, sin un fuerte despliegue de esfuerzos y calidad en la Gestión Presupuestaria y Financiera .

También resulta evidente que han sido satisfactorias las sucesivas modificaciones en las estructuras organizativas referidas a la gestión administrativa y el comportamiento, capacitación y apoyo tecnológico aportado para enfrentar este gran desafío.

No obstante la reserva formulada previamente en este Informe sobre la necesidad de asegurar el financiamiento de las carreras de grado con fuentes permanentes, debe destacarse el empeño y los resultados obtenidos en la búsqueda de fuentes complementarias de financiamiento, incluyendo el uso del crédito, para apalancar en muy breve plazo un proceso de expansión y crecimiento de las prestaciones y de las inversiones necesarias para su consolidación y desarrollo.

## El crecimiento de la infraestructura edilicia

La UNSAM ha realizado importantes esfuerzos con el propósito de garantizar la continuidad y finalización de las obras de infraestructura de la sede central de Miguelete a fin de resolver las dificultades que generaba la dispersión edilicia en la comunicación intra e interinstitucional, aspectos que fueron señalados en el Informe Final de Evaluación Externa de UNSAM de 2006 emitido por la CONEAU y formaron parte del Plan Estratégico 2006-2010.

A lo largo de los seis años en los que se ha puesto bajo examen esta materia, debe destacarse la consistencia y continuidad de las acciones desarrolladas tanto desde el punto de vista organizativo como financiero para alcanzar altos niveles de satisfacción, altos niveles de ejecución tanto en las superficies prioritariamente requeridas como en la dotación de los equipos e instalaciones complementarias para su plena disponibilidad en la función docente y de investigación.

Las visitas realizadas tanto al Campus Miguelete como a otras dependencias han permitido constatar que además de la ampliación de las superficies cubiertas que el crecimiento de la demanda de servicios requería, se han satisfecho también tareas de mantenimiento y conservación, además de la dotación de recursos tecnológicos apropiados.

Las opiniones recogidas tanto de docentes como de investigadores, alumnos y personal de apoyo reflejan el alto grado de satisfacción por el mejoramiento alcanzado en la disponibilidad, calidad y jerarquía de la infraestructura y su contribución para el desarrollo de sus actividades.

La creación en 2009 de la Gerencia de Infraestructura y la formulación de un Plan Plurianual, a los efectos de programar las acciones encaminadas a satisfacer los requerimientos de infraestructura física y equipamiento y su mantenimiento, son eslabones importantes por su contribución al propósito inicial planteado.

Durante el período 2006-2010 la UNSAM afectó el 71% de sus recursos presupuestarios, más otras fuentes adicionales para destinarlos a gastos e inversiones, sin considerar los gastos en personal.



Siendo aún insuficientes estos recursos afectados para fortalecer el Plan Maestro de Infraestructura en los últimos dos años: 2011 y 2012, y profundizando esta enérgica acción para incrementar la capacidad edilicia de la Universidad, se aplicaron más de 90 millones de pesos para gastos de capital afianzando la ampliación en casi 60.000 m<sup>2</sup> en aulas, oficinas, biblioteca central, laboratorios y otros edificios para contener al menos las necesidades académicas prioritarias.

A la superficie edificada se suma un importante número de dependencias propias y alquiladas cuya relocalización y factibilidad deberá plantearse como criterio rector para establecer las nuevas inversiones.

Además de reconocer el resultado satisfactorio a la recomendación formulada en ocasión de la anterior Evaluación Externa, debe señalarse la necesidad de encontrar un armónico equilibrio entre la satisfacción de esa demanda por nuevas construcciones, los requerimientos de su equipamiento e instalaciones complementarias, y la necesidad de que ese crecimiento no genere tensiones en la aplicación de fondos para las erogaciones corrientes y el normal desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

El hecho de que en el período bajo examen las casi dos terceras partes, es decir el 65% de las erogaciones destinadas a la infraestructura y equipamiento hayan sido financiadas con Ingresos Corrientes, es parámetro suficiente para explicar el cuidadoso ejercicio de equilibrio que deberá asumirse para el futuro inmediato en los criterios para la asignación de recursos financieros.

Por otra parte, tanto en las recorridas a las distintas instalaciones como en el análisis de los cuadros descriptivos de las superficies recientemente inauguradas y habilitadas, se desprende que el esfuerzo aplicado para ampliar la infraestructura ha sido satisfactorio en general para el desarrollo de la misión institucional aun cuando deba recomendarse en el futuro potenciar las áreas destinadas a aulas para facilitar la función académica.

## Equipamiento, sistemas y tecnologías de la información

El equipamiento examinado se observa concordante con el avance en el crecimiento de la Infraestructura Física, y la expansión y ampliación de las partidas destinadas al equipamiento físico.

A través de la información suministrada durante la visita, como así también del IAI y en particular la constatación a través de la visita efectuada por el Comité de Pares a distintas Unidades Académicas, Institutos, Laboratorios y otras dependencias del Campus Miguelete y anexos han permitido evidenciar un importante avance en la dotación de materiales para las distintas actividades, en su gran mayoría en buen estado de conservación y uso, muchos de reciente adquisición y en algunos casos de muy avanzada tecnología.

Una referencia particular merece el análisis de los sistemas de tecnologías de la información descriptos tanto en el IAI como en las Líneas Estratégicas del Plan de Desarrollo como áreas complejas y dispares en su grado de evolución. Como en otros aspectos ya examinados, las reestructuraciones organizativas planteadas durante el año 2009, alcanzaron también a esta actividad.

La creación de la Gerencia de Tecnología y Sistemas de Información, a la que se encomendó la responsabilidad institucional de reorganizar los sistemas de apoyo informáticos, hasta allí dispersos en las áreas académicas y administrativas, permitió consolidar la mejora en los procedimientos administrativos y de gestión según los estándares y lineamientos de programación del Sistema de Información Universitaria (SIU) y las exigencias de la Secretaría de Políticas Universitarias, la Sindicatura General de la Nación (SiGen), la oficina anticorrupción, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y los organismos con convenios, entre otros.

En este sentido, de las reuniones efectuadas con Autoridades Superiores, Unidades Académicas, Secretarías, Gerencias y Comités de Gestión de Calidad puede concluirse que los avances han sido satisfactorios y el compromiso de los agentes involucrados en los distintos estamentos ha permitido permear eficazmente las acciones destinadas a mejorar los resultados de los procesos de Información.

Debe destacarse en esta materia la conveniencia de impulsar fuertemente la adquisición de una mayor cantidad de equipos informáticos, en razón de que la ampliación de los espacios destinados a investigación, gestión y docencia y las demandas originadas en la relocalización de dependencias exige el refuerzo en la dotación de puestos de trabajo, como de las propuestas para alcanzar una mayor conectividad.

El relevamiento formulado en ocasión de la visita a distintas dependencias y la participación en reuniones con responsables de áreas de gestión administrativa y contable así como de las actividades de Comités Gestión de Calidad afines, permite concluir un desempeño satisfactorio de los sistemas informáticos aplicados a la gestión, siendo recomendable el mejoramiento en la aplicación de opciones que el consorcio SIU ha desarrollado para el control de gestión y toma de decisiones a través, entre otros, de las herramientas del programa MAPUCHE.

Se encuentran en otro grado de avance el desempeño informático referido a las áreas académicas y los referidos a la comunicación institucional. Seguramente la dispersión geográfica, la mayor complejidad de la administración, la composición de estos archivos y bases documentales y sus redes han dificultado la compatibilización y aquí también será necesario reforzar las inversiones para equipos y la definición, desarrollo e implementación de otros sistemas para alcanzar las metas previstas, con la debida capacitación de los recursos humanos.

## Capacidad y suficiencia del personal técnico y administrativo

En los últimos años tuvo lugar un importante crecimiento de la planta de personal técnico y administrativo de la UNSAM. Entre el año 2010 y 2011 se concretó un proceso de titularización y recategorización que permitió la consolidación de una planta de más de 500 trabajadores repartidos proporcionalmente entre las Unidades Académicas y la Unidad Central y organizados en una estructura orgánico-funcional, aprobada por la Universidad en el 2011.

La ampliación de la planta de personal ha ido acompañando la fuerte expansión de los servicios sustantivos. El personal ha sido incorporado con criterios de calidad y eficiencia según resulta de la descripción formulada en el IAI y ha contado con la posibilidad de afianzarse en la carrera administrativa con mecanismos de encasillamiento y promoción acorde a sus responsabilidades.

Tanto el personal como los usuarios, según surge del AEI como de las entrevistas mantenidas durante la visita, tienen una opinión positiva sobre el grado de capacitación, fidelización y satisfacción con la tarea que se lleva a cabo. No obstante, la Universidad deberá continuar con los esfuerzos para afianzar y continuar con la capacitación del nuevo personal que se incorpore para cubrir las necesidades de atención de servicios académicos crecientes.



## 4. Gestión académica

En el primer capítulo del presente informe, se señalaba de qué manera el proyecto institucional se fue construyendo a medida que la UNSAM fue consolidando su presencia en la región. En ese contexto, la relación asociativa con los organismos de investigación avanzada existentes en el área geográfica constituyó una trascendente marca fundacional, que por un lado permitió jerarquizar los niveles de producción científico-tecnológica de la naciente Universidad, y por el otro fue priorizando al campo de las ciencias físico-naturales como su eje principal de desarrollo académico. Como indicamos anteriormente las primeras unidades académicas fueron las Escuelas de Posgrado, de Ciencia y Tecnología y de Economía y Negocios; y los Institutos de Investigaciones Biotecnológicas, de Calidad Industrial, y el de Tecnología “Prof. Jorge Sábato”.

Pero el paso de los años fue consolidando la apertura hacia el campo de las artes y las ciencias humanas y sociales. Tanto en el grado como en el posgrado, las carreras vinculadas a estas áreas disciplinares son actualmente las que concentran un porcentaje mayoritario del alumnado, en sintonía con una tendencia nacional que ubica a las carreras de sociales como las más requeridas por los estudiantes. De esta tendencia, derivan múltiples dimensiones y tensiones vinculadas a la organización interna de la gestión, que no necesariamente están vinculadas a la historia institucional ni a su política de gestión académica. En este punto, y respetando la libre elección de los alumnos, pero en línea con decisiones de política educativa a nivel nacional, sería interesante definir estrategias tendientes a estimular especialmente la orientación vocacional hacia el área de las ingenierías, de las ciencias de la salud, y otras disciplinas con mayor peso técnico-aplicativo.

Al mismo tiempo, la fuerte tendencia de crecimiento de la matrícula, necesita de líneas de acción que revaloricen la tarea docente. La UNSAM constituye en cierta medida una “Universidad de investigación”, con un 30% de doctores y casi un 50% de docentes con

título de posgrado, lo que le permite exhibir una formación extraordinariamente alta de su capital humano. Estas carreras académicas suelen nutrirse, según estándares habituales a nivel nacional e internacional, con actividades de posgrado, investigaciones y publicaciones; y no prioritariamente, con actividades de docencia de grado, las que deberían ser revalorizadas para no entrar en conflicto con las demandas que surgen del fuerte crecimiento de las necesidades de los estudiantes de grado.

## La organización de la gestión académica. Escuelas e Institutos

La organización académica según Escuelas e Institutos no presenta grandes dificultades organizativas: cuatro Escuelas y nueve Institutos constituyen la organización actual de la institución. Se ha podido desde allí proveer al dictado de las carreras, las cuales pertenecen a una o más Unidades Académicas.

Conviene advertir algunos problemas dignos de consideración en esta modalidad organizativa. Uno de ellos, es que no siempre existen directores de las carreras de grado dependientes de las unidades académicas. De este modo, la atención de las carreras puede resentirse; ya sea porque la Secretaría Académica de una unidad académica deba ocuparse de varias carreras sin un responsable específico de cada una de ellas, o porque una carrera depende de más de una unidad académica, y puede quedar sujeta a márgenes importantes de falta de coordinación.

A su vez, los Institutos no tienen Consejo Directivo, y sólo los que están asociados a alguna institución externa de investigación tienen representación en el Consejo Superior. Esto se corrige parcialmente con la existencia de Consejos que, sin tener valor estatutario, operan de hecho en varios Institutos. Si bien esta última es una solución parcial, debe tender a normalizarse redefiniendo la representación de los claustros en el gobierno de los Institutos, y la de éstos en el Consejo Superior de la Universidad.

La distinción entre Escuelas e Institutos (ya mencionada en el capítulo de gestión institucional) no es fácil de establecer conceptualmente. Es notorio que los primeros Institutos se crearon por convenio con las instituciones de investigación de la zona y se definieron ligados a la investigación y el posgrado, con una identidad institucional singular, sostenida a la vez en la pertenencia a la UNSAM y en la asociación con las instituciones de investigación.

Hasta allí la distinción entre Escuelas e Institutos resultaba clara, y así fue establecida en un documento elaborado por una comisión asesora del Rector, donde los nuevos Institutos (ya no asociados a otras instituciones) serían un “ámbito de investigación y de enseñanza superior de un campo general del conocimiento y la cultura”. Allí confluirían investigadores de la UNSAM con otros que tuvieran proyectos radicados en ella, e investigadores de otras instituciones que quisieran radicar proyectos en la Universidad. Se entendía que los Institutos debían tener fuerte relación con la Escuela temáticamente más cercana al Instituto, de modo que los miembros de la Escuela investigaran en el Instituto, y los del Instituto dieran clase de grado y posgrado en esa Escuela.

Pero por múltiples razones (cercanía de los primeros Institutos con los organismos de investigación externos, complicaciones en la coordinación de los Institutos con las Escuelas, existencia de carreras completas de grado y posgrado en los Institutos que permite a los investigadores no dar clase en una Escuela, u otras), cada Instituto ha ido resolviendo su desarrollo institucional con autonomía de las Escuelas. En este sentido, la relación de algunos Institutos con las instituciones de investigación externas, podría limitar su autonomía, en tanto una parte considerable del personal de los Institutos posee dedicación exclusiva en los organismos externos y no en la UNSAM. Más allá de estos aspectos señalados, la diferencia más notoria entre Institutos y Escuelas, tendría relación con la amplitud de los campos de estudio, según aborden un solo espacio temático o varios, respectivamente.



## Carreras de grado, posgrado y por convenio

En el IAI, la Universidad señala la existencia de 14 carreras de pregrado, 58 de grado y 59 de posgrado. Es evidente por sus temáticas, que ha existido un esfuerzo por abrir campos nuevos, entendidos como socialmente necesarios (por ej., Licenciatura en Física Médica, Tecnicatura en Electromedicina, Tecnicatura en Teledetección y Eco-informática).

### Cuadro N° 5:

Cantidad de carreras por unidad académica y su estado de acreditación

Unidades Académicas	Tipo de carrera	Total de carreras	Acreditada	Hacer lugar	No acreditada
Escuela de Ciencia y Tecnología	Pregrado	4	--	--	--
	Grado	11	1	4	--
Escuela de Economía y Negocios	Pregrado	1	--	--	--
	Grado	6	--	--	--
	Posgrado	3	2	1	--
Escuela de Humanidades	Pregrado	1	--	--	--
	Grado	21	--	--	--
Escuela de Política y Gobierno	Posgrado	14	12	1	1
	Grado	6	--	--	--
Instituto de Altos Estudios Sociales	Posgrado	7	4	3	--
	Grado	2	--	--	--
Instituto de Calidad Industrial	Posgrado	11	8	3	--
	Posgrado	4	3	--	1
Instituto de Estudios de Ciencias Jurídicas	Pregrado	1	--	--	--
	Posgrado	2	1	1	--
Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y Movimiento	Pregrado	1	--	--	--
	Grado	7	--	--	--
	Posgrado	2	2	--	--
Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental	Pregrado	1	--	--	--
	Posgrado	9	7	2	--

Instituto de Investigaciones Biotecnológicas	Pregrado	1	--	--	--
	Grado	1	--	--	--
	Posgrado	2	2	--	--
Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural	Posgrado	1	--	1	--
Instituto de Tecnología Ferroviaria "Raúl Scalabrini Ortiz"	Pregrado	2	--	--	--
	Posgrado	1	--	1	--
Instituto de Tecnología Nuclear "Dan Beninson"	Pregrado	1	--	--	--
	Posgrado	2	2	--	--
Instituto Sábado	Grado	1	1	--	--
	Posgrado	4	3	--	1
Rectorado UNSAM	Posgrado	1	--	1	--

Referencias: (--) No corresponde la presentación a acreditación.

Fuente: elaboración propia a partir del IAI de la UNSAM y registros internos de la CONEAU.

La matrícula estudiantil por carrera es un tema importante a considerar en tanto se han tenido que cerrar carreras que contaban con un número muy bajo de estudiantes. En este sentido, la política de IDAES de ofrecer las carreras "tradicionales" a nivel de grado parece razonable, para que las modalidades más singularizadas de profesión puedan darse por vía de especializaciones a nivel posgrado.

Otro punto importante respecto de las carreras refiere a que la modalidad elegida en algún momento por la UNSAM, de reforzar carreras en ciencias físico-naturales y tecnologías que puedan servir a la producción, no aparece del todo nítida en la proporción de carreras de la oferta académica de la Universidad. La dinámica propia de creación de carreras (que en la UNSAM como en otras universidades, depende de demanda externa pero también de factores internos a la Universidad) hace que las ciencias sociales tengan un peso creciente, que sin ser problemático o negativo, debería ser repensado por la institución para asumir una definición identitaria más próxima a lo que efectivamente está produciendo, o en su caso sostenga

alguna política para mantener un peso especial en la enseñanza de las ciencias ligadas a los procesos tecnológico-productivos.

Vale destacar por otra parte que la cantidad de carreras de grado (incluyendo las de complementación y las tecnicaturas y profesorado) y posgrado están repartidas aproximadamente en partes iguales, lo que permite advertir el perfil de una institución que se ha erigido fuertemente sobre altos niveles de calidad investigativa por su asociación a los organismos de CyT. En diversos Institutos y aun en Escuelas, el nivel de posgrado surgió previamente a las carreras de grado.

La oferta de posgrado resulta equilibrada entre carreras de Especialización, Maestría y Doctorado, la mayoría de las cuales han sido acreditadas y categorizadas por la CONEAU. Es de destacar que a posteriori de la anterior evaluación externa de la UNSAM se cerró la Escuela de Posgrado, como fue señalado anteriormente, y cada una de las carreras que allí se dictaban, pasó a depender de la unidad académica específica según su temática. Se creó la Dirección de Posgrado dependiente de la Secretaría Académica, que colabora con el asesoramiento y apoyo a cada unidad académica, a la vez de realizar el seguimiento estadístico del conjunto.

En el nivel de grado, existen diversos trayectos comunes entre carreras y ciclos generales de conocimientos básicos. Esto permite a los alumnos contar con el tiempo suficiente para informarse antes de asumir la propia carrera.

Las carreras de complementación curricular que se dictan por convenios están siendo desactivadas, como ya ha sido mencionado. Parece razonable que, excepto para casos en que se advierta una clara necesidad social o profesional, la UNSAM se concentre en las carreras de pregrado, grado y posgrado que sean gestionadas plenamente por la propia Universidad.

La Secretaría Académica está buscando producir mayor homogeneidad en los criterios de gestión académica en la UNSAM, en términos de evaluación académica, confección de planes de estudio, carreras intermedias, etc, dado que éstos son muy diferenciados (y no sólo por razones que serían atendibles de disimilitud temática o disciplinar).

## Matrícula estudiantil. Problemática de ingreso y permanencia

La UNSAM comparte en términos generales la problemática de la deserción con el conjunto de las instituciones universitarias argentinas. Si bien en los últimos seis años la matrícula creció en un 46%, con 12.587 alumnos de pregrado y grado en el año 2012, la mitad de los aspirantes inscriptos iniciales no llega a ingresar a la Universidad.

**Cuadro Nº 6:** Distribución del total de estudiantes activos de pregrado y grado, por unidad académica

Unidad Académica	Total	Pregrado	Grado (ciclo completo)	Grado (CCC)
Escuela de Economía y Negocios	4.058	573	2.867	618
Escuela de Humanidades	2.884	-	1.423	1.461
Escuela de Ciencia y Tecnología	1.462	617	810	35
Escuela de Política y Gobierno	869	-	590	279
Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento	1.892	82	1.506	304
Instituto de Investigaciones Biotecnológicas	517	31	486	-
Instituto de Altos Estudios Sociales	506	-	506	-
Instituto Tecnológico Ferroviario Scalabrini Ortiz	331	331	-	-
Instituto de Tecnología Prof. Jorge Sábato	46	46	-	-
Instituto de Tecnología Nuclear Dan Beninson	13	13	-	-
Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental	9	9	-	-
<b>TOTAL UNSAM</b>	<b>12.587</b>	<b>1.656</b>	<b>8.234</b>	<b>2.697</b>

Fuente: Elaboración a partir del Informe de Autoevaluación de la UNSAM, 2012.

Según se describe en el Informe de Autoevaluación Institucional, el ingreso a las carreras de pregrado y grado de la UNSAM está definido por el Reglamento General de Alumnos, que establece como requisito la aprobación del Curso de Preparación Universitaria (CPU). No obstante, su estructura curricular, carga horaria y duración varía en cada una de las distintas unidades académicas y, en algunos casos, difiere según las carreras. La única materia común del CPU es la Introducción a los Estudios Universitarios.

Una manera de incrementar el número de aspirantes y de mejorar el nivel de preparación al momento del curso introductorio, podría llevarse a cabo a través del fortalecimiento de las actividades de apoyo a los estudiantes durante el curso preparatorio y de los vínculos sistemáticos con las escuelas de nivel medio de la zona para a la vez dar a conocer el rol de la UNSAM. Simultáneamente, se puede pensar en llevar adelante actividades compensatorias con aquellos aspirantes que no aprueban en primera instancia el examen de ingreso, con el fin de mejorar el porcentaje de ingresantes efectivos en relación al número de aspirantes. Este porcentaje tiene una importante variación según la carrera a la que intentan ingresar, en la ECyT ingresó sólo el 31% de aspirantes en 2011, mientras en la EH, la EEyN y el ICyM ese porcentaje creció hasta aproximadamente el 60%. Este dato constituye seguramente un indicador más acerca de las especiales dificultades de rendimiento de los alumnos en las ciencias físico-naturales.

Otro dato relevante al analizar la composición de la matrícula de grado, está vinculado a la heterogeneidad de la distribución de la misma según las diversas unidades académicas. Mientras la EEyN tiene el 30% de alumnos de toda la UNSAM, y la EH está por encima del 20%, el Instituto de Tecnología “Prof. Jorge Sábato” registra 46 alumnos y el de Tecnología Nuclear Dan Beninson, 13. Esta distribución seguramente responde a las diferencias de perfil y de gestión académica entre las distintas unidades académicas vinculadas a cuestiones presupuestarias y disciplinarias específicas; mientras que la EEyN posee mayor concentración de matrícula en el grado que en

el posgrado. Algunos institutos destacados en investigación poseen un nivel de grado altamente selectivo para la conformación de grupos de investigación, con apoyo de becas y seguimiento individual de cada estudiante. Sería deseable que estas carreras de alto nivel pudieran ampliar aunque sea levemente su matrícula, sin resignar los criterios de calidad que las distinguen.

Entre los estudiantes se registra un 23% que son mayores de 35 años (por encima de la media nacional), lo que seguramente indica que la Universidad se vuelve atractiva para un sector de los adultos que en algún momento decidieron dejar sus estudios, o nunca pudieron iniciarlos.

De cada 10 estudiantes de grado 8 trabajan, lo que muestra una composición mayoritaria del alumnado que debe cumplir con exigencias fuera de la Universidad. Sólo un 30% reside en la zona de inserción principal de la UNSAM en el centro Miguelete y en el centro de San Martín (EEyN).

Más del 25% de los estudiantes no cursaba ninguna materia en el año 2010, mientras un 28% cursaba sólo una o dos asignaturas. Se advierte entonces, que más del 50% de los estudiantes de grado no cursan ninguna, o cursan un máximo de dos asignaturas anuales. Estas cifras llevan a reflexionar sobre la validez de las cifras totales de estudiantes de grado, por cuanto muchos de los inscriptos no están activos. Los problemas de deserción y de prolongación de permanencia en la carrera que se derivan de estos datos son significativos. Como posibles causas, se han destacado problemas con los horarios de cursada, con la carga horaria de las materias y la falta de oferta de materias correlativas. En cualquier caso, habrá que acentuar medidas que coadyuven a que los estudiantes no alarguen indefinidamente la cursada, sin que la implementación de medidas excesivamente rígidas aumente la deserción. Es notorio que un régimen más “duro” de permanencia no resultaría adecuado para los alumnos que en su mayoría trabajan, y que en muchos casos deben viajar para llegar a la Universidad. Cabe destacar el acierto del servicio de ómnibus gratuito que la UNSAM pone a disposición de su personal y de los

alumnos, que de manera periódica y con horarios que se cumplen, ayuda a una circulación más fluida de los universitarios.

Tal como lo plantea el IAI y ya fue mencionado en el apartado anterior, es necesario revisar la calidad de la oferta de grado en las carreras conveniadas, dado que las mayores tasas de aprobación que se registran, hace pensar en la existencia de distintos estándares de evaluación.

La implementación de programas de tutorías parece haber constituido un aporte en el camino de disminuir los niveles de deserción. Es el caso de la EEN, donde el Proyecto Pedagógico de Tutorías ha permitido bajar la deserción inicial de un 34% al 21%. También merece destacarse el Plan de Acción Tutorial en la ECyT.

Los sistemas de registro de información sobre los docentes y alumnos se cargan en cada unidad académica como es conveniente, pero a la vez están centralizados en el Rectorado en cuanto a su recepción y almacenamiento.

Se hace necesario estudiar con más detalle la composición socio-económica de los estudiantes de la UNSAM. La percepción al interior de la comunidad universitaria los asocia mayoritariamente con la idea de “universitarios de primera generación”, pero no parece advertirse que un 22% de los ingresantes en 2012 son hijos de quienes tienen título universitario, que un 10,2% son hijos de quienes iniciaron sin terminar la Universidad, y que 13,9% de padres que han ido al terciario, o lo han finalizado. Es decir, de estos ingresantes, 1 de cada 5 es hijo de universitario con título, y otro casi 25% lo es de padres que han concurrido a educación superior sin ese título universitario. En suma, más del 46% de estos nuevos ingresantes no son “primera generación de educación superior”.

Se hace necesario estudiar también las causas de las grandes demoras que los estudiantes tienen para terminar sus carreras de grado así como apoyar la realización de tesis cuando este requisito existe, pues la dificultad para escribir es muy habitual en los estudiantes. Pero sobre todo habrá que advertir qué facilidades puedan establecerse en cuanto a organización del plan de estudios y correlativi-

dades exigidas, así como de condiciones y horarios de dictado, sin resentir la exigencia y la calidad. Es muy difícil proponer medidas concretas al respecto sin un estudio detallado en cada unidad académica, pero es imprescindible llevarlas adelante.

Si bien desde la anterior evaluación fueron creadas varias nuevas carreras de Ingeniería, en los niveles de egreso siguen predominando los alumnos de Ciencias Sociales y Humanidades (43%) y los de Ciencias de la Salud (40%), mientras los de Ciencias Básicas y Aplicadas llegan sólo al 17%.

Las tasas de graduación no son fáciles de establecer sin estudios por cohortes. De cualquier modo hay mucho por hacer en este sentido, pues como se mencionaba anteriormente el 50% de los que se inscriben se presentan al examen del curso de ingreso, casi el 50% de los aspirantes iniciales no aprueba el examen de ingreso y a su vez, al finalizar el primer año deserta aproximadamente el 50% de quienes iniciaron la carrera. Ello hace que al terminar primer año, los estudiantes que continúan con sus estudios sean aproximadamente el 15% de aquellos que inicialmente se inscribieron para el curso de ingreso; lo que constituye un número sumamente desalentador.

## Composición de la planta docente.

### Ingreso, promoción, concursos y dedicaciones

La UNSAM tiene un total de 1.398 cargos docentes. En la distribución por área de conocimiento, 651 docentes pertenecen al área de las Ciencias Básicas y Aplicadas, 84 al área de Ciencias de la Salud y 663 a las Ciencias Sociales y Humanas, pero la distribución entre profesores y auxiliares favorece ampliamente a Sociales, que cuenta con 501 profesores contra 327 de las Ciencias Básicas y Aplicadas y 52 de las Ciencias de la Salud. Esto se vincula con la práctica docente de acuerdo al tipo de disciplina, ya que en las Básicas el apoyo al trabajo de laboratorio exige mayor presencia de auxiliares de docencia.



**Cuadro Nº 7:** Distribución de cargos según categoría

	Profesores	Auxiliares	Apoyo	TOTAL
Ciencias Básicas y Aplicadas	327	322	2	651
Ciencias de la Salud	52	23	9	84
Cs. Sociales y Humanas	501	145	17	663
<b>TOTAL</b>	<b>880</b>	<b>490</b>	<b>28</b>	<b>1.398</b>

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional UNSAM, 2012, pág. 40.

Los profesores ingresan formalmente por concurso, por área de conocimiento, lo cual es una ventaja frente al rígido sistema de cátedras. El porcentaje de profesores ordinarios es del 33% según el IAI y del 22,5% según documentación de la Secretaría Académica.

**Cuadro Nº 8:** Distribución de cargos según el carácter de la relación contractual

	Ordinario	Interino	Contratado	Ad honorem	TOTAL
Ciencias Básicas y Aplicadas	138	399	77	37	651
Ciencias de la Salud	28	34	21	1	84
Ciencias Sociales y Humanas	294	199	141	29	663
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>632</b>	<b>239</b>	<b>67</b>	<b>1.398</b>

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional UNSAM, 2012, pág. 41.

En cuanto a las dedicaciones, el 71% son simples, lo cual es un porcentaje sumamente alto. Es cierto que esto no toma en cuenta quiénes son de tiempo completo en las instituciones conveniadas de investigación (CNEA, INTI, etc.) y trabajan todo su tiempo en la UNSAM. Pero de cualquier modo, el 7% de exclusivos es un número muy exiguo, por lo que es necesario realizar un esfuerzo para aumentar las dedicaciones semiexclusivas (16% según el IAI) y las exclusivas; disminuyendo el porcentaje de dedicaciones simples en los próximos años.

**Cuadro Nº 9:** Distribución de cargos según dedicación

	Exclusiva	Semi-exclusiva	Simple	Extensión, otras dedicaciones	TOTAL
Ciencias Básicas y Aplicadas	43	98	497	13	651
Ciencias de la Salud	6	22	47	9	84
Ciencias Sociales y Humanas	50	107	448	58	663
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>227</b>	<b>992</b>	<b>80</b>	<b>1.398</b>

Fuente: Informe de Autoevaluación Institucional UNSAM, 2012, pág. 42.

Es alto el nivel de docentes posgraduados, un 46%. Del total de profesores, el 30% tiene doctorado, lo cual resulta excepcional dentro del concierto de las universidades nacionales. El IIB, seguido por IDAES, son los destacados en porcentaje de docentes con doctorado (60 y 58%, respectivamente). En la EH es el 41%, y en EEyN el 24,5%, lo cual es explicable por ser las unidades académicas con más alumnos de grado, y menos centradas en la investigación y el posgrado.

A diferencia de aquello que sucede en otras universidades, no todos los docentes dictan clases de grado: sólo el 73% declaró hacerlo, mientras un 31% se dedica al posgrado (algunos dictan a la vez en ambos niveles). Sería aconsejable insistir, tal como se está haciendo ya en algunas unidades académicas, en que los profesores dicten clases de grado en alguna medida. La importancia de las clases de grado para la Universidad debería destacarse ante los docentes, pues hay unidades académicas donde parece valorarse más el posgrado, lo cual es explicable por la historia de la UNSAM y precisamente por ello debe ser asumido como aspecto a superar.

La carga para cada docente es muy diferenciada según cada unidad académica y carrera, pero en general no parece excesiva: como máximo, dos cursos por semestre. Tampoco existe número muy alto de alumnos por docente; más bien lo contrario en las carreras de alta selectividad, donde la relación del profesor con un número escaso de estudiantes fomenta su formación inicial en investigación.

Existe una Reglamentación del año 2006 para evaluación de profesores ordinarios, que plantea comisiones evaluativas por área. La misma exige la formación de tribunales con 3 docentes miembros, uno de los cuales -al menos- ha de ser ajeno a la UNSAM. Hay allí un problema sutil en la reglamentación acerca de los dictámenes, que debiera ser subsanado; en art. 33 inc. b) se habla de lo que debe hacerse para aprobar “alguno de los dictámenes”, pero los arts. 28 y 29 no hacen referencia a la posibilidad de que exista más de un dictamen. Más allá de este aspecto, la reglamentación parece apropiada pero lo preocupante es que no se aplica, según testimonios de docentes y autoridades.

En cuanto a políticas de perfeccionamiento del personal docente, cabe asumir que la calidad disciplinar promedio del personal hace innecesario que sea la misma Universidad la que promueva procesos de perfeccionamiento, dado que la amplia oferta de posgrados y de investigación ofrece por sí misma opciones a quienes no tengan título de posgrado, o a quienes tengan poca experiencia en investigación.

Sin embargo, cabe señalar que existe poco apoyo a la pedagogía universitaria como aspecto de profesionalización de la docencia. Es de sugerir, entonces, que exista mayor atención a este aspecto en el futuro de la institución, como parte constituyente del mayor énfasis que debiera otorgarse a la docencia de grado.

La promoción docente no está reglamentada, pues no existe carrera docente. No hay mecanismos de promoción sistemáticos, y las evaluaciones de desempeño (que podrían colaborar para dar insumos al respecto) no se están realizando.

## Las actividades de Posgrado

La historia institucional de la Universidad está caracterizada y fuertemente identificada por la calidad y pertinencia de sus posgrados. Esa tradición parece continuar en desarrollo y crecimiento veinte años después de su fundación. En el Anuario Estadístico 2012 de las carreras de posgrado, se señala que tres nuevas unidades académicas

han iniciado actividades en el área: la Escuela de Ciencia y Tecnología, el Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural, y el Instituto Tecnológico Ferroviario. Resultan además muy pertinentes socialmente y justificados académicamente varios de los posgrados inaugurados: Doctorado en Ciencias Aplicadas y de la Ingeniería, Especialización en Conservación-Restauración de Bienes Culturales, Especialización en Políticas de Planificación de Transporte, Maestría en Desarrollo Económico, Maestría en Economía Solidaria.

La EH y el IDAES aparecen como las unidades con más cantidad de carreras (15 y 12, respectivamente), lo cual muestra el peso que el posgrado ha tenido en los comienzos de la UNSAM, y también el hecho de que en Ciencias Sociales habitualmente la menor exigencia de equipamiento facilita la apertura y sustentabilidad de las carreras.

IDAES es también la unidad con más doctorados (tres), seguida en ello por el Instituto Sábato (dos). El peso relativo de los doctorados es grande en instituciones de alto nivel investigativo en Cs. Básicas, como el Sábato o el IIB. La máxima cantidad de especializaciones se da en la EH (seis), en 3iA (cuatro) y en INCALIN (tres), lo que da cuenta de la característica más aplicativo-técnica o profesional en que se ubican estas unidades académicas.

Puede considerarse razonable la proporción de carreras de especialización (27), maestría (29) y doctorado que existen, pues estas últimas (9) son sólo para aquellos que van a dedicarse específicamente a la investigación científica o tecnológica.

La gran mayoría de las carreras de posgrado (91%) fueron acreditadas por CONEAU, y las cinco restantes están presentadas, faltando sólo una en espera de la próxima convocatoria de su especialidad. También los proyectos (ocho) se han presentado a CONEAU, de los cuales 4 fueron aprobados y 4 se encuentran en evaluación. Por otro lado, 21 posgrados de los acreditados, no se han categorizado. De aquellos categorizados, 12 obtuvieron la categoría A y An, 15 la B y Bn y 11 la Cn. Es un excelente total, ya que el 30% de esos posgrados son A/An, y más del 70% están por encima de la C.

El área de Ciencias Aplicadas tiene seis posgrados con categoría A, el área de las Ciencias Sociales tiene 3 carreras con categoría A, 8 con B y 5 con C, mientras que el área de Ciencias Básicas tiene 3 con categoría A y una con B. Esta distribución ratifica la alta calidad en todas las áreas temáticas y manifiesta un perfil destacado en áreas de Ciencias Básicas y Aplicadas, donde los equipos de investigación ligados a las instituciones externas son de excelencia.

El crecimiento de la oferta de carreras en el período 2001-2012 se ha concentrado en el área de las Ciencias Sociales y Humanas; alcanzando un 213% y 450% respectivamente. En cambio, el área de las Ciencias Básicas creció sólo 63% y el de Ciencias Aplicadas un 33%. Ciencias de la Salud ha tenido que cerrar uno de sus tres posgrados.

Hay en la UNSAM académicos que dirigen más de un posgrado, y algunos que incluso lo hacen en tres. Debiera reglamentarse este aspecto, poniendo límite a la condición de dirección múltiple para no resentir la atención en la dirección y minimizar la personalización en el poder decisorio en esos casos.

En cuanto a los alumnos de posgrado, ascienden a 3.134 lo que constituye el 20% de la matrícula estudiantil de la Universidad. Ha habido un aumento sostenido del porcentaje de los alumnos de posgrado en relación a los de grado desde 2006, pasando de 9% a 20%. El mismo marca un fuerte crecimiento del posgrado, pero puede leerse también como cierta dificultad del grado para tener un crecimiento más sostenido.

Al año 2010 la UNSAM aparecía como la segunda Universidad con sede en el conurbano en cantidad de estudiantes de posgrado (2.098), siguiendo por entonces a la Universidad de Lanús (2.680), muy por encima de las restantes (La Matanza, Lomas, Quilmes, Tres de Febrero, Gral. Sarmiento). Esto muestra a la UNSAM en muy buen lugar de desarrollo de este nivel, en relación con universidades surgidas en la misma época y que tienen condiciones sociales e institucionales de funcionamiento similares.

La mayor cantidad de alumnos de posgrado se concentra en los sitios donde hay más carreras de maestrías y especializaciones;

es decir, en el área de Sociales y Humanas (EH, EPyG, IDAES). Allí se ubica el mayor número de inscriptos en el segundo semestre de 2012, un 62% del total.

A pesar de la decisión de abrir más especializaciones, la concentración de la matrícula sigue dándose en las maestrías (60%), que más que duplican en número de alumnos a las especializaciones (26%). Los doctorados, con 14% de la matrícula de posgrado, se ubican en una cantidad razonable dada su exigencia específica.

Hay un porcentaje de 16% de extranjeros en la última inscripción para carreras de posgrado (2012). Dado que es una cifra significativamente importante, la Universidad podría analizar si cabe alguna política específica en relación con la recepción y retención de estos estudiantes, así como la posibilidad de que ellos sean correa de transmisión de relaciones internacionales con otras instituciones de educación superior en sus países de origen.

Existe una amplia política de becas para estudiantes de posgrado, ya sea que abarquen estipendio o sólo arancel. Hay 1.257 estudiantes becados y su distribución por unidad académica es bastante heterogénea.

Muy pocos estudiantes de posgrado (3%) son egresados de la UNSAM. El 38% provienen de titulaciones de grado en la UBA, un 8% proviene de otras universidades del conurbano y el 16% son de universidades privadas. Varios de esos posgrados se cursan en la sede de calle Paraná, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

De los 2.214 egresados de posgrado acumulados, la mayoría proviene de ICRyM (586) y del INCALIN (441), que siguen siendo las unidades más fuertes en la producción de egresados, junto al IECJ. Con relación a lo ya dicho, las especializaciones, siendo menos numerosas en alumnado, han llevado al 64% de los egresados, mientras las maestrías sólo al 29%, y los doctorados al 7%. Notoriamente el problema de la producción de tesis es grave, sobre todo en Ciencias Sociales y Humanas. En el IDAES se han establecido apoyos muy marcados para realizar las tesis, las cuales se definen desde comienzos de las carreras y aun así la dificultad sigue siendo

importante. Algunos posgrados iniciados en 2007 o 2008 no cuentan con egresados pero no se cuenta con información específica que permita ahondar en las causas de esta situación.

La relativa descentralización del posgrado coordinado desde cada unidad académica que sucedió al cierre de la Escuela de Posgrado se evalúa satisfactoriamente. El preciso relevamiento realizado desde la actual Dirección de Posgrado muestra que hay buena referencia informativa sobre el conjunto, condición si no suficiente, por cierto que necesaria para alguna política correctiva posible (por ej., apoyo a los procesos de escritura de tesis, refuerzo de matrícula en Ciencias Básicas y Aplicadas con nuevas carreras o alguna reingeniería que opere sobre las actuales).

Los posgrados no siempre se asocian ligados a carreras de grado en la propia institución; no en vano es tan escaso el grupo de estudiantes de posgrado que provienen del grado realizado en esta misma Universidad. De tal modo, más que pensar en una abstracta articulación grado/posgrado, lo que cabe es advertir si existen carreras de grado que tengan una continuidad disciplinar en los posgrados que se ofrecen. Buscar esta correlación colaboraría a reforzar el grado y establecer allí algunas carreras hoy inexistentes.

Los posgrados son arancelados como en la mayoría de las Universidades de nuestro país, si bien existen muchos alumnos becados desde diferentes instituciones. Los docentes son generalmente de la misma UNSAM o de las instituciones de investigación asociadas y, en un porcentaje menor, especialistas externos a la UNSAM y contratados *ad hoc*.

## Articulaciones de la docencia con otras funciones

En cuanto a la articulación de docencia con investigación, es importante en las carreras ligadas a las instituciones de investigación, o en aquellas áreas que de por sí son fuertes en lo investigativo en Ciencias Básicas y Aplicadas (Sábato e IIB, por ej.). Esto se da tanto para el grado como para el posgrado. En Ciencias Sociales tal

articulación se manifiesta en limitada medida (más en posgrado que en grado) por razones evidentes: los alumnos en estas carreras son mucho más numerosos que en las disciplinas Físico-naturales, lo que hace difícil que se puedan ubicar a todos dentro de un proyecto de investigación, o aún en varios proyectos que estuvieran en curso en la institución.

Las actividades de extensión implican poco a los docentes y estudiantes, siendo el programa de enseñanza en cárceles una excepción. Los alumnos participan de voluntariados, pero los voluntarios no pasan de setenta en toda la UNSAM. Se trata de tareas de extensión que la administración de la Universidad realiza con la comunidad, pero los docentes y estudiantes tienen escasa relación con estos programas.





## 5. Gestión de la educación a distancia

Uno de los aspectos de la gestión académica está vinculado al análisis y evaluación de las políticas de educación a distancia. La UNSAM incorporó la modalidad a partir del año 2004 desde el CEDEM –Centro de Diseño Educativo Multimedia- en carreras de complementación para docentes de niveles inicial, primario y secundario. En esa primera etapa, se diseñaban cuadernillos impresos –correspondientes a módulos en formato pdf para su envío por la plataforma- y se organizaban sedes para la toma de exámenes. En diciembre del 2009 empezó a trabajar el grupo actual responsable de la gestión de la educación a distancia, cuyo propósito era generar un área transversal para toda la Universidad, incluidas las Escuelas y los Institutos. La educación a distancia mediada por tecnologías digitales, por lo tanto, es una modalidad joven. El programa se denomina UNSAM DIGITAL. En el 2010 comenzó con 16 aulas virtuales, que en el marco del Programa Más Campus (aulas virtuales complementarias para las carreras presenciales), se universalizaron para todos los espacios curriculares en el 2012 a partir de la unificación de la carga de datos en el programa SIU, emparentándolo a la plataforma Moodle. Es una política institucional incentivar el uso de estas aulas virtuales, para que sean también una fuente de información académica sobre los contenidos abordados y los modos de interacción con los estudiantes.

Un propósito prioritario de la UNSAM ha sido lograr una mayor heterogeneidad en la modalidad pedagógica del aula -y también fuera de ella- tanto desde la utilización de las tecnologías como en lo referido a otros aspectos educativos. Se considera importante la tecnología en esta Universidad desde la lógica de que se puedan cursar estudios que no existen en otras instituciones, considerando que lo digital no debe ser algo subjetivo, sino posibilitador de diversas cuestiones relacionadas con los ritmos laborales, la vinculación con profesores de distintos lugares del mundo, y el establecimiento de redes, entre otros factores. Otra de las intencionalidades señaladas consiste en lograr mayor investigación y desarrollo respecto a las po-

sibilidades de la formación en entornos virtuales. Se pretende que el cambio hacia la plataforma Moodle no sea tan sólo desde el diseño, sino que comprometa diferentes procesos pedagógicos y de comunicación. Asimismo, se busca que la modalidad sea cada vez menos supletoria, abarcando otros proyectos relevantes, dado que la mayoría de las carreras de grado a distancia son ciclos de complementación curricular que también están creadas en modalidad presencial.

En cuanto a las carreras existentes bajo esta modalidad, la Licenciatura en Dirección de Organizaciones de la Sociedad Civil respondió a la demanda de un grupo de personas que cursaban dicha carrera en una Universidad privada que debió cerrar. La Especialización en Industria Petroquímica se generó a partir de un convenio entre el Instituto Petroquímico y la UNSAM, para formar a alumnos en plantas petroquímicas dispersas en el país. Luego la demanda comenzó a crecer desde países limítrofes. Por último, la Licenciatura en Enseñanza de las Ciencias, con orientación en Didáctica de la Biología, en Didáctica de la Física, en Didáctica de la Matemática y en Didáctica de la Química, fue inicialmente presencial para la formación de profesores.

Los alumnos encuestados manifiestan conformidad con la modalidad de estudio y valoran sus ventajas como personas adultas con múltiples obligaciones, aunque algunos observan que cursar en esta modalidad resulta más difícil, por la separación física entre docentes y alumnos, y la necesidad de ser constantes.

En el IAI se explicita que la educación a distancia en la Universidad se encuadra en el Programa UNSAM DIGITAL de formación e investigación en Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizajes (EVEAS) dependiente de la Secretaría Académica del Rectorado. Pero en el Informe existen referencias mínimas a la modalidad. Sólo se la menciona en dos párrafos, señalando que su implementación se vincula con la necesidad de aumentar la matrícula de estudiantes; y planteando que se implementaron cambios técnicos y académicos para responder a los requerimientos propuestos por los estándares propios de la modalidad, lo cual generó transformaciones que im-

pactaron no sólo en la ampliación de la oferta, sino también en la modificación de la propuesta pedagógica en entornos virtuales. Los propósitos respecto a lo que se pretende con la educación a distancia en la Institución, no están suficientemente plasmados en la documentación general de la UNSAM.

### Conformación de los equipos de trabajo y financiamiento

Desde la gestión, se plantea que el presupuesto otorgado para los proyectos de UNSAM digital no es suficiente, pero se van encontrando estrategias y mecanismos para avanzar. Las ofertas para sectores externos a la Universidad generan recursos que permiten financiar otros proyectos académicos. La infraestructura informática y la conectividad no son óptimas, aunque están mejorando. Actualmente no se pueden realizar videoconferencias, por no contar con las condiciones tecnológicas necesarias.

En la modalidad trabaja un equipo de personas no muy numeroso, pero suficiente, que funciona muy bien porque hay compromiso con la propuesta. En cuanto a la forma de selección, designación y promoción de los miembros del equipo y de los docentes, en el caso de UNSAM digital se convocó a concurso interno, buscándose perfiles para la modalidad. Para la formación continua en la modalidad y las demandas que surgen desde otras instituciones y organismos, se contrata personal ad-hoc. En ocasiones, la relación contractual con los docentes es bajo la modalidad de locación de servicios, y los selecciona cada Escuela o Instituto de la UNSAM.

### El marco normativo de la modalidad

En el año 2009 se aprobó una Resolución Rectoral en la cual se nombra a la Directora de UNSAM digital, con dependencia de la Secretaría Académica del Rectorado. Con respecto a las ofertas desarrolladas, la carrera de posgrado Especialización en Industria Petroquímica se realiza a partir de convenio con el Instituto Petroquímico

Argentino y el Instituto 3IA, mencionándose también la apoyatura de UNSAM digital. La Especialización en Sistemas Electorales que se está diseñando, se va a ofrecer en conjunto con la Universidad de Salamanca, suscribiéndose un convenio con la Escuela de Política y Gobierno de la Universidad.

UNSAM digital no ha elaborado aún un Proyecto Pedagógico institucional que dé cuenta de la fundamentación de la modalidad virtual, como así también de los principales aspectos pedagógicos, tecnológicos y organizacionales. A los efectos de la presente evaluación institucional se ha redactado un documento denominado UNSAM digital, el que incluye pautas regulatorias para los docentes, tutores y alumnos de la modalidad virtual.

No obstante, la Universidad no cuenta con una normativa específica formalizada que regule la totalidad de los aspectos de la modalidad.

Se presenta un breve documento en el que se informa la cantidad y denominación de las carreras a distancia dictadas en la Escuela de Humanidades (todas ellas Licenciaturas como Ciclos de Complementación Curricular), la cantidad de alumnos y docentes, los nombres de los directores de carreras, de tutores, coordinadores y personal administrativo, el porcentaje de deserción de alumnos y el número de egresados.

## La producción y difusión de conocimientos vinculados con la modalidad

La UNSAM cuenta con una biblioteca muy equipada y los diversos Institutos y Escuelas poseen sus propias bibliotecas y bases de datos. Por este motivo, se está trabajando en el diseño de un “escritorio digital”, que posibilitará llegar con la información a los estudiantes que están lejos. Otra inquietud es incorporar videoconferencias interactivas para el desarrollo de las propuestas en la modalidad virtual.

Los alumnos plantean que no han recibido capacitación en el manejo de TICs y herramientas tecnológicas, e indican que el momento apropiado para dicha capacitación sería al comienzo de los estudios.

La dispersión de bibliotecas y bases de datos para el acceso a la información de docentes y estudiantes, y la falta de equipamiento para videoconferencias interactivas constituyen una debilidad para la modalidad en la UNSAM.

## La formación de los docentes en la modalidad

La formación de los docentes en conocimientos vinculados con la modalidad se realiza a partir de múltiples propuestas: clases presenciales, seminarios, ayuda en línea, etc. Según consideraron sus propios actores, la UNSAM digital efectúa un trabajo “muy artesanal”, pues satisface en forma permanente demandas específicas de los docentes que utilizan las aulas virtuales. Dado que una parte de éstos son contratados, por lo general no poseen formación pedagógica. Se les solicita que mínimamente realicen un curso de un mes que diseña UNSAM digital.

En la carrera de posgrado, se están preparando graduados propios para que asuman ayudantías. Todos los docentes hicieron un curso en la modalidad, y el Instituto Petroquímico apoyó mucho las instancias de formación. En la Licenciatura en Enseñanza de las Ciencias han tenido docentes muy formados en sus disciplinas, y respecto a la modalidad han tomado cursos –e-learning con e-educativa y luego Moodle–. Cuenta con apoyo constante de UNSAM digital para el uso de la plataforma, considerando que la formación debería ir más allá de esto.

Los docentes recibieron formación, pero no fue suficiente, predominando la dimensión tecnológica. Muchos plantean haberse formado por su cuenta. Consideran que falta más orientación pedagógica, y que la UNSAM debería capacitarlos en el ejercicio de la docencia virtual, porque resulta compleja. Dicen: “es una deuda de la Universidad”.

La Universidad, a través de UNSAM digital, forma a los docentes para el trabajo en la modalidad virtual. Sin embargo, se hace hincapié en el uso de la plataforma y las aulas virtuales. Se requiere una mayor formación en dimensiones pedagógico-didácticas.

## El seguimiento de los procesos de aprendizaje y la evaluación

Las evaluaciones del proceso se realizan virtualmente desde el aula digital, siendo presenciales los exámenes finales, pero se está proyectando incorporar sistemas de videoconferencia para que los alumnos no deban trasladarse. Respecto del seguimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, existen las tutorías -antes eran sólo ayuda técnica-, con dos roles: el tutor como nexos y orientación de cuestiones técnicas y apoyo socio-afectivo, y el docente. Antes los tutores no ingresaban al aula, pero ahora se permite que formen parte. La figura es la de un orientador, que brinda ayuda pedagógica, fundamentalmente para que no se demoren demasiado en el cursado de las asignaturas, e informa también a los docentes acerca del seguimiento que hacen de los alumnos. Los tutores acompañan a las cohortes y tienen aproximadamente cien o más alumnos.

Sobre la evaluación, los directores coinciden en que la mayoría de las asignaturas plantea actividades procesuales con foros, tareas e informes. A veces el trabajo final constituye el punto de partida para el examen final, que es presencial. En la Licenciatura en Dirección de las Organizaciones de la Sociedad Civil exigen una tesina. En la Especialización en Industria Petroquímica solicitan un proyecto de trabajo. Antes la defensa era presencial, ahora lo harán con Skype. Existe originalidad en los trabajos de alumnos, pues viven en distintos países y realidades y realizan importantes intercambios. En la Licenciatura en Enseñanza de las Ciencias los aprendizajes se evalúan desde las clases semanales, con recursos vinculados a la actividad docente de los alumnos.

Los docentes opinan que mantener un ritmo muy acelerado de actividades y “entusiasmarse” demasiado incorporando múltiples recursos al aula virtual, puede ser contraproducente para el aprendizaje. Una docente abrió un “foro de las lamentaciones”, donde descubrió las dificultades de los alumnos con el manejo de las herramientas informáticas. Plantean que se debe formar mejor a los alumnos en las estrategias de aprendizaje basadas en las TICs, porque muchos

no las manejan bien. Esta es una de las causas de la deserción. Para paliar esta problemática, algunos tutores de ciclos complementarios al inicio informan claramente sobre el compromiso a asumir con la modalidad, la carrera, lo que se espera, y se les muestra el campus y las herramientas. Otros docentes de asignaturas introductorias establecen un contrato muy claro: días, foros, temas, apertura de carpetas digitales, listado de quiénes entran en el aula, etc. Observan también que sólo se puede efectuar un seguimiento de los alumnos y sus problemas de aprendizaje si los grupos son reducidos.

En general, los alumnos manifiestan conformidad con las formas de evaluación, las cuales resultan variadas desde las posibilidades del aula virtual y las propuestas de los docentes. La mayor parte de los estudiantes dice que prefiere defender un proyecto o un trabajo, más que repetir contenidos.

De la información explicitada se desprende que el número de alumnos a cargo de un tutor es muy alto. Resulta necesario brindar instancias de formación en el manejo de las herramientas informáticas a los estudiantes, pues es una de las causas de deserción.

## El campus virtual de UNSAM digital

Respecto del campus virtual, los alumnos opinan que en general el diseño de las aulas virtuales es correcto y permite acceder a recursos, bibliografía y actividades, aunque a algunos alumnos les llevó varios meses poder adaptarse. Observan también que es necesario tener un entrenamiento básico en TICs para poder utilizarlas y que la UNSAM no les provee, como fue señalado. Plantean que la comunicación que establecen con los docentes es buena, fluida y cordial, principalmente a través de los foros, mails y mensajería interna de la plataforma. Los alumnos estudian con la bibliografía que les proveen los docentes desde el aula virtual, mediante links o carpetas. Los que pueden –porque viven cerca- recurren a la biblioteca física de la UNSAM. Ninguno manifiesta acceder a bibliotecas virtuales de la institución.



Respecto a los principales obstáculos con el campus virtual, la mayoría de los alumnos señala cuestiones técnicas: falta de comunicación visual sincrónica con los docentes, y problemas de conectividad con la plataforma de la UNSAM.

El campus virtual de UNSAM digital presenta los siguientes accesos y servicios:

- +Campus: se presentan varios servicios. En una “Mesa de ayuda” se consignan las Preguntas Frecuentes –FAQ– y las respuestas, con orientaciones específicas acerca del ingreso a la plataforma tecnológica, y asistencia respecto a los procesos de soporte. A cada consulta se le asigna un único número de solicitud, para que puedan efectuar el seguimiento en línea del estado de la solicitud.
- Educación Virtual. Tiene como finalidad posibilitar la interacción entre los participantes (entre docentes y alumnos, tutores y alumnos, y entre alumnos). Se presentan cuatro cursos correspondientes a distintos espacios curriculares de carreras de grado.
- Formación continua digital. Presenta cursos abiertos a la comunidad. En este espacio se explican a través de tutoriales los pasos necesarios para gestionar un aula virtual.
- +Campus posgrado. Se repite el servicio de FAQ del espacio +Campus, y se difunden también en este espacio los eventos en temáticas específicas de la propia Universidad y de la Red Universitaria de Educación a Distancia –RUEDA–. Existe una única carrera de posgrado (Especialización en Industria Petroquímica) que se dicta en la modalidad a distancia, cuyas actividades se visibilizan por otros medios.

Si bien UNSAM digital presenta varios servicios en su campus, se considera que es imprescindible asegurar la conectividad en forma continua y permanente.

En el apartado de Educación Virtual, se observan marcadas diferencias en el diseño de las aulas. Algunas, con propuestas variadas

y estrategias apropiadas para orientar los aprendizajes. Otras, con un mínimo trabajo de diseño. Sería importante socializar e intercambiar conocimientos entre los docentes, para que en forma colegiada se puedan compartir los conocimientos y experiencias respecto a la organización de los contenidos, actividades de aprendizaje, recursos y dispositivos para la enseñanza.



## 6. Gestión de la Investigación, la Transferencia y la Extensión

En el Plan Estratégico Institucional, la UNSAM se propone como misión brindar formación de calidad integrando enseñanza, investigación y transferencia, y realizar transferencia de conocimientos y asistencia al sector público y privado, para mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de la comunidad. Que se distinga por su carácter emprendedor e innovador, por su vocación asociativa y por su compromiso con la recreación de las tradiciones.

En su línea estratégica referente a investigación, desarrollo y creación artística, la UNSAM se propone como objetivo general incrementar la producción de conocimientos promoviendo la formulación, implementación y acreditación de proyectos. Y como objetivos específicos, promover vínculos entre unidades de investigación y desarrollo de la UNSAM y unidades radicadas en otras instituciones nacionales e internacionales; asimismo, promover las actividades de I+D en aquellas áreas del conocimiento que la UNSAM evalúe como oportunidades en los ámbitos científico, artístico y tecnológico.

En este marco de línea estratégica aprueba los lineamientos de la “Política de Investigación 2007/2010” por Resolución Rectoral N° 229/07, sostiene que la experiencia acumulada de los últimos años a partir de una política de subsidios a la investigación, en los años 2005 y 2006, el proceso de recategorización de 2004 y los foros temáticos realizados en el 2006, además de la interacción de los investigadores en su gestión con agencias nacionales e internacionales de subsidios a la I+D, les permitió concebir un plan de financiamiento que tuvo como objetivo de corto plazo, articular y potenciar la producción de conocimientos dentro de la Universidad y fundamentalmente incrementar la capacidad de los grupos de investigación en la obtención de financiamiento externo.

Asimismo, crear las condiciones para la concreción de un objetivo de mediano plazo, la construcción de un nítido perfil de Universidad que se destaque en el escenario local y regional por la

producción de conocimientos en un conjunto de áreas definidas y fundamentalmente el diseño de una política científica y tecnológica estable para permitir el crecimiento de una tradición de investigación con perfiles definidos y destacables interna y externamente.

Las áreas que surgen como prioritarias de este plan “Política de Investigación UNSAM 2007-2010” son: Física y aplicaciones biomédicas, Medio Ambiente, Nuevos materiales asociados al ciclo del combustible nuclear y biotecnología, en primer lugar Cultura y sociedad y Política comparada, en segundo.

Se entendió que por la doble pertenencia institucional de docentes e investigadores de la UNSAM, la Universidad se encuentra subrepresentada en términos de números de PICT asignados, en consecuencia, y considerando la pertenencia a la institución declarada por los investigadores como compromiso institucional se asignaron fondos de contraparte proporcional a cada uno de los ganadores de proyectos de investigación científica y tecnológica que declararon pertenencia institucional a la Universidad.

En segunda instancia se gestionó un Proyecto de Investigación Científico Tecnológico Orientado (PICTO), herramienta concebida para el financiamiento e integración de nuevos grupos de investigación al sistema científico y tecnológico nacional y de esa manera se promovió la consolidación de áreas de investigación en las cuales la Universidad contaba con calificados recursos humanos no integrados al sistema científico tecnológico y con poca capacidad de acceder a financiamiento externo.

Se propuso un tercer nivel de apoyo a la formación y consolidación de grupos de investigación en dos objetivos referidos a esta política de formación de Recursos Humanos: diseñar estrategias de mediano plazo para la formación de recursos humanos para la investigación en áreas en las cuales estos eran insuficientes o áreas de especial interés estratégico para la Universidad, y la formación de recursos humanos orientados a fortalecer programas y proyectos que integraron el PICTO. Se comprometió el total de fondos para becas de investigación a proyectos de investigación y en me-

nor medida para apoyar a alumnos de grado para completar sus estudios de tesis, orientándose a reconvertir paulatinamente todas las becas a becas de posgrado.

A partir del año 2007, por Resolución del Consejo Superior, la Universidad crea el Consejo de Investigación incorporándolo a su estructura organizativa (Res. 89/2007); divide el área en dos secretarías, la de Investigación y otra de Innovación y Transferencia, otorgando una fuerte importancia a esta última, para desarrollar capacidades de I+D en vinculación con el medio nacional e internacional impulsando la asociatividad y la innovación, promoviendo el emprendedorismo, la vinculación con sectores empresarios y la creación de nuevas empresas mediante procesos de incubación.

Se promueve la transferencia de tecnología como aspecto de la enseñanza de grado y posgrado y conjuntamente con la investigación básica provocan un efecto sinérgico que contribuyó a perfeccionar la actividad académica y de investigación.

En este marco, y por Resolución CS N° 89/007, que aprueba la estructura organizativa del primer nivel operativo de la Universidad Nacional de General San Martín se crean los Comité de Calidad que definen los Consejos de Calidad Institucional, Consejo de Calidad Académica, Consejo de Calidad Administrativa, y para nuestro análisis el Consejo de Investigación y el Consejo de Innovación y Transferencia.

El Consejo de Investigación se integra por la Secretaría de Investigación de la Universidad y las Secretarías de Investigación y Transferencia de Escuelas e Institutos. El Consejo de Innovación y Transferencia, por la Secretaria de Innovación y Trasferencia de la Universidad y las Secretarías de Investigación y Transferencia de las Escuelas e Institutos.

Se fijó como objetivo del Consejo de Investigación, identificar criterios y metodologías de evaluación de proyectos de investigación presentados por docentes e investigadores de las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos, para la ejecución del Programa de Incentivos a la Investigación, acordar la convocatoria a expertos y pares evaluadores y además, identificar prioridades y órdenes de mérito.

Asimismo, como objetivo del Consejo de Innovación y Transferencia, se estableció el de contribuir a definir las estrategias referidas a la innovación y transferencia de tecnología, promover la innovación, la transferencia de tecnología y el emprendedorismo en el ámbito de la Universidad; articular la prestación de servicios a empresas y organismos entre las diversas unidades de la Universidad; contribuir a la difusión y la comunicación de las actividades de innovación y transferencia e identificar criterios y metodologías de evaluación de Becas de Transferencia de Tecnología.

Todo este marco normativo define así un escenario interesante para el desarrollo de la función investigación, desarrollo y creación artística de la UNSAM.

Si bien fue prevista en la normativa la creación de Secretarías de Investigación y Transferencia en todas las Unidades Académicas, Escuelas e Institutos, no en todas se concretó, fundamentalmente en los Institutos. Esto impidió el normal funcionamiento del Consejo de Innovación y Transferencia y se transformó en una debilidad para un área prevista y jerarquizada en la política de I+D de la Universidad. De esta forma, la organización de las actividades de transferencia tecnológica en las Unidades Académicas tuvo un desarrollo heterogéneo y dispar, impidiendo avanzar eficazmente en una serie de acciones propuestas para el período en estudio, como estimular el desarrollo de proyectos articulados entre distintas unidades académicas y grupos de investigación de la Universidad; integrar en alguno de estos proyectos a instituciones que conforman el sistema científico local; desarrollar una mejor estrategia de financiamiento y avanzar concretamente sobre la protección y aprovechamiento de la propiedad intelectual derivada de las actividades de I+D en la Universidad mediante la aprobación de un instrumento específico sobre el tema.

En el año 2008 se aprueba un Reglamento de Subsidios para la Investigación (Res. CS 91/08), se modifica el Reglamento de Becas de Iniciación y Posgrado (Res. CS 261/08), y se instrumenta la aplicación del Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores del Ministerio de Educación.

El Reglamento de Subsidios para propuestas de investigación establece que cada año el Consejo Superior aprueba en el presupuesto de la Universidad una partida destinada a subsidiar propuestas de investigación, y le atribuye la responsabilidad al Rector de la Universidad de establecer los cupos, montos, tipos de propuestas de investigación a subsidiar y plazos de vigencia, teniendo en cuenta las necesidades del sistema de investigación y desarrollo informadas por la Secretaría de Investigación y las partidas presupuestarias de la Universidad aprobadas a tal fin. En su Capítulo 2 trata de los tipos de propuestas de investigación y define a los Proyectos de Investigación y a los Programas de Investigación.

El Estatuto, en su Título II, Estructura Académica, Artículo 9, reconoce la constitución de Centros de Estudio, los que deberán formarse en torno a disciplinas o áreas académicas específicas, sin independencia funcional ni operativa. En la UNSAM, todas las Escuelas y algunos Institutos organizaron sus actividades de investigación creando centros, cuya estructura, número de investigadores, becarios y asistentes difiere uno de otro aun dentro de una misma unidad académica. No existe reglamentación o normativa común que ordene el funcionamiento y regule la conducción de estas unidades, al frente de las cuales se encuentran directores o coordinadores. Asimismo, no existen mecanismos de evaluación y coordinación.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que la UNSAM reconoce en su proceso de autoevaluación que estas debilidades deben ser corregidas, que resulta necesaria una mayor articulación entre las iniciativas de las Secretarías de Investigación e Innovación y Transferencia de Tecnología a fin de incentivar la creación de mecanismos para planificar, a corto y mediano plazo, el desarrollo de centros de innovación y transferencia y coordinar sus actividades.

Concluyendo, del análisis y evaluación de la función, esta institución de educación superior se plantea coherentemente la transferencia de tecnología en su estrategia institucional de investigación y desarrollo.

Se podría afirmar que transita de la investigación y desarrollo



como objetivo académico a la investigación y desarrollo como Recurso Estratégico y Competitivo, con valor académico, social y económico.

La Universidad entiende a la investigación como recurso, con nuevos requerimientos estratégicos, vertebrada con objetivos sociales y económicos, sostenible en un marco de competencia y debilidad financiera y generadora de valor, coherente con el papel de la Universidad Pública.

Es interesante y se podría afirmar que la UNSAM va evolucionando de una tradicional Universidad Investigadora a una Universidad Innovadora, Emprendedora con una nueva Estrategia de Gestión.

Sintetizando esta estrategia innovadora en tres ejes claramente marcados:

- Investigación promotora de Iniciativas Empresariales.
- Investigación a riesgo generadora de oportunidades de negocio.
- Investigación cooperativa base para alianzas estratégicas con los agentes sociales y la empresa.

## Investigación Cooperativa

Esto se comprueba con el surgimiento de proyectos integrados y la conformación de un verdadero polo tecnológico. Un ejemplo de ello es el desarrollo de vínculos entre unidades académicas para la formulación de estudios de mercado y planes de negocio, para la conformación de consorcios público-privados entre investigadores, emprendedores y empresas del medio. Esto se corrobora con la conformación de cinco consorcios adjudicados por la ANPCyT, a través del Programa de Fondos Argentinos Sectoriales, lográndose financiamiento, en los cuales participa la Universidad a través de la IIB y la ECyT.

Es importante nombrar estos consorcios, sus objetivos y el financiamiento logrado:

- Consorcio NANOPOC, constituido por las empresas AADEE SA, Biochemq SA y Agropharma Salud Animal SA, la UNSAM, el INTI y la Fundación de Investigaciones Biotecno-

lógicas. El objetivo es la constitución de una “Plataforma de nanosensores y bionaninsumos para diagnóstico POC de enfermedades infecciosas”.

- Consorcio constituido por las empresas Castiglioni, PES y Cía y Alloys SRL con la UNSAM y el CONICET. El objetivo es la “Obtención de nanoarcillas a partir de bentonitas patagónicas para su aplicación en nanocompuestos”.
- Consorcio constituido por las empresas Agropharma Salud Animal SA y Biochemiq SA con la UNSAM. El objetivo es la “Identificación y validación de moléculas de T. Cruzi para el mejoramiento del diagnóstico de Chagas”.
- Consorcio constituido por las empresas Laboratorios Britania, Inmunova SA con la UNSAM y el ANLIS- Malbrán. El objetivo es lograr “Técnicas diagnósticas rápidas y confirmatorias para *Escherichia coli* STEC en muestras humanas y alimentos”.
- Consorcio constituido por las empresas Aldar SA, Eurotec SA, EDENOR, Tyco SA y Qumax SA con la UNSAM y la CNEA. El objetivo, la “Interconexión de sistemas fotovoltaicos a la red eléctrica en ambientes urbanos”.

El monto total de los cinco proyectos es de \$ 60.423.306 y los subsidios obtenidos \$33.349.091.

Es de resaltar la actividad de incubación de empresas que lleva adelante la UNSAM. El sistema de incubación de empresas tiene dos componentes, una incubadora MIPES en asociación con la Municipalidad de San Martín y la ONG Italiana CISP –Comité Internacional para el Desarrollo de los Pueblos– y la más reciente, Innovar San Martín, que tiene como objetivo la creación de EBT’s, –Nuevas Empresas de Base Tecnológica–. En la primera se verificaron 25 ideas proyecto en incubación interna y externa y en la segunda siete proyectos seleccionados. En todos los casos *spin off* de origen universitario y empresarial.

En este período en evaluación 2006-2010 la UNSAM tuvo un fortalecimiento notable de su función sustantiva de investigación, in-

novación y transferencia de tecnología. Esta afirmación está sustentada en el crecimiento del cuerpo de investigadores, su producción de I+D y una muy alta participación de las líneas de financiamiento nacionales para sus proyectos de investigación en los organismos de promoción científica como la ANPCyT y el CONICET.

### Generación de proyectos, programas y equipos de investigación

Por Resolución CS 229/2007 enunciada precedentemente, se aprueba el plan “Política de Investigación UNSAM 2007/2010”, basado en el Plan Estratégico UNSAM 2007-2010; estableciendo que la Secretaría de Investigación de la Universidad es la encargada de organizar, implementar y controlar el cumplimiento del plan, según mecanismos e instrumentos que la Secretaría determine en acuerdo con el Rectorado.

Esta política permitió a la Universidad reconocer un importante grupo de investigadores que no tiene dificultades de acceder mediante concursos a fondos externos, un segundo grupo también con buenas posibilidades de acceder a estos fondos con el apoyo adecuado y finalmente áreas donde fue necesario promover la formación de recursos humanos con el fin de alcanzar una masa crítica capaz de crecer en investigación de primer nivel.

La UNSAM entendió que los fondos para la investigación son escasos y, por lo tanto, había que buscarlos externamente, no dejar de alentar a sus investigadores en función de sus perfiles y necesidades, y si bien fijar áreas prioritarias en investigación, no desalentar el esfuerzo de los investigadores en otras que no lo son. Esta planificación se orientó a distinguir tres niveles de apoyo orientado a la investigación y un cuarto nivel de proyectos de temas abiertos. Trabajó, entonces, en un esquema de financiamiento a través de subsidios a Programas de Investigación y asignación de contraparte a PICT de la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica ganados por investigadores de la UNSAM en primer nivel; un segundo destinado a apoyar a grupos incipientes mediante la obtención de un Proyecto de

Investigación Científico/Tecnológico Orientado (PICTO); apoyo a planes de formación de Recursos Humanos de posgrado (maestrías o doctorados) en áreas de la Universidad que lo requerían y, finalmente, financiación de proyectos en temas abiertos.

En este marco, como la organización de las actividades de investigación en centros y en algunas Unidades Académicas, la organización de grupos o núcleos de investigación o laboratorios; en otras Unidades Académicas la formación de programas y observatorios, se favorecieron las condiciones de generación de proyectos y programas de investigación.

En la tabla siguiente se observa la cantidad de centros, laboratorios, grupos y programas de investigación por unidad académica.

**Cuadro Nº 10:** Centros, programas y grupos en la UNSAM

Unidad Académica	Centros / Laboratorios	Grupos de Investigación	Programas de Investigación
Escuela de Ciencia y Tecnología (ECyT)	9	20	
Escuela de Economía y Negocios (EEyN)	5		
Escuela de Humanidades (EH)		14	
Escuela de Política y Gobierno (EPyG)	5		
Instituto de Investigaciones Biotecnológicas (IIB – INTECH)		34	
Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental (3iA)	6	16	
Instituto de Altos Estudios Sociales (IDAES)	2	6	2
Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento (ICRyM)		1	
Instituto de Tecnología “Prof. Jorge Sábato” (IS)		3	
Instituto Dan Beninson (IDB)			8
Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural (IIPC)	1	2	6
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>96</b>	<b>16</b>

Fuente: Elaboración a partir del Informe de Autoevaluación de la UNSAM, 2012.

Asimismo, es importante listar, por Unidad Académica, el área disciplinar y las líneas de investigación de cada uno de los Centros/Laboratorios; Grupos de investigación y Programas de Investigación.

Esto muestra una verdadera dimensión del crecimiento y consolidación de la función y la generación de proyectos y programas, así como de equipos de investigación con participación de docentes y alumnos.

### *Escuela de Ciencia y Tecnología*

#### **1. CEDEMA (Centro de Matemática Aplicada)**

Área disciplinaria: Matemática Aplicada.

Líneas de investigación: Análisis de Señales, Modelado y Control de Procesos Dinámicos; Problema Inverso; Estimación de Parámetros.

#### **2. CATAAB (Centro de Desarrollo de Aceleradores y Tecnologías Asociadas para Aplicaciones Biomédicas)**

Área disciplinaria: Física (Física Nuclear, Física Médica), Radiobiología, Medicina (Radioterapia Oncológica e Imágenes), Tecnología Nuclear (de Aceleradores, Materiales).

Líneas de investigación: Terapia por Captura Neutrónica basada en Aceleradores.

#### **3. CESyMA (Centro de Estudios en Salud y Medio Ambiente)**

Área disciplinaria: Salud y Medio Ambiente.

Líneas de investigación: Biología molecular de enfermedades cardíacas congénitas; desarrollo de protocolos vinculados al asma y otras enfermedades respiratorias relacionadas con contaminantes ambientales; evaluación del efecto crónico de drogas de uso en medicina humana; transporte en epitelios, electrofisiología, genética neuronal, fisiopatología renal y biorremediación; producción de insumos para uso en medicina, humana y animal; desarrollo de actividades de servicios a entidades privadas y estatales.

#### **4. CEA-Centro de Estudios Ambientales**

(en colaboración con el 3iA)

Área disciplinaria: Ciencia y Tecnología del Medio Ambiente.

Líneas de investigación: Contaminación de acuíferos y cuencas: Mediciones, modelos y diagnósticos. Tecnologías de tratamiento de efluentes de PyMES: diagnóstico, validación comparativa de ventajas y desventajas de diversas tecnologías, diseño conceptual de sistemas de tratamiento. Tratamiento de residuos con metales. Biolixiviación. Bioprocesos. Fotocatálisis.

#### **5. CEUNIM (Centro Universitario de Imágenes Médicas)**

Área disciplinaria: Imágenes Médicas.

Líneas de investigación: Se propone el logro de avances en aspectos teóricos, prácticos y metodológicos en el área de las imágenes médicas.

#### **6. MicroLAB**

(Laboratorio para Caracterización de Elementos MEM)

Área disciplinaria: Microelectrónica.

Líneas de investigación: Caracterización de Elementos MEM.

#### **7. CITTel**

(Centro de Investigación y Transferencia en Telecomunicaciones)

Área disciplinaria: Tecnología Informática de las Comunicaciones y Electrónica.

Líneas de investigación: Televisión Digital; Sistemas de banda Ultra Ancha; Software Radio Sistemas Inalámbricos y Celulares.

#### **8. ITEDA (Instituto de Tecnologías en Detección y Astropartículas)**

Área disciplinaria: Ciencias del Universo/Astropartículas.

Líneas de investigación: Investigación en detección de mensajeros en todo el espectro electromagnético, rayos cósmicos y neutrinos, en cosmología observacional y materia oscura; Desarrollos innovativos de alto nivel tecnológico prioritariamente en electrónica, telecomunicaciones, sistemas de control y de adquisición de datos.

**9. CIDI (Centro de Investigación y Desarrollos Informáticos)**

Área disciplinaria: Informática.

Líneas de investigación: Sistemas embebidos. Informática Hospitalaria. Telemedicina.

*Escuela de Economía y Negocios*

**1. Centro de Apoyo y Desarrollo a Empresas (CAyDE)**

Área disciplinaria: Economía empresarial.

Líneas de investigación: Emprendedorismo; Desarrollo Empresarial; Análisis económicos vinculados a biotecnología.

**2. Centro de Investigación en Economía Teórica y Matemática Aplicada (CIETyMA)**

Área disciplinaria: Economía Teórica, Matemática Aplicada.

Líneas de investigación: Teoría del Equilibrio General en competencia imperfecta y fallos del mercado; Matemáticas Financieras; Econofísica; Sistemas dinámicos y complejos; y Economía Internacional.

**3. Centro de Investigación y Desarrollo del Turismo (CIDEtur-EEyN)**

Área disciplinaria: Economía, Sociales, Medio ambiente.

Líneas de investigación: Estudios sobre la evolución de la actividad turística (análisis sobre estadísticas de demanda, oferta, repercusión económica); Análisis de sostenibilidad en destinos turísticos / Estudio de impactos; y Turismo y Educación.

**4. Centro de Medición e Investigación Económica (CIME)**

Área disciplinaria: Actividad Económica, Economía Real.

Líneas de investigación: actividad industrial, moneda crédito y banco, mercado financiero, sector externo y trabajos especiales.

**5. Centro de Economía Regional (CERE)**

Área disciplinaria: Economía Regional.

## *Escuela de Política y Gobierno*

### **1. CEDET - Centro de Estudios Desarrollo y Territorio**

Área disciplinaria: Desarrollo Territorial.

Líneas de investigación: 1. Pensamiento latinoamericano sobre desarrollo. 2. Políticas de desarrollo territorial (en Argentina y América Latina). 3. Gestión urbana-metropolitana. 4. La cuestión regional en los procesos de integración. 5. Federalismo y gobiernos locales. 6. Sistemas productivos territoriales. 7. Instituciones y redes asociativas. 8. Desarrollo rural. 9. Política y gestión pública local comparada. 10. Género y política territorial. 11. Participación ciudadana. 12. Organizaciones de la Sociedad Civil y Desarrollo.

### **2. CEHP - Centro de Estudios de Historia Política**

Área disciplinar: Historia Política.

Líneas de investigación: Historia política referidos al Área Metropolitana –la Ciudad de Buenos Aires y los partidos del Conourbano– desde fines del siglo XIX hasta nuestros días.

### **3. CED - Centro de Estudios del Deporte**

Área disciplinaria: Deporte en sus distintas dimensiones (social y comunitario, educativo, alto rendimiento, federado).

### **4. CEFE - Centro de Estudios Federales**

Área disciplinaria: Ciencia Política.

Líneas de investigación: Coordinación electoral, sistema de partidos y política subnacional, Federalismo, democracia y política subnacional, Representación política y geografía electoral, Relaciones intergubernamentales, coordinación burocrática y pseudo-diplomacia, Sistema político y gobernanza electoral.

### **5. Centro de IDEAS. Investigaciones sobre Desarrollo Económico de América del Sur**

Área disciplinaria: Desarrollo económico.



## *Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental*

### **1. Laboratorio de Ecología Química y Biodiversidad Acuática.**

Área disciplinaria: Bio-Ecología.

Líneas de investigación: Biodiversidad, Productos Naturales (Bioactivos), Medio Ambiente, Conservación.

### **2. Laboratorio de Biodiversidad,**

Limnología y Biología de la Conservación

Área disciplinaria: Biología/Ecología.

Líneas de investigación: Ecología de Humedales (efectos de las actividades humanas sobre la estructura y funcionamiento de humedales fluviales). Limnología (biodiversidad y ecología de comunidades planctónicas y de microalgas en ambientes terrestres y subacuáticos).

### **3. Laboratorio de Ecología, Teledetección y Ecoinformática**

Área disciplinaria: Ecología, Ciencias de la Tierra, Ciencias Ambientales.

Líneas de investigación: Análisis del alcance de los datos satelitales multisensor para el monitoreo de parámetros biofísicos en humedales. Desarrollo de estrategias de relevamiento y monitoreo de humedales a partir de datos espaciales. Identificación de patrones de heterogeneidad ambiental y cambio de los ecosistemas de humedal frente a procesos naturales y antrópicos. Desarrollo conceptual de clasificación, inventario y monitoreo de humedales sobre la base de criterios funcionales a múltiples escalas espacio-temporales.

### **4. Centro de Investigaciones Antárticas y Patagónicas**

Área disciplinaria: Ciencias de la Tierra.

Líneas de investigación: Geología, Geoquímica, Petrología, Isótopos Ambientales.

### **5. Centro de Investigaciones Toxicológicas (CEITOX)**

(grupo asociado de CITEDEF)

Área disciplinaria: Toxicología.

Líneas de investigación: Carcinogénesis Química.

**6. Centro de Investigaciones de Plagas e Insecticidas  
(grupo asociado de CITEDEF)**

Área disciplinaria: Química y Biología.

Líneas de investigación: Innovación en el control de insectos plaga con herramientas de mayor efectividad y seguridad de uso y menor impacto ambiental.

*Instituto de Altos Estudios Sociales*

**1. Centro CESE: Centro de Estudios Sociales de la Economía**

Área disciplinaria: Sociología Económica.

Líneas de investigación: Modos y modelos de desarrollo, Sociología económica de los sectores dominantes, La vida económica de los sectores populares, Moneda y relaciones sociales, Economistas y culturas económicas.

**2. Centro: CEA, Centro de Estudios en Antropología**

Área disciplinaria: Antropología.

Líneas de investigación: Procesos de legitimación de la desigualdad social; Movimientos sociales, acción política y representaciones; Política de reconocimiento, subjetividad y pueblos indígenas; Movimiento corporal, cultura y poder/danza y bailes populares; Antropología histórica de los pueblos indígenas; Antropología histórica de la antropología, en especial argentina; Instituciones, elites y poder; Nuevas religiosidades católicas en la sociedad argentina actual.

*Instituto de Investigaciones sobre el Patrimonio Cultural (IIPC)*

**1. Centro CEIRCAB, Centro de Producción e Investigación en Restauración y Conservación Artística y Bibliográfica Patrimonial**

Área de investigación: Creación de Programas de Investigación, promoción de radicación de proyectos de investigación científica básica y aplicada de manera interdisciplinaria, promoción de la radicación de investigadores UNSAM, CONICET y ANPCT.

Con relación al apoyo para la difusión de los resultados, constituye todavía una asignatura pendiente en este período de análisis y evaluación. Si bien en la Universidad se exhiben registros parciales del número de publicaciones, de libros y de presentaciones a congresos, no se puede efectuar una evaluación conveniente de la productividad, infiriéndose que la producción científica y tecnológica es realmente importante en el período, lo que seguramente, se traduce en una importante evolución temporal, en términos de publicaciones en revistas con referato, publicaciones que tengan citation index, libros o capítulos de libros, presentaciones en conferencias y congresos internacionales y/o nacionales que se publiquen en actas, patentes, etc. Es necesario que se avance rápidamente en esta tarea pendiente, lo que la propia Universidad reconoce que deberá realizar a corto plazo.

## Mecanismos de evaluación de los proyectos

Inicialmente, la Universidad instrumentó un Reglamento para la Evaluación de Proyectos de Investigación, aprobado por Resolución CS N° 56/00, el que fue derogado por la Resolución CS N° 91/08 de aprobación del Reglamento de Subsidios para Propuestas de Investigación, que en su Título II determina la Evaluación y seguimiento académico; en el Capítulo 1: Evaluación de las propuestas y en el Capítulo 2: Seguimiento. Presentación y evaluación de informes académicos.

En el Año 2008, se aprueba el Reglamento de Subsidios para la Investigación (Res. CS 91/08), se modifica el Reglamento de Becas de Iniciación y Posgrado (Res. CS 261/08), y se instrumenta la aplicación del Manual de Procedimientos del Programa de Incentivos a los Docentes-Investigadores del Ministerio de Educación.

Los proyectos de I+D pertenecen a diferentes circuitos de acreditación y financiación:

- Programa Nacional de Incentivos a la Investigación del Ministerio de Educación de la Nación.

- Líneas de financiación de la ANPCyT y del CONICET obtenidas tanto por investigadores como por grupos de investigación.
- Subsidios de las convocatorias de la UNSAM para programas de investigación.
- Acreditación académica de la UNSAM sin financiación.

Los mecanismos de acreditación de los distintos proyectos están bien cubiertos y garantizan su correcta evaluación.

## Política de formación de los recursos humanos destinados a esta función

El Plan Estratégico 2006-2010 fija como objetivo específico, mejorar las capacidades en investigación de los Recursos Humanos de posgrado a través de becas y formación de nuevos investigadores, grupos y/o unidades de mayor envergadura. En la misma línea, del análisis del “Plan Política de Investigación UNSAM 2007-2010”, aprobado por la Resolución CS N° 229, se resalta el esfuerzo de la Universidad por promover nuevos grupos de investigación, además de afianzar a los ya existentes a través de distintas acciones directas e indirectas, reconocer un primer grupo de investigadores de trayectoria nacional e internacional y un segundo grupo, también bastante amplio, de investigadores con buenas posibilidades de obtener fondos concursables externos, con un apoyo adecuado y reconocer las áreas con necesidad de promover la formación de recursos humanos con el objetivo de alcanzar una masa crítica capaz de llevar adelante tareas de investigación de primer nivel.

El apoyo a la formación y consolidación de grupos de investigación fueron concretados en dos objetivos referidos a la formación de Recursos Humanos:

- El diseño de estrategias de mediano plazo para la formación de recursos humanos para la investigación en áreas en las cuales estos sean insuficientes o áreas que sean de especial interés estratégico para UNSAM, y

- La formación de recursos humanos para fortalecer los programas y los proyectos que integran el PICTO.

En ese mismo sentido, por Resolución CS N° 261/08 se aprueba el Reglamento de Becas de Iniciación y de Posgrado, las primeras destinadas a alumnos avanzados de las carreras de grado de la Universidad y las de posgrado, a apoyar el desarrollo de los recursos humanos de la Universidad, mediante la realización de estudios de Especialización, Maestría, Doctorado y Posdoctorado por los docentes de la UNSAM.

De acuerdo al informe de autoevaluación los planteles de investigadores son diferentes en cada una de las Unidades Académica, contando con docentes e investigadores del CONICET, CNEA Y DEL CITEDEF y también investigadores que sólo pertenecen a la UNSAM.

La UNSAM desarrolla una muy fuerte asociación con instituciones del área de ciencia y tecnología, CNEA, CITEDEF, INTI E INTA, con las que integra el Polo Tecnológico Constituyentes, lo que conlleva a que parte de los docentes de la Universidad son a su vez investigadores de estas instituciones que tienen acreditados sus proyectos en la Universidad.

Como consecuencia de esta política, la UNSAM incrementó sustantivamente el número de becarios, los que en la actualidad llegan a un total de 240 becarios-investigadores, de los cuales, y según lo establece el informe de autoevaluación, solamente un tercio poseen cargos docentes.

En los cuadros siguientes se presenta la distribución de los becarios- investigadores según la institución que otorga la beca y la Unidad Académica en la que se radican:

**Cuadro N° 11**

Distribución de becarios por institución otorgante		
Origen	%	Cantidad
CONICET	72	173
ANPCyT	16	38
UNSAM	12	29

**Cuadro Nº 12**

<b>Distribución de becarios por Unidad Académica</b>	
Instituto de Investigaciones Biotecnológicas - INTECH	37%
Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental	18%
Escuela de Humanidades	17%
Instituto de Altos Estudios Sociales	14%
Escuela de Política y Gobierno	9%
Escuela de Ciencia y Tecnología	4%

Fuente: Elaboración a partir del Informe de Autoevaluación de la UNSAM, 2012.

En el Programa de Incentivos del Ministerio de Educación, la UNSAM, al final de este período de evaluación llegó a los 200 investigadores categorizados, 24 con Categoría I, 37 con Categoría II y 66 con Categoría III, o sea el 63,5% de investigadores en condiciones de dirigir proyectos de investigación, incrementando un 39% la cantidad de proyectos acreditados.

La política de formación de recursos humanos diseñada y ejecutada en este período por parte de la UNSAM, muestra el diseño y ejecución de una estrategia correcta desde el diagnóstico inicial, la formulación de un plan estratégico, el dictado de los instrumentos necesarios para dar un marco de ejecución y control y un resultado por demás satisfactorio.

### Fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Equipamiento

Las fuentes de financiamiento para esta función, como en todas las universidades nacionales provienen de organismos nacionales e internacionales y de la propia Universidad, a través de la asignación específica para la función investigación, como los recursos propios autogenerados a través de los servicios tecnológicos, convenios de cooperación y asistencia técnica y cursos ofrecidos, en función a lo ya expresado precedentemente en el diseño, formulación y ejecución de la “Política de Investigación UNSAM 2007-2010”.

La siguiente tabla resume las fuentes de financiamiento obtenido para la investigación por lugar de ejecución, según convocatoria para el período 2005-2010:

Fuentes de financiamiento por lugar de ejecución. Convocatoria 2005-2010

Convocatoria	UNSAM		Instituciones asociadas		Consortios UNSAM y Otras Instituciones	
	Cant.	Monto	Cant.	Monto	Cant.	Monto
Total	324	63.184.732	59	15.933.957	16	55.688.000
PICT 2004-2010	89	16.512.103	28	6.988.645		
PICTO-UNSAM	11	650.294	-	-		
PME 2006	3	2.608.861	2	2.790.000		
PAV 2004	1	308.847	2	481.562		
PRH-PIDRI	4	1.806.972	1	1.060.000		
PRIETEC 2009	1	3.000.000	-	-		
IP-PAE 2006					6	180.000
PAE 2006 financiados					3	11.387.250
GETEC					1	3.925.500
FONTAR 2009					1	782.000
FONARSEC 2010					5	39.413.250
Agencias Internacionales	26	31.324.291	3	1.098.400		
Otras Instituciones Nacionales	11	780.236	11	1.682.400		
CONICET	24	1.839.321	12	1.832.950		
Subsidios UNSAM	154	4.353.807	-	-		

Nota: Los valores de los montos están consignados en pesos.

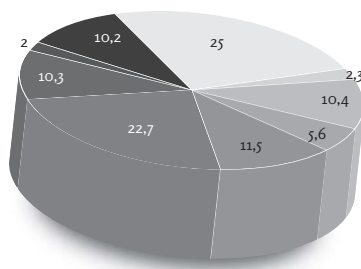
Fuente: Informe de Autoevaluación de la UNSAM, 2012, pág. 65.

Se reflejan en ella las contribuciones de instituciones nacionales y las logradas por agencias internacionales. En este rubro la Universidad logró para el período en estudio, la incorporación de un monto

superior a los \$31.000.000 para proyectos de la UNSAM, lo que representa un 49,5% de un total de \$63.184.732, cifra que muestra la efectividad de la gestión de esta función por la Universidad. Asimismo, y de acuerdo al informe de autoevaluación el monto total dedicado a esta función en el período en análisis, supera los \$134.000.000, tomando todas las fuentes de financiamiento, lo que demuestra ampliamente el cumplimiento de las políticas diseñadas, formuladas y ejecutadas a través de la “Política de Investigación 2007/2010”.

En este período la UNSAM otorgó 154 subsidios por un monto de \$4.354.000, con predominio de investigadores pertenecientes a la ECyT y al IIB. La distribución por Unidad Académica se puede observar en el siguiente gráfico:

### Subsidios UNSAM recibidos por Unidad Académica período 2005-2010



- Escuela de Ciencia y Tecnología
- Escuela de Ciencia y Negocios
- Escuela de Humanidades
- Escuela de Posgrado
- Instituto de Investigación e Ingeniería Ambiental
- Instituto de Investigaciones Biotecnológicas
- Instituto Sábato
- Instituto de Ciencias de la Rehabilitación y el Movimiento
- Instituto de Altos Estudios Sociales

Fuente: Informe de Autoevaluación de la UNSAM, 2012, pág. 65.



Resulta interesante analizar los aportes a la función de I+D recibidos por la Universidad, de fundaciones y de los siguientes organismos internacionales, lo que demuestra también la internacionalización de la función por parte de la Universidad: Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), UNESCO, UNICEF, Unión Europea, Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA), Mellon-LASA (Latin American Studies Association) EE.UU.; PNUD (Naciones Unidas); IDRC (Agencia canadiense) BID-OEA; Howard Hughes Medical Institute, EE.UU.; National Institutes of Health (NIH-EEUU); National Institutes of Health- Fogarty International Research Collaboration Award (FIRCA); Comunidad Económica Europea (CEE); Organización Mundial de la Salud (OMS); Vital Probes, Inc. EEUU; Wetlands International-UICN.

Con relación a la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales, y a partir del IAI y de la verificación de las instalaciones con que cuenta la Universidad en el Campus Miguelete y otras instituciones asociadas, se puede afirmar que en ese período la Universidad creció notablemente en infraestructura y equipamientos adecuados, resaltando que en el año 2008 se adquirieron equipos de envergadura a través de tres proyectos originados por el Proyecto de Modernización de Equipamientos de Laboratorios de Investigación (PME-2006), subsidiados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), beneficiándose la sede del IIB-INTECH y el Centro de estudios Ambientales (ECyT-3iA).

Asimismo, y tal como es reconocido en el IAI, el crecimiento de la función debe ir acompañado por un crecimiento y mantenimiento del equipamiento de los laboratorios que ya resultan escasos, lo que incide en el desarrollo de investigaciones experimentales. La UNSAM entiende que deberá atender estas demandas con presupuesto propio o estableciendo alianzas estratégicas con otras instituciones.

## Articulación de la investigación con las actividades de docencia y de extensión

En el IAI se reconocen debilidades en el grado de articulación de la investigación con las actividades de extensión, lo que fue verificado en distintas entrevistas con las áreas específicas. Es necesaria una planificación a mediano y largo plazo y la formulación de una normativa con un organigrama que establezca funciones y responsabilidades de los actores involucrados en las funciones de investigación y extensión.

Se verifica una articulación creciente entre investigación y docencia, fundamentalmente en las áreas en las que coexisten posgrados con programas de investigación. En las carreras de grado esta articulación se manifiesta en los contenidos de las materias del ciclo específico de las carreras, en los trabajos prácticos que se desarrollan en laboratorios de investigación y en los trabajos finales de graduación.

En los proyectos y programas de investigación, los becarios se incorporan para desarrollar sus tesis de doctorado dirigidos por docentes de la Universidad y de otras instituciones.

En algunas carreras esta articulación todavía es incipiente debido a no haber completado su ciclo curricular, fundamentalmente las últimas carreras creadas en el área de ciencias sociales y humanas.

## Políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia

Las políticas de extensión en la UNSAM durante el período de evaluación, por lo expresado en el IAI, estuvieron orientadas fundamentalmente por el Plan Estratégico 2006-2010.

En lo relativo a las actividades de extensión, los objetivos específicos estuvieron fijados en la promoción de las actividades de extensión con las Unidades Académicas y la cooperación y articulación con organizaciones e instituciones.

En cuanto a las actividades culturales, deportivas y de bienestar de la comunidad universitaria, se implementaron programas ad hoc para promover la prevención de la salud y de desarrollo de las actividades señaladas.

Asimismo, en lo relativo a la producción de bienes culturales, las metas estuvieron orientadas a promover programas de actividades artísticas, generar acciones de formación y capacitación y fortalecer el estudio y la divulgación del patrimonio cultural argentino.

Los objetivos de la Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil, según Resolución CS 089/2007, establecen la formulación e implementación de actividades culturales, deportivas y de bienestar para la comunidad universitaria de la UNSAM, con especial énfasis en sus estudiantes; el desarrollo y promoción de todos los aspectos vinculados a la difusión del conocimiento hacia la comunidad del Municipio de General San Martín, bajo los principios de recreación de la tradición, de la asociatividad y de la innovación como ejes orientadores del accionar de la Universidad y la formulación e implementación de acciones de responsabilidad social y acción comunitaria.

En el año 2010 se reformuló la estructura organizativa de la Secretaría, creándose la Secretaría de Extensión Universitaria, junto con la Dirección de Participación Estudiantil. No están previstas las secretarías de extensión en las Unidades Académicas de la Universidad.

La Universidad no aprobó otro marco regulatorio con relación a un plan de Políticas de Extensión, sistema de becas de extensión, subsidios a actividades de extensión ni un sistema de acreditación y evaluación de proyectos de extensión. No se previó la constitución de un Consejo de Extensión que tenga como objeto identificar criterios y metodologías de evaluación de proyectos de extensión presentados por docentes de las Unidades Académicas, para la ejecución de actividades de extensión.

Se identifican en el IAI tres momentos en la orientación de la política de extensión:

El primero, se corresponde con una primera gestión de la Universidad de trece años (1994-2007), donde las actividades de extensión estuvieron enfocadas a la vinculación de la Universidad con la comunidad local mediante la oferta de cursos del Programa de Educación para adultos mayores (PEAM).

Un segundo momento acotado al período 2007/09, donde se puso especial énfasis en la producción artística, la promoción de bienes culturales, la organización de eventos, la implementación de los programas de voluntariado y el desarrollo de becas.

Un tercer momento, a partir de la nueva gestión iniciada en el 2010, donde se buscó fortalecer y profundizar las políticas de becas, el voluntariado y el CUSAM.

En esta última etapa se destaca la organización del traspaso de las actividades artísticas a la Unidad de Artes, que comprende fundamentalmente, Danza, Teatro de Títeres y Objetos, Cine Documental, Artes Circenses, Música y Artes Visuales y la reorganización de los programas de cursos de lenguas, informática y adultos mayores.

No se establecieron condiciones para la generación de proyectos y/o programas de extensión, como en otras funciones sustantivas de la Universidad, y tal cual fue mencionado precedentemente no se previó la creación de un Consejo de Extensión. Se reconoce este aspecto como una debilidad ya que se considera necesario para establecer una mejor relación con los estudiantes, docentes y demás actores de la comunidad y establecer líneas de trabajo asociadas con las Unidades Académicas y la vinculación con el medio.

También se reconoce una creciente dispersión de las actividades de extensión entre las Unidades Académicas y la Secretaría General y una desconexión de la actividad universitaria de extensión con las carreras de grado y posgrado. En el IAI se distinguen dos líneas de trabajo: Proyectos pertenecientes a las Unidades Académicas, a cargo de docentes, carreras y centros de estudio; y Proyectos impulsados por la Secretaría de Extensión de la unidad central de Rectorado.

Asimismo, se sostiene que es necesario fortalecer el reconocimiento académico de las experiencias de extensión por parte de la comunidad universitaria y la comunidad territorial.

No se establecen fuentes de financiamiento específicas para el desarrollo de la actividad de extensión, estimándose que las distintas acciones desarrolladas e implementadas se financiaron a través de convocatorias a proyectos de la Universidad y en función a los convenios

que dieron origen a proyectos y aranceles percibidos. Se asignaron fondos para convocatorias anuales, en el año 2008 por \$52.980 a tres proyectos del IS y de la EH, en el año 2009 por \$185.568 a 10 proyectos y en el año 2010 a cuatro proyectos por un monto total de \$84.754.

Con relación a la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales destinados a la función se puede citar como representativo el equipamiento disponible en el Centro de Producción e Investigación en Restauración y Conservación Artística y Bibliográfica y la Unidad Académica de las Artes.

Respecto a los recursos humanos destinados a actividades de extensión, sería necesario que la UNSAM promueva su ampliación, incorporando a los distintos actores de la Universidad, estudiantes, docentes, no docentes y los actores del medio; buscando fundamentalmente jerarquizar la función.

La Universidad promovió durante este período una importante política de convenios con entidades estatales y privadas, tanto nacionales, provinciales como internacionales para el desarrollo de las actividades de la función investigación y transferencia.

Para analizar el grado de articulación de la extensión con las actividades de docencia y de investigación se debería analizar la producción artística de la Universidad de los últimos años, que tuvo un impulso muy importante. Esta producción artística se desarrolló en dos ámbitos institucionales: el Centro de Producción e Investigación, Restauración y Conservación Artística y Bibliográfica y la Unidad Académica de las Artes. Desde el año 2004 el CEIRCAB ha trabajado en la formación de profesionales, la investigación interdisciplinaria y la conservación y restauración de bienes culturales, sobresaliendo el asesoramiento a museos estatales y a organizaciones públicas y privadas. Estas actividades, tal como lo expresa el IAI, fueron realizadas mediante procedimientos multidisciplinarios que garantizaron un trabajo de excelencia según parámetros internacionales.

La Universidad considera que la Unidad Académica de Artes es uno de los mayores exponentes en actividades de extensión. Fue concebida como un espacio de producción e integración de los dis-

tintos lenguajes artísticos, para desarrollar proyectos en Cine Documental y Medios Audiovisuales, destacándose el film *Iluminados por el fuego* y el documental *Che, un hombre nuevo*, ambas producciones premiadas. Asimismo, cabe destacarse el teatro de Títeres y Objetos, Circo, Teatro, Danza, Música y Artes Plásticas.

El IAI reconoce debilidades entre las que se destaca la necesidad de una planificación a mediano y largo plazo y la definición de un organigrama que establezca funciones y responsabilidades de los actores involucrados en las funciones de docencia, investigación y extensión. Se reconoce la falta de articulación y coordinación entre la Secretaría de Extensión y las Unidades Académicas lo que provoca la falta de vinculación de los procesos formativos con la actividad de extensión.

En suma, la Universidad deberá intensificar su labor en la definición institucional de la extensión, como actividad sustantiva, para otorgarle un marco a todas las actividades que se generen. Con este marco se podrán fijar nuevas líneas de trabajo con las Unidades Académicas y una verdadera y mejor vinculación con el ámbito de influencia territorial de la Universidad.



## 7. Gestión de Bibliotecas y servicios de información

La UNSAM cuenta con una Biblioteca Central ubicada en el Campus Universitario y con bibliotecas independientes en cada uno de los Institutos y Escuelas. Así se completa un total de siete bibliotecas.

### Biblioteca Central, políticas y gestión

La Biblioteca Central está a cargo de una Dirección que depende del programa Lectura Mundi que a su vez depende directamente del Rectorado. Tradicionalmente las bibliotecas universitarias dependen de las secretarías académicas o de investigación, lo que en este caso no se da y es una característica propia y distintiva.

El programa Lectura Mundi está muy orientado a la promoción de la lectura y su espíritu es el de ser un instituto sin alumnos, sin carreras ni certificaciones. Dictan seminarios anuales donde promueven el encuentro del autor con el lector a través de su obra. Además realizan otros tipos de eventos con una asistencia total de más de 1.000 personas. De esta forma el programa suaviza la impronta técnico profesional de las carreras ampliando la oferta cultural.

De las entrevistas se desprende que el trabajo con el programa Lectura Mundi es coordinado y altamente productivo sin generar mayores inconvenientes.

El organigrama de corte tradicional contempla las necesidades actuales de la Biblioteca y está optimizado como para cubrir las mismas en el mediano plazo. Si bien la distribución actual del personal es equilibrada puede vislumbrarse una futura necesidad de reforzar el sector de Servicios. La misión y la visión están correctamente expresadas definiendo grandes objetivos de trabajo.

Otra característica distintiva de la Biblioteca Central es que, organizativamente, se encuentra a la par de las otras bibliotecas de la Universidad. En la práctica hay una leve tendencia a que se constituya como la coordinadora de ciertas mejoras en todas ellas.

De acuerdo a lo expresado en las entrevistas, el presupuesto de la Biblioteca Central resulta por el momento suficiente para el



cumplimiento de sus objetivos. Aún así es preciso considerar que el mantenimiento de una colección actualizada y adecuada con los planes de estudios requiere una inversión constante. Lo mismo puede decirse de los servicios necesarios para los usuarios. Las necesidades presupuestarias anuales son presentadas por la Biblioteca Central pero no tendría injerencia directa en la ejecución y no dispondría de caja chica.

La Biblioteca Central declara participar de tres (3) redes de carácter general: RedIAB, UNID y BDU.

El nuevo edificio de Biblioteca Central constituye uno de los avances más significativos que tuvo la Universidad en este tema. El mismo se presenta agradable, adecuado y relativamente funcional. Se notan necesidades de redistribución de espacios, tanto para la colección como para los usuarios. Se presume que esa situación puede revertirse en parte una vez pasadas las consecuencias de la inundación sufrida. Los usuarios lo perciben como un lugar muy bello y atractivo para el estudio aunque reclaman espacios específicos de lectura silenciosa.

La Biblioteca Central cuenta con una planta de trece (13) empleados incluyendo a la directora. La distribución de tareas es adecuada y se nota una preocupación por la capacitación y perfeccionamiento del personal. Los usuarios perciben al personal como muy atento y capacitado para la atención y el servicio de referencia.

La colección inicial de la Biblioteca Central se conformó con las colecciones de la Escuela de Ciencia y Tecnología, la Escuela de Humanidades y el Centro de Estudios Latinoamericanos.

Una política de adquisiciones correcta además de una política seria de recepción de donaciones hace que la colección aumente constantemente. Está compuesta por más de 24.000 ítems que se ven reforzados por colecciones digitales brindadas principalmente por la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología. Asimismo la Biblioteca brinda una selección de recursos en línea.

De acuerdo a las estadísticas proporcionadas aparenta haber un equilibrio razonable en la distribución de los materiales en las dis-

tintas disciplinas, aunque los usuarios no lo perciben tan así. Dependiendo de la orientación (humanidades, sociales o ciencias) notan algunos huecos o carencia en sus especialidades.

Además de los servicios tradicionales de consulta de materiales en sala y préstamo a domicilio, la Biblioteca cuenta con otros servicios de utilidad para los usuarios. Es destacable el servicio de préstamo de notebooks por el cual se brinda acceso a los recursos informáticos sin necesidad de afectar espacios específicos para PC.

Dispone de salas de estudio grupal, las que han sido evaluadas de interés por los usuarios. Otros servicios incluyen provisión de documentos, actividades de alfabetización informacional, búsquedas de información y participación en las compras mediante sugerencias. Los usuarios consideran muy útiles los servicios que se brindan y recalcan algunos sobre otros. El de mayor impacto es el préstamo de notebooks.

En las entrevistas mantenidas con alumnos, docentes e investigadores surgió un denominador común: todos recalcaron el excelente trato, capacidad y profesionalismo del personal de la Biblioteca Central. También recalcan el gran cambio cualitativo que tuvo a partir del 2010 aproximadamente. En general consideran que las colecciones son suficientes y recalcan algunos servicios como los más útiles: préstamo de notebooks, cubículos de estudio, alfabetización informacional.

Por otro lado reconocen la necesidad de algunas mejoras en el corto y mediano plazo. Ven necesaria la ampliación de los espacios disponibles; incrementar la compra de publicaciones periódicas en papel; más personal; mejores condiciones en sala de lectura (iluminación, mobiliario).

## Bibliotecas de las Unidades Académicas

### *Escuela de Economía y Negocios*

Con una colección de 5.500 volúmenes y unos 650 trabajos finales de grado cuenta con cinco (5) personas de las cuales cuatro (4) están dedicadas a la atención al público en un amplio horario que incluye

los sábados. Si bien cuentan con reglamento propio realizan trabajos en conjunto con Biblioteca Central. La adquisición de materiales se realiza según las recomendaciones de los jefes de cátedra (bibliografía obligatoria). Se concreta 3 veces en el año y el listado pasa por Biblioteca Central para una compra centralizada.

Esta biblioteca certificó ISO 9001 en el 2008 para 4 procedimientos:

- selección y adquisición de material bibliográfico librario
- proceso técnico de libros
- extensión de credenciales
- préstamos de libros a domicilio

Tienen un proyecto sobre canje presentado al Decanato y otro sobre repositorio digital aún de manera informal.

### *Escuela de Política y Gobierno e IDAES*

Con una colección de aproximadamente 6.600 volúmenes y 400 tesis brinda servicio a unos 400 usuarios potenciales. Se encuentran ejecutando un subsidio del Ministerio de Educación para la catalogación de todos los materiales. Poseen un manual de procedimientos y un reglamento propios. El reglamento no está aprobado por disposición de autoridad competente. Trabajan en conjunto con Biblioteca Central para la implementación del nuevo sistema de gestión integral de la biblioteca.

Brindan acceso a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología en un espacio nuevo y recientemente acondicionado para las funciones de biblioteca. Cuentan con servicios específicos de búsquedas y provisión de documentos primarios. Con este fin han alcanzado acuerdos (formales e informales) con el Ministerio de Economía, de Educación, FLACSO, IDES, CLACSO y CPCE.

Tienen en marcha un proyecto para la adquisición del acceso a JStore a colecciones no contempladas por la BECyT. Hay interés en formar un centro de documentación, tienen una clara visión de

integrar una red de bibliotecas de la Universidad e intención de un mayor trabajo conjunto con la Biblioteca Central.

### *Instituto ICryM*

Cuenta con una colección de aproximadamente 4.000 ítems y brindan servicio a unos 700 usuarios. El material del que disponen es muy específico de las especialidades, principalmente órtesis y prótesis, por lo que no sólo es utilizado por la comunidad universitaria propia. Mantienen un contacto fluido con los docentes para que la bibliografía se mantenga actualizada. Así las compras, que se realizan en forma centralizada o por caja chica, se complementan con las donaciones de editoriales e institutos internacionales.

Están en proceso de transición de un software de biblioteca al sistema integral de gestión bibliotecaria implementado desde Biblioteca Central. Brindan servicios de referencia por distintos medios, principalmente correo electrónico, y es destacable la existencia de una estantería de material para lectura ociosa que es reconocido como de interés por sus usuarios. Señalan tener serios problemas con la conexión de Internet lo que limita casi completamente el acceso a los servicios de la BECyT. También les resultaría de utilidad almacenar sólo las versiones digitales de las tesis.

### *Instituto Sábató-CNEA*

Es la biblioteca más importante con 50.000 ítems, 1.600 títulos de revistas (69 abiertos) y aproximadamente 300 tesis. El personal está compuesto de 12 colaboradores. Están trabajando en un proyecto de repositorio que incluye la digitalización de la producción intelectual.

Si bien utilizan el mismo sistema integral de gestión de bibliotecas que utiliza la Biblioteca Central, poseen una instalación propia. Pertenecen a distintas redes como REDIN, RRIAN e INIS, brindan acceso a documentos de la British Library y Backfile de Elsevier y pertenecen al consorcio ISTECA para América y España.

Las compras de materiales se realizan principalmente por subsidios, mientras que las revistas se compran en forma conjunta con CNEA y se decide por una comisión de usuarios.

Realizan cursos de alfabetización en información al comienzo y final del proceso de trabajo final enfocado principalmente a búsquedas bibliográficas. También hacen búsquedas específicas de información para investigadores. Se encuentra en construcción la hemeroteca más un laboratorio de preservación y digitalización. El espacio estaría destinado principalmente a colección de la sede central.

Detectan como un problema importante el hecho de que la actual directora de Biblioteca se encuentra en licencia por enfermedad generando acefalía y se necesita la concreción del concurso correspondiente.

## Conclusiones sobre las bibliotecas de la UNSAM

A pesar del tiempo de existencia de la Universidad se perciben a las bibliotecas como jóvenes o nuevas, debido principalmente al reciente y profundo cambio realizado en la Biblioteca Central. Esto genera una alta y muy positiva percepción por parte de los usuarios y dispara el interés de llevar adelante proyectos novedosos.

Se percibe una separación muy pronunciada entre las bibliotecas de la UNSAM aunque con una sensación de pertenencia a la institución. Hay proyectos e interés de ir integrando las normativas y procedimientos, lo que podría paliar este problema.

Sería conveniente que la Biblioteca Central lentamente y en el mediano-largo plazo se constituya en coordinadora de los procesos de actualización, mejoras de todas las bibliotecas, constituyendo un sistema de bibliotecas. Siempre respetando las individualidades de cada instituto o escuela con el fin principal de un crecimiento armónico de todas ellas.

Siendo una Universidad con un marcado sesgo investigativo, debido a la tradición de los Institutos que la componen, eso no parece reflejarse en el trabajo diario de las bibliotecas. Aun así hay que

destacar que todas mencionan incluir servicios como las búsquedas especializadas propias de actividades de investigación.

Se percibe una escasa participación en redes y de actividades cooperativas por fuera de la institución ya que no están reflejadas apropiadamente en el informe de autoevaluación. Sin embargo de las entrevistas se desprende que estas participaciones existen y se están llevando adelante. Conviene reforzarlas y acrecentarlas en todas las bibliotecas de la Universidad recomendando incluirlas más claramente en las autoevaluaciones futuras.

La infraestructura es adecuada a las necesidades actuales de las bibliotecas y se evidencia una preocupación y avances significativos en este aspecto; pero evidentemente necesitarán ajustes más o menos urgentes. Principalmente se destacan cuestiones ambientales en Biblioteca Central (luz, sonorización) y espacios en algunas otras.

En cuanto a las colecciones, es comprensible que las bibliotecas constituyen organismos vivos en constante crecimiento. Es así que desde las autoridades debe contemplarse el presupuesto y apoyo necesario para acompañar este crecimiento. Asimismo no debe centrarse sólo en los recursos necesarios para el grado sino también prestar suma atención en lo necesario para el posgrado en todas las Bibliotecas de la Universidad.

Los servicios brindados por la Biblioteca Central son amplios, útiles y en algunos casos novedosos. No sucede exactamente lo mismo con las demás bibliotecas de la Universidad. Es necesario que se traslade la experiencia de la Biblioteca Central para replicar estos servicios.



## 8. Consideraciones finales

La Universidad Nacional de San Martín fue creada por el Congreso de la Nación en 1992, para servir a los intereses de la comunidad radicada en su área geográfica de influencia. En el momento fundacional, la existencia de un proyecto institucional que no fijaba rigurosamente objetivos, misiones y funciones, permitió a la UNSAM desarrollar con enorme plasticidad un proyecto en el que se reflejó su carácter innovador en la diversidad de ofertas de carreras de grado y de posgrado no convencionales, respondiendo de esta forma a áreas de vacancia del sistema universitario argentino. El otro componente distintivo de esta Universidad fue su capacidad asociativa, al establecer amplias y diversas relaciones con organismos específicos de investigación científica y transferencia de tecnología localizados en la región.

En diciembre de 1997 culminó la etapa inicial de organización y normalización institucional, con la realización de la primera Asamblea Universitaria que aprobó el Estatuto y eligió Rector. Hacia 2001 la Universidad comenzó su primer proceso de autoevaluación institucional, que culmina con la evaluación externa del año 2005. En ese momento se puso en marcha el Plan Estratégico Institucional, elaborado por la propia institución; y posteriormente a su ejecución se instrumentó una nueva autoevaluación. La aprobación del Estatuto definió objetivos y una misión institucional. El primer proceso de evaluación interna y externa generó el impulso para definir un Plan Estratégico Institucional que está siendo evaluado. Es decir que el paso del tiempo ha fortalecido la institucionalización de algunos procesos, que le han otorgado al proyecto rigor en sus procedimientos y organización.

La creación y actualización de las Unidades Académicas ha sido una de las principales características del proyecto institucional, con una fuerte presencia de la capacidad asociativa en los convenios que permitieron originalmente la creación de la mayoría de los Institutos. Esa marca fundacional orientó a la Universidad hacia un perfil



de producción académica en las áreas de ciencias básicas y aplicadas, pero el paso del tiempo, el desarrollo de nuevas Unidades Académicas y las tendencias que comparte con el resto del sistema universitario nacional, determinan hoy que la matrícula estudiantil presente una mayoría de alumnos en las carreras de Ciencias Humanas y Sociales. Al mismo tiempo, el crecimiento de todas las áreas vinculadas a la enseñanza en el grado y el posgrado, establece una complejidad en la gestión académica y el vínculo con docentes y alumnos, a partir de la transformación de una cultura institucional que comienza a reconocer múltiples mediaciones en sus prácticas de integración, su elaboración de consensos y la manera de procesar sus diferencias.

La UNSAM comparte en términos generales la problemática de la deserción con el conjunto de las instituciones universitarias argentinas, por lo que es necesario continuar fortaleciendo el seguimiento y acompañamiento de los alumnos para disminuir la deserción y garantizar el desarrollo de las disciplinas innovadoras que la institución impulsa.

En los últimos años se continuaron las obras de infraestructura de la sede central de Miguelete, con el objetivo de resolver las dificultades que generaba la dispersión edilicia en la comunicación intra e interinstitucional. Esta obra se lleva adelante con una enorme inversión de recursos, y es posible gracias a un momento de extraordinario incremento presupuestario, lo que también establece una nueva organización del trabajo en la administración y gestión de esos recursos.

La comunidad en la que se inserta la Universidad tiene valoración positiva de sus acciones y de la tarea estratégica que se le asigna para la transformación económica y productiva de la región. Un aspecto en el que la Universidad lleva adelante una intensa tarea está relacionado con la producción y circulación de sus actividades artísticas y culturales. Sería recomendable promover una mayor participación de los integrantes de la Institución en actividades de extensión o integración con la comunidad, con el desarrollo de ámbitos institucionales fuertes, que las impulsen y fortalezcan.

Para la UNSAM la investigación científica y tecnológica es un motor de progreso, en donde los investigadores son los protagonistas por excelencia. El conocimiento es pensado como un recurso estratégico, y como tal debe ser utilizado en beneficio de la sociedad, sus efectos se potencian si es compartido y difundido a través de eventos como las Jornadas Científico Tecnológicas que fomenten el intercambio de experiencias entre los investigadores y permitan la socialización de las soluciones propuestas. De esta manera los resultados de la investigación se insertan y generan cambios positivos en las comunidades, y se orienta a la academia hacia la creación de condiciones necesarias para la formación de graduados universitarios con competencias para proponer y generar cambios en la sociedad.

Desde esta mirada, las actividades de investigación y transferencia de tecnología constituyen un área prioritaria en el desarrollo del proyecto institucional. Su reconocido nivel de producción en ciencia, y su inserción protagónica en un Polo Tecnológico con capacidad para concretar proyectos de I+D, realizar actividades de intercambio con otros polos y parques tecnológicos, y brindar proyección y actualización al sistema científico tecnológico nacional, son algunas de las características distintivas de esta Universidad en sus más de veinte años de historia.



## 9. Recomendaciones

1. Sostener un proceso permanente de evaluación universitaria, comprendiéndola como una actividad fundamental de cualquier programa de mejoramiento de la calidad de los procesos de gestión.
2. Establecer un programa regular de capacitación para el personal técnico y de gestión, dando respuesta a las múltiples demandas generadas por el crecimiento estructural de la institución y por las exigencias de los responsables de las áreas administrativas.
3. Continuar con las obras de infraestructura que tiendan a reunir los distintos espacios de funcionamiento.
4. Desarrollar estrategias para acompañar el crecimiento de la matrícula estudiantil en el grado, fortaleciendo las Ingenierías y las carreras ligadas a Ciencias Básicas y Aplicadas, tendiendo a áreas de vacancia que a su vez cuenten con el número de alumnos que las justifiquen.
5. Elaborar medidas para acompañar el avance de los estudiantes en las carreras de grado en pos de aumentar la retención estudiantil; como por ejemplo generalizar a todas las Unidades Académicas las experiencias en curso sobre tutorías, que han permitido disminuir la deserción estudiantil donde ya se aplican.
6. Incrementar los concursos docentes, aumentando las dedicciones semiexclusivas y exclusivas y desarrollando programas específicos de perfeccionamiento y evaluación del personal.

7. Institucionalizar políticas de posgrado para evitar la reiteración de un mismo académico como director en varias carreras, para establecer procesos de apoyo a la redacción de tesis en las maestrías, y para corresponder los posgrados existentes con distintas carreras de grado.
8. Organizar la oferta de carreras de grado, de manera tal que todas cuenten con un director o coordinador.
9. Elaborar un programa estratégico para el desarrollo de la modalidad de educación a distancia en el grado y el posgrado, con la correspondiente normativa regulatoria.
10. Propender hacia un mayor equipamiento tecnológico para brindar mejores servicios desde las propuestas de educación a distancia (videoconferencias interactivas, conexión de WI FI en toda la Universidad, servidores potentes, bibliotecas y bases de datos en red, etc.).
11. Desarrollar estrategias de financiamiento e instrumentos normativos para avanzar en la protección y aprovechamiento de la propiedad intelectual de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo.
12. Estimular la participación de los órganos colegiados en el reglamento de subsidios para propuestas de investigación, donde actualmente se le atribuye toda la responsabilidad al Rector para establecer los cupos, montos, tipos de propuestas de investigación a subsidiar y plazos de vigencia.
13. Elaborar una reglamentación o normativa que ordene el funcionamiento de los Centros de Investigación, regule su conducción, y establezca mecanismos de evaluación y coordinación.

14. Fortalecer el sistema de incubación de empresas, con el objetivo de generar nuevas empresas de base tecnológica, formar emprendedores tecnológicos y potenciar el *spin off* universitario.
15. Promover la difusión de los resultados de investigación y de la producción científica y tecnológica.
16. Incentivar la política de extensión universitaria, impulsando un sistema de evaluación y acreditación de proyectos y programas con la participación de las Unidades Académicas.
17. Constituir un sistema de bibliotecas de la Universidad con la coordinación de la Biblioteca Central, ampliando los trabajos conjuntos entre las distintas bibliotecas, impulsando una mayor correlación entre colecciones y servicios con las investigaciones de los distintos Institutos y Escuelas, y aumentando la participación en proyectos cooperativos con otras bibliotecas universitarias.
18. Mejorar los servicios y la atención a los usuarios, fomentando la capacitación del personal y apoyando el crecimiento sostenido de las colecciones de todas las bibliotecas.



# DOCUMENTO





San Martín, 07 de Julio de 2014

Señor Presidente

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a usted con motivo de la Evaluación Externa que la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación (CONEAU) realizara en la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) en mayo de 2013 y para referirme brevemente al informe del Comité de Pares Evaluadores de junio de 2014.

En primer lugar deseo expresarle la satisfacción de la Universidad por haber realizado esta segunda evaluación externa, antecedida por la autoevaluación, en las que claramente puede observarse el crecimiento y madurez de la institución en cuanto al cumplimiento de sus objetivos estratégicos de encaminarse a ser una universidad de investigación, con una clara vocación de transferencia de los nuevos conocimientos hacia la innovación en la producción y en los servicios, con un fuerte compromiso hacia el permanente mejoramiento de la formación de sus estudiantes y con la vista puesta en la inclusión y la justicia social.

En la UNSAM las actividades de evaluación y promoción de la calidad son tareas constantes que se encuentran instaladas, tanto en las comprometidas experiencias de autoevaluación, como por las enriquecedoras evaluaciones externas, la acreditación de los posgrados y las correspondientes carreras de grado. Así mismo, la UNSAM se encuentra realizando la evaluación de la función de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCYT) que focaliza la mirada en uno de los objetivos clave de la Universidad, actividades todas que en su conjunto fortalecen la cultura de la evaluación de la calidad y el mejoramiento permanente con la cual la UNSAM está comprometida.

Por otra parte, las líneas de mejoramiento que la Universidad se ha planteado en la autoevaluación tienen grandes coincidencias con las recomendaciones de los evaluadores externos, lo cual permite reafirmar la confianza en los caminos elegidos. Les agradecemos a los pares evaluadores la dedicación asumida en el desarrollo de su tarea en la UNSAM, así como la idoneidad del equipo técnico que acompañó tanto a los evaluadores como a la



propia Universidad durante este largo proceso de evaluación institucional que estamos concluyendo.

Confiamos que en las próximas evaluaciones institucionales la CONEAU encuentre a la Universidad en el cumplimiento de su misión, enfrentando dinámicamente los desafíos que en el futuro se presentarán y devolviéndole con creces a la sociedad los aportes que de ella recibe.

Sin más y reiterando el agradecimiento a la CONEAU por las actividades desarrolladas, lo saludo con mi distinguida consideración.

C.L.L.T. -

CARLOS RUTA  
RECTOR  
Univ. Nac. de San Martín

AL SEÑOR PRESIDENTE  
LICENCIADO NÉSTOR PAN  
COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN  
Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA  
S / D

CONEAU Comisión Nacional de Promoción y Acreditación Universitaria MINISTERIO DE EDUCACIÓN C. U. T. P. A. D. E.	
18 JUL 2016	
HORA	
Nº DE NOTA 4149/14	

## DIRECCIÓN DE DESARROLLO, PLANEAMIENTO Y RELACIONES INTERNACIONALES

# PUBLICACIONES DE LA CONEAU

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional ampliada, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo.

### **Informe de Evaluación Externa**

En primer término se retomó la publicación de la serie “Informe de Evaluación Externa” (los 21 informes anteriores se publicaron entre 1998 y 2004). En diciembre de ese año se editaron seis títulos:

22. Instituto Universitario Cemic
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata

Durante los años 2011-2014, se publicaron los informes correspondientes a:

28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela  
de Medicina del Hospital Italiano

31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín

## **Acreditación de Carreras de Grado**

Unas de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes”.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas. De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

En 2014 se publicó el primer título de Acreditación de Carreras de Grado, con el estudio correspondiente a:

### ***Ingeniería Agrómica***

*Impacto en la calidad educativa*

## **Cuadernos del Programa Phrónesis**

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales. El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

Para los cursos que implementa la CONEAU al respecto se editan Cuadernos con material específico. El curso de actualización profesional, que se dicta anualmente, tiene una demanda sostenida y creciente. En 2014 se dictará en los meses de agosto, fase no presencial, y septiembre, fase presencial.

## **Libros de la CONEAU**

*Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional, 2008-2010*. Volumen coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro. Inició la serie de “Documentos Institucionales” en 2011.

*La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996-2011* . Publicado originariamente en 2012, se reeditó al año siguiente, junto con su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996-2013 Report*.

*Posgrados acreditados en la República Argentina*. Edición 2013, 256 páginas; edición 2014 actualizada, 280 páginas.





Este libro se terminó de imprimir en el mes de  
Enero de 2015 en los Talleres de  
Arte Gráfica NesDan S.R.L.  
Virrey Cevallos 1975 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Teléfonos: (5411) 4305 5357 / 1665  
[www.nesdansrl.com.ar](http://www.nesdansrl.com.ar) - [nesdan@nesdansrl.com.ar](mailto:nesdan@nesdansrl.com.ar)