

SEÑALAMIENTOS DE LOS PROCESOS DE AUTOEVALUACION Y EVALUACION EXTERNA.

INTRODUCCION.

La discontinuidad en el proceso de autoevaluación pone en riesgo a la institución universitaria ya que, imposibilita que las situaciones problemáticas, que están presentes en la realidad del funcionamiento institucional y que son valoradas como tales en las representaciones de la mayoría de los actores de la comunidad académica, sean objeto de análisis y den lugar al planteo de estrategias superadoras en el tiempo justo.

Esta dilación en los tiempos de abordaje y búsqueda de soluciones, obtura o demora el posicionamiento en una actitud proactiva de la Institución Universitaria como tal y, en consecuencia, en la posibilidad de elaborar una propuesta estratégica de gestión para el desarrollo institucional, que le permita responder a tiempo en relación con las demandas del desarrollo científico, sociocultural, político, económico e integral.

El proceso de autoevaluación permanente es lo que permite reconocer cuál es el proyecto en el que se inscriben nuestras actividades de docencia, de investigación, de extensión y de transferencia; permite reconocernos en ese proyecto, desde el que se definen nuestras propias construcciones, a partir de las cuales actuamos e inter-actuamos al interior de la institución y en la relación con otras instituciones.

PUNTOS CENTRALES SEÑALADOS EN EL INFORME DE AUTOEVALUACION INSTITUCIONAL UNSE PERIODO 1992/97.

En el proceso de Autoevaluación de la Unse de 1998 se anuncia que la misma será una actividad permanente, en tal sentido se crea la Comisión Central de Evaluación Institucional, se organiza la Dirección de Evaluación Institucional, y se afirma que el mismo aportará insumos para un plan global de desarrollo.

El Informe Final de Autoevaluación Institucional, publicado en 1998, en el Resumen Ejecutivo, se explicita que se analizaron en el proceso de autoevaluación cuatro dimensiones, correspondientes a docencia, investigación extensión y servicio y la gestión, en tanto transversaliza toda la actividad universitaria.

Se identifican como puntos críticos los siguientes:

1. Dimensiones de la Enseñanza.

- **Relación docente-alumno:** se considera que la relación docente-alumno de la Universidad es suficiente en relación a la cantidad de carreras y cantidad de alumnos que debe atender. No obstante ello, se observa una inadecuada distribución de los recursos humanos, sobre todo en los ciclos básicos que es donde se concentra la masa estudiantil.

- **La Carrera Docente:** se hace constar que el 42 % de los docentes revisten en cargos ordinarios, de los cuales el 28 % son profesores y los restantes auxiliares y se señala que es un indicador a atender ya que no alcanza a cubrir el porcentaje estipulado en la Ley de Educación Superior.

Además se puntualiza que una propuesta a trabajar hacia el futuro podría ser la eliminación de la categoría de “docente interino por concurso” en la normativa vigente y elaborar una propuesta de carrera docente para toda la universidad.

- **La Asignación de Espacios Físicos:** la asignación de espacios físicos individuales para tareas docentes que no incluyen la atención de alumnos es insuficiente.
- **La estructura académica:** presenta como rasgos generales un diseño rígido y compartimentalizado, ello da como resultado escasas relaciones inter-departamentales e inter-facultades, con la consiguiente pérdida de oportunidades para el aprendizaje, desconocimiento de diferencias individuales y motivacionales de los estudiantes, escasa eficiencia en el aprovechamiento de las capacidades docentes, además de una baja coordinación general de la formación que se establece como perfil del egresado.

La atomización se reproduce en las ofertas curriculares, en la interacción entre equipos de investigación, de cátedras de la misma disciplina, etc..... lo cual detecta la carencia de los sistemas de comunicación y coordinación entre las distintas funciones docencia, investigación y extensión.

- **La variable estudiantil:** La población de estudiantes en 1997 fue de 5.142 , ello indica que la Unse ha duplicado el número de alumnos en el período considerado (1992-1997). El crecimiento se observa sobre todo en carreras humanísticas. La deserción estudiantil oscila entre el 44 y el 33 %. Si bien este porcentaje muestra una tendencia favorable, respecto a períodos anteriores, aún no son adecuados.
- **La variable egresados:** El número de egresados en el período considerado, es de 380, lo cual resulta reducido en relación al número de estudiantes que tiene la Universidad.

2. La dimensión de la Investigación científica y el desarrollo de tecnología.

- La relación enseñanza-investigación. En la Unse esta relación se ha calculado en 2.5 horas de enseñanza por cada hora de investigación.
- Los Proyectos de Investigación: la cantidad de proyectos del Sistema de Ciencia y Técnica de la UNSE en el año 1997 es de 47..... el presupuesto acordado, tanto el de Cs. y Técnica como el de la Universidad, no satisface las demandas del sistema.
- Los docentes investigadores: el porcentaje de categorizados para el año 1997 es de un 37 % y el de incentivados de un 25 % y los categorizados en A y B, en condiciones de dirigir proyectos respecto al total de categorizados es del 15 %.

3. La dimensión de la extensión.

- La dimensión extensión de vinculación de la universidad con el medio, intenta ir más allá de la tradicional inserción en términos de difusión de la cultura, promoviendo en la universidad las relaciones productivas, de prestación de servicios, etc, todas las facultades encaran distintas actividades que representan distintos modos de establecer vínculos con el entorno y su problemática a través de la transferencia y extensión.

4. La dimensión de la gestión institucional.

- Los sistemas de información: aparece como uno de los problemas centrales de la autoevaluación de la UNSE la producción, circulación y uso de la información. La Universidad se encuentra implementando distintos componentes de los sistemas administrativos, informatizando los mismos y resolviendo los indicadores que se construirán a partir de ellos, pero aún se debe realizar la implementación de una reingeniería de los sistemas administrativos y sus procedimientos que permitan ajustar esos diseños a los sistemas de información que finalmente se aprueben, realizar el plan de capacitación para la utilización de los mismos por parte de los operadores y la adquisición del equipamiento necesario para materializarlo.

Tampoco se detectaron políticas institucionales y cultura organizacional para el consumo y producción de la información, esto se sustenta en la observación de que la toma de decisiones en los órganos de gobierno, en las unidades de gestión en general, en la gestión de la enseñanza, de la investigación, de la extensión, no se sustenta en el manejo oportuno

y adecuado de la información ya sea por la carencia de la misma o la desactualización de sus contenidos.

- **La estructura organizativa:** La estructura presenta un esquema de agregación sin un proyecto homogéneo a través de una norma común, las distintas unidades de gestión fueron creadas en forma incrementalista en función de las necesidades coyunturales, esta situación ha generado la dispersión de funciones como un rasgo dominante de la UNSE, que atraviesa toda la vida universitaria. Esta situación favorece la falta de coordinación de acciones, un uso racional de los recursos humanos, económicos e incluso financieros, la imposibilidad de generar un planeamiento estratégico que potencie los recursos escasos disponibles, entre otros problemas que se derivan de esta situación..... Atendiendo a lo detectado, se debería proceder a una reingeniería de la estructura organizativa de las distintas áreas de la Universidad respondiendo a los criterios, objetivos, misión que se proponga a partir de la autoevaluación. En esta instancia se sugiere atender a criterios que tengan en cuenta no sólo la coherencia, la congruencia institucional, sino también la pertinencia social que permitan optimizar la estructura organizativa de la universidad, evitando superposición de funciones y acciones.
- **La infraestructura edilicia:** respecto a la infraestructura, la relación de espacio físico por alumno es de 2 metros cuadrados de aulas y laboratorios. Si bien, al analizar este dato se podría valorar como favorable, el análisis realizado muestra que las aulas de la UNSE, en ocasiones se encuentran vacías y en otras albergando grupos muy numerosos para su tamaño, debido a la falta de una adecuada planificación del uso del espacio físico, con la consecuente dispersión y disfuncionalidad de las instalaciones disponibles.
Resulta necesario y adecuado proponer la definición de una política de construcciones, de utilización y redistribución entre unidades académicas y rectorado de la capacidad aúlica y el uso racional de los espacios disponibles tendiente a maximizar el aprovechamiento de la capacidad existente.
- **La política de formación de Recursos Humanos:** El monto destinado a la formación de recursos humanos es escaso. Además es necesaria la creación de un programa de desarrollo profesional que forme parte de una política racional y creativa de fortalecimiento institucional y profesional, que posibilite la inserción en el mismo del personal en formación cuaternaria.

Conclusión.

La Universidad Nacional de Sgo. del Estero es reconocida como un referente válido en el momento actual por sus contribuciones relevantes y significativas en la generación de conocimientos científicos y tecnológicos, por la calidad de los recursos humanos que forma y por los servicios que brinda y que la sociedad le exige.

Esto trae aparejado el compromiso para la Universidad de instrumentar un proceso de perfeccionamiento constante para lo cual, deberá reafirmar su misión, revisar aspectos que pudieron ser útiles en otras circunstancias y explotar sus potencialidades para asegurar su mejoramiento y expansión.

SEÑALAMIENTOS DEL INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN EXTERNA ACERCA DEL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN.

En el apartado 2.5. “Algunas consideraciones sobre el Informe de Autoevaluación” se expresa que es preciso reconocer lo positivo de la iniciativa de la UNSE de comenzar el proceso, así como también del anuncio de que la autoevaluación será una actividad permanente. Sin embargo, se pudo observar que, a pesar de la creación de la Comisión Central de Autoevaluación, se presentaron algunas situaciones que hacen temer por el normal cumplimiento de las funciones y por la propia sustentabilidad de la misma, como por ejemplo:

- La no publicación del Informe Final de Autoevaluación y, en consecuencia, su desconocimiento por la mayor parte de la comunidad académica;
- La adopción de decisiones posteriores al proceso de autoevaluación que no responden a las prioridades que se derivan del Informe de dicho proceso;
- El señalamiento por parte de los integrantes de la comunidad de insuficiente participación y comunicación en relación con el proceso de autoevaluación; el tiempo de trabajo efectivamente asignado a la participación masiva parece haber sido demasiado corto; además, la circulación de los mensajes parece haber sido deficiente, tanto en sentido vertical como horizontal. Los mencionados obstáculos a la circulación de la información pueden considerarse la causa de la escasa participación, la cual también podría relacionarse con la falta de confianza en la evaluación.
- La mirada valorativa sectorizada a unidades de gestión y no a la Unse en su conjunto; las entrevistas de evaluación externa confirman esta impresión.

- La delegación de la conducción del proceso, por parte de los órganos máximos de gestión de la universidad y de las unidades académicas, a la Comisión Central y las Comisiones por Facultad; ... Se considera necesaria la participación activa de toda la comunidad universitaria en el proceso de autoevaluación.
- No haber considerado la dimensión económica-presupuestaria como aspecto sujeto a evaluación.

No puede afirmarse que la elaboración del autodiagnóstico estuviera respaldada por un intenso movimiento de autorreflexión de la mayoría de la comunidad académica, omisión explicable, tal vez, por “la ausencia de una cultura de la evaluación”, que es de esperar se configurará con el desarrollo de un proceso sistemático, participativo, democrático y constructivo de esta nueva práctica una nueva práctica universitaria.

El Informe de Evaluación Externa advierte que el autodiagnóstico debe ser elemento esencial para el autoconocimiento de la comunidad y para su movilización en torno a la construcción colectiva de un proyecto de desarrollo institucional y que ambos deben constituirse en compromisos de la comunidad con el desarrollo de las líneas prioritarias de acción.

SEÑALAMIENTOS DEL INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA EN RELACIÓN A LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE ANALISIS.

GOBIERNO Y GESTIÓN.

Estructura Académica y Administrativa, se advierte que la UNSE no tiene una organización que satisfaga plenamente sus requerimientos, y a partir de las valoraciones que se exponen en el propio Informe de Autoevaluación se señala:

- La estructura posee un esquema de agregación sin un proyecto homogéneo;
- Dispersión de funciones como rasgo dominante en la Unse;

cuestiones estas que no favorecen la coordinación de acciones, el uso racional de los recursos y la posibilidad de generar un planeamiento estratégico.

Diversidad de estilos y proyectos.

Se menciona la coexistencia de dos perspectivas institucionales y dos estilos de gestión:

- Una perspectiva expansiva y externalizadora de la UNSE y

- La otra perspectiva como internalizadora y revisora de la actual configuración de la Unse, reflejada en el estamento docente y en los Consejos Directivos y que señala la necesidad de reacomodamiento académicos estructurales en el interior de la propia universidad.

Al respecto el Informe de Evaluación Externa señala la necesidad de poner en conjunción tres elementos fundamentales:

- *Un proyecto universitario global y consensuado;*
- *La necesaria armonía entre ese Proyecto y la masa crítica de personal académico;*
- *Una correcta definición de la misión específica que una universidad debe asumir para integrarse con la provincia y la región en la que se desenvuelve.*

También, con base en el Informe de Autoevaluación el Informe de Evaluación Externa señala un importante déficit comunicativo en el interior de la propia comunidad universitaria que no favorece el diálogo entre los actores.

En tal sentido los Evaluadores Externos señalan la importancia de atender lo planteado en el proceso de autoevaluación respecto a la problemática que representa la producción, circulación y uso de la información y al hecho de que no existan políticas institucionales y cultura organizacional para la producción y consumo de información como base a la que se pueda recurrir para la gestión.

Integración Interna y Externa de la Unse.

En coincidencia con el Informe de Autoevaluación la Evaluación Externa señala que el grado de Integración Interna y Externa de la Unse resulta insuficiente para favorecer su consolidación y crecimiento sustentable.

Se destacan que esos dos ámbitos plantean exigencias de homogeneización que deberán ser atendidos a la brevedad.

Como puntos centrales se plantean:

- En el orden interno no se ha logrado plasmar todavía una estructura de funcionamiento estable y consolidada; existe una ambigüedad entre sistema departamental y el de facultades a su vez las Facultades existentes reivindican su “autonomía” frente al conjunto institucional, lo cual al tiempo que torna confederativo al sistema, impide la discusión de un proyecto en común;
- En el orden externo, las relaciones que la UNSE ha trabado con el medio provincial y la región en la cual se encuentra tampoco parecen ser las más adecuadas. En general podría decirse que, tanto en lo interno como en lo externo , la UNSE debería compatibilizar sus propios y legítimos

intereses y su autonomía institucional con los del medio inmediato y mediato que habita. La inserción de la UNSE en el Sistema Universitario del NOA debería ser más relevante en lo que a prestación de servicios académicos se refiere. Las insistencias de la UNSE a las reuniones de la Comisión de Articulación de la Universidad con el Sistema Educativo puede verse como un reflejo de las apuntadas dificultades de enlace.

La peculiar situación en 1998.

Al comienzo del ciclo lectivo la UNSE tomó tres importantes decisiones:

- **Extensiones Aúlicas de la Unse hacia municipios del interior provincial;**
- **La creación de la Escuela de Gestión Educativa con casi 3000 docentes inscriptos;**
- **La implementación de carreras tradicionales en el seno de la Unse como la de Contador Público Nacional.**

El crecimiento abrupto en un solo año, tanto del número de estudiantes como de las carreras y de las horas de clase ha hecho más evidente en la Universidad la ajustada disposición de medios para cumplir su función. Muchos docentes, a pesar del significativo incremento de sus dedicaciones, se encuentran desbordados. Los volúmenes de la biblioteca y los recursos pedagógicos disponibles se muestran notoriamente escasos. Las instalaciones hoy ya no son suficientes. Las bajas cifras den rendimiento académico (calculados por índices de promoción y graduación) son preocupantes.

Visión Externa de la Universidad.

La apertura de la Universidad no sólo debería ser un tema vinculado con su política interna sino que tendría que desarrollarse en un marco de racionalidad y participación entre la U., el sector productivo y el empresarial.

Dado el poco tiempo transcurrido se considera imposible emitir una opinión concluyente acerca de si las extensiones aúlicas, han incidido positivamente en procesos de cambio y transformación.

Como propuestas alternativas a la política de expansión de la universidad cabe imaginar:

- **necesidad de que la universidad realice aportes sustantivos incorporando el eje rural, hacia un ordenamiento rural-urbano;**
- **Acompañar la inversión productiva con propuestas y proyectos sociales y comunitarios;**
- **Ofrecer tareas de consultoría a las autoridades municipales;**
- **Priorizar las zonas de bajo desarrollo para la difusión de actividades de extensión cultural;**
- **Profundizar en la temática del MERCOSUR;**

- Colaborar en la gestión social de los gobiernos locales y, al mismo tiempo, fortalecer en la comunidad las instituciones líderes, como las cooperativas y las mutuales.

INFORME DE FACULTADES.

Facultad de Cs. Forestales.

Se destaca su calidad académica en el panorama de toda la Universidad. Esto se observa en la formación técnica de sus docentes, en la infraestructura y equipamientos con que cuenta, en los Institutos en los que se realizan investigaciones y se ofrecen servicios a terceros de alto nivel; el material bibliográfico y los elementos didácticos utilizados en los Institutos, coadyuvan eficazmente a la formación de los estudiantes. La formación de profesionales es sistemática y gracias al convenio con la Universidad Politécnica de Madrid, se espera que en pocos años la mayoría de los docentes obtengan título de posgrado.

Facultad de Agronomía y Agroindustrias.

La Carrera de Agronomía se caracteriza por tener una planta docente joven, que realiza intensas actividades de servicio relacionadas con la problemática regional.

Los trabajos del Centro Apícola sobre calidad de la miel y enfermedades de las abejas son relevantes en un fuerte contexto de expansión de esa actividad en la República Argentina.

A su vez, desarrolla tareas en otras áreas relacionadas con la problemática local como: producción caprina; cultivo del algodón; la tuna y el algarrobo con sus múltiples usos.

En un marco de participación, se observa un intento de fortalecer su función de extensión a través de respuestas orgánicas a los requerimientos del sector productivo regional.

Será necesario consolidar el rol que la institución aspira a cumplir en el medio agropecuario santiagueño. Para lograrlo se deberá fortalecer la planta docente con posgrados, especializaciones, trabajos de investigación aplicada y servicios.

La capacitación pedagógica y el apoyo al alumnado ayudarán a disminuir la deserción e incrementar la cantidad de egresados, mejorando así el desempeño de la institución.

FACULTAD DE Cs. Exactas y Tecnologías.

Los problemas detectados en la autoevaluación se pueden resumir en: diseños organizativos rígidos y compartimentalizados y escasas relaciones entre departamentos, escuelas e institutos lo que provoca la pérdida de oportunidades de aprendizaje junto con la consiguiente ineficiencia de la planta docente.

Se advierte atomización en las ofertas curriculares y en los cuerpos de investigación. La coordinación entre las funciones de docencia, investigación y extensión es deficiente.

El problema de desgranamiento y deserción, que es crítico en general en la Unse, es particularmente agudo en la FCEyT. Se observa, en algunos casos, baja relación inscriptos-ingresantes, y en particular un muy bajo número de ingresantes en términos absolutos.

Facultad de Humanidades.

La singularidad de esta unidad Académica está dada por:

- Heterogeneidad académicas de carreras y disciplinas;
- La estructuración de la Facultad respondió más a necesidades coyunturales de ubicación de carreras y no a un diseño racional;
- Concentración de la mayor matrícula de la Unse;
- Su partida presupuestaria es la más baja de la Unse;
- Desequilibrio interno entre el número de docentes y requerimientos de cada carrera o servicio. La distribución interna de los docentes presenta desproporciones notorias entre las carreras que se dictan;
- Desproporción entre los servicios académicos que debieron prestarse: planta docente sustancialmente similar en 1997 (sólo sede central) y en 1998 (sede central más 7 municipios de la provincia);
- Escaso personal no docente: Facultad con el más bajo nº de personal no docente y con la mayor concentración de carreras y alumnos.
- Baja tasa de graduación y alta tasa de deserción, aunque existe un significativo descenso de deserción en los últimos años.
- Por el momento y hasta el acondicionamiento del edificio de la delegación sanitaria, la infraestructura edilicia resulta insuficiente.
- Insatisfactorio perfil de la planta docente: el 60 % del personal es interino.

- A pesar de estas dificultades estructurales, es importante destacar que, la Facultad, en caso de enfrentar los desafíos del cambio, posee energía para modificar este estado de cosas. Su existencia en el seno de la UNSE aporta una riqueza disciplinaria y una proyección académica y social que resultan esenciales para cumplir la misión universitaria.

La función docencia.

En general se ha observado en la Unse una asignación creciente de los recursos económicos-financieros a la retribución del personal..... los compromisos emergentes de la política de ampliación acelerada de la oferta académica, adoptada a partir de 1998, hacen prever el aumento del ritmo del proceso de crecimiento en este aspecto....

Cabe hacer notar que un cúmulo de proyectos se han implementado sin estudios de viabilidad financiera o educativa; no se dispone tampoco de estimaciones de los requerimientos para los próximos años y de su incidencia presupuestaria.

Todo el proceso de autoevaluación de la UNSE careció de un análisis económico-presupuestario.

En setiembre 1998 la UNSE disponía de un total de 875 cargos docentes ocupados, equivalente a 650.000 puntos docentes, y el 30 % está conformado por cargos con dedicación exclusiva.

A partir de la nueva configuración de la oferta académica de 1998, se estima que los recursos docentes se verán fuertemente comprometidos en términos de dedicación.... lo cual redundará en una merma de la calidad de los procesos o en el abandono de otras responsabilidades funcionales (investigación y transferencia).

En términos de distribución interna de los recursos, se observan fuertes asimetrías en la dotación de las distintas Unidades Académicas.

El análisis cualitativo de la oferta instalada de la Unse comprende el nivel de formación de los docentes como los procesos en desarrollo tendientes a su mejoramiento.

Los niveles de formación de los docentes manifiestan grados heterogéneos en las distintas unidades académicas, aspecto claramente destacado en el proceso de autoevaluación.

En lo referente a los docentes categorizados como investigadores en la Unse, surge un bajo nivel de acreditación de sus docentes en la actividad y se destaca el alto porcentaje de docentes en la categoría menor y muy escaso nº de docentes en la máxima categoría.

En cuanto al aprovechamiento del personal docente, el Informe de Evaluación Externa señala que se observa una estructura caracterizada por altos niveles de fragmentación, no sólo con poca o casi

nula articulación, sino con el recíproco desconocimiento de las actividades y proyectos impulsados por las diferentes unidades de organización.

En relación con la formación de profesores no se han observado acciones y proyectos tendientes a incrementar, a esos fines, el aprovechamiento de algunos centros de investigación, como tampoco a evitar la creación de estructuras superpuestas en áreas básicas del conocimiento.

Se reconoce que una de las probables causas de los problemas señalados, es la poca comunicación existente en la universidad (aspecto reconocido en la autoevaluación) así como la escasa participación docente en el análisis y discusión de proyectos, tanto de la Universidad como de las distintas facultades.

Se destaca el bajo número de docentes que han regularizado su situación de revista a través de concursos públicos y abiertos de oposición y antecedentes. Esta situación coloca a la Unse por debajo del 70 % requerido como condición necesaria en el Ast. 51 de la ley que regula el sistema universitario.

Se observa con preocupación, en parte del cuerpo docente, una actitud de subvaloración del sistema de concursos. Para acceder a cargos interinos se requiere un procedimiento casi semejante al que hay que realizar para acceder a un cargo ordinario. Resulta preocupante no dar significativa importancia a la diferencia entre ambas situaciones por lo siguiente:

- Implica subestimación del marco jurídico que regula la vida universitaria;
- Desaprovecha el aporte posible de pares académicos provenientes de otras UU;
- Se desatiende un hecho trascendente en la vida académica: que el docente pueda acreditar ante la comunidad universitaria y ante la sociedad su mérito;
- Afecta los derechos de los docentes a la participación , a elegir sus representantes, a intervenir en los órganos de conducción.
- No fomenta la posibilidad de incorporación de científicos provenientes de otros centros.

Análisis del personal no docente.

Las principales falencias verificadas en la gestión de esta planta de personal están relacionadas tanto con deficiencias en la organización de su labor, debido a la ausencia de estructuras orgánico-funcionales, como a la falta de políticas de capacitación, de regímenes de promoción y sistemas de evaluación.

No se observa la puesta en práctica del conjunto de propuestas efectuadas en la autoevaluación, tendientes a la superación de los problemas señalados.

Se reconoce como un avance positivo la instalación de los SIU, en sus distintas modalidades, que han permitido la capacitación de 50 miembros de personal no docente.

Se señala inexistencia de estudios que determinen la necesidad de reasignar dentro de la universidad al personal no docente. Existe una fuerte concentración de este personal en el Rectorado.

Las Facultades de Cs.Exactas y Tecnologías y la de Humanidades, Cs.Sociales y de la Salud, son las que tienen menor cantidad de personal no docente y las que presentan una gran complejidad en términos académicos, las que tienen mayor dispersión geográfica en sus actividades y la mayor población estudiantil.

Sistema de Administración.

El último Informe de auditoría de la SIGEN –mayo/68 destaca el hecho referido a la falta de manuales y normas de procedimientos administrativos que organicen el sistema de información y ejecución de las operaciones.

Alumnos.

Del Informe de Autoevaluación surge que para el período 92-97 el porcentaje de egresados de la Unse asciende a 4 %.

La información recolectada para evaluar cada Facultad no representa las cifras reales que darían cuenta con precisión de la relación existente entre ingresantes y egresados.

Se pueden atribuir las causas del bajo rendimiento a problemas de la estructura social y otros que son propios del sistema universitario.

Los currículos rígidos, pocos flexibles, las carreras muy largas y los excesos de contenidos son también factores que pueden acentuar los problemas de rendimiento de los alumnos.

Se ha establecido que los niveles de deserción alcanzan un promedio del 30 %.

Relación entre el gasto y el número de alumnos.

Es evidente que la Unse carece de una caracterización apropiada sobre esta problemática.

La relación entre el gasto total y el número de egresados arroja un valor elevado por egresado.

Investigación y Transferencia.

Las actividades de Investigación se realizan en los distintos institutos a través de los cuales las facultades se relacionan con el medio ofreciendo servicios y suplen un déficit de actividad privada zonal.

Extensión.

Las actividades de extensión se encuentran distribuidas en dos secretarías: una de carácter formal, la Secretaría de Extensión y la de Gestión y Relaciones, que es la que de hecho desarrolla y genera la actividad con el medio además de centralizar los recursos de programas que luego son distribuidos en las unidades académicas.

Infraestructura y Equipamiento.

Si bien existen propuestas tendientes a lograr soluciones a los problemas de infraestructura señalados a 1997, las falencias que se manifiestan en el presente año a partir de la virtual duplicación de la matrícula, aconsejan políticas de optimización del uso de la infraestructura disponible.

En términos de equipamiento se observa un progresivo proceso de desinversión correspondiente a las partidas presupuestarias del gobierno ya que, como consecuencia de la expansión de la masa salarial, se redujeron significativamente los recursos disponibles para el resto de las finalidades.

Con referencia a la Biblioteca se observa un marcado déficit en su configuración actual, tanto en el volumen de la bibliografía disponible, como en los sistemas de administración y consulta. Cabe destacar que se proyecta revertir esta situación y efectuar inversiones mediante una gestión de asistencia financiera ante el FOMEC.

A MODO DE CONCLUSION.

Una de las principales conclusiones es que no se cuenta con una planificación y que es necesario promover orgánicamente el desarrollo institucional.

Es necesario decir que en este caso, la autoevaluación se desarrolló en cada facultad por separado y que hay escasa constancia de que el resultado consolidado haya sido difundido en la comunidad académica, antes o después que fuera considerado por el Consejo Superior.

No ha quedado registrado en forma explícita que las máximas autoridades de la Universidad hayan suscripto como propio los contenidos del Informe.

En el lapso que media entre la aprobación del Informe de Autoevaluación y la fecha de realización de la evaluación externa se ha puesto en marcha un proceso de crecimiento y expansión de la Universidad, con nuevas actividades y una enérgica proyección de servicios sobre el medio social.

La relación docente-alumno es muy despareja si se toman como términos de comparación las distintas Facultades y carreras.

Se advierte un comportamiento paradójico: los sectores académicamente más jerarquizados se expanden con cautela o estabilizan su crecimiento mientras que los sectores académicamente incipientes son los más dispuestos a volcarse a nuevas actividades y servicios.

El crecimiento rápido no planificado de la Universidad descansa en el esfuerzo, casi el sacrificio, de las áreas que menos desarrollo relativo han alcanzado.

La Universidad está corriendo el riesgo de un desequilibrio que podría generar futuras dificultades.

La Universidad en el marco de su evaluación y planeamiento debe conocer sus reales posibilidades, y en el marco de sus políticas de extensión y vinculación debe investigar el medio social en el que está inserta.

El área de planeamiento debe asentar una participación que racionalice y proyecte el crecimiento actual y futuro de los servicios sobre bases económicas seguras, combinando metas externas con las condiciones internas.

PROPUESTAS DE LA COMISIÓN DE EVALUACION EXTERNA.

Elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional que:

- Articule la política universitaria de la institución vinculando las necesidades del medio, las condiciones objetivas de la Unse y las exigencias actuales y futuras de desarrollo de la educación superior.
- Revise la pertinencia de las extensiones aúlicas;
- Analice los patrones y modalidades de funcionamiento vigentes de modo que asegure la interdisciplinarietà;
- Aproxime los órganos de gobierno, en especial las Secretarías responsables de la política universitaria, con el Consejo Superior, los Consejos Directivos y la gestión de las Facultades;
- Revise la estructura académica de todas las Facultades, particularmente de la Fac. de Humanidades, Cs. Sociales y de la Salud con un enfoque amplio que incluya la perspectiva epistemológica como la socio-histórica.

Revitalización del Dpto. de Educación.

Que amplíe sus actuales funciones, se inserte en los procesos de perfeccionamiento docente y en el desarrollo de estudios y propuestas sobre innovación pedagógica y nuevas tecnologías y estrategias, incluida la educación a distancia.

Creación de un Área de Planeamiento y Evaluación Institucional.

Que cumpla funciones relacionadas con el desarrollo sistemático de evaluación de las acciones previstas;

Que desarrolle en el seno del CRPU un Programa de intercambio institucional que permita la articulación de la Unse con las demás instituciones universitarias de la región.

RECOMENDACIONES.

Gobierno y Gestión.

- Asegurar que el HCS analice integralmente los nuevos proyectos que la propia Universidad se plantee;
- Mejorar los sistemas de participación de la comunidad universitaria;
- Establecer, siempre y en forma previa a la toma de decisiones fundamentales, la necesaria correspondencia entre las aspiraciones académicas y la política universitaria con las reales posibilidades presupuestarias de la institución. Es preciso que la expansión guarde estrechos vínculos con la actualización de las carreras existentes y con las nuevas carreras impuestas por las nuevas condiciones sociales y por el desarrollo científico y tecnológico.
- Analizar las carreras existentes a la luz de los cambios producidos
- Para el desarrollo de una gestión moderna donde las decisiones son compartidas los Consejos elegidos por la comunidad universitaria deben asegurar la representación de la misma comunidad. La descentralización y la publicidad de los actos deben constituirse en elementos fundamentales del modo de gestión administrativa y financiera....

Gestión Económica-Financiera.

- Incorporar plenamente el análisis de la dimensión económica-financiera tanto al proceso de autoevaluación como a la gestión de la Universidad y, fundamentalmente, a sus propias iniciativas;
- Propender a una equiparación de los recursos económicos nacionales en las distintas unidades académicas....

- Asegurar la viabilidad financiera y académica de los emprendimientos o proyectos en estudio por parte de los órganos de gobierno como la compatibilización de dichas acciones con la corrección de los déficit detectados
- Prestar especial atención a aquellos proyectos cuyo financiamiento está planteado con fondos de terceros procurando mejorar la información presupuestaria para que la propia comunidad académica tenga una comprensión más acabada de la diferencia entre costos de estructura y costos operativos.
- Definir estrategias de acción prioritaria con el fin de pensar en formas alternativas de ingresos propios....

Docencia.

- Dotar al área encargada de los asuntos académicos de la Universidad de recursos humanos, técnicos y financieros para sostener y fomentar el diálogo pedagógico y curricular en todas las direcciones del espectro universitario y otorgarle suficientes atribuciones para encarar un amplio programa para la capacitación docente, todo ello en función del consenso que debe lograrse con las facultades. Este deberá abarcar a la U. en su conjunto con el fin de que disminuya la heterogeneidad existente respecto de estos aspectos en la vida institucional.
- Continuar con los esfuerzos desplegados en materia de formación de posgrado de la estructura docente.
- Asegurar que toda oferta académica mantengas, como mínimo, el mismo nivel académico logrado en la oferta tradicional, dictada en la sede central.....
- Tender a una distribución más equitativa del personal docente y no docente en las distintas unidades académicas, para lo cual se deberían definir con equidad los criterios de asignación de dichos recursos.....
- Trazar una política clara de recursos humanos con el fin de garantizar que el ingreso a los cuadros institucionales se dé siempre en función de concursos públicos cuyas normas aseguren el compromiso con el mantenimiento de la excelencia académica. De la misma manera..... es indispensable que se haga un programa sistemático de perfeccionamiento docente, tanto en términos de contenidos específicos como de actualización de métodos y técnicas educacionales. Una política claramente explicitada, debe prever las posibilidades de formación tanto en el nivel de graduación para los no docentes como en el nivel de posgraduación para docentes y no docentes.

Investigación y transferencia.

- **Apoyar y fortalecer el proyecto de capacitación de Investigadores que realiza la Fac. de Agronomía;**
- **Elaborar un programa para que la FCs.C. de un salto cualitativo: sus institutos pueden realizarlo y su capacitación docente lo permite;**
- **Aumentar la prestación de servicios en todos los espacios que la actividad privada no puede cubrir, en cambio, en las áreas en que la actividad privada se desarrolle, la Unse debería apoyar y fortalecer estos sectores. La buena formación de recursos humanos es la manera específica. En este sentido los objetivos de la Secret. de Cs. y Téc. Son adecuados;**
- **Favorecer la formulación de objetivos y estrategias que posibiliten la revisión de los problemas existentes en términos de propuesta educacional; la colaboración con los segmentos de la sociedad que necesitan del apoyo técnico-científico de la U.;la iniciación de estudiantes en el mundo de la ciencia**

Extensión.

- **Viabilizar alguna modalidad alternativa de gestión que permita coordinar el trabajo entre las distintas secretarías con la intención de aunar recursos y esfuerzos, fortalecer las actividades de extensión de las facultades y la conexión de los docentes con el medio.**
- **Equilibrar su relación con el medio, prestando los servicios de extensión que pueda efectivamente sostener, sin resentir la propia vida académica ni sus RR presupuestarios y preservando su autonomía como Universidad Nacional.**