INFORME DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 2011-2015

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

(Aprobado por Resolución UNM-R Nº 383/17 ad referéndum del C.S.)

Octubre de 2017

PRÓLOGO

El presente documento es consecuencia del primer proceso de Autoevaluación Institucional (AI) llevado a cabo por la Universidad Nacional de Moreno (UNM). En él se sintetizan los resultados del esfuerzo realizado por la comunidad académica en su conjunto, como resultado del compromiso de sus miembros para avanzar en la consolidación institucional de la Universidad y en el mejoramiento continuo de la calidad, pertinencia y equidad de sus acciones.

Este proceso ha sido llevado a cabo en función de que, a ocho años de su creación, las autoridades han estimado que el momento es propicio para que la UNM encare una reflexión sistemática acerca de su Proyecto Institucional originario y de las acciones llevadas a cabo durante su existencia. Esta decisión fue tomada sobre la base de que es posible suponer que la Universidad ya posee las capacidades necesarias para encarar esa tarea. Se tomaron en cuenta para ello, los avances alcanzados en su gobierno y gestión institucional, formación académica y docencia, investigación y vinculación tecnológica y extensión. En el mismo sentido, deben indicarse la generación de condiciones materiales necesarias para el desarrollo de las funciones universitarias, tales como la conformación de laboratorios para la docencia y la investigación, UNM Editora, la Biblioteca Universitaria, la refuncionalización y la construcción del edificio de la sede universitaria, esto último, en el marco de un Plan Maestro que proyecta el desarrollo sostenido de la estructura edilicia universitaria hasta 2021.

A ello se suma la concreción -en mayo de 2013- de la Primera Asamblea Universitaria, a partir de la cual, se constituyeron los órganos de gobierno unipersonales y colegiados previstos legalmente por el período 2013-2017; proceso que comenzó con la convocatoria de concursos docentes y la elección de representantes de los estamentos docente, no docente y estudiantil, estableciéndose así, las bases institucionales necesarias para el pleno desarrollo de la labor universitaria y de su primer gobierno autónomo bajo el régimen de cogobierno que caracteriza a la universidad argentina. A hoy, la UNM ya ha dado un mas, al concretar su segunda Asamblea Universitaria y elección de autoridades por el periodo de gobierno 2017-2021.

Es en este auspicio marco, que la UNM ha logrado identificar por medio este proceso, logros, dificultades y desafíos en diversos aspectos de su devenir y condensar la labor en valiosas conclusiones que darán sustento a su Plan de Mejoras u Orientaciones para el Desarrollo Institucional de la Universidad de Moreno, insumo sustancial del futuro Plan Institucional de la Universidad Nacional de Moreno para el sexenio 2016-2021 que la comunidad universitaria ya se encuentra en pleno proceso de elaboración colectiva.

En este sentido, los lineamientos que orientaron la puesta en marcha de la Universidad reflejaron la manera en que, en el momento de su elaboración, los grupos involucrados fueron capaces de definir problemas y sus posibilidades de acción para esa etapa, en el marco de trayectorias singulares que daban lugar a distintas valoraciones acerca de esos problemas y los obstáculos a superar a la hora de enfrentarlos.

Sin duda, esta primera autoevaluación permite apreciar en qué medida la confrontación entre esas ideas y las condiciones concretas de su materialización, condujo en ocasiones a replantear sobre la marcha el repertorio de acciones previsto originariamente y el ritmo y la secuencia de su implementación. También permite atender al modo en que el paso del tiempo hace más perceptibles los matices en el sentido y los fines que los grupos involucrados otorgan a su acción; siendo que el contexto de la etapa fundacional, conlleva la conformación de la comunidad universitaria y sus órganos institucionales de gobierno.

Se trata entonces de dar lugar a un proceso colectivo que opere como elemento catalizador de la necesaria discusión acerca del sentido del quehacer de la UNM en el presente contexto histórico y sobre los fines que deben dotar de coherencia a sus distintas acciones. Esto no puede quedar ceñido a los procesos de enseñanza-aprendizaje, sino que debe extenderse necesariamente a las tareas de producción de conocimiento mediante la investigación y el desarrollo tecnológico que han comenzado a desplegarse en su seno; a las tareas de vinculación tecnológica y extensión que también han comenzado a llevarse a cabo, y en líneas generales, los distintos aspectos que conforman sus relaciones con su contexto en sus distintas escalas (local, regional, nacional, internacional) y dimensiones (política, económica, sociocultural, etc.).

En este sentido, este momento fundacional es también, un momento de desarrollo de su entramado de prácticas y reglas institucionales que sus actores llevan adelante desde un perspectiva especifica e individual en su accionar cotidiano, y que las recrea constantemente. Por ello, la AI es una oportunidad inmejorable para enriquecer el proceso de reflexión permanente sobre sus propios fines que la Universidad debe ser capaz de sostener, a fin de incorporar nuevas definiciones, instrumentos y sentidos que le permitan ampliar su marco de referencias, y así potenciar su misión e identidad, es decir, no solo para ser capaz de enfrentar las contradicciones inherentes a la cuestión institucional en el cual se inscribe su trabajo, sin perjuicio de que ya reconocer la existencia de estas contradicciones es el primer paso en el camino de trascenderlas.

En este orden, creemos que la UNM posee una imagen muy positiva en la comunidad de pertenencia, y crecientemente consolidada, dotándola de una identidad aglutinante y sentido de pertenencia altamente auspicio para su profundizar su desarrollo y misión institucional.

No obstante, hacia adentro, la imagen totalizadora de la institución aún no es percibida por el conjunto de la comunidad universitaria. Aún en una institución tan joven como la UNM, los intereses específicos, el burocratismo en la acción o la resistencia al cambio o al crecimiento y progreso, se superponen o inciden en la construcción de la cultura institucional, por lo que este proceso de AI tan temprano, es un insumo valioso y necesario a la hora de consolidar y perfeccionar las prácticas democráticas de gobierno de sus instancias estatuidas, la transparencia en la gestión y en la actividad académica, y el principio de evaluación y rendición de cuentas de todos sus miembros, en sus diversos niveles de responsabilidad. Esta aspiración es parte de la cultura institucional que queremos imprimir, también dando curso a este proceso y primer resultado.

Por último, este Informe ha sido aprobado ad referéndum de la decisión final del Consejo Superior, en interés de dar curso, conforme los plazos y normativa vigente, del proceso de evaluación externa de la Universidad, en los términos previstos en los artículos 29 y 44 la Ley N° 24.521 y concordancia con el ACUERDO GENERAL oportunamente suscrito con la COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA (CONEAU), sentando las bases y condiciones de partida necesarias para alcanzar este objetivo institucional. Sin duda, se trata de un esfuerzo compartido y fruto de la voluntad y visión colectiva de esta comunidad universitaria que alienta la construcción cotidiana de una Universidad pública que reconoce a la educación superior como un derecho humano y se reconoce como una institución que procura ser una herramienta eficaz para el desarrollo y la justicia social.

Hugo O. Andrade
Rector
Universidad Nacional de Moreno

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 5

1. ANTECEDENTES DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 7
2. MARCO POLÍTICO-INSTITUCIONAL DE LA AUTOEVALUACIÓN 8
3. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL 10
4. ORGANIZACIÓN Y FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN 14
5. LA REALIZACIÓN DE LA PRIMERA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNM 16

PARTE I 16

PERFIL INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO 16

I. EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO 16

I.1. Principios y objetivos del Proyecto Institucional y su relación con el contexto social 17

I.2. Los objetivos de la Universidad 22

I.3. Definición de las funciones universitarias 24

II. GÉNESIS Y CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO 28

Presentación 28

II.1. Universidad, Territorio y Acción colectiva 28

II.2. «Hacer» la Universidad: Itinerario de las principales realizaciones 30

II.3. «Hacer» la Universidad: Prácticas de Gobierno y de Gestión 38

II.4. Un perfil institucional en construcción 46

III. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD 49

Presentación 49

III.1. Constitución del Primer gobierno de la UNM 50

III.2. Marco normativo y estructura organizacional de la UNM 52

III.3. Vinculaciones y redes interinstitucionales 58

III.4. Gestión organizacional 60

III.5. Conformación de servicios centrales 64

III.6. Formulación y administración presupuestaria 70

III.7. Gestión Económico-Financiera 75

III.8. Gestión de Recursos Humanos 76

III.9. Ampliación y puesta en valor de la infraestructura de la UNM 79

III.10. A modo de conclusiones 83

IV. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA FUNCIÓN DOCENCIA 87

Presentación 87

IV.1. Marco político institucional de la formación académica 88

IV.2. Estructura y organización académica 89

IV.3. La formación académica 92

IV.4. Políticas académicas 98

IV.5. El trabajo docente en la Universidad 107

IV.6. Perfil y prácticas del estudiantado 112

IV.7. Los primeros egresados de la Universidad 120

IV.8. A modo de conclusiones 122

V. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA INVESTIGACIÓN, LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES 127

Presentación 127

V.1. Objetivos y estructura del área 128

V.2. Organización de la Investigación y la Vinculación Tecnológica 131

V.3. Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico 134

V.4. Docentes participantes en proyectos de I&D y Vinculación Tecnológica 140

V.5. Prácticas y resultados de proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico 143

V.6. Las relaciones internacionales en la Universidad 156

V.7. A modo de conclusiones 162

CAPÍTULO VI. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA 167

Presentación 167

VI.1. Marco político institucional: principios y enfoque de la extensión 168

VI.2. Estructura organizacional y gestión de la extensión universitaria 168

VI.3. Desarrollo de la extensión universitaria 170

VI.4. Prácticas y resultados de la extensión universitaria 173

VI.5. La institucionalización de la extensión en la Universidad 176

VI.6. A modo de conclusiones 180

PRESENTACIÓN

El presente Informe sintetiza las conclusiones sobre el proceso realizado por la Universidad Nacional de Moreno para dar cumplimiento a su primera Autoevaluación Institucional (AI), conforme a lo establecido en las normas de alcance nacional, así como en el Estatuto y el Proyecto Institucional de la Universidad. El trabajo presenta un análisis integral del desarrollo del conjunto de las funciones universitarias para el período 2011–2015, lapso que se extiende desde la creación de la Universidad hasta el inicio del referido proceso, en concordancia con el PROYECTO INSTITUCIONAL de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO, el que fuera aprobado por la Resolución UNM-R Nº 21/10 y autorizado por Resolución ME Nº 2.118/11.

Este informe se ha estructurado mediante una introducción y dos partes, con sus correspondientes capítulos. En la Introducción, denominada «Marco de referencia de la Autoevaluación Institucional», se presenta la fundamentación política y conceptual del proceso de autoevaluación. Se plantean a este respecto los antecedentes y objetivos del mismo, su enfoque teórico, la estrategia metodológica y el plan de trabajo llevado a cabo.

La Primera Parte, titulada «Perfil institucional de la Universidad Nacional de Moreno», incluye dos capítulos. El capítulo I, «Proyecto institucional de la Universidad Nacional de Moreno», tiene como propósito la presentación de la Universidad tomando en consideración los objetivos de su Estatuto y Proyecto Institucional 2011-2015, marco en el cual aquélla se reconoce y se proyecta, y ciertas características del entorno social que constituye su área de influencia directa. El capítulo II, «Génesis y construcción institucional de la Universidad» expone el pasado, el presente y los desafíos que todavía debe afrontar la Universidad, dando cuenta del contexto social en el que se produjo su creación y la manera en que las prácticas han ido definiendo condiciones y capacidades, dando así con ello forma a la institución.

La Segunda Parte, «Desarrollo de las funciones universitarias», organizada en cuatro capítulos, está orientada a analizar las prácticas y los resultados de las diferentes funciones conforme a los objetivos institucionales, a fin de comprender modos de ordenamiento y de implementación que han ido configurando cada función, a saber: Gobierno y Gestión institucional; Docencia; Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones internacionales; Extensión Universitaria. Con el propósito de facilitar la lectura, cada capítulo incluye un conjunto de anexos que amplían la información incluida en el cuerpo principal.

Sobre la base de las conclusiones de la Autoevaluación Institucional, la Universidad presentará próximamente a la CONEAU las «Orientaciones para el Desarrollo Institucional de la Universidad de Moreno», que incluye un conjunto de líneas de acción, conforme a las cuales se plantea encarar un proyecto de desarrollo institucional en los próximos años.

Por último, resta señalar que la organización de los capítulos del texto responde al ordenamiento propuesto por la CONEAU, siendo el habitualmente adoptado por las universidades en la elaboración de informes evaluativos. Es claro que se trata de un esquema analítico, puesto que en la realidad institucional se producen múltiples entrecruzamientos de funciones y dinámicas, difíciles de separar. Ello explica la reiteración de ciertos temas en diferentes apartados, fundamentalmente en el relativo a la «Génesis y construcción institucional de la Universidad Nacional de Moreno», cuyo análisis trata de ofrecer una síntesis de la realidad de la institución.
A pesar de las dificultades propias de una empresa colectiva, el trabajo realizado pone de manifiesto el compromiso de los integrantes de la comunidad universitaria con la tarea emprendida. Así, a la vez que sistematiza la valoración que se otorga a las acciones

desarrolladas, este Informe incorpora las propuestas sugeridas por integrantes de la comunidad universitaria para superar debilidades y los objetivos institucionales.

Manuel L. GÓMEZ
Vicerrector
Universidad Nacional de Moreno
Coordinador de la Comisión de Autoevaluación Institucional

MARCO DE REFERENCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

El Estatuto de la Universidad Nacional de Moreno otorga un papel relevante a los procesos de evaluación *al* expresar en su artículo 91 [que]: «A fin de analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de las funciones y objetivos específicos de la Universidad, se instrumentarán instancias periódicas de evaluación institucional, internas y externas».

Asimismo, el *Proyecto Institucional* plantea [que]: "L*a evaluación constituirá una práctica institucionalizada de reflexión […] que genere un aprendizaje colectivo sobre el modo en que las distintas actividades aportan al esfuerzo colectivo de alcanzar las metas institucionales* y aporte herramientas y espacios de reflexión para su mejora ***[…].*** El objetivo específico de estas prácticas es procurar la revisión permanente de la eficacia de las distintas actividades que se desarrollan en la institución, para lo cual se formulará una metodología *que combine criterios de consistencia interna y de pertinencia contextual* y elabore y/o adopte los indicadores de rendimiento útiles a tal fin, teniendo siempre presente *la necesidad de procurar el consenso de la comunidad universitaria en cuanto a su implementación*[1]**".**

Una vez concretados los objetivos de poner en marcha la Universidad, organizar el gobierno universitario y materializar el crecimiento de las áreas académicas y de administración, el contexto resulta propicio para encarar por vez primera una Autoevaluación Institucional (AI), a fin de consolidar el desarrollo institucional iniciado en 2010, de cara a la formulación de políticas y estrategias que concreten los «*Lineamientos orientadores para la formulación del Plan Estratégico Plurianual 2016-2021*» aprobados por el Consejo Superior a fines de diciembre de 2016[2]. En estos términos, la AI constituye un ámbito valedero para valorar y reflexionar sobre el tramo recorrido y analizar opciones de mejora, conforme a dar cumplimiento a lo establecido por la CONEAU, entendiendo que este proceso se define en el marco de la autonomía universitaria y de acuerdo con las finalidades del *referido* Proyecto Institucional.

1. ANTECEDENTES DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Si bien, dada su reciente creación, la institución no está obligada a encarar su autoevaluación de manera perentoria, el Consejo Superior mediante Resolución UNM-CS N° 24/13[3], creó la «Comisión de Autoevaluación Institucional» (CAI), prevista en el Estatuto a efectos de iniciar el proceso de evaluación interna del conjunto de las funciones universitarias. Dicha Comisión está integrada por los titulares de las Secretarías dependientes del Rectorado y directores-decanos de los departamentos académicos, y es presidida por el Vicerrectorado de la Universidad[4]. Consecuentemente, por Resolución del Consejo Superior, UNM-CS N° 160/15, se aprobó el Reglamento General de Evaluación Interna[5], que formalizó el comienzo de la labor de sensibilización, relevamiento y análisis de información correspondiente al período 2010-2016.

Antes de dar inicio formal a la AI y de establecer el acuerdo correspondiente con la CONEAU, la Universidad generó un ámbito para el examen preliminar del gobierno y de la gestión institucional, asumiendo el carácter estratégico que ha desempeñado la conducción política para poner en marcha la Universidad y generar condiciones y capacidades institucionales básicas

[1] Proyecto Institucional de la UNM, Primera Parte, Cuerpo General, Versión abreviada (no incluye Anexos Documental y Cuerpos Especiales, correspondientes al diseño de carreras), p. 57. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf

[2] Resolución UNM-CS N° 276/16.

[3] En Anexo A.01. se incluye dicha Resolución.

[4] En el ámbito del Vicerrectorado de la UNM se ha creado la Dirección de Autoevaluación Institucional.

[5] En Anexo A.02. se incluye dicho Reglamento.

para el desarrollo de las funciones sustantivas, administrativas y de apoyo[6]. Esta tarea, llevada a cabo entre octubre de 2013 y fines de 2014 bajo la coordinación del Vicerrectorado de la Universidad, constituyó un paso previo importante para el posterior desarrollo de la AI, permitiendo visualizar la receptividad del cuerpo directivo para su consecución. Las conclusiones de las reflexiones y los debates realizados se han sintetizado en el documento *Balance preliminar del gobierno y la gestión de la UNM*, que ofrece elementos de juicio sobre la experiencia acumulada después de cuatro años de andadura de la institución[7].

Para dar inicio formal a la AI, la Universidad procedió a la difusión de dicha propuesta y organizó un encuentro orientado a convocar a los integrantes de la comunidad universitaria a participar activamente en su desarrollo. En esa oportunidad, la UNM recibió como disertantes al Director de Evaluación Institucional de la CONEAU y a una integrante del equipo técnico de dicho organismo, que brindaron información sobre los objetivos y las características de una Autoevaluación Institucional, respondiendo a las dudas e inquietudes planteadas por los asistentes a la Jornada.

2. MARCO POLÍTICO-INSTITUCIONAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

La explicitación de las cuestiones expuestas a continuación tiene el propósito de dar cuenta de la concepción de AI que se propone consolidar la Universidad, destacando su importancia política para el desarrollo institucional y para contribuir a la mejora de la calidad de las actuaciones universitarias. Estas cuestiones han sido incluidas en un primer documento: «Marco político e institucional de la Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Moreno», aprobado por la CAI y sometido al debate en comisiones de trabajo especialmente conformadas[8].

2.1. Principios de la Autoevaluación Institucional

En el documento arriba mencionado, se han definido un conjunto de principios orientadores de la AI, cuya síntesis se presenta a continuación.

El carácter de *derecho humano universal* de la educación superior, tal como lo reconoce la UNM en su estatuto, confiere a la evaluación un carácter político y ético, en la medida que sus conclusiones interesan no sólo al gobierno y a la comunidad universitaria sino al conjunto de la sociedad, especialmente a la comunidad local, destinataria directa de las acciones, resultados y efectos de su quehacer. Ello implica concebir la autoevaluación como un proceso al servicio de una política institucional sustentada en valores y objetivos vinculados con la función social de la educación. De allí la impronta ética de la autoevaluación, inscripta en un orden de valores y fines -promoción de la igualdad, el desarrollo social y la calidad académica- con los que la institución está comprometida, y en una práctica que vela por la confiabilidad y validez técnica de sus procedimientos y el respeto de la justicia y la credibilidad en la interpretación de las conclusiones.
La Universidad entiende asimismo que la AI significa un proceso de problematización y de toma de distancia de la gestión cotidiana para reflexionar con espíritu crítico sobre logros, dificultades y oportunidades de mejora. Para ello se estimuló la participación de los diferentes estamentos, en pos de incluir la diversidad de perspectivas existentes en la institución por medio de reuniones

[6] Tales capacidades y condiciones institucionales (políticas, académicas, técnicas y administrativas) no son concebidas de manera estática ni uniforme, ya que constituyen un proceso continuo de desarrollo y guardan un razonable grado de especificidad, de acuerdo con la naturaleza de cada función.
[7] En Anexo A.03 se incluye dicho documento.
[8] En Anexo A.04. se incorpora dicho documento.

de sensibilización y debate con especialistas.

Además, la autoevaluación no puede soslayar una necesaria contextualización, adoptando como marco de referencia el entorno del partido de Moreno y de la Región Metropolitana de Buenos Aires, sin que esta pertenencia implique una separación o aislamiento de las dinámicas o tendencias nacionales e internacionales. En tal sentido, el Proyecto Institucional plantea que una educación superior de calidad debe favorecer no solamente el fortalecimiento de capacidades endógenas y del capital simbólico de la comunidad local (entre otros aspectos), sino también la transmisión, producción y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos actualizados.

Por último, cabe hacer referencia a la AI como un proceso que abarca a la UNM en su totalidad e integralidad, tanto en el objeto como en la perspectiva, puesto que la institución no puede reducirse a la suma de sus funciones o realizaciones. Este enfoque supone la adopción de un abordaje conceptual y metodológico que elude la fragmentación y el reduccionismo de análisis parciales, para dar cuenta de la trama de relaciones que conforman una peculiar manera de encarar la puesta en marcha y el desarrollo de la Universidad, las demandas del entorno y procesar la breve historia institucional en términos del mandato de origen, las actuaciones del presente y la plena concreción de su proyecto en un futuro próximo.

2.2. Objetivos de la Autoevaluación Institucional

La realización de la AI encuentra fundamento en la envergadura de las metas fijadas en el Proyecto Institucional de la Universidad, consistentes en la articulación de los objetivos de inclusión social y de desarrollo endógeno de la sociedad local con una construcción académica igualitaria y de relevancia científico-tecnológica. No cabe duda acerca de la complejidad y del importante esfuerzo que demanda la concreción de tales cometidos, para lo cual la AI constituye una herramienta estratégica pertinente, sobre todo en una institución que, a pesar de su reciente creación, ha experimentado un importante desarrollo como centro universitario.

En consecuencia, los objetivos que orientaron el proceso de AI estuvieron orientados a:

- Poner en marcha un proceso de reflexión colectiva sobre el desempeño de la UNM que permita valorar los resultados alcanzados, las capacidades que han ido desarrollándose y los problemas que requieren atención preferente, procurando el compromiso de las unidades académicas y de gestión con una estrategia de mejora continua.
- Brindar información cuantitativa y cualitativa útil para orientar la elaboración periódica del Plan Estratégico Plurianual 2016-2020.
- Obtener una visión compartida y documentada de la institución, que constituya un antecedente adecuado para la realización de próximas autoevaluaciones y la primera evaluación externa de la Universidad.
- Elaborar recomendaciones para la toma de decisiones en materia de desarrollo institucional.

3. MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La AI está indudablemente asociada con la aspiración a una educación superior pública de calidad, en tanto la educación es reconocida como un derecho humano universal y un bien público. Si bien existen amplios consensos a este respecto, es claro que se plantean controversias en torno a la estructura conceptual y metodológica de un proceso de evaluación. En esta tarea la UNM toma como marco de referencia el enfoque planteado en su Proyecto Institucional de la Universidad, al indicar [que]:

> *La calidad es entendida por la UNM como un constructo social que implica la elección de un sistema valorativo de referencia, propio de un determinado espacio y tiempo particulares. A partir de esta concepción de la calidad, resulta necesario organizar el sistema de referencia que permita guiar la reflexión colectiva de la comunidad académica acerca de su quehacer y el modo en que el mismo permite alcanzar los propósitos de la Universidad*[9].

De acuerdo con esta definición, se asume que la calidad no puede ser analizada en forma disociada de la pertinencia ni entendida como atributo abstracto o conjunto de propiedades desligadas de las condiciones histórico-sociales particulares que hacen posible su existencia. En consecuencia, el Proyecto Institucional constituye el principal parámetro de referencia de la AI, por cuanto los integrantes de la comunidad universitaria se reconocen y actúan de acuerdo con sus principios políticos y académicos. Naturalmente, el consenso sobre los principios del Proyecto Institucional no impide el surgimiento de diferentes perspectivas en torno a la manera de concretarlos, dado que se trata de valores polisémicos y de los diversos ángulos implicados en el análisis de las funciones universitarias.

No obstante, la formulación del Proyecto Institucional constituye una clara guía de la cual se deriven criterios pertinentes para identificar en qué medida y de qué manera se han cumplido los objetivos planteados y cuáles han sido las condiciones y capacidades que influyeron en el desempeño institucional. Esta ponderación del «caso UNM» se inscribe además en el contexto social e institucional de desarrollo de la Universidad y en las representaciones y los relatos que hacen sobre la institución sus integrantes. Lógicamente, sin que ello signifique disociar la valoración de la calidad de una institución universitaria de las finalidades del sistema universitario nacional. Todo ello, asumiendo la especificidad de la UNM y entendiendo que su funcionamiento implica de por sí un trabajo colectivo que, sobre la base de los objetivos institucionales, descansa en las interdependencias (jerárquicas, funcionales y materiales) de sus diversas áreas y su ligazón con el sistema político-institucional del cual forma parte y con contexto societal en el está inserta[10]. Estas afirmaciones respaldan la adopción de una perspectiva sistémica y relacional, pertinente y fructífera para realizar juicios de valor sobre las funciones de una institución compleja como la universitaria, habida cuenta de la diversidad de sus objetivos y de puntos de vista existentes sobre una misma situación.

3.1. Criterios

La autoevaluación supone un proceso complejo de «apreciación y discernimiento» del valor de los procesos y de las realizaciones institucionales, sustentado en la interpretación de las relaciones que configuran la singularidad de la UNM, en el marco de la educación superior del

[9] Proyecto Institucional de la UNM, Primera Parte, Cuerpo General, Versión abreviada (no incluye Anexos Documental y Cuerpos Especiales, correspondientes al diseño de carreras), p. 57. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf

[10] La misma afirmación sobre la naturaleza colectiva del trabajo y las funciones universitarias conduce a no acotar el significado de la calidad a los resultados y el desempeño individual de los miembros de la institución (cualquiera sea el estamento al que pertenezcan)

país y de la inserción en su área de influencia (fundamentalmente, pero no exclusivamente). En la medida que constituye un proceso cuya naturaleza es eminentemente comparativa, ya fue señalado que el Proyecto Institucional constituye el marco de referencia para contrastar lo realizado, formular juicios de valor sobre lo actuado y elaborar opciones de mejora que puedan orientar una posterior toma de decisiones.

Naturalmente, dado el corto período de funcionamiento de la institución, no se han especificado estándares que definan el rango aceptable de determinados insumos, procesos o resultados de las funciones universitarias. Obviamente, estos estándares deben estar asociados al conjunto de condiciones institucionales necesarias para su logro y a las estrategias privilegiadas para la mejora, además de contemplar las distintas instancias previstas por la CONEAU y la Ley de Educación Superior (autoevaluación, evaluación externa y acreditación). Se trata de una tarea que requiere un largo proceso de discusión, atinente no sólo a la UNM, sino al conjunto de instituciones nucleadas en el Consejo Interuniversitario Nacional. No obstante, la Universidad asume que las conclusiones de su primera AI constituyen un primer parámetro, que posibilitará a futuro la elaboración de análisis longitudinales sobre la pertinencia y efectividad de los procesos y resultados de sus actuaciones.

A la luz de estas consideraciones, se han definido ejes o criterios que, en base a los objetivos institucionales[11], permitan efectuar un conjunto de apreciaciones:

- El eje de la *pertinencia,* que apunta a discernir si la formulación de las políticas y sus resultados son congruentes con los objetivos del Proyecto Institucional y las expectativas y necesidades de los entornos societales próximos y mediatos.
- El eje de la *relevancia o excelencia académica* que permite valorar la congruencia de procesos y resultados (de la formación, la investigación, la vinculación tecnológica y la extensión) con el estado actual del desarrollo científico y tecnológico.
- El eje de la *equidad*, entendida como el grado en que las actuaciones de la Universidad a través de sus diferentes funciones son asequibles a un amplio espectro de sujetos, de acuerdo con la especificidad propia de cada área.
- El eje de la *integración institucional*, orientado a ponderar la integralidad de las políticas y estrategias institucionales, la articulación de sus diferentes funciones y los sentidos de pertenencia de la comunidad universitaria en relación con los fines del Proyecto Institucional de la Universidad.
- El eje de la *efectividad*, referido al cumplimiento de los objetivos de las diferentes funciones.
- El eje de la *eficiencia,* relacionado con la suficiencia, adecuación y uso de los recursos disponibles para dar cumplimiento a los objetivos de las diferentes funciones.

3.2. Estrategia metodológica

Los ejes o criterios antes mencionados justifican un diseño cuyo propósito es asegurar que la evaluación comprensiva de la UNM se efectúe de manera rigurosa; esto es, creíble, válida y fiable y, lógicamente, respondiera a los objetivos asignados.

El diseño metodológico propuesto se basa en la premisa general de la complejidad de los fenómenos institucionales y en la necesidad de dar respuesta a objetivos diversos, razón por la cual la AI no puede adoptar una sola perspectiva, sino que debe enfocarse desde la convergencia de variados ángulos, niveles de análisis y fuentes de información. Las variables y dimensiones propuestas por la CONEAU para la evaluación de las funciones universitarias

[11] Los objetivos institucionales se presentan en el Capítulo I del presente Informe.

constituyeron la base -adaptada a los objetivos y la situación actual de la Universidad- sobre la cual se ha delimitado el referente empírico para la producción de los datos y los correspondientes procedimientos técnicos. A este respecto, se ha elaborado una «arquitectura» de relaciones que incluye las dimensiones y aspectos sobre los cuales producir información, los resultados esperados de la indagación, la identificación de informantes y fuentes de información y de los medios para obtener la información[12].

El diseño de la AI toma en cuenta la complementariedad de enfoques cualitativos y cuantitativos en lo concerniente a las técnicas de recolección[13], análisis y presentación de resultados; desde luego, ello no equivale a pensar la estrategia metodológica simplemente como la elección de una «caja de herramientas», sin implicaciones epistemológicas y teóricas. La integración de estas técnicas satisface el propósito de introducir medios de validación convergentes y de sustentar un abordaje integral, que permita dar cuenta de la magnitud de ciertos fenómenos institucionales y favorecer la comprensión de por qué y cómo se producen en un contexto particular. En tal sentido, se han explicitado los criterios conceptuales adoptados para definir las funciones universitarias, a la par de interpretar los datos cuantitativos a la luz del sentido y las circunstancias que atraviesa la Universidad en su actual etapa de desarrollo.

En virtud de la multiplicidad de aspectos que supone la AI de las funciones universitarias, se ha procurado asegurar la participación de integrantes del conjunto de estamentos. En algunos casos, la intervención ha sido indirecta, puesto que datos de diferente alcance sobre docentes, estudiantes y no docentes, están comprendidos en las fuentes secundarias de información disponibles en la Universidad. En tal sentido, se ha hecho uso de fuentes secundarias cuantitativas y cualitativas, preferentemente las producidas en la Universidad (no sólo estadísticas sino también estudios e investigaciones realizados en el período 2010-2016).

En otras oportunidades, autoridades, docentes, estudiantes y no docentes han estado directamente involucrados en la producción de información; en este último procedimiento, se han registrado opiniones de cada estamento sobre las distintas funciones universitarias, atento al interés de conocer cómo se pondera el funcionamiento del conjunto desde la perspectiva de cada actor institucional y de ofrecer juicios mejor argumentados en torno a los temas analizados. Para la producción de datos primarios se han complementado técnicas propias de enfoques cuantitativos y cualitativos, ambas igualmente valederas, aunque distinguibles por su capacidad para alcanzar distintos propósitos cognitivos sobre la realidad institucional, tales como entrevistas individuales semiestructuradas, cuestionarios (también semiestructurados) y grupos focales.

Corresponde señalar que, en lo relativo a la sistematización y/o reelaboración de datos secundarios cuantitativos disponibles en la Universidad, se ha trabajado con universos censales (por ejemplo, tamaño de la población docente y estudiantil; análisis de encuestas realizadas al conjunto de los estudiantes y administradas por la Secretaría Académica). En la producción de información ad *hoc* para la AI, la indagación se ha efectuado sobre individuos o grupos seleccionados en forma intencional; ejemplos de ello son las entrevistas a las autoridades de la Universidad o la elección de alumnos de tercer año del conjunto de carreras de grado, a quienes se administró una encuesta para obtener información adicional a la recabada por la Secretaría Académica.

[12] En Anexo A.05. se incluyen se incluyen estos aspectos.

[13] En Anexo A.06. se detallan las fuentes de información secundaria utilizadas y las técnicas de captura de información primaria, con indicación de la cantidad y posición institucional de los participantes.

Las tareas de procesamiento y sistematización han estado sujetas a los procedimientos habitualmente usados en los enfoques cuantitativos y cualitativos: elaboración de matrices de datos cuantitativos y cualitativos y aplicación de técnicas de estadística descriptiva; la información obtenida a través de técnicas de corte cualitativo ha sido sometida a la elaboración de categorías susceptibles de ser convertidas en «significados» del quehacer institucional durante la fase de análisis[14].

En lo concerniente a la interpretación de los datos, se ha procurado plasmar la construcción institucional del conjunto de la Universidad y la de sus diferentes áreas, dando cuenta de las lógicas y racionalidades propias de cada función, su efectividad y puntos críticos, confiriendo especial relevancia al reciente funcionamiento de la UNM y a su inserción en la Región Metropolitana Bonaerense, sin olvidar los rasgos que definen la «universalidad» de la Universidad.

Ya se han mencionado en un punto anterior algunas de las dificultades que impiden en el momento actual de desarrollo de la Universidad fijar estándares para definir cuáles son las condiciones necesarias o básicas que deben satisfacer los procesos y resultados de las diferentes funciones universitarias (y los indicadores correspondientes). Aun así, el presente Informe incluye evidencias empíricas cuantitativas y fundamentalmente cualitativas sobre el contexto, los insumos, procesos y resultados, que resultan adecuadas para sustentar la valoración de la calidad del quehacer de la Universidad. En este sentido, la elaboración de las conclusiones de la AI se ha encaminado a expresar una imagen y un saber de síntesis sobre la institución, que no es idéntico a la experiencia directa que tiene cada uno de los sujetos que la viven diariamente.

3.3. El Informe de Autoevaluación Institucional: descripción e interpretación

Las conclusiones presentadas en este Informe reflejan el trabajo realizado en los dos niveles de análisis en los que se llevó a cabo en la AI:

- La descripción y ponderación de las cuatro funciones universitarias planteadas por la CONEAU (con las dimensiones y variables correspondientes), que incluye una descripción de las actuaciones realizadas por el equipo de conducción de la UNM y los estamentos docente, no docente y estudiantil.
- El análisis y la interpretación de los procesos y resultados del quehacer del conjunto institucional, con especial atención a la historia y a las finalidades políticas y académicas de la Universidad.

En su conjunto, las conclusiones obtenidas constituyen una interpretación sustentada en el examen de la documentación institucional y en la reconstrucción analítica de los juicios expresados por los integrantes de la comunidad universitaria, sin que esta reconstrucción signifique o haya estado acotada a la descripción o enumeración de diferentes «teorías» personales, de estamento o de área organizacional. Por el contrario, se ha realizado un análisis sostenido en distintos niveles de integración de la información, ordenando la misma en capítulos específicos de cada función universitaria y en un capítulo general sobre la UNM, que procura relacionar e interpretar la trayectoria y el perfil institucional que ha ido construyendo la Universidad.

Indudablemente, la última fase de esta reconstrucción analítica, consistente en la elaboración de

[14] Se trabajó con la información recogida en entrevistas y grupos focales hasta la saturación de los aspectos de mayor relevancia.

informes comunicables, no ha estado exenta de complejidad, en virtud de diferentes expectativas, valores y significados que los sujetos institucionales pueden asignar a logros y problemas detectados. Por ello, en la tarea de recomponer la «totalidad» se ha concedido especial atención a los aspectos éticos y políticos implicados en la evaluación y al consiguiente rigor conceptual y técnico necesario para dilucidar las estructuras de significación institucionalmente configuradas, con mayor capacidad para expresar la singularidad de la UNM, su puesta en marcha y expansión.

Como fuera señalado, la elaboración de este Informe toma en cuenta la información disponible en los archivos institucionales y preserva el sentido de los diálogos mantenidos con diferentes sujetos, transcribiéndose algunos testimonios, fruto de entrevistas realizadas durante la AI o registradas en diferentes archivos institucionales. Sin embargo, el texto es ya un «segundo relato», una interpretación que conjuga las múltiples perspectivas recogidas, sin que ello signifique una comprensión totalmente externa o espuria, ya que existe un sentido compartido por quienes participan de la empresa de pensar-hacer el presente y el futuro de la Universidad Nacional de Moreno.

4. ORGANIZACIÓN Y FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN

Se presentan a continuación aspectos vinculados con la estructura organizativa del proceso de Autoevaluación Institucional y el propósito de sus fases principales.

4.1. Organización y grupos político-técnicos

Para lograr un desarrollo eficaz de la AI se han constituido grupos de trabajo a cargo de las actividades de diseño, recolección de información, elaboración y validación del informe final.

Comisión de Autoevaluación Institucional	El Consejo Superior aprobó en septiembre de 2013 la Resolución UNM-CS Nº 24/13, que define las funciones de la Comisión Institucional: - Proponer el Reglamento General de Evaluación Interna, a ser aprobado por el Consejo Superior de la Universidad. - Conducir y ejecutar el proceso de evaluación institucional interna mediante la asignación de tareas, el establecimiento de comisiones de trabajo y la fijación de cronogramas correspondientes, de acuerdo con las pautas, lineamientos y acuerdos establecidos por la CONEAU en la materia. - Promover la difusión, concienciación, capacitación y participación de la comunidad universitaria en la construcción conjunta y participada de la autoevaluación institucional. - Aprobar el diseño y los informes parciales y final de la autoevaluación institucional de la UNM. - Proponer iniciativas y planes de mejora tendientes al cumplimiento de los objetivos de la Universidad. Difundir las conclusiones de la autoevaluación institucional.
Equipo técnico del Vicerrectorado	La conformación de este equipo obedeció a la necesidad de brindar apoyo al Vicerrectorado, dada su responsabilidad en la coordinación del diseño, la ejecución de las distintas fases del proceso, la elaboración de los informes parciales[15] y del Informe Final de la AI. El equipo estuvo integrado por miembros de la UNM y especialistas externos para la realización de las siguientes actividades:

[15] Dichos informes están referidos a las cuatro funciones universitarias objeto de la AI, cuya elaboración preliminar estuvo a cargo de las Comisiones correspondientes.

	- La elaboración de la propuesta de teórica y metodológica de la AI. - La organización de actividades de sensibilización, recolección, procesamiento y análisis de la información, y la definición de procedimientos e instrumentos correspondientes. - La organización del archivo de la documentación recopilada en la AI. - La integración de los aportes de las diferentes áreas de la UNM, la asistencia técnica para la preparación de los informes preliminares por función y la elaboración y redacción final del Informe Final de la Autoevaluación Institucional.
Comisiones por función	Para la elaboración de los informes preliminares de las funciones de Gobierno y Gestión, Docencia, Investigación, Vinculación Tecnológica, Relaciones Internacionales y Extensión, se conformaron cuatro comisiones *ad hoc*[16], integradas por representantes de las unidades académicas y de administración y de los diferentes estamentos. Dichas comisiones tuvieron a su cargo: - La promoción de la participación en la AI en su ámbito específico. - La valoración de la pertinencia de los criterios y procedimientos propuestos en el diseño metodológico general elaborado por el Vicerrectorado de la Universidad. - La sistematización de información disponible en las áreas correspondientes. - La elaboración de los informes preliminares de autoevaluación de la función.
Grupos de trabajo	En el seno de cada Comisión se conformaron grupos de trabajo con sede en unidades académicas y de administración, a fin de proceder a la sistematización de información disponible en cada organismo y a la elaboración de los registros preliminares de cada unidad organizacional. Para la realización de estas tareas las Comisiones por Función y los Grupos de Trabajo contaron con el asesoramiento y el apoyo continuo del Equipo Técnico del Vicerrectorado.

4.2. Fases del proceso de autoevaluación

Las tareas de AI se realizaron en distintas fases. En la primera etapa se procedió a:
- La elaboración del marco político e institucional y del diseño teórico y metodológico de la AI, tareas a cargo del Vicerrectorado.
- La aprobación de ambos documentos por la Comisión de Autoevaluación Institucional.
- La difusión de la iniciativa de encarar la AI en la comunidad universitaria (mayo de 2015).

La segunda etapa consistió en:
- La planificación y organización del proceso de AI.
- La suscripción del Acuerdo General UNM-CONEAU para implementar el proceso de autoevaluación Institucional (junio 2016).
- La conformación de comisiones por función y de grupos de trabajo por unidades organizacionales.
- La validación, en el seno de cada Comisión por Función, del diseño teórico y metodológico de la AI.
- La sistematización de datos secundarios de cada unidad organizacional, a cargo de las Comisiones por Función, con apoyo del Equipo Técnico del Vicerrectorado, y la captura de información primaria por parte de este Equipo, con el acuerdo y la participación de los coordinadores de las respectivas comisiones por función.

[16] En Anexo A.07. se presenta la integración de dichas Comisiones por Función y las pautas de trabajo estipuladas.

En la tercera fase se realizó:
- La sistematización y el análisis de la información recolectada.
- La elaboración de los informes preliminares por función.
- La presentación y el debate de dichos informes en el seno de las Comisiones por Función.

La cuarta etapa estuvo destinada a:
- La elaboración del informe preliminar de la UNM, que sintetiza las conclusiones de los informes sectoriales e incluye la propuesta de desarrollo institucional de la Universidad.
- La presentación a la CAI de los informes preliminares por función y general de la UNM.
- La aprobación de la CAI del Informe Final de la AI.
- La difusión en la comunidad universitaria.

5. LA REALIZACIÓN DE LA PRIMERA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNM

A modo de conclusión, puede indicarse que la autoevaluación iniciada a pocos años de creación de la Universidad contribuyó a sistematizar el conocimiento sobre sí misma, visualizar con mayor precisión logros, avances y problemas, obteniendo elementos de juicio argumentados para orientar líneas de trabajo que favorezcan el desarrollo institucional. Se trata de objetivos planteados en el diseño de la AI, de cuyo cumplimiento el presente Informe ofrece un conjunto de evidencias, producto de un proceso que en buena medida se ha realizado conforme a los principios rectores y las estrategias de indagación y análisis formuladas, con una necesaria perspectiva histórica y contextual, a fin de ofrecer una imagen documentada de la institución.
La comunidad universitaria ha demostrado su predisposición para revisar y reflexionar en forma crítica el camino transitado; aunque no puede afirmarse una participación homogénea del conjunto de sectores, cabe destacar la responsabilidad con la que los integrantes de las Comisiones por Función han cumplido las tareas encomendadas. A lo largo del proceso ha prevalecido un clima de confianza para emitir opiniones con espíritu crítico, expresando coincidencias que ayudan a reconstruir un colectivo hacer «en situación», sin mostrar reticencias sobre el uso que se dará a las mismas (naturalmente, puede interpretarse que ello obedece al clima de convivencia y de confianza existente en la Universidad, previo al desarrollo del proceso de Autoevaluación).

Desde luego, no pueden obviarse las condiciones de factibilidad en las que se ha realizado la tarea.
Si bien en este proceso se ha hecho uso de información disponible, también se ha realizado el esfuerzo adicional de reunir y sistematizar datos muchas veces dispersos en distintas áreas; lógicamente, ello ha redundado en una mayor consistencia de los registros informativos, no obstante prolongar los plazos previstos inicialmente.

PARTE I
PERFIL INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

I. EL PROYECTO INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

La creación de la Universidad Nacional de Moreno fue aprobada por Ley N° 26.575[17] e

[17] Sancionada el 2 de diciembre de 2009 y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional a fines de ese mismo mes.

inaugurada el 14 de octubre de 2010, ampliándose así el número de las denominadas «Universidades del Bicentenario». El emplazamiento de la sede universitaria frente a numerosas vías de comunicación (Ruta Nacional Nº 7, rutas provinciales, FFCC Sarmiento y varias líneas de transporte colectivo), facilita el acceso desde las localidades aledañas.

El *campus* universitario, un predio parquizado de alrededor de 17 hectáreas donde funcionó el otrora Instituto de Menores «Mercedes Lasala y Riglos»[18], es hoy sede del gobierno de la Universidad, de las unidades administrativas, así como de las nuevas construcciones realizadas por la institución: tres edificios destinados a aulas, un campo polideportivo y las proyectadas para un futuro próximo (el Comedor Universitario, el Edificio de Gobierno Universitario, el Edificio de Laboratorios, la segunda etapa de las obras de Mejora de la infraestructura vial y de servicios básicos y el Microestadio Polideportivo de la UNM)[19].

Durante la fase de organización y puesta en marcha de la Universidad fueron elaborados el Proyecto Institucional y su Estatuto provisorio, tal como establecen las normas que regulan la educación superior en el país. El Proyecto condensa el plan de desarrollo integral correspondiente al primer quinquenio de desarrollo institucional: gobierno y estructura universitaria, enfoque y objetivos de las funciones de docencia, investigación, vinculación tecnológica y extensión, infraestructura arquitectónica y de gestión necesarias para el adecuado funcionamiento de la Universidad.

En consonancia con las finalidades de la Ley de Educación Superior, en cuanto a «contribuir al desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad»[20], los documentos fundacionales enuncian las contribuciones que la Universidad puede efectuar en Moreno y la Región Metropolitana Bonaerense, áreas de referencia de un quehacer universitario que se propone responder a un amplio abanico de problemáticas, puesto que la misión de una institución universitaria «no puede agotarse en promover la adquisición de saberes en forma individual [sino que implica también], la construcción de un proceso de aprendizaje colectivo que favorezca un capital institucional ligado al territorio y apropiable por la comunidad que lo habita»[21].

I.1. Principios y objetivos del Proyecto Institucional y su relación con el contexto social

La situación del partido de Moreno y, en general, del Conurbano Bonaerense, descripta en el Estudio de Prefactibilidad que acompañó el proyecto de Ley de creación de la UNM y en la fundamentación del primer Proyecto Institucional de la UNM, no ha perdido vigencia en un territorio que sigue registrando notorios niveles de crecimiento demográfico, de desigualdad social y educativa, así como un débil dinamismo económico, indicadores que expresan la importancia de la actuación de las instituciones públicas en cuanto a generar condiciones para la

[18] El ex Instituto de Menores "Mercedes de Lasala y Riglos", inicialmente bajo dependencia del Consejo Nacional del Menor y la Familia, albergó a menores bajo el régimen de internado. Después de décadas sin funcionamiento, el Municipio de Moreno gestionó su transferencia, concretada en 2003, iniciando la refacción y acondicionamiento de la infraestructura, que fue sede del Centro Universitario de Moreno hasta la creación de la Universidad. El edificio, construido en 1935, tiene valor como patrimonio arquitectónico, en virtud de su trazado clásico, pero con criterios modernos en la resolución integral de sus características técnicas, su organización funcional y las instalaciones que abastecen al conjunto de sectores.

[19] En el capítulo III del presente Informe se amplía información sobre la puesta en valor del edificio histórico y las nuevas construcciones que completan la estructura de la sede universitaria.

[20] Art. 28, inc. e) de la Ley de Educación Superior N° 24.521.

[21] Proyecto Institucional de la UNM, Primera Parte, Cuerpo General, Versión abreviada (no incluye Anexos Documental y Cuerpos Especiales, correspondientes al diseño de carreras), p. 34.. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf

mejora social.

El análisis del contexto social, económico, cultural y educativo local realizado permitió reconocer potencialidades y obstáculos que la Universidad debe contemplar en su quehacer, conjugando estas condiciones particulares con los fines «universales» de una institución universitaria. El mandato institucional, en estos términos, plantea una construcción institucional comprometida con la historia y la sociedad local, sin que ello implique el abandono de lo «universal de una universidad» que se propone orientar su saber hacer y su bagaje científico y tecnológico al servicio de un proyecto de transformación social. Así, inclusión social - fortalecimiento de la sociedad local - educación superior de calidad constituye la tríada que se propone articular la Universidad. La calidad, estrechamente asociada a la igualdad y la pertinencia social, se concibe como un constructo social que supone la elección de un sistema valorativo de referencia, propio de un determinado espacio y tiempo particulares.

I.1.1. La ampliación de oportunidades de acceso a la educación superior

La expansión de la oferta institucional de educación superior supone un marco de democratización que la UNM procura sostener a través del desarrollo de estrategias de atención pedagógica, compensación económica y bienestar estudiantil que favorezcan la adecuada trayectoria académica y la graduación de los estudiantes.

El crecimiento demográfico que ostenta Moreno justifica a todas luces la fundación de la Universidad. El Estudio de Prefactibilidad mostraba que en el período 1991-2001 la población del Partido creció de 288.115 a 380.503 habitantes, un incremento superior al de otros distritos del Gran Buenos Aires. El último relevamiento censal permite observar una tendencia similar: en 2010 la población residente en el Municipio registra un total de 452.505 personas, con una variación relativa del 18,9% respecto de 2001[22]. Este incremento de la población, aunque supera el promedio del GBA (14,2%), es notoriamente inferior al registrado en Moreno en el período intercensal anterior: de 1991 a 2001 la población aumentó un 32,2%, tendencia relativamente equivalente a las verificadas en distritos vecinos. No obstante, el crecimiento poblacional ha llevado al Partido pasar del octavo lugar entre los municipios más poblados del GBA al séptimo[23].
Ante esta dinámica de expansión demográfica, es dable colegir que una mayor oferta estatal de estudios universitarios favorece la igualdad de oportunidades de los jóvenes residentes en Moreno y en el Conurbano Bonaerense. La relación entre el número de instituciones universitarias y el tamaño de la población existente en el conjunto del país y algunos territorios ratifica esta apreciación.

Tabla N° 1
Relación instituciones universitarias por habitante

Jurisdicción	Instituciones universitarias	Población	Habitantes/ universidades

[22] En cambio, en ese mismo período la variación relativa correspondiente al total de la provincia de Buenos Aires fue de 13% y en los 24 partidos del GBA de 14,2%. INDEC, Censos Nacionales de Población, Vivienda y Hogares 2001 y 2010.
[23] Esta tendencia de poblamiento de Moreno se dio en correspondencia con la progresiva anexión de áreas rurales al espacio urbano mediante loteos populares y asentamientos precarios, un mecanismo habitualmente presente en la expansión de la trama urbana. En el caso de Moreno, la dinámica poblacional se desplegó, como en otras localidades, a mediados del siglo XIX alrededor de la estación del ferrocarril. Las tierras de Trujui y Cuartel V, más alejadas de la cabecera del Partido, fueron loteadas en los años 50 y 60 del pasado siglo; si bien fueron las últimas en urbanizarse, han tenido un alto dinamismo poblacional, concentrando hoy entre ambas más del 35% de los habitantes del Distrito. Véase Gosparini, Florencia y Sánchez Esteban (2014), «Desde el desarrollo local hasta Moreno», en Revista *Céfiro*, Año I, N° 0. Moreno: UNM Editora, pp. 57-61.

Total país	**101**	**40.117.096**	**397.199**
Buenos Aires	3	13.827.203	460.907
CABA	40	2.776.138	69.403
AMBA *	59	11.460.611	194.248
Conurbano Bonaerense	14	8.684.473	620.320
Moreno	1	452.505	452.505

Fuente: elaboración AI en base a Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas, 2010; Anuario de Estadísticas Universitarias 2013, Departamento de Información Universitaria, SPU.
*AMBA: CABA + Conurbano Bonaerense

Cabe observar, por otra parte, que en el conjunto del Gran Buenos Aires, el segmento poblacional con edades entre 18 y 29 años suma un total de 1.958.851 jóvenes; en este grupo, la asistencia a establecimientos de educación superior es la siguiente[24]:

- En el segmento de 18 a 24 años, sobre un total de 1.181.715 jóvenes, 53.398 asisten a instituciones de educación superior no universitaria (4,5 %) y 147.383 a instituciones universitarias (12,5%).
- De los 777.136 jóvenes de 25 a 29 años, 22.310 asisten a instituciones de educación superior no universitaria (3 %) y 53.844 a instituciones universitarias (7 %).

Resulta conveniente agregar que los aspirantes a ingresar a la UNM *no provienen solamente del distrito de Moreno:* en 2011 el grupo de alumnos residente en partidos cercanos (en su mayoría procedentes de Merlo y, en menor medida, de Ituzaingó, General Rodríguez, Marcos Paz y Morón) representaba el 30% de los aspirantes, mientras que los datos de 2016 muestran que la participación de este segmento asciende a un *40% del total de inscriptos*[25]. Por otra parte, al considerar el sector de jóvenes entre 18 y 29 años que habitan en Moreno y en partidos próximos, se observa la magnitud del grupo que potencialmente estaría en condiciones de cursar estudios en la UNM.

Tabla N° 2
Población de 18 a 29 años en partidos seleccionados del Gran Buenos Aires - Año 2010

Partidos	Población 18-29 años
Total	**320.055**
Moreno	95.367
Merlo	108.489
Ituzaingó	30.358
General Rodríguez	17.622
Marcos Paz	11.772
Morón	56.447

[24] INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.
[25] Informes sobre Perfil de Ingresantes al Curso de Orientación y Preparación Universitaria (COPRUN), años 2011 y 2016. UNM, Departamento de Estudios y Asistencia Técnica, Secretaría Académica, UNM.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (Base de datos REDATAM)

Los propósitos de igualdad y pertinencia social planteados en el Proyecto Institucional implican asimismo tomar en cuenta y atender la diversidad cultural y lingüística de de Moreno y áreas de influencia de la UNM, producto del impacto de las migraciones de países limítrofes y de distintas provincias del país. El Censo de 2001 registraba un 34% de la población de Moreno no nacida en la provincia de Buenos Aires, mientras que el 5.5% provenía de otros países, ascendiendo en 2010 la población extranjera a 7,31%; aun con cifras relativamente bajas, se advierte una tendencia de incremento de la población nacida en el extranjero.

Sobre este aspecto, un estudio realizado por docentes de la UNM en cinco escuelas secundarias muestra que en un grupo de 225 alumnos, el 10% procede de Bolivia, Brasil, Paraguay y Perú, mientras que alrededor del 30% pertenece a familias provenientes de distintas provincias[26].

I.1.2. Contribuciones a la mejora de la sociedad local

La UNM se propone contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad local, favorecer la densidad institucional del territorio y la consolidación de un capital simbólico que constituya un cauce idóneo para que la construcción colectiva de su futuro. En lo concerniente a la economía y la producción, la institución aspira a constituirse como un actor con capacidad para fomentar una interrelación virtuosa entre estos sectores y el desarrollo científico y tecnológico.

La Universidad se hace eco de la heterogeneidad de las condiciones socioeconómicas existentes en un Partido que ostenta una notoria desigualdad social, tal como lo refleja el índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI). En 2010 alcanzaba al 13% de los hogares, cifra que supera por cuatro puntos al conjunto de los 24 partidos del Gran Buenos Aires y por 6,5% al total de la Provincia[27]. La población que habita en estos hogares con NBI representa el 16% de la población del Distrito (un porcentaje que asciende a 21% si se considera a los nacidos fuera del país).

El incremento poblacional ha profundizado las carencias existentes en materia de infraestructura básica de servicios. Si bien la inversión pública nacional y provincial creció en la pasada década, el crecimiento demográfico excedió la capacidad de abastecimiento de servicios (a pesar de su ampliación), retrocediendo la relación de estos por habitante. Ejemplo de ello son los datos de los Censos 2001 y 2010 sobre cobertura de la red cloacal, que en el último relevamiento comprende a menos del 20% de las viviendas del Partido, mientras que en 2001 la cobertura era de 24,4%[28].

La economía local no es ajena a las desigualdades y restricciones estructurales que registran distintas regiones del país. En el entramado productivo local se observa la preponderancia de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), siendo la rama comercial la de mayor

[26] Véase Speranza, Adriana (coord.) (2016), «Formación docente y escuela secundaria: herramientas para el tratamiento de la diversidad lingüístico-cultural y sus implicaciones en el contexto educativo actual», Informe de investigación, Convocatoria PICYDT-UNM 2012, en *Actas de Investigación* N° 1, Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales, Moreno: UNM Editora.

[27] No obstante la gravedad de estos indicadores, el relevamiento censal de 2010 muestra una disminución del número de hogares con NBI, que en 2001 ascendía a 22,0% Fuente: DINREP, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación (2014), Necesidades Básicas Insatisfechas. Informe elaborado sobre la base de los datos de los Censos Nacionales de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010, Instituto Nacional de Estadística y Censos. http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf.

[28] Gosparini y Sánchez, op. cit. p. 60.

incidencia, como se demuestra en la base de datos primarios sobre esta actividad, realizada en el marco del Programa de Estadísticas Socio-económicas de Moreno (PESEM)[29]. Dado que la actividad comercial se caracteriza por funcionar como una economía de aglomeración, es posible seleccionar en un territorio zonas y calles donde la concentración de locales representa una porción representativa del sector de actividad. El primer relevamiento efectuado en las principales arterias comerciales del centro de Moreno (octubre de 2013) a partir de la identificación de 40 calles comerciales y más de 800 veredas, muestra el predominio de la rama comercial en el total de locales activos (58%), secundada por el sector servicios (27%), presentando una menor proporción los rubros automotor, gastronomía y hotelería y elaboración de productos (8%, 6% y 1%, respectivamente)[30].

Naturalmente, la importancia del sector comercial se refleja en la absorción del mayor número de empleados; el Censo de Población, Hogares y Viviendas 2010 muestra que en el conjunto del Gran Buenos Aires el 16% de la población de 14 años o más trabaja en actividades comerciales y en la reparación de vehículos automotores y motocicletas, mientras que las actividades profesionales, científicas y técnicas ocupan solamente al 2% de este segmento de la población.

En la estructura industrial de Moreno, la preeminencia de microempresas constituye otro rasgo notorio, como se muestra en el Directorio Industrial de Moreno (DIM), una herramienta de relevamiento implementada desde 2011 por la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica de la Universidad, que permite constatar –mediante la indagación en 160 empresas- que el mayor segmento está representado por organizaciones de menor tamaño, como demuestran los datos de la tabla inserta a continuación[31].

Tabla N° 3
Tamaño de las empresas de Moreno por cantidad de ocupados

Tamaño de la empresa	Cantidad de ocupados	%
Total empresas	**160**	**100,0**
Micro	Hasta 10	37,5
Pequeña	11-50	26,9
Mediana	51-100	5,6
	101-200	4,4
Grande	Más de 200	1,3
NS/NR	--	24,4

Fuente: Directorio Industrial de Moreno, UNM.

[29] El PESEM forma parte de los programas de investigación del departamento de Economía y Administración; el relevamiento mencionado cuenta con la participación de estudiantes, de modo de afianzar su formación.
[30] Los datos han sido extraídos de Franco, Solange *et al* (2014), «El programa de estadísticas socio-económicas de Moreno (PESEM) y su primer estudio de caso: La actividad comercial en las principales arterias del Partido», en Revista *Céfiro*, Año I, N° 0. Moreno: UNM Editora, pp. 75-81.
[31] Véase Subsecretaría de Vinculación Tecnológica (2014), «El Directorio Industrial de Moreno Una herramienta para la investigación y la gestión del desarrollo local», en Revista *Céfiro*, Año I, N° 0. Moreno: UNM Editora, pp. 98-104.

En la mayoría de las micro y pequeñas empresas industriales del Partido de Moreno se advierte la relevancia de la economía no registrada o informal, de acuerdo con las conclusiones de un estudio realizado por la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica de la Universidad[32]. Para el caso del sector textil[33] se advierte que la dinámica de desarrollo de este segmento está subordinada a la demanda del eslabón de mayor poder de la cadena -las empresas de marcas importantes-, que controla el proceso productivo y la comercialización de productos de diseño. Las MiPyMES que producen para estas empresas de marca operan, a su vez, como subcontratantes de talleres de costura (el eslabón de la cadena con mayor predominio de economía informal), a la par de colocar una parte de la producción propia en el mercado, asegurándose así un mínimo de autonomía en el manejo de clientes y una mayor ocupación de la capacidad instalada.

En esta situación, ante la imposibilidad de incorporarse en el mercado de trabajo asalariado, un sector importante de la población se volcó a la práctica del autoempleo mediante estrategias propias de la economía social. La mayoría de estos emprendimientos fueron pensados para ser desarrollados en forma transitoria, aunque muchas de estas actividades se transformaron en permanentes y en la única fuente de ingresos de las familias. Una investigación realizada en la UNM muestra, al caracterizar los emprendimientos según su vinculación con el ámbito local para la venta de productos/servicios, que el 38% de los emprendimientos lo hacen en el mismo barrio, siendo las ferias el medio de comercialización más utilizado (un 56%)[34].

Puede colegirse que en un distrito donde predominan en forma relativa los bajos ingresos, los empleos menos calificados y diversas barreras de acceso a la educación superior, la creación de la UNM encuentra fundamentos en la búsqueda de una mayor igualdad de oportunidades y de redistribución de los recursos con fines de utilidad social, de acuerdo con los fines de su Proyecto Institucional. Por otra parte, corresponde señalar que una serie de creaciones institucionales llevadas a cabo desde el Municipio de Moreno, como es el caso de los organismos descentralizados Instituto Municipal de Desarrollo Local (IMDEL) y el Instituto de Desarrollo Urbano, Ambiental y Regional (IDUAR) y los parques industriales, pueden fortalecer mutuamente su actuación a partir de la conformación en la UNM y los proyectos de I&DT y vinculación tecnológica generados por la Universidad.

En tales circunstancias, la función social de la Universidad no se agota en la formación de profesionales y en la producción y transferencia de C&T, sino que abarca también el propósito de contribuir a la recreación de lazos e identidades colectivas con capacidad para dotar de nueva densidad al tejido social y resignificar prácticas que coadyuven a la transformación social.

I.2. Los objetivos de la Universidad

El Estatuto de la Universidad afirma [que] *La Universidad Nacional de Moreno tiene como objetivo general la promoción del desarrollo integral de su región de pertenencia por medio de la*

[32] Giosa Zuazua, Noemí (2014), «Instituciones, desarrollo local y dinámica de las pequeñas empresas. El caso de la industria textil del Partido de Moreno», en Revista *Céfiro*, Año I, N° 0. Moreno: UNM Editora, pp. 89-97.

[33] A los efectos de esta investigación, el sector textil comprende a empresas que producen telas tejidas, tejido de punto, confecciones, hilados para tejidos, así como a las que producen telas no tejidas, con independencia de que sean aplicadas a productos textiles u otros productos (bolsas, banderas, filtros).

[34] El proyecto incluye los municipios del corredor oeste que se han mostrado más activos en la generación de acciones en torno al desarrollo local y a la economía social (Merlo, Moreno, Luján y Morón). Véase Arroyo, Daniel (coord.), «La evolución de la economía social en el Corredor Oeste de la Provincia de Buenos Aires entre los años 2006 y 2011», Informe de Investigación - Convocatoria UNM-PICYDYT 2012. Publicado en *Actas de Investigación* N° 1, (2016) Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales. Moreno: UNM Editora, pp. 83-100.

generación y transmisión de conocimientos e innovaciones científico-tecnológicas que contribuyan a la elevación cultural y social de la Nación, el desarrollo humano y profesional de la sociedad y a la solución de los problemas, necesidades y demandas de la comunidad en general. Para ello ejecuta actividades concurrentes de enseñanza, investigación, extensión y vinculación que propendan al desarrollo de la sociedad en el espíritu democrático, ético y solidario que establece la Constitución Nacional, procurando en todo momento el respeto y la defensa de los derechos humanos, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y la confraternidad entre los seres humanos. La Universidad Nacional de Moreno reconoce que la educación, en todos sus niveles, constituye un derecho humano universal[35]*.*

En este marco general, en el Proyecto Institucional se exponen los objetivos específicos que se propone alcanzar la Universidad:

- Desarrollar y transmitir conocimientos y habilidades de carácter científico-técnico, humanístico, profesional y artístico, así como también prestar servicios a la comunidad a través de actividades convergentes de enseñanza, investigación o extensión, procurando en todo momento el desarrollo socio-económico regional y nacional y la preservación y/o mejoramiento del medio ambiente.
- Organizar e impartir educación superior universitaria, presencial o a distancia, mediante trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado, privilegiando la implementación de una oferta diversificada de carreras con capacitación práctica que atiendan las expectativas y demandas de la sociedad, la cultura y la economía.
- Implementar y ejecutar actividades de generación y sistematización de conocimientos, mediante modalidades de investigación básica, aplicada y de desarrollo experimental y aplicación tecnológica, otorgando prioridad a las necesidades y problemáticas locales y nacionales para producir conocimientos específicos acerca de las mismas y contribuir así al desarrollo científico, tecnológico y cultural de la Nación.
- Desarrollar la enseñanza en el marco de concepciones pedagógicas y didácticas que promuevan la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje. Formar graduados capaces de ejercer un rol profesional activo en el desarrollo económico sustentable y el progreso social y cultural de la sociedad, desde una perspectiva que integre la competencia profesional con el humanismo y la solidaridad social, con conciencia de las necesidades y particularidades locales y nacionales.
- Realizar acuerdos o convenios de articulación y cooperación con organismos municipales, provinciales, nacionales o federales e internacionales, organizaciones sociales, profesionales, científicas, técnicas o culturales y con empresas públicas o privadas de toda índole, que contribuyan al logro de su objetivo general y específicos.
- Prestar servicios y brindar asesoramiento, rentado o no, o asociarse con terceros para el desarrollo y explotación de bienes físicos o intelectuales con el interés de propender al logro de los objetivos específicos de la Universidad.
- Promover, organizar, coordinar y llevar a cabo programas o acciones de cooperación comunitaria, de servicio público y/o voluntariado, tendientes al desarrollo cultural, científico, político, social y económico del Partido y región de pertenencia, con el objeto de contribuir a la resolución de los problemas de la comunidad y, en especial, al mejoramiento de las condiciones de vida de aquellos sectores socialmente postergados.
- Constituir una comunidad de trabajo plural integrada por docentes, estudiantes, graduados, personal no docente, y por las fuerzas vivas de la sociedad en su conjunto, abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio, que garantice la democratización del conocimiento y

[35] Estatuto definitivo de la UNM, artículo 3º. El Estatuto fue sancionado en la primera Asamblea Universitaria (mayo de 2013), aprobado por Resolución del Ministerio de Educación de la Nación ME Nº 1.533/13 y publicado en Boletín Oficial Nº 32.691 el 31 de julio de 2013.

la enseñanza como herramienta de transformación e igualdad social.
- Realizar acciones a favor de la equidad en el ingreso y la retención y promoción de aquellos estudiantes con vocación y empeño académico que por motivos económicos se encuentren en situación vulnerable y en riesgo de abandonar sus estudios.
- Contribuir a la recreación, preservación y difusión de la cultura, y a la memoria y rescate de obras trascendentales de pensadores y artistas locales, nacionales, latinoamericanos y populares mediante seminarios, homenajes, talleres, concursos y premios, entre otras actividades.
- Coordinar su accionar en materia de formación, investigación y extensión con las Universidades y el sistema educativo de su región de pertenencia, procurando la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos.
- Desarrollar una política editorial y bibliotecológica que contribuya a la excelencia académica.
- Mantener vínculos permanentes con los graduados y promover su formación continua, actualización, perfeccionamiento y/o especialización profesional.

A la luz de estas finalidades, el Proyecto de la Universidad define un conjunto de ejes que deben guiar el desarrollo de sus políticas:

- El desarrollo sustentable basado en las capacidades endógenas, la relevancia del trabajo como factor de producción y la capacidad de organizar y gestionar recursos de cara al logro de mejores condiciones sociales y económicas.
- El desarrollo de capacidades tecnológico-productivas específicas ligadas a la construcción del hábitat y la conexión funcional con el espacio global.
- El desarrollo humano y comunitario.
- El desarrollo de la capacidad de interpretar la realidad social, definir problemas, organizar la acción colectiva y participar en la vida político-institucional.

I.3. Definición de las funciones universitarias

Si bien las finalidades institucionales se formulan habitualmente en términos generales, el Proyecto Institucional establece con claridad los criterios que deben guiar el despliegue de cada función, así como las estrategias pertinentes. Se destaca asimismo la consistencia interna y la coherencia que caracteriza la enunciación de las distintas funciones, así como la atención a las condiciones de factibilidad necesarias para llevar a cabo el crecimiento institucional mediante un desarrollo gradual de acciones, que permita construir las capacidades institucionales necesarias para dar cumplimiento a los objetivos formulados. Se presenta a continuación una breve caracterización de las funciones universitarias, aspectos ampliados en capítulos posteriores.

I.3.1. Gobierno y organización de la Universidad

Los documentos fundacionales de la Universidad establecen que su gobierno deberá ejercerse con la participación del conjunto de los miembros de la comunidad universitaria (integrada por docentes, estudiantes y personal no docente) a través de la Asamblea Universitaria (órgano máximo de gobierno de la Universidad), el Consejo Superior, Rectorado y Vicerrectorado, los consejos y directores generales de los departamentos académicos, los consejos asesores y coordinadores de las carreras, las autoridades de los Centros de Estudios, Institutos y Programas Especiales. Para ejercer la conducción de la Universidad, el Rectorado cuenta en la órbita de su competencia directa con el apoyo de una estructura orgánico-funcional encargada de los asuntos administrativos, económicos y de gestión académica, científico-técnica y de extensión.

En el área académica la UNM adopta una organización compuesta por Departamentos Académicos, Carreras, Centros de Estudios, Institutos y Programas Especiales.

- Los Departamentos Académicos, a cargo de un Director General, deberán contar con un Consejo integrado por los Coordinadores de las Carreras bajo su dependencia y representantes de los estamentos docente y estudiantil, así como articular las tareas docentes y de investigación y desarrollo tecnológico con las actividades de extensión.
- Las Carreras, a cargo de un Coordinador, deberán contar con un Consejo Asesor integrado por representantes de los estamentos docente y estudiantil, siendo sus competencias la gestión y administración curricular de carreras de pregrado, grado o posgrado.
- Los Centros de Estudios serán conducidos por un Director y tienen por objeto la investigación y/o desarrollo de conocimientos en torno a campos disciplinarios o áreas académicas específicas y el abordaje de problemas interdisciplinarios.
- Los Institutos, a cargo de un Director, estarán orientados al desarrollo de la docencia, investigación y/o extensión a partir de acuerdos o convenios especiales de cooperación con otras entidades.
- Los Programas Especiales, dirigidos por un Coordinador, estarán dedicados a la generación y transferencia de conocimientos ligadas a demandas de interés comunitario.

I.3.2. La formación académica

El Proyecto Institucional plantea la conformación de una oferta de grado que comprenda diferentes áreas temáticas, adoptándose criterios de diseño que correspondan a los estándares propios de cada campo disciplinar o profesional, planteando la implementación de la formación de posgrado una vez dadas las condiciones institucionales necesarias, en estrecha vinculación con la investigación desarrollada en la Universidad.

La Universidad promueve que los saberes disciplinarios que se impartan posean las siguientes características:

- Pertinencia: en cuanto a prestar atención privilegiada a los desafíos presentes y tendencias emergentes y no solamente a tradiciones disciplinarias instituidas.
- Transdisciplina: orientada a estimular la estructuración de áreas académicas en base a la unidad del objeto de sus prácticas, procurando evitar la constitución de ámbitos disciplinarios estancos.
- Heterodoxia: sustentada en la crítica las tradiciones institucionalizadas en materia de paradigmas, poniendo de relieve la diversidad inherente al saber sobre lo social y los fines respecto a los cuales se ordenan los medios tecnológicos, de cara a favorecer la comprensión de las premisas subyacentes a cada uno de ellos.
- Integración: dando cuenta de los objetos y procesos en su totalidad, involucra la formación de graduados que dominen un «saber hacer» multiforme, responsables de las contribuciones que deben realizar, atendiendo a los efectos de estas aportaciones en el conjunto social..

En relación con el trabajo docente, el Proyecto Institucional le otorga un enfoque integral, no limitado a las labores de enseñanza; se plantea por ello la importancia de la *innovación pedagógica y la realización de* actividades de extensión, investigación y fortalecimiento de la relación universidad – sociedad. De cara a fortalecer la función docente, se define la organización de una oferta anual de cursos de formación y actualización disciplinar y pedagógica, además de propiciar la interacción entre los departamentos académicos para

promover la articulación de contenidos y la implementación de propuestas de mejora de la enseñanza.

Los propósitos asignados a la docencia encuentran su complemento en un quehacer institucional orientado a procurar que los estudiantes puedan realizar una trayectoria académica adecuada y culminar sus estudios, disponiendo para ello de estrategias de acompañamiento pedagógico, compensación de situaciones de desigualdad socioeconómica mediante un sistema de becas y de atención de la salud, así como oportunidades para la participación política, recreativa y cultural en la Universidad.

I.3.3. La producción y transferencia de conocimientos

En el Proyecto Institucional se enuncian los modos de estructuración y los criterios que han de guiar la política de investigación científico-tecnológica:

- La producción de conocimiento básico y aplicado y su difusión mediante la conformación de áreas disciplinares, inter y transdisciplinares de investigación.
- La formación de un plantel de docentes-investigadores de excelencia, comprometidos con la problemática del territorio en que se asienta la Universidad, así como el impulso a la participación de los alumnos en el desarrollo de proyectos de investigación.
- La cooperación y articulación de acciones con instituciones científicas y académicas.
- El establecimiento de un sistema de reconocimiento institucional y apoyo financiero, en pos de asegurar condiciones materiales para la realización de la investigación científica y tecnológica.
- La vinculación entre la investigación y la docencia, de cara a transferir el conocimiento producido a la formación académica e impulsar la incorporación del profesorado y el grupo estudiantil a las actividades de generación de conocimiento.

Además de la investigación científica y tecnológica propiamente dicha, la UNM se propone desarrollar proyectos ligados al desarrollo tecnológico, a la modernización productiva y a la mejora de la calidad de vida de la población, mediante actividades de vinculación tecnológica orientadas a tender puentes de doble vía entre el mundo universitario y el extra-universitario. A este respecto, se espera favorecer:

- El agregado de valor a las cadenas productivas, la reducción de brechas tecnológicas y el impulso a una matriz productiva conocimiento-intensiva con el fin de mejorar la competitividad de la economía y de generar trabajo calificado.
- La identificación de necesidades tecnológicas en el sector productivo y de servicios, coordinando esta actividad con las tareas de los ámbitos de estudios de la Universidad, así como desarrollos tecnológicos patentables y transferibles.
- La promoción y el fortalecimiento de la vinculación entre empresas ya existentes y el sector científico para producir innovaciones.
- La formación de gerentes tecnológicos que cuenten con competencias para supervisar la actividad de I+D en organizaciones productivas.
- Promoción y asistencia a las iniciativas emprendedoras de actores de la comunidad local en relación con la formación de nuevas empresas de base tecnológica, mediante el estímulo a la formulación de estrategias que agreguen valor a la producción.

I.3.4. La extensión universitaria

La extensión universitaria está planteada en el proyecto fundacional en término de acciones que contribuyan a una eficaz integración de la Universidad con su territorio y la comunidad que lo

habita, creando el marco propicio para el intercambio y el enriquecimiento mutuo en términos de bagaje cultural y conocimientos. Los objetivos básicos a los que apuntan las acciones de la Universidad en esta materia contemplan contribuciones orientadas a:

- La mejora de la calidad de vida de la comunidad y el fortalecimiento de la capacidad de los grupos sociales para organizarse y recrear su identidad y, por consiguiente, proyectar opciones alternativas de su futuro.
- La difusión y reflexión relativa a las diversas manifestaciones del conocimiento y la cultura, generadas en el ámbito universitario, en las comunidades y los sectores sociales.
- La realización de actividades de formación laboral y educación permanente de los miembros de la comunidad territorial de la UNM.
- El asesoramiento a organizaciones de los sectores públicos -municipal, provincial y nacional-, privado y del sistema educativo.
- La participación de los departamentos académicos y centros de estudios en el relevamiento de demandas sociales y en la caracterización de su sentido para el quehacer universitario.

I.3.5. La cooperación internacional

Sobre este aspecto, el Proyecto Institucional propone el desarrollo de las capacidades de la Universidad para una inserción activa y eficaz en los procesos de internacionalización de los sistemas de educación superior, a la par de ampliar el espacio de circulación de sus iniciativas académicas, científicas, tecnológicas y culturales, particularmente en el ámbito de América del Sur. Las estrategias orientadas a este propósito contemplan:

- El impulso de alianzas estratégicas con universidades e instituciones científicas del exterior, así como la participación en la constitución y afianzamiento de redes internacionales que permitan establecer vínculos estables de cooperación y complementariedad.
- La difusión y promoción en el extranjero de la oferta académica y los desarrollos científicos, tecnológicos y culturales de la UNM, con vistas al desarrollo de acciones académicas, científicas y culturales que puedan llevarse a cabo con organizaciones extranjeras.
- La implementación de programas de movilidad docente y estudiantil, en el marco de normativas que regulen tales iniciativas bajo criterios de equidad y calidad.

Las consideraciones efectuadas permiten concluir que la definición del enfoque y las estrategias orientadoras del desarrollo de las funciones universitarias incluida en el Proyecto Institucional de la Universidad hace plausible colegir la potencialidad de la Universidad para favorecer la articulación de objetivos de inclusión social y fortalecimiento de la sociedad local con la construcción de una estructura institucional democrática y de excelencia académica.

II. GÉNESIS Y CONSTRUCCIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO

Presentación

El presente capítulo tiene el propósito de interpretar la historia institucional a partir de la reconstrucción de representaciones, sentidos y realizaciones que dieron a una particular dinámica instituyente y configuraron el actual perfil de la Universidad. Esta reconstrucción toma en cuenta la multideterminación del «fenómeno institucional», que obedece -entre otros aspectos- a la acción e interacción de los integrantes de la comunidad universitaria, las tradiciones propias de la educación superior y el particular contexto social en el que se produjo la creación de la UNM[36].

La historia de la Universidad remite a un conjunto de procesos que jalonaron el camino hacia el presente y fueron dando forma a una identidad institucional todavía en construcción. En esta *praxis* pueden distinguirse tiempos y espacios -sociales e institucionales- que muestran una lógica instituyente, materializada en diferentes acciones y racionalidades:

- La acción colectiva, correspondiente al momento pre-fundacional, plasmada en el movimiento local «pro educación superior», con notoria influencia en la creación de la Universidad.
- La acción institucionalizada, desarrollada a partir de la fundación y puesta en marcha de la Universidad, orientada a «dar forma» a las expectativas sociales y políticas depositadas en su creación.

Para dar cuenta de estos procesos, se presenta a continuación una reseña del movimiento social promotor de la creación de la Universidad y de las principales realizaciones que permitieron el inicio y desarrollo de las funciones universitarias, incluyendo un breve análisis de las racionalidades predominantes en estas prácticas y sus efectos en la integración institucional.

II.1. Universidad, Territorio y Acción colectiva

La creación de la UNM en 2010 representa la consecución del propósito de contar con una institución de educación superior en el partido de Moreno, iniciativa que nucleó al gobierno municipal y a grupos sociales y del sistema educativo local a lo largo de casi quince años[37]. El espíritu que animaba a este movimiento no se restringió a la promoción del acceso individual a la formación superior, al otorgar a la Universidad capacidades para afianzar el desarrollo del territorio. Se trata de concepciones que forman parte de una historia social de activa participación de partidos políticos, movimientos sociales y asociaciones.

A este respecto resulta plausible traer a colación la experiencia de colectivos de migrantes europeos que entre 1880 y 1920 conformaron asociaciones mutuales y recreativas que favorecieron su inserción social y dinamizaron la trama institucional de Moreno Partido[38]. Se

[36] Al tratarse de una síntesis de la trayectoria institucional, las consideraciones efectuadas han sido tomadas y reproducen cuestiones abordadas en los análisis específicos a cada función universitaria, planteadas en los capítulos III, IV, V y VI del presente Informe de Autoevaluación Institucional.

[37] Los datos aportados en este punto han sido tomados de una publicación institucional que refleja el proceso de conformación y crecimiento de la Universidad. Véase al respecto Andrade, Hugo y Pentito, Roberto (2016), *La creación de la Universidad Nacional de Moreno y su organización 2010-2013.* Moreno: UNM Editora.

[38]. Véase Recalde, Mónica (2016), *Las asociaciones de inmigrantes del Partido de Moreno.* Moreno: UNM Editora / Serie UNM Opera Prima - Categoría Autores Noveles. Esta obra mereció el primer premio en el Concurso Anual Abierto a la Comunidad, edición 2014.

inscribe también en este «clima de época» la creación de la Universidad «Popular Mariano Moreno», fundada en 1936, fruto de la acción mancomunada de vecinos y docentes respaldados por autoridades municipales y la Inspección de Enseñanza zonal de aquel entonces y, probablemente, de la influencia de la Reforma del ´18 y de la tradición instaurada por el Partido Socialista con la fundación en 1904 de la Universidad Popular[39].

Un breve racconto de las principales actuaciones llevadas a cabo entre 1995 y 2010 para concretar la creación de la Universidad Nacional de Moreno, remite al primer paso dado por el gobierno municipal, en cuanto a formalizar la declaración de interés de su creación. Consecuencia de ello fue la suscripción de convenios con universidades nacionales para la organización de ofertas académicas en el distrito[40], que comenzó con el dictado del primer año de la Licenciatura en Administración de la Universidad Nacional de Luján en las aulas cedidas para este fin por una escuela secundaria de la localidad. Este logro alentó la conformación de la Comisión Pro-Universidad de Moreno, que formuló un primer estudio de factibilidad y un anteproyecto de ley, presentados en 1997 ante el Congreso Nacional, aunque la iniciativa no llegó a debatirse.

Años más tarde, la Comisión promotora organizó la Fundación para la Educación Universitaria, fortaleciendo la tarea que venía desarrollando el Municipio en lo que se refiere a la vinculación con universidades nacionales y al otorgamiento de subsidios para financiar el dictado de carreras. En este contexto, se creó en 2003 el Centro Universitario Moreno (CENUM), con sede en el ex Instituto de Menores «Mercedes de Lasala y Riglos»[41], que amplió la oferta de carreras universitarias en la localidad y la disponibilidad de un espacio específicamente destinado a su implementación[42].

La repercusión de las actividades realizadas por el Centro Universitario animó a la presentación, en 2006, de otro proyecto de ley de creación de la Universidad, acompañado de un nuevo estudio de factibilidad que recogía los trabajos previos y avanzaba en la definición del Proyecto Institucional[43]. Si bien este proyecto tampoco llegó a tratarse en el ámbito legislativo, permitió consolidar el camino recorrido y realizar una nueva presentación en 2008, finalmente aprobada por el Congreso de la Nación y promulgada por el Poder Ejecutivo Nacional al año siguiente. La Universidad Nacional de Moreno fue oficialmente inaugurada el 14 de octubre de 2010.

Puede apreciarse así que en la creación de la UNM convergen acciones sociales y político-institucionales que otorgan valor a la Universidad para contribuir al desarrollo económico y social, local y regional, antecedente imposible de soslayar a la hora de reconstruir la historia de la Universidad. Es una tradición retomada y resignificada no solo por la UNM, sino también por las universidades de reciente creación, cuyos estatutos y proyectos institucionales reflejan este

[39] Andrade y Pentito, op. cit. Los autores señalan que en esta creación también está presente la influencia de la Reforma del ´18 y la tradición instaurada por el Partido Socialista al fundarse la Universidad Popular del país en 1904.

[40] Entre otras actividades, se realizaron cursos de capacitación en artes y oficios, proyectos de extensión y voluntariado universitario impulsados por universidades nacionales y actividades de difusión mediante conferencias sobre diferentes temas o dictado de cursos extracurriculares.

[41] El edificio, que perteneció al Consejo Nacional del Menor y la Familia, fue transferido al Municipio de Moreno en 2003, procediéndose luego, a través de su Instituto de Desarrollo Urbano, Ambiental y Regional, a la recuperación del complejo para el funcionamiento del Centro Universitario.

[42] La oferta incluía las siguientes carreras: Licenciatura en Comunicación Social (Universidad Nacional de La Plata); Licenciatura en Artes Multimediales (Instituto Universitario del Arte); Tecnicatura Superior en Turismo, Industria Textil e Indumentaria y Análisis de Servicios Gastronómicos (Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires); Ciclo Básico Común (Universidad Nacional de Buenos Aires) y Curso de Aprestamiento Universitario (Universidad Nacional de General Sarmiento).

[43] En octubre de 2006, el entonces diputado Lic. Mariano West presentó en la Cámara de Diputados de la Nación un nuevo proyecto propio de Ley de Creación de la UNM.

propósito con las particularidades de cada caso (Andrade y Pentito, 2014).

II.2. «Hacer» la Universidad: Itinerario de las principales realizaciones

El crecimiento alcanzado por la Universidad en el período 2010-2016[44] refleja potencialidades, dificultades y desafíos propios de un proceso de construcción de suma complejidad. En esta breve andadura, la constitución formal del gobierno universitario en 2013 permite diferenciar la etapa de organización de la concerniente a la plena integración de la UNM en el sistema nacional de educación superior. Sin embargo, si se toma en cuenta el ingreso del primer grupo de estudiantes en 2011 y su participación en el Curso de Orientación y Preparación Universitaria, así como el inicio de la formación de grado, bien podrían considerarse estos hechos como un hito más en la historia institucional, dado que simbolizan también otra incorporación, la de la Universidad a su vida académica.

En la tarea realizada a lo largo de estos años se aprecia un nivel de eficacia que radica tanto en los logros alcanzados, sin duda valiosos, como en la capacidad de acción del equipo fundador[45]. Para emprender los primeros pasos, la Universidad contó con el apoyo político y financiero del Ministerio de Educación de la Nación, sin dudas una circunstancia favorable para el inicio de la actividad académica al año siguiente de su fundación. Es claro que esta decisión requería llevar a cabo en forma simultánea una diversidad de tareas, entre otras: acondicionar el edificio, dictar la normativa imprescindible en los planos académico y administrativo, elaborar planes y programas de estudio, conformar los planteles docente y no docente y adquirir el mobiliario y el equipamiento inicial para el dictado de clases y la gestión institucional.

II.2.1. Los comienzos

El proceso de conformación de la Universidad se inició a partir de la designación de su Rector organizador, procediéndose a la elaboración del Estatuto Provisorio y del Proyecto Institucional 2011-2015 que, en concordancia con la norma legal, define los objetivos y principales estrategias del primer quinquenio de desarrollo de la institución[46]. Junto a ello, se definió la estructura organizacional a fin de constituir las unidades académicas, de dirección estratégica y apoyo administrativo[47], adoptándose el modelo departamental para el área académica (compuesta por departamentos académicos y carreras, centros de estudios, programas especiales e institutos)[48].

Para llevar a cabo un ordenado y eficaz proceso de puesta en marcha de la Universidad, se elaboraron las normas regulatorias de la actividad académica, se adecuaron los procedimientos de gestión a las pautas establecidas por la Administración Pública Nacional[49] y se instalaron los sistemas de administración e información necesarios para la tramitación de asuntos de índole académica y administrativa, integrándose la Universidad al Sistema de Información Universitario (SIU), pudiendo así contar con la infraestructura de servicios básicos iniciales y de conectividad. Lógicamente, como la producción de normas y la definición de procedimientos fueron realizadas en forma simultánea al comienzo del funcionamiento institucional, el contexto de uso de los

[44] Cabe recordar que en la primera Autoevaluación Institucional de la UNM se analiza este período.
[45] En 2010 se conformaron tres equipos de trabajo para llevar adelante el proceso de organización: Académico, de Administración y Técnico-operativo, siendo habitual que los integrantes de la comunidad universitaria se refieran a estos grupos como el «equipo fundador».
[46] El Proyecto Institucional, elaborado en agosto de 2010, fue aprobado por Resolución ME Nº 2.118/11. El Estatuto provisorio fue aprobado por Resolución ME Nº 1.118/10.
[47] En este Informe se usan de manera indistinta los términos administración y gestión.
[48] En los capítulos III y IV del presente Informe se detallan aspectos relativos a la estructura de la UNM.
[49] Adaptaciones necesarias, sobre todo en la etapa de organización, cuando la Universidad no disponía en forma plena de autonomía administrativa y académica y autarquía financiera.

mismos ha requerido la introducción de cambios que permitieran atender situaciones emergentes o no previstas inicialmente en reglamentos o circuitos administrativos.

La puesta en valor de la otrora sede del Instituto de Menores "Mercedes de Lasala y Riglos" -que demandó un esfuerzo adicional a los ya realizados por el Municipio de Moreno a fin de poner en funcionamiento el CENUM- permitió a la UNM disponer de ocho aulas para dar inicio a la actividad académica en 2011. La renovación de amplios sectores del viejo edificio se planteaba como requerimiento impostergable, dado el deterioro (o incumplimiento de normas reglamentarias) de las instalaciones eléctricas, sanitarias y de gas, sumándose a esto la obstrucción de desagües pluviales y del tejado (entre otros desperfectos). Para subsanar estos problemas fue necesaria instalación de ascensores, nuevos sanitarios y sistema eléctrico, la reparación de techos y muros, así como otras refacciones que permitieron acondicionar el espacio destinado a aulas, laboratorios y oficinas administrativas.

Para el comienzo de la actividad académica, contándose ya con el marco normativo correspondiente y mientras se acondicionaban las aulas y se adquiría el mobiliario y equipamiento básico, se procedió a la organización del Curso de Orientación y Preparación Universitaria (COPRUN) y del primer año de las carreras de grado, cuya inauguración estaba prevista para el ciclo lectivo 2011. En este quehacer, se conjugaba la elaboración y aprobación de los programas de estudio de las primeras asignaturas a impartir, concitando buena parte de los esfuerzos (y no pocas dificultades) la designación de profesores. El propósito de conformar un equipo calificado y con disposición para integrarse en forma permanente a la Universidad, solo podía concretarse mediante la convocatoria a docentes que ya tenían inserción en otras universidades, la mayoría de los cuales no estaban radicados en Moreno[50].

En 2011 se inauguró la actividad académica con el dictado del COPRUN y la apertura de las carreras de Ingeniería Electrónica, las Licenciaturas en Administración, Comunicación Social, Economía, Relaciones del Trabajo, Trabajo Social y el Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria[51]. En 2012 se implementó la carrera de Contador Público Nacional y el Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial, continuándose al año siguiente con la licenciatura en Gestión Ambiental. Durante 2015 y 2016 se pusieron en marcha la carrera de Arquitectura y la Licenciatura en Biotecnología, respectivamente.

II.2.2. La constitución del gobierno universitario

La constitución del gobierno universitario se concretó en mayo de 2013, con la primera Asamblea Universitaria[52], que contó con la participación de los ya conformados estamentos docente, no docente y estudiantil, de acuerdo con lo prescripto en el marco legal de la educación superior del país. La toma de posesión de las autoridades elegidas se produjo en junio de ese mismo año[53], contando la Universidad a partir de ese momento con su Estatuto definitivo[54], las atribuciones de

[50] Ya han sido señaladas en el Capítulo I las situaciones de desigualdad socioeducativa que atraviesa el Conurbano bonaerense, puesta de manifiesto en la baja tasa de graduación en educación superior que ha caracterizado históricamente a este territorio; por ende, la mayor parte de los docentes de la Universidad no cuenta con residencia en el Partido.

[51] Los Ciclos de Complementación Curricular son carreras de aproximadamente dos a tres años de duración que exigen condiciones especiales de ingreso destinadas mayormente a postulantes con títulos de instituciones de nivel superior no universitario o de pregrado.

[52] La conformación de los estamentos para la elección de los órganos de gobierno se materializó a través de concursos públicos y abiertos para la cobertura de cargos de profesores y auxiliares y de personal no docente. En forma paralela, los alumnos constituyeron en 2012 el Centro de Estudiantes. La primera Asamblea estuvo integrada con 44 asambleístas.

[53] Las autoridades académicas fueron designadas por el Consejo Superior en su primera reunión, celebrada en junio de 2013, quedando así conformados los órganos del gobierno universitario.

[54] El Estatuto definitivo fue aprobado por Resolución del Ministerio de Educación de la Nación, ME Nº 1.533/13 del 22 de julio de

autonomía y autarquía propias de las universidades nacionales y una estructura de cogobierno integrada por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y los consejos y directores generales de los departamentos académicos, los Coordinadores y Consejos Asesores de Carrera, siendo el Rector la máxima autoridad unipersonal y representante legal de la Universidad[55].

Puede apreciarse así la dimensión de democratización interna implicada en el ejercicio de la autonomía y de un gobierno universitario sustentado en el funcionamiento de organismos colegiados y unipersonales. A ello se suman las iniciativas de participación en los asuntos universitarios reflejadas en la formación de agrupaciones estudiantiles y del Centro de Estudiantes (con elecciones periódicas), la conformación de la Asociación de Docentes de la Universidad Nacional de Moreno y la agremiación del cuerpo no docente. Esta dinámica de participación de sectores institucionales guarda correspondencia con la propia del contexto en el cual las universidades nacionales y sus gobiernos se desenvuelven, perfilándose en forma progresiva el espacio de pluralismo contemplado en el Estatuto al plantear que uno de los objetivos de la Universidad es *"Constituir una comunidad de trabajo plural integrada por docentes, estudiantes, graduados, personal no docente, y por las fuerzas vivas de la sociedad en su conjunto, abierta a las exigencias de su tiempo y de su medio, que garantice la democratización del conocimiento y la enseñanza como herramienta de transformación y equidad de la sociedad (Estatuto de la UNM, Primera Parte, art. 4°, inc. i).*

II.2.3. Inicio y desarrollo de la formación académica

Con la apertura de las primeras carreras de grado en 2011 se produjo en forma progresiva expansión de la oferta académica, acompañada -naturalmente- por el incremento de los aspirantes a ingresar a la Universidad y el plantel de profesores, estudiantes y no docentes. A fines de 2016 la Universidad registraba aproximadamente 500 profesores, 6.000 alumnos y 130 integrantes de equipos a cargo de tareas técnico-profesionales, administrativas y servicios generales[56]. La primera promoción de graduados se produjo en 2013, una vez cumplida la duración prevista del Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria, registrándose a fines de 2016 una cifra de 200 egresados de las carreras de grado y de tecnicaturas impartidas en la Universidad.

La formulación de los planes de estudios de las carreras de grado presenta una adecuada pertinencia con los lineamientos de un Proyecto Institucional que otorga un lugar central a los conceptos de calidad, equidad y desarrollo local, plasmados en el propósito de articular los objetivos de inclusión social y fortalecimiento de la sociedad local con una formación de calidad. En consonancia con ello, se ha consolidado una oferta académica que no concibe la relación universalidad-particularidad con un carácter excluyente, en la medida que atiende a un conjunto de cuestiones socialmente problematizadas de la Región Metropolitana de Buenos Aires y, en particular, del entorno más próximo a la Universidad, sin postular por ello la desvinculación con las dinámicas globales y del avance científico y tecnológico.

La decisión de formalizar los estudios de Posgrado se produjo en 2016, oportunidad en la que el Consejo Superior aprobó el diseño curricular de la Especialización en Lectura y Escritura, cuya

2013, publicada en Boletín Oficial Nº 32.691, con fecha 31 de julio de ese mismo año. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/estatutodefinitivo.pdf

[55] En el capítulo III del presente Informe se amplía la descripción de este proceso.

[56] Esta cifra no incluye al elenco de conducción de la Universidad y al personal que desempeña funciones de dirección y supervisión en diferentes áreas, cuyo número asciende aproximadamente a 30 funcionarios.

conformación responde al interés que han suscitado estas actividades en la educación superior. En lo referente a la organización del *COPRUN*, se observan innovaciones que han mejorado su efectividad en forma progresiva: ampliación del número de talleres dictados, modificación de criterios de evaluación y conformación del cuerpo docente, entre otros aspectos[57], destacándose en la programación del ciclo lectivo 2017 la implementación del dictado cuatrimestral, complementario de la modalidad intensiva, que permite a los estudiantes hacer el Curso en el primer cuatrimestre e iniciar la carrera elegida en la segunda parte de ese mismo ciclo lectivo[58].

En el incremento paulatino de los aspirantes a cursar el COPRUN se observa el efecto de la fundación de la UNM en la región, dada la expansión de la matrícula estudiantil proveniente de partidos aledaños a Moreno[59]. Si bien la mayoría de los aspirantes procede de localidades de este último Partido, tendencia que se mantiene desde el inicio de la actividad académica, en el período 2011-2016 se registra un aumento progresivo del porcentaje de grupos procedentes de otros distritos: mientras en 2011 el 70% declaraba estar radicado en Moreno, en 2016 la cifra de este grupo desciende a 60%, situación que pone de manifiesto la consolidación del área de influencia de la Universidad más allá del partido de Moreno.

La constitución paulatina de las doce carreras de grado respondió a las condiciones de capacidad institucional que fue logrando la Universidad, contando en la actualidad los títulos de ese nivel con la necesaria validez nacional y reconocimiento oficial[60]; en el caso de las profesiones cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, la Universidad ha actuado en correspondencia con las pautas establecidas en la normativa nacional.

En lo concerniente a la consolidación del plantel de docentes, la Universidad ha avanzado en la realización de concursos en este sector, contando en la actualidad con 135 docentes ordinarios, desarrollando la Secretaría Académica desde 2011 el Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente, que apunta a fortalecer la formación de profesores y auxiliares docentes. La Secretaría Académica y los departamentos académicos han puesto en marcha asimismo estrategias de apoyo pedagógico a los estudiantes, atento al objetivo de la UNM de realizar acciones en favor de la equidad en el ingreso, la retención y la promoción. En esta línea, pueden mencionarse el acompañamiento a estudiantes, la capacitación de docentes, los estudios sobre factores socioculturales y rendimiento del alumnado y el análisis de prácticas pedagógicas, así como la reorganización de dispositivos institucionales tales como la ampliación de horarios del dictado de clases, el establecimiento de la modalidad de contracursada o la modificación de pautas de correlatividad de las asignaturas[61].

El propósito de contribuir a la integración del alumnado forma parte asimismo de las estrategias implementadas desde el área de *Bienestar Estudiantil,* siendo ejemplo de ello el programa de becas auspiciado por la propia Universidad (a las que se suman las otorgadas por el Ministerio de Educación) y la asistencia al estudiantado para su participación en convocatorias provenientes de la Secretaría de Políticas Universitarias, fundamentalmente las vinculadas con el

[57] En el capítulo IV del presente Informe se amplía información a este respecto.
[58] Esta innovación fue posible gracias a la puesta en marcha del sistema de «contracursada» de las asignaturas de primer año (una misma asignatura se dicta en los dos cuatrimestres del calendario académico anual) y a la disponibilidad de espacios físicos para el dictado de clases, fruto de la ampliación de la infraestructura de la sede universitaria.
[59] Es un proceso que conviene analizar con mayor profundidad, si se tiene en cuenta que la difusión de la oferta académica que realiza la Universidad incluye actividades de divulgación realizadas únicamente en escuelas secundarias de los partidos de Moreno y General Rodríguez.
[60] Corresponde señalar que al momento de concluir el período de autoevaluación se encontraban en proceso de reconocimiento oficial y validez nacional los títulos de las Licenciaturas en Gestión Ambiental y Biotecnología, contando con dictamen favorable. El reconocimiento oficial y validez nacional de ambas titulaciones concluyó en el 2016.
[61] En el capítulo IV se presentan las actividades realizadas en diferentes carreras.

voluntariado universitario. La Universidad ofrece a los estudiantes además otros beneficios, consistentes en programas de atención de la salud, de recreación, cultura y deportes[62], favoreciendo asimismo la participación de los alumnos en actividades extracurriculares y de intercambio y difusión de C&T.

II.2.4. Inicio y desarrollo de la investigación y la vinculación tecnológica y la extensión

La primacía otorgada al desarrollo de la formación de grado en el primer período de funcionamiento de la Universidad no ha impedido a las secretarías dependientes del Rectorado y a los departamentos académicos iniciar actividades de investigación, vinculación tecnológica y extensión, cuya expansión ha sido manifiesta a partir de 2013, debiéndose destacar también las primeras incursiones de la Universidad en el ámbito internacional.

Para lograr este propósito era menester contar con un plantel de profesores que pudieran transitar un camino hacia el logro paulatino de una modalidad de ejercicio del trabajo docente no acotado a las tareas de enseñanza. Así lo establece el Estatuto de la Universidad al señalar [que]: «El personal docente de la Universidad tiene a cargo la conducción, coordinación, supervisión, ejecución y/o asistencia en relación a las tareas de enseñanza-aprendizaje, investigación, vinculación, transferencia y desarrollo tendientes a la generación de nuevos conocimientos y extensión»[63].

La expansión del conjunto de funciones universitarias implicó la elaboración de los reglamentos correspondientes y la asignación de recursos financieros propios mediante la constitución del Fondo Permanente de Investigación y Desarrollo y la conformación de equipos. La conformación de la Unidad de Vinculación Tecnológica, a poco de iniciar la Universidad su funcionamiento, facilitó la coordinación de actividades en esta materia y la realización de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico aprobados en convocatorias auspiciadas por diferentes organismos nacionales -Secretaría de Políticas Universitarias, Consejo Interuniversitario Nacional, Agencia Nacional de Investigación Científicas y Tecnológica, CONICET- y la prestación de servicios a terceros y consultorías. Aunque en estas materias la Universidad transita todavía un período de maduración, un breve repaso a las actuaciones de la Universidad permite apreciar los avances logrados[64].

En materia de investigación, la programación y financiación de la primera de las convocatorias efectuadas por la Universidad para la presentación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico (PICYDT) se produjo en 2012, a las que prosiguieron las realizadas en 2013 y 2016. En el marco de las dos convocatorias iniciales[65], se llevaron a cabo 26 proyectos, a los que deben agregarse cuatro Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICTO), aprobados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica en 2011 y un Proyecto PICT en 2014. Cabe destacar, asimismo, los proyectos de I&D realizados gracias a la iniciativa de departamentos académicos, Centro de Estudios del Ambiente, Secretaría Académica y Subsecretaría de Vinculación Tecnológica, algunos de ellos financiados por la Universidad, mientras que otros fueron ejecutaron a raíz de convenios y/o convocatorias de organismos gubernamentales, sumando estos últimos un total de 28 proyectos. En términos

[62] Ejemplo de ello, además de los programas de becas, de protección de la salud y la realización de actividades deportivas y de recreación, es la publicación de una bolsa de trabajo en la Web institucional, que contiene información sobre ofertas y demandas, así como la preocupación por generar condiciones de accesibilidad a las personas que sufren alguna discapacidad y el apoyo prestado a los alumnos para su incorporación al gobierno de la Universidad.

[63] Estatuto de la UNM, art. 69.

[64] En los capítulos V y VI del presente Informe se amplía información sobre estas realizaciones.

[65] Dado que la Convocatoria 2016 permaneció abierta hasta fines de abril de 2017, en este Informe no se incluye información sobre la misma.

generales, las áreas que abarcan estas investigaciones se vinculan con cuestiones relativas al ambiente y el hábitat, la economía, la producción y las relaciones laborales, las políticas sociales y las prácticas en diferentes niveles del sistema educativo.

En materia de vinculación tecnológica, las actuaciones de la Universidad abarcaron la ejecución de aproximadamente veinte proyectos de desarrollo tecnológico, habiéndose producido la aplicación de algunos productos en la misma Universidad, mientras se advierte que los resultados alcanzados en otros casos son plausibles de una inmediata transferencia y aplicabilidad en organizaciones públicas y productivas. Por otra parte, las actividades de capacitación y asistencia técnica realizadas por la institución han permitido iniciar un camino de vinculación con sectores de la economía y la producción y de participación de organizaciones y grupos sociales. Por lo demás, el establecimiento de convenios de cooperación, fundamentalmente con organismos públicos, así como la integración en redes universitarias ha ido fortaleciendo el desarrollo de esta función.

En lo relativo a la extensión universitaria, si bien hasta fines de 2016 la Universidad no había realizado sus propias convocatorias, el área ha encarado 19 proyectos auspiciados por la Secretaría de Políticas Universitarias o derivados de convenios con organismos del Poder Ejecutivo nacional, todos ellos acordes con las finalidades del Proyecto Institucional de la Universidad: promoción del desarrollo comunitario y local, de políticas públicas y del sistema educativo local; abordaje de la problemática de derechos humanos, ampliación de los derechos de *c*iudadanía y fortalecimiento de organizaciones sociales. En su conjunto, han convocado la participación de prácticamente un centenar de integrantes del plantel docente y de funcionarios de la Universidad y de aproximadamente cuatrocientos estudiantes. Se destaca también en esta área la integración de la UNM en ámbitos que nuclean a universidades nacionales.

En lo que atañe a las relaciones internacionales, el trabajo realizado corresponde, desde luego, al de una institución de corta existencia. Sin embargo, desde su nacimiento, la Universidad asumió su participación en las políticas de internacionalización, suscribiendo convenios con casas de estudios superiores de otros países. Se concedió importancia asimismo al aliento de la movilidad académica que posibilitó estancias de estudiantes de Argentina, Colombia y México[66]. En lo relativo a la movilidad de docentes, la UNM se sumó al grupo de universidades argentinas participantes del Programa de Movilidad de Académicos y Gestores México-Argentina (MAGMA), realizándose visitas de académicos de universidades mexicanas y argentinas y misiones al exterior de profesores de la UNM. Se registra además una activa participación de la Universidad en el Programa de Promoción de la Universidad Argentin**a** de la Secretaría de Políticas Universitarias y en la Red de Cooperación Internacional -RedCIUN- del Consejo Interuniversitario Nacional.

II.2.5. Generación de condiciones para el desarrollo e integración institucional

La expansión de las funciones universitarias permitió de forma paulatina el establecimiento de relaciones interinstitucionales, registrándose 118 convenios de cooperación[67] con organismos públicos de los ámbitos nacional, provincial y municipal, universidades nacionales y del exterior, organizaciones sociales y empresariales. Se destaca en estos acuerdos el interés de la Universidad en lograr una activa integración en el ámbito de la educación superior del país y en

[66] A través de los programas MACA (Movilidad Académica entre Colombia y Argentina) y JIMA (Programa Jóvenes de Intercambio México-Argentina).

[67] De este total, aproximadamente un 50% corresponde a convenios específicos, 39% a acuerdos marco y 11% a contratos y/o consultorías realizadas por la UNM.

las redes con universidades nacionales, apreciándose también la voluntad de entablar vínculos con organizaciones de la Región Metropolitana de Buenos Aires, fomentando las relaciones con el municipio local y aledaños, sectores sociales y de la producción[68]. Es claro que la participación de estas entidades se ha visto favorecida por la organización de numerosos congresos, cursos y conferencias encarados por la Universidad, que contaron con la colaboración de destacados especialistas del ámbito nacional e internacional; actividades estas valoradas positivamente por la comunidad académica, amén de constituir una oportunidad para la divulgación científico-tecnológica en el espacio regional.

En materia de difusión de temas de interés científico, académico, cultural y artístico, pueden mencionarse la divulgación de resultados de investigación realizada por la propia Universidad (revistas «Céfiro» y «Políticas Sociales» y «UNM Editora»), así como en publicaciones periódicas de otras entidades, a la par de la participación en reuniones académicas. Merece destacarse especialmente la labor de la editorial universitaria (UNM Editora), conformada a fines de 2012. Dispone de un fondo bibliográfico en constante crecimiento, contando actualmente con doce colecciones (algunas consistentes en materiales de uso pedagógico, sin costo para los estudiantes) y publicaciones periódicas[69]. La Editora integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN), dependiente del CIN, estando además inscripta en la Cámara Argentina del Libro. En su corta trayectoria, ha concurrido a ferias de libros realizadas en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires, otras jurisdicciones del país e, inclusive, fuera del territorio nacional.

Vale subrayar las implicaciones positivas de la creación de la Editora, una herramienta para dar a conocer el pensamiento y la producción del plantel académico de la Universidad y de otras instituciones, así como para apoyar las actividades de enseñanza, dada la relación de sus títulos con las carreras que se imparten en la Universidad, además de constituir un archivo de acontecimientos significativos de la historia institucional. El lanzamiento de la colección «Concurso Anual Abierto a la Comunidad»[70] ha afianzado la contribución de la Universidad con su entorno al publicar obras originales de estudiantes y autores noveles del ámbito local; es una iniciativa acogida con sumo beneplácito por autores noveles cuyas obras fueron publicadas, dadas las escasas posibilidades de dar a conocer sus obras a través del mercado editorial. Es oportuno asimismo destacar el uso que hacen escuelas secundarias de la localidad de los materiales de trabajo del Curso de Orientación y Preparación Universitaria, que incluyen, entre otras, obras de la literatura universal, guías didácticas y prácticos de Lengua Castellana o Matemática.

La adecuación del espacio físico, de cara al desarrollo de las actividades sustantivas constituye en sí mismo un logro significativo, íntimamente ligado a la puesta en marcha de la Universidad, que corresponde incluir en la reseña de los principales logros alcanzados en el período 2010-2016[71]. La puesta en valor y ampliación de la sede del edificio universitario incluyó dos estrategias complementarias, la refuncionalización de las fachadas Sur y Norte del edificio del ex Instituto de Menores «Mercedes de Lasala y Riglos»[72] y la construcción de nuevos edificios en el

[68] En el capítulo III de este Informe se amplía información sobre este aspecto.

[69] En Anexo II.01. del presente capítulo se incluye el catálogo de la Editorial.

[70] La colección incluye dos series: una permanente, «UNM Opera Prima» y la restante con diferentes referencias; en 2015, «MORENO 150», con motivo de la celebración del 150º aniversario de la creación del Partido de Moreno; en 2016, «Bicentenario» en el marco del 200º aniversario de la declaración de la Independencia Nacional. Las bases de la Convocatoria 2016 pueden consultarse en http://www.UNM.edu.ar/archivos/concurso.pdf.

[71] Por lo general, haciendo uso de un sentido estricto, los resultados institucionales aluden al cumplimiento de los objetivos sustantivos de una organización (su «razón de ser»); en el caso de la UNM, el papel desempeñado por las áreas de administración y de apoyo en la puesta en marcha del funcionamiento institucional llevan a incluir a sus resultados «intermedios» o de gestión como logros significativos de la institución.

[72] En las obras de adecuación del edificio del ex Instituto de Menores Mercedes Lasala y Riglos, ha sido de importancia conservar su valor patrimonial, convalidado por la Comisión Nacional de Monumentos, de Lugares y de Bienes Históricos de la

campus de la Universidad, cuyo diseño se ajusta las pautas arquitectónicas del conjunto previstas en el «Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura 2012-2020» y en el «Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del Campus de la UNM».

En octubre de 2014 se inauguró el primer edificio de aulas, que forma parte del plan de nuevas construcciones; realizándose en julio y septiembre del año siguiente la de los dos edificios restantes.

En ese año también comenzaron las obras de mejora de la infraestructura vial y sanitaria; el acceso al campus de la Universidad, así como las correspondientes al playón polideportivo. La magnitud de la mejora y expansión de la infraestructura edilicia puede apreciarse

- En 2010 el espacio físico de la sede universitaria alcanzaba 5.014 m² (correspondientes al edificio histórico y sus túneles), mientras que a fines de 2016 la superficie construida es de 16.289 m².
- En 2010 el dictado del COPRUN y de las asignaturas de las primeras carreras de grado se realizó en diez aulas, contando la Universidad a fines de 2016 con más de cincuenta aulas, laboratorios, salón de usos múltiples y aulas-taller.

A estas obras se suma la elaboración de proyectos a encarar en el futuro, como es el caso del Complejo Cultural que albergará el Aula Magna, un auditorio, la Biblioteca y los estudios de radio y TV de la Universidad; la construcción del edificio de Laboratorios, destinado a las actividades de docencia e investigación de las carreras de Biotecnología, Gestión Ambiental e Ingeniería en Electrónica, así como las propuestas de refuncionalización y puesta en valor del Comedor Universitario y la construcción del edificio del Gobierno Universitario[73].

La organización de la Biblioteca Universitaria es otra realización significativa; a partir de su conformación se ha registrado un progresivo incremento de volúmenes, fruto de adquisiciones de la Universidad y de colecciones personales donadas a la institución, contando en la actualidad con 9.100 títulos y 14.500 ejemplares. La mejora de sus instalaciones se produjo a comienzos de 2016, con su traslado a uno de los nuevos edificios de la Universidad, lo que ha permitido contar con un espacio más amplio y condiciones de accesibilidad para la integración de estudiantes y miembros de la comunidad universitaria con dificultades de movilidad, así como la dotación de lectores de pantalla en sus instalaciones. El incremento de la capacidad instalada ha incidido además en la evolución positiva de los préstamos efectuados: de 2.389 registrados en 2012 se pasó a 22.011 en 2016.

Una iniciativa destacable del servicio bibliotecario es la accesibilidad de la bibliografía para no videntes mediante préstamos interbibliotecarios o la reconversión de textos a formato audio, ya que muchos alumnos no videntes no están familiarizados con la lectura en sistema Braille.

El desarrollo de la docencia, la investigación y la innovación tecnológica se ha fortalecido asimismo con la instalación progresiva de los laboratorios, contándose en la actualidad con laboratorios equipados en las áreas de Biología, Biología Molecular, Electrónica (uno destinado a la orientación Agroelectrónica y el restante para el área de Redes), Física, Informática I y II y Química General y Orgánica. A ello se agrega la construcción y refacción del Laboratorio de

Nación. El edificio es representativo de la corriente racionalista, con un diseño que presenta volúmenes puros y líneas ortogonales que refuerzan la horizontalidad de las formas.

[73] En el Capítulo III de este Informe se amplían detalles sobre las obras de infraestructura.

Grabación y Multimedios, cuyo equipamiento ya ha sido adquirido. Corresponde subrayar que el equipamiento disponible es de última generación, rasgo que favorece el cumplimiento de objetivos pedagógicos de diferentes carreras, a la par de satisfacer requerimientos de los equipos de investigación y desarrollo tecnológico. Cabe destacar que, en el marco de las obras de próxima construcción, se encuentra en curso el proceso de licitación para la construcción del Edificio de Laboratorios, destinado a la investigación y la docencia en Ingeniería Electrónica y Agroelectrónica, Química General y Ambiental, Gestión Ambiental y Biotecnología (biología molecular y genómica, cultivo celular), entre otros campos científicos.

La generación de condiciones para el logro de los objetivos institucionales abarca además el proyecto «Ciudad UNM», en cuyo marco se despliega la estrategia comunicacional de la Universidad, de cara a favorecer la difusión de sus actividades y la producción de contenidos acordes con los lineamientos del Proyecto Institucional, ya fueran de realización propia o en conjunto con otras universidades y organizaciones sociales. En este sentido puede aludirse a la integración (en 2012) de la UNM en el Nodo Audiovisual Tecnológico-Regional Noroeste «Rodolfo Walsh», conformado además por la Universidad Nacional General Sarmiento y organizaciones dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales. También en aquel año la Universidad obtuvo autorización para poner en funcionamiento su radio FM, cuyo lanzamiento se produjo en marzo de 2017[74]. En 2014, con el aporte financiero del Ministerio de Educación de la Nación, se esbozó el funcionamiento del Canal Universitario «Ciudad UNM», incluido en el Plan de Fomento y Creación de Señales Universitarias, produciéndose en 2015 su incorporación a un consorcio de universidades nacionales del Conurbano Noroeste[75] para la creación del Canal Universitario del Noroeste.

II.3. «Hacer» la Universidad: Prácticas de Gobierno y de Gestión

Los resultados reseñados dan cuenta de la construcción paulatina de capacidades, «lo que va siendo» (como se acostumbra decir) a lo largo de una trayectoria de rutinas e innovaciones, oportunidades y restricciones experimentadas en la labor cotidiana. En este «hacer la Universidad» se observa la dimensión propiamente política del gobierno y la gestión[76], entendida como las prácticas instituyentes que han ido dando forma a la institución, sin que pueda atribuirse «lo político» únicamente a las actuaciones del Rectorado o el Consejo Superior, circunscribiendo las actuaciones de otros organismos a los planos técnicos o instrumentales.

Se acepta por ello la mutua implicación del gobierno y la gestión: la administración encuentra en la política los fundamentos y la direccionalidad de su accionar; a su vez, la política requiere de la gestión para concretar los objetivos institucionales[77]. Es claro que las prácticas instituyentes observadas en el gobierno y la gestión ponen de manifiesto racionalidades diferentes, según sea la naturaleza de los problemas a resolver, las tecnologías y los procedimientos a aplicar o las tradiciones disciplinares y/o profesionales a las que pertenecen los integrantes de las unidades intervinientes. Ello no ha impedido, sin embargo, el consenso en torno a los principios y objetivos del Proyecto Institucional, cuya influencia es innegable en la integración institucional.

[74] Con anterioridad, la Radio favoreció la participación de estudiantes de carreras que abordan contenidos multimedia en talleres extracurriculares de experimentación y adquisición de conocimientos teóricos sobre la comunicación radiofónica.
[75] Además de la UNM, en la señal quedaron integradas las universidades nacionales de José C. Paz, General Sarmiento, La Matanza, Luján, San Martín y Facultad Regional Pacheco de la UTN.
[76] Dada la variedad y polisemia de los conceptos habitualmente usados en los procesos de evaluación (institucional -gobierno, gestión institucional, gestión, administración), en este Informe adoptamos los de gobierno y gestión, entendiendo que no son totalmente similares, pero sí estrechamente relacionados.
[77] Es decir, se requiere «gestionar el gobierno y gobernar la gestión».

Como es lógico suponer, en la red de interacciones entre diferentes organismos -con responsabilidades estratégicas, académicas y de administración- se advierten también diferentes perspectivas, comúnmente visualizadas a raíz del desarrollo de ciertos procedimientos de gestión[78]; por cierto, son temas inherentes a los procesos organizacionales y a la pluralidad característica de las instituciones universitarias. De allí la complejidad del gobierno universitario, que debe procurar la unidad e integración de un conjunto institucional caracterizado por la diferenciación de áreas y funciones, diversidad que también atañe a las vinculaciones con el entorno, en razón de las diferentes demandas que pesan sobre la Universidad.

II.3.1. Prácticas de gobierno: ejecución, deliberación y participación

Los atributos de legalidad[79] y autonomía con los que se ha llevado a cabo la construcción institucional constituyen un rasgo de la calidad del gobierno universitario[80], en virtud de lo establecido en el artículo 5° de su Estatuto [que garantiza]: «La libertad académica, la carrera laboral de los trabajadores que se desempeñan en su seno [así como] la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica». La referencia a la autonomía y la libertad académica está asimismo planteada en el proyecto de la Universidad, si bien no como fines en sí mismos y en relación exclusiva con el mundo académico. Por el contrario, las coordenadas históricas y geográficas en las que se inscribe su fundación, así como la pertenencia a la trama institucional del Estado[81], constituyen las premisas de un accionar institucional y un estilo de vinculación y de cooperación con el entorno basados en la función crítica y transformadora que debe cumplir la Universidad.

En el proceso de organización y de concreción de los primeros logros de la Universidad ha sido un factor clave el liderazgo de los órganos unipersonales, una modalidad propia de la etapa inicial, en virtud de las funciones que la normativa asigna al Rector organizador. Este liderazgo también fue asumido por las secretarías del Rectorado y las direcciones de los departamentos académicos, por cuanto estas unidades cumplieron funciones propias de los consejos antes de la constitución del gobierno universitario, observándose sin embargo en la práctica cotidiana la conformación «consejos interinos» que acompañaron el análisis de las decisiones. Este liderazgo no ha sido reemplazado automáticamente en el momento de conformación de la estructura de cogobierno, si bien los procesos decisorios se han realizado conforme a las atribuciones que el Estatuto otorga a organismos unipersonales y cuerpos colegiados (responsabilidades ejecutivas para los primeros y «legislativas» y de control en el caso de los segundos[82]). Por lo demás, aunque el Rectorado tiene competencia para proponer iniciativas de distinta índole, estas requieren la aprobación del Consejo Superior de la Universidad[83].

Las opiniones recogidas en el proceso de Autoevaluación subrayan que, una vez constituido el cogobierno de la Universidad, se ha observado el funcionamiento ininterrumpido del conjunto de los órganos colegiados, para cuyo ejercicio contaron con «la asistencia y sugerencias legales y

[78] Las mismas se exponen en el capítulo III del presente Informe.
[79] Legalidad relacionada con el respeto a las normas nacionales y de la propia institución, que rigen el proceso de constitución del gobierno universitario.
[80] Los aspectos concernientes a la conformación del gobierno universitario se amplían en el capítulo III del presente Informe.
[81] Recuérdese que las universidades públicas deben adecuar sus regímenes laborales, manejo financiero y rendición de cuentas a las pautas establecidas para el sector público en general.
[82] Tales distinciones responden a lo establecido en la ley de Educación Superior (artículo 52).
[83] Corresponde al Consejo Superior de la Universidad, entre otras funciones, la aprobación de carreras y planes de estudio, reglamentos, títulos y grados académicos; planes de actividades y Presupuesto Anual de Gastos y Recursos; definición de la estructura orgánico-funcional y del Reglamento Electoral, así como la ratificación de acuerdos y convenios interinstitucionales (Estatuto de la Universidad Nacional de Moreno, capítulo III, artículo 36).

técnicas efectuadas a fin de otorgar el encuadre necesario a los primeros pasos»[84]. Algunos testimonios recogidos durante el proceso de Autoevaluación plantean la importancia de ampliar la agenda de discusión en estos cuerpos, en la medida que vaya produciéndose la consolidación de su tarea, señalándose que no puede obviarse la integración de representantes estudiantiles a una dinámica de trabajo para la cual no siempre contaron con experiencias previas.

Es plausible afirmar que un indicador de la legitimación del proceso decisorio ha sido el eco favorable y la aprobación por parte de los consejos (Superior o departamentales) de las iniciativas propuestas por el Rector o los directores-decanos. Por ello, importa más destacar el papel desempeñado por los órganos unipersonales para asegurar la efectividad de la puesta en marcha de la actividad institucional que aludir a una tensión entre «centralización ejecutiva» y «deliberación colegiada». Es claro que la representación tiene en sí misma un carácter problemático a lo que se suma una compleja red de distribución del poder de decisión para gobernar la Universidad; aún así, la UNM cuenta con una circunstancia favorable, en virtud del acuerdo existente sobre las orientaciones generales de su Proyecto Institucional y la capacidad de sus unidades políticas, académicas y administrativas para traducir dicho proyecto en políticas, con idoneidad y transparencia en el manejo de los recursos públicos.

Cabe considerar que el Estatuto y el Proyecto Institucional pre-configuran una imagen de la institución, cuya concreción se va realizando a través de acciones que procuran la integración institucional. En este sentido son claras las expresiones del Rector, en cuanto a la conveniencia de «superar la etapa fundacional en la que primaba la rápida consecución de resultados, en virtud de la necesidad perentoria de poner en funcionamiento la institución, a fin de avanzar hacia una Universidad ´pensada´ colectivamente»[85]. Se trata de un cometido insoslayable para consolidar el perfil de futuro sobre la base de la «razón de ser» de la Universidad y la institucionalización de espacios de planificación estratégica orientados a debatir ideas y prioridades que guíen el rumbo de las políticas universitarias. Incorporar este «buen pensar» al ámbito de la construcción política de la institución es un desafío que incumbe por igual a autoridades y miembros de la comunidad universitaria, coadyuvando así a consolidar «una comunidad de trabajo plural integrada por docentes, estudiantes, graduados, personal no docente y por las fuerzas vivas de la sociedad en su conjunto» como expresa uno de los objetivos de la UNM.

II.3.2. Configuraciones organizacionales e integración institucional

El diseño de la estructura de la Universidad constituye de por sí una decisión política, en la medida que el esquema de organización del trabajo y distribución del proceso decisorio ha de servir de apoyo para el cumplimiento de lo prescripto en el Proyecto Institucional. En lo referente a este aspecto, se aprecia que la estructura ha resultado adecuada para la concreción de la misión y de los objetivos institucionales, alcanzando un razonable grado de integración y de productividad en sus diferentes áreas, como lo demuestran la variedad y la magnitud de las realizaciones reseñadas para el período 2010-2016.

La diferenciación horizontal de la estructura organizacional abarca la variedad de funciones que debe cumplir la Universidad, planteando -desde luego- exigencias de coordinación para salvaguardar la integración institucional. Como se ha mencionado, la coordinación política se produce de hecho entre áreas que comparten los objetivos institucionales y las prioridades

[84] Expresión del titular de la Subsecretaría Legal y Técnica, en ocasión de la entrevista mantenida en el curso del proceso de Autoevaluación.
[85] Expresiones del Rector de la Universidad durante la entrevista mantenida en el marco de la Autoevaluación Institucional.

propias del primer período de funcionamiento institucional. Aún así, se plantea la necesidad de profundizar la coordinación entre unidades que tienen responsabilidades convergentes en materia de políticas sustantivas (p.e. la formación académica, el desarrollo de la investigación, la vinculación tecnológica y la extensión), en pos de una articulación de políticas que contribuyan a afianzar el perfil institucional en áreas que la Universidad considere prioritarias.

En las interacciones entre áreas académicas y de apoyo (habitualmente un aspecto crítico en las organizaciones), no se observan discordancias en torno a cuestiones estratégicas aunque sí la necesidad de amalgamar criterios para guiar los procedimientos de gestión, dadas las racionalidades propias de cada unidad organizativa, sobre todo cuando se emprenden tareas que requieren la intervención de organismos académicos y administrativos en forma simultánea o sucesiva[86]. En tal sentido, se advierten distintos significados e interpretaciones, según sea la posición organizacional o la lógica -académica o burocrática[87]- desde la cual se realiza la apreciación. En tales circunstancias, la mejora de la eficacia en ese terreno exige la consolidación de mecanismos de coordinación que no descansen únicamente en ajustes mutuos e informales, sustentados en la predisposición de decisores, siendo una demanda recurrente la necesidad de definir con mayor precisión pautas que orienten la realización de procesos críticos a fin de generar sinergias en el cumplimiento de las tramitaciones.
La atribución de responsabilidades en los diferentes niveles jerárquicos resulta asimismo adecuada; se observa, sin embargo, que la superposición o concentración de funciones en el ápice estratégico, así como apreciaciones relativas a la importancia de fortalecer a los departamentos académicos en la administración de los asuntos bajo su órbita. En este aspecto, la Universidad ha encarado una estrategia de expansión progresiva de sus funciones, prestando suma atención a la unidad de sentido del quehacer institucional y a la conformación de planteles académicos y administrativos, procurando contar con las calificaciones requeridas y una predisposición a desempeñar en forma estable su labor en la Universidad. Ciertamente, el desarrollo de las actividades sustantivas plantea una mayor cobertura de cargos políticos, técnicos y administrativos, medida que la Universidad decidió encarar a mediados de 2017 (en ocasión del inicio del segundo período de gobierno), decisión que ha de favorecer un conveniente equilibrio del binomio dirección política-gestión técnica y operativa en el ámbito de diferentes organismos.

En lo concerniente a las áreas académicas, las opiniones de decisores y profesores recogidas durante el proceso de Autoevaluación valoran el potencial de innovación de la organización departamental[88], no acotada únicamente al desarrollo de la docencia, de cara a articular esta función con la investigación, la transferencia y la extensión. Está claro que, ante la primacía que la Universidad ha otorgado en esta primera etapa a la puesta en marcha de la formación de grado, y los esfuerzos implicados en esta tarea, el logro de esta articulación requiere aún de mayor tiempo de desarrollo institucional. Por lo demás, en lo que respecta al funcionamiento de las unidades académicas, se advierte un proceso progresivo de coordinación entre la Secretaría Académica, directores y consejos de departamento, coordinadores y consejos asesores de carrera.

[86] Valgan como ejemplo las relaciones de interdependencia relativas a la compra de equipamiento, la ejecución presupuestaria, la elaboración de planes anuales o el cumplimiento de los plazos establecidos para determinados procesos administrativos, aspectos analizados en el capítulo III del presente Informe.
[87] No se atribuye un sentido peyorativo a la racionalidad burocrática, ya que en determinados aspectos del funcionamiento institucional es imprescindible la definición de procedimientos y la aplicación de reglas que eviten la discrecionalidad. Nótese además que, si bien la producción sustantiva no puede estar sujeta a tal estandarización, existen procedimientos de índole académica formalizados, como por ejemplo trámites que debe realizar el alumnado o requerimientos concernientes al diseño de proyectos de investigación, vinculación tecnológica o extensión.
[88] La UNM no adopta un modelo departamental en sentido estricto; su descripción y análisis se presenta con mayor detalle en el capítulo IV de este Informe.

De acuerdo con los planteamientos efectuados, puede concluirse que el diseño y el funcionamiento de la estructura organizativa son coherentes con las políticas y estrategias a las que debe servir de soporte, registrándose un aceptable nivel de integración del conjunto, sustentado fundamentalmente en la adhesión a los principios institucionales, atributo imprescindible para evitar la fragmentación. No obstante, se observa la necesidad de resolver la superposición de funciones en los ámbitos de conducción de la Universidad y la conformación de los equipos técnicos y de administración necesarios para la implementación de políticas, aspecto de particular importancia para la efectiva integración de las funciones universitarias.

II.3.3. El quehacer en las áreas sustantivas

Las finalidades expresadas en el Estatuto y en el Proyecto Institucional aluden a la articulación de los objetivos de inclusión social y de promoción del desarrollo integral de la Región Metropolitana de Buenos Aires con la conformación de una propuesta formativa de calidad, la producción y transferencia de conocimientos de relevancia científico-tecnológica, especialmente vinculados con las problemáticas más acuciantes del medio social en el que está inserta la Universidad. Para ello la institución se planteó desde sus inicios la construcción gradual de las capacidades y condiciones necesarias para encarar la concreción tales objetivos con la tríada enseñanza, investigación, vinculación y extensión.

Ello se ha reflejado en el marco de referencia adoptado y los compromisos de acción puestos de manifiesto en la formulación de planes de estudios y proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión. En su conjunto, procuran dar respuesta a las finalidades de relevancia académica, igualdad y contribución al desarrollo local planteadas en el Proyecto Institucional. Estos propósitos se reflejan en la coherencia y pertinencia de la formulación de políticas y proyectos sustantivos, cuya «politicidad» es resultante de la selección de objetos de trabajo constituidos en cuestiones pública y socialmente problematizadas, que expresan valores con legitimidad social y académica. Ejemplo de ello es el abordaje de problemáticas tales como el desarrollo socioeconómico y la sustentabilidad ambiental, las relaciones laborales y el empleo, la ampliación de derechos de ciudadanía, así como la elaboración de nuevas miradas sobre la constitución identitaria de grupos juveniles de la localidad y su relación con las trayectorias educativas[89].

La búsqueda de calidad científica y tecnológica en la transmisión, producción y transferencia de conocimientos se advierte en la adopción de enfoques y contenidos actualizados (en algunos casos, heterodoxos) en los diseños curriculares de las carreras de grado y en la fundamentación de proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión. En ello la institución ha procurado mantener una visión alejada de orientaciones que privilegian una lógica de mercado o modalidades de relacionamiento asistencialistas, confiriendo al saber académico un valor alejado de la reivindicación del localismo cerrado y del universalismo homogeneizante.

Puede colegirse que la coherencia y pertinencia de la formulación de las políticas sustantivas es altamente positiva, ya que los proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión comparten la selección de campos problemáticos abordados en la formación de grado[90] y, en la mayoría de los casos, la interpretación de los problemas. No obstante, puede plantearse la importancia de avanzar hacia una mayor integración de las políticas, proponiendo modalidades

[89] En los capítulos IV, V y VI del presente Informe se amplían las referencias sobre estos proyectos.
[90] Entendidos estos campos como construcciones que conjugan problemas empíricos socialmente legitimados y saberes científico-tecnológicos.

de coordinación en las fases de diseño o de implementación que reúnan los aportes de diversas disciplinas o campos profesionales y propicien una mayor articulación entre formación, investigación, vinculación tecnológica y extensión, habida cuenta de los límites porosos entre estas funciones. El desarrollo de «circuitos virtuosos» asociados a la transmisión y producción de conocimientos y a intervenciones dirigidas a la apropiación social de dichos conocimientos han sido planteados durante el proceso de Autoevaluación, aludiendo a la conveniencia de encarar a futuro líneas de trabajo complementarias, de cara a enfocar con mayor efectividad la complejidad de las cuestiones sociales.
Indudablemente, esta mayor integración precisa de un proceso de maduración todavía no alcanzado por la institución, conducente a conjugar el perfil que la Universidad se propone consolidar, el desarrollo de los departamentos académicos y los habitus disciplinares y profesionales que sus agentes poseen, si bien existe consenso y propuestas encaminadas a transitar este camino en la formulación del Plan Estratégico Plurianual 2016-2020. Ciertamente, la Universidad cuenta para ello con equipos que han iniciado un significativo camino en la docencia y la investigación, atesorando capacidades en áreas sensibles para el desarrollo societal.

En lo relativo a las contribuciones de las políticas sustantivas, sin dudas que la integración del estudiantado y la apuesta por la igualdad y la equidad, tal como declara el Estatuto de la UNM en su artículo 3°, al reconocer a la educación como un derecho humano universal, constituye uno de los logros más significativos de la Universidad, poniéndose de manifiesto en el crecimiento de la matrícula de alumnos y de inscriptos en el Curso de Orientación y Preparación Universitaria. La institución ha procurado en forma progresiva desarrollar una estrategia integral para favorecer la continuidad y la terminalidad de los estudios, que incluye el acompañamiento pedagógico, la reorganización de algunos factores institucionales que influyen en las trayectorias académicas, sobre todo en los primeros años del cursado de las carreras, la adopción de medidas orientadas a compensar situaciones de desigualdad social y a promover la participación social y política en la Universidad y en la comunidad local.

Es claro que las iniciativas antes señaladas son imprescindibles, pero no suficientes para mejorar en forma significativa la trayectoria académica de los estudiantes y, mucho menos, para eliminar la incidencia de factores que están fuera del control de la Universidad[91]. A este respecto se señala [que] «La planificación e implementación de propuestas de mejora pedagógica, institucional y de bienestar estudiantil ha tenido efectos positivos, siendo necesario avanzar hacia una mayor articulación e integración, a fin de lograr una efectiva agregación de los potenciales beneficios que ofrece cada estrategia»[92].

Las contribuciones de la Universidad en materia de I&D están vinculadas con problemáticas social y científicamente relevantes, abordadas desde los campos disciplinares y profesionales propios de los departamentos académicos: cuestiones socioculturales y educativas, económicas, laborales, productivas, ambientales y de políticas públicas. Pueden mencionarse a este respecto modalidades de investigación aplicada, de desarrollo experimental y aplicación tecnológica cuyas producciones abarcan aportes de índole teórica; desarrollos metodológicos consistentes en sistemas de indicadores y bancos de datos pertinentes para el análisis de tendencias, elaboración de diagnósticos de situación y definición de factores de riesgo y de prevención;

[91] Por ejemplo, la calidad de la escolarización secundaria o las obligaciones laborales de los estudiantes que restan tiempo al estudio; problemáticas, por otra parte, que no son privativas de la UNM y de las universidades del Conurbano bonaerense, ya que afectan también a otras casas de estudio.
[92] Expresiones vertidas por el Vicerrector de la Universidad, en oportunidad de la entrevista realizada en el curso del proceso de Autoevaluación Institucional.

sistemas de registro y prototipos, así como propuestas de gestión pública que incorporan la dimensión ambiental y análisis de las prácticas pedagógicas mediante enfoques teóricos y metodológicos consolidados en la tradición de la investigación cualitativa. La calidad y variedad de los resultados alcanzados permiten aludir a su potencial de aplicación, sobre todo en lo que concierne al aprovechamiento que la propia Universidad puede hacer de su producción investigativa, dado que los proyectos guardan estrecha relación con actividades de extensión y carreras de grado que imparte la institución, mencionándose explícitamente en algunos estudios la transferencia de sus hallazgos a la enseñanza.

Por otra parte, la diversidad de las contribuciones es acorde con las definiciones adoptadas en el Proyecto Institucional, en cuanto a la promoción de «diversos espacios para el desarrollo de tareas de producción de conocimiento de distinto alcance». Es claro que en el Proyecto también se plantea la importancia de «la sinergia de las diversas formas de generación de conocimientos y la concreción de nuevos nexos entre economía, cultura y producción»[93], propósito que implica una tarea compleja y de largo aliento. A este respecto, puede señalarse la eficacia del inicio de la I&D y la vinculación tecnológica, dado el reciente desarrollo de la Universidad, correspondiendo a un próximo período afianzar la efectividad de las actuaciones en esta materia.

En las tareas de vinculación tecnológica y extensión se distingue igualmente una lógica igualitaria, ya que abordan problemáticas que afectan a sectores atravesados por situaciones de desigualdad socioeconómica. La Universidad puso a disposición de las organizaciones locales sus capacidades científicas y técnicas y de infraestructura, proponiendo una modalidad de mutuo enriquecimiento y de coprotagonismo en los procesos de innovación social y productiva, en el marco del impulso de una estrategia que resulte apropiada y apropiable por los actores locales. Naturalmente, este propósito implica superar un enfoque unidireccional o de relacionamiento lineal, ligado a los conceptos tradicionales de transferencia y asistencia, otorgando valor a los aportes de las organizaciones participantes.

El análisis de la participación social y de las vinculaciones de la Universidad muestra diferentes grados y tipos de inserción. En el espacio de la educación superior se advierte una notoria integración en el Consejo Interuniversitario Nacional[94], así como en redes universitarias y asociaciones profesionales, situación que ha favorecido el enriquecimiento de una trayectoria institucional en ciernes. Se advierte, además, la interacción de la Universidad con el sistema educativo local a través de investigaciones, actividades de formación y de extensión realizadas fundamentalmente en los niveles inicial y secundario, en concordancia con las carreras de Grado que se imparten en la institución. Por lo demás, la Universidad ha encarado en forma regular la organización de espacios de debate académico y de difusión masiva de conocimientos científicos y tecnológicos; estrategia a consolidar a fin de promover una mayor apropiación social de los mismos, aprovechando su plantel académico y la disponibilidad de medios técnicos.

Obviamente, la Universidad no es ajena a los diferentes focos problemáticos que suelen aflorar en el entramado de relaciones de una organización con su entorno, mucho más en el caso de una universidad «joven», donde no es posible visualizar aún los efectos de sus contribuciones. Desde esta perspectiva, es innegable que la institucionalización de la Universidad planteó la necesidad de atender a las cuestiones derivadas de su inserción en la esfera de las instituciones públicas, además de llevar a cabo los procesos de organización académica y de gestión, que

[93] *Proyecto Institucional de la UNM*, I Parte, Cuerpo General (versión abreviada), p. 64.
Disponible en http://www.UNM.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf

[94] La UNM fue elegida en dos oportunidades en la Vicepresidencia de Asuntos Económicos del CIN, ejerciendo asimismo la coordinación del Comité Ejecutivo de la Red CIUN, del Consejo Interuniversitario Nacional.

demandaron tiempo y esfuerzos considerables. Lógicamente, la institucionalización modifica el vínculo con la comunidad local; sin renunciar a la posibilidad de operar como contrapeso a la reproducción de la desigualdad social, es innegable que el papel de la Universidad consiste en un uso crítico de la ciencia y la tecnología, que favorezca la organización colectiva para promover el desarrollo y la recreación de los procesos identitarios[95].

Esta mediación a través de la transmisión, producción y transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos y la formación en valores democráticos es lo específico de la «universalidad» de una Universidad, que afirma a la vez la necesaria contextualización de tal conocimiento, siendo este un camino y una construcción no prescriptos de antemano, tampoco lineales o sencillos. En tales circunstancias, resulta conveniente considerar que los variados (y también variables) ámbitos en los que puede actuar la institución no ofrecen una posibilidad de interacción similar, puesto que la densidad de cada trama institucional o social influye en la factibilidad y los modos de vinculación.

A la luz de estas afirmaciones, pueden distinguirse las racionalidades políticas, técnicas y administrativas que han orientado la construcción de la UNM. Por eso mismo, se acepta que no hay un único parámetro para ponderar la calidad de estas prácticas. Criterios tales como pertinencia, efectividad o integración no tienen el mismo alcance y significación según se trate de procesos académicos o de gestión, dadas las particulares relaciones que se configuran en cada caso entre los objetivos del Proyecto Institucional, la heterogeneidad de las problemáticas societales en las que se propone intervenir la Universidad y las capacidades y condiciones que la institución ha logrado construir a lo largo de su breve trayectoria.

II.3.4. El quehacer en las áreas de administración

En el análisis de las prácticas predominantes en la gestión central se otorga igualmente una valoración positiva a la capacidad política de estas unidades, en virtud de la relevancia de sus contribuciones para dar forma a la Universidad a través de un accionar que tuvo un principio definido, el Proyecto Institucional, pero que -lógicamente- se desarrolló de un modo nunca totalmente predecible. Se han destacado en puntos anteriores un conjunto de realizaciones mensurables, producto de la gestión central de la Universidad[96], correspondiendo en este acápite dar cuenta de procesos no siempre visibles, aunque sí de fuerte repercusión en la dinámica institucional, como es el caso de los considerables esfuerzos desplegados en la puesta en marcha de la Universidad, un leit motiv en torno al cual giran los relatos del equipo que tuvo a su cargo una tarea desplegada en variados planos.

El acondicionamiento y la puesta en valor del viejo edificio ha acuñado en el relato institucional un abanico de expresiones que aluden a «la conquista, la transformación y el hacer el espacio»[97], ilustrativas de los considerables aprietos del período inicial. Era común en aquel entonces la queja por el intenso frío que se experimentaba dentro del edificio y por la inadecuación de la instalación eléctrica: «Si funcionaban en forma simultánea varias estufas […]

[95] En este sentido, el Proyecto Institucional expresa que la UNM debe pensarse como parte de un proceso de fortalecimiento de la densidad de la trama institucional del territorio, procurando encauzar el aporte de cada actor para generar y capitalizar la sinergia que surja de las interacciones, y hacer así posible generar saltos cualitativos en la capacidad endógena para el desarrollo del Distrito.

[96] Obviamente, se refieren, entre otras, a la puesta en valor y construcción del edificio universitario, la instalación de sistemas administrativos, la adquisición de equipamiento y mobiliario.

[97] Metáforas utilizadas por el titular de la Subsecretaría de Planeamiento Físico y Patrimonio Histórico y una funcionaria de la Secretaría de Extensión.

saltaba el disyuntor». Las restricciones en este aspecto fueron sustanciales: «Al principio la limitación mayor era el espacio, no teníamos posibilidad de ampliar las oficinas administrativas porque la prioridad era la preparación de aulas y laboratorios […]. Tuvimos que organizar dos turnos de trabajo para ampliar nuestra capacidad de respuesta, usando el personal los mismos escritorios, incluso las mismas PC»[98].

La expresión usada en relación con la resolución de los problemas del espacio físico, puede aplicarse también a las acciones realizadas en otras tareas de la administración; en un inicio era urgente y perentorio definir procedimientos, realizar las tramitaciones que establece la Ley de Administración Financiera, traducir en normas las iniciativas de la organización, organizar la contratación de personal y entablar relaciones con proveedores locales y del exterior[99]. Estas (y otras) fueron las principales dificultades y cuestiones a resolver, argumentándose [que] «Si bien la estrechez del espacio en el que funcionó en un comienzo el área de administración constituía una restricción, no es menos cierto que la convivencia en un mismo ámbito favoreció la construcción de criterios compartidos»[100].

Ciertamente, la efectiva consolidación de los procesos de gestión es una tarea que plantea un desarrollo sostenido, dada la compleja red de nodos y conexiones implicados en el ejercicio de esta función. Puede constatarse en esta línea la existencia de resultados mensurables, relativos a la coherencia de los criterios de distribución y ejecución del presupuesto en función del programa institucional, la necesaria suficiencia del parque tecnológico de la Universidad y la eficacia y transparencia de los procesos de compras, licitaciones y relaciones con proveedores. Es claro que persisten debilidades a superar, sobre todo en el caso de procedimientos cuya realización implica un trabajo en el que están involucrados diversos tipos de unidades, con distinto nivel decisorio, siendo un aspecto primordial la necesidad de alcanzar un consenso en torno a los procedimientos y flujos de comunicación e información administrativa. Sin negar la significación de este propósito, conviene recordar que la disponibilidad de manuales no basta *per se* para incrementar la eficiencia de la gestión, dadas la importancia de los aspectos informales en el funcionamiento organizacional, la inevitable variedad de interpretaciones sobre las normas que realizan los sujetos en la práctica institucional y la necesidad de sostener mecanismos de revisión periódica, no siempre fáciles de implementar.

Las consideraciones expuestas muestran que la organización y la puesta en marcha de la Universidad ha sido una preocupación central, registrándose después de poco más de un lustro de desarrollo un aceptable funcionamiento de la gestión, planteándose la necesidad de mejorar su nivel de eficiencia[101]. Indudablemente, esta búsqueda no se constriñe a la dimensión económica ni consiste exclusivamente en un ejercicio de ingeniería administrativa destinado a enmarcar las interacciones en un sistema coherente y cerrado. En tal sentido, la implementación de tecnologías que alimenten la eficiencia de la gestión no implica un mero criterio de «racionalización», sino el avance hacia la profundización de la racionalidad reflexiva que ha caracterizado al funcionamiento institucional, en pos de mejorar la comprensión de nudos críticos de la dinámica organizacional, base necesaria para encarar procesos de mejora.

II.4. Un perfil institucional en construcción

[98] Testimonio de la entonces Subsecretaria de Coordinación Administrativa, en ocasión de la entrevista realizada durante el proceso de Autoevaluación.
[99] En este último caso para la adquisición de equipamiento y materiales de laboratorio, una empresa para la cual la institución contó con el asesoramiento de universidades cercanas que ya habían realizado esta tramitación.
[100] Expresión de la Subsecretaria de Coordinación Administrativa en oportunidad de la realización de la entrevista mencionada.
[101] Planteamiento expresado por un funcionario de la universidad, en ocasión de la entrevista realizada durante la Autoevaluación.

Las apreciaciones realizadas muestran un quehacer en el que se han articulado de modo dinámico los antecedentes que dieron lugar a la creación de la Universidad, las capacidades estratégicas, académicas y de gestión puestas en juego a partir de su fundación, a la vez que los variados intercambios establecidos con ámbitos institucionales y sociales. En este proceso se ha ido configurando la trama de significados de una trayectoria que asume diferentes formas. Considerando el lapso que media entre 1995 y 2016, pueden rastrearse ciertas tendencias, aunque no expresan exclusivamente una evolución lineal. Hasta 2009, la UNM consistía en un proyecto sustentado en expectativas y movilizaciones sociales, adquiriendo ese mismo año fuerza de ley. En el transcurso de 2010 el esquema de las acciones se resumió en el propósito de dar forma a la Universidad, lográndose a partir de 2013 una mayor institucionalidad y el afianzamiento de sus funciones.

Esta trayectoria muestra prácticas que combinan racionalidades políticas, académicas y administrativas gobernadas por una lógica instituyente, ya que hacer la Universidad implicó una cadena de continuas creaciones que hoy permiten detectar una razonable concordancia entre la institucionalidad vigente y la dinámica cotidiana en la que finalmente «ocurren las cosas». En este proceso, la Universidad ha acumulado recursos simbólicos y materiales que constituyen indicadores de su capital y de condiciones que marcan su capacidad actual y potencial.

El sentido de pertenencia a la Universidad y la adhesión al proyecto fundacional forman parte indiscutible del capital ideológico y político de la comunidad universitaria, sustentado por lo demás en ideas y valores con legitimidad social. Son ilustrativos a este respecto los testimonios de profesores y estudiantes de la Casa:

> Ser parte de este proyecto me parece un desafío muy interesante […]. Lo que yo entiendo sobre cómo ser docente de la Universidad de Moreno o hacer docencia en esta Universidad es acompañar un proceso donde los estudiantes están descubriendo un universo que durante mucho tiempo les fue ajeno o esquivo[102].
>
> La creación de la UNM se vivió dentro del Distrito con mucha alegría debido a las dificultades de la comunidad para acceder a estudios superiores. Hoy vemos en las aulas estudiantes recién salidos de la secundaria junto a otros que ya habían dejado la Universidad hacía varios años. Fue realmente algo muy esperado, que cambiará la historia de Moreno para siempre[103].

A este capital político debe añadirse la decidida voluntad del equipo de decisores y los apoyos internos y externos que hicieron posible el funcionamiento y la integración institucional, ostensible en las interacciones cotidianas. Son ejemplo de ello las imágenes y anécdotas sobre las dificultades de los inicios y el crecimiento alcanzado, elementos presentes en un relato que demuestra la satisfacción por el esfuerzo compartido y el sostenimiento del Proyecto Institucional. Resulta plausible interpretar, en este sentido, la disposición de las autoridades para asumir el costo que todo proceso de autoevaluación implica, convirtiendo esta experiencia en una fuerza movilizadora para preservar modos de hacer valorados positivamente y generar estrategias de mejora. Las opiniones vertidas después de finalizar el primer año de gestión de la Universidad, sintetizan la amplia satisfacción de la comunidad universitaria por los logros alcanzados [que]:

---

[102] Expresiones de un profesor de la UNM, publicadas en Vezub, Lea (coord.) (2014), *Los primeros años de experiencia universitaria: motivaciones, expectativas y trayectorias de profesores y estudiantes de la UNM*, UNM - Programa de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas, p. 124.

[103] Opinión de la Presidenta del Centro de Estudiantes, publicada en 2013 en el Boletín Virtual de la UNM. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/admin/boletinarmado.aspx?bol_id=481

> Tienen su mejor fotografía en los más de mil trescientos estudiantes regulares que finalizan su primer cuatrimestre […] El trabajo que realizamos durante este primer año ha sido inmenso y es el fruto de un sueño de varios años de gestación, un proyecto esperado por mucho tiempo por la comunidad de Moreno[104].

En el «hacer la Universidad» han sido valiosos los recursos cognitivos, técnicos y administrativos con los que contaba el plantel inicial, así como los que han ido incrementándose a lo largo de seis años, permitiendo la ejecución de las políticas en cada unidad y sus correlatos en la integración institucional. Ya ha sido señalada en puntos anteriores la decisión de otorgar primacía a la expansión de la oferta de carreras de grado, justificada no solo por la breve andadura de la Universidad, sino también por la necesidad de concentrar los esfuerzos iniciales en la generación de condiciones que hiciesen posible el acceso a los estudios superiores en el espacio local. De igual modo, se ha afirmado que ello no ha impedido dar impulso al desarrollo de las restantes funciones. En los vínculos con su entorno de referencia, la Universidad ha procurado preservar la autonomía necesaria para definir sus objetivos, sin eludir su función de apertura e interacción con la sociedad, a fin de responder críticamente a sus demandas y necesidades, en especial las concernientes a los grupos excluidos y afectados por la pobreza.

En las interacciones entre las unidades organizacionales se aprecia un razonable grado de colaboración en los distintos estamentos y niveles de la institución, que han venido sosteniendo valores, creencias y supuestos compartidos, cualidades que deben preservarse en momentos en los que el crecimiento se incrementa a diario. Es claro que, de cara a un próximo período de desarrollo y crecimiento institucional, sobre la base de un consenso básico en torno a los valores institucionales, se hace necesario acrecentar el debate y la argumentación pública acerca de los escenarios de futuro y de los derroteros que resultan más convenientes y viables. Cuestión aludida por integrantes del equipo de conducción de la Universidad al enfatizar la importancia (y complejidad) de iniciar una nueva etapa de desarrollo institucional en una Universidad que ha crecido en tamaño y complejidad».

Por último, pero no por ello menos importante, se advierte la importancia concedida a la generación de adecuadas condiciones de trabajo, siendo un aspecto destacable la puesta en valor del edificio universitario, *locus* material y simbólico que consolida la identidad institucional y el sentido de pertenencia de sus miembros. En la medida que cada actividad social establece las características de su hábitat, la relevancia de la construcción del *campus* de la UNM no puede comprenderse únicamente en términos de la disponibilidad de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las labores. Sin negar la importancia de contar con un edificio apropiado, el valor de la sede universitaria radica también en su dimensión social y, por qué no, política, en tanto lugar donde se establecen relaciones, rituales y se constituyen procesos identitarios. Radica aquí otro sentido de la relevancia de contar con un edificio apropiado, aunque no solo en términos de «apropiado para» las funciones académicas, sino también «apropiado por» la comunidad.

De acuerdo con el propósito enunciado en la presentación de este capítulo, las consideraciones efectuadas han estado orientadas a mostrar los principales logros que ha alcanzado la Universidad a lo largo de sus primeros años de funcionamiento, los marcos que han guiado las prácticas de gobierno y gestión, así como ciertas limitaciones que es necesario atender en un futuro próximo. En esta tarea, se ha concedido importancia a los resultados institucionales, si bien los indicadores mensurables no constituyen el único criterio de calidad del gobierno y la gestión. En una institución de breve trayectoria, la reconstrucción de los esfuerzos y de los

[104] Entrevista realizada en junio de 2011 al entonces Rector organizador, publicada en el Boletín Virtual de la Universidad. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/imagenes/upload/entrevistaandrade.pdf.

procesos que han ido configurando el actual perfil constituye un cometido imprescindible para dar cuenta de la calidad de la tarea realizada, entendida en términos de la cualidad singular de la construcción de una institución universitaria, poniendo de relieve los nuevos desafíos que es necesario encarar a partir de la implementación del próximo plan de desarrollo institucional.

PARTE II
DESARROLLO DE LAS FUNCIONES UNIVERSITARIAS

III. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO Y GESTIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Presentación

En el presente capítulo se incluye la descripción y el análisis de procesos de gobierno y de gestión institucional llevados a cabo por la UNM en el período 2010-2016, fruto del trabajo realizado por la Comisión de Gobierno y Gestión[105], conformada en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional (AI). Si bien en el Capítulo II se analizan estas cuestiones, corresponde ampliar el examen de aspectos cuya omisión fue deliberada, de cara a ofrecer una síntesis de los procesos de gobierno y gestión en la construcción institucional de la Universidad.

La exposición presentada a continuación toma en cuenta las dimensiones descriptivas y analíticas acordadas en el marco de referencia de la AI, así como las pautas definidas por la CONEAU en esta materia:

- La constitución formal del primer gobierno de la Universidad.
- La suficiencia y adecuación del marco normativo y de la estructura organizativa para el funcionamiento general, así como las dotaciones de personal y de recursos correspondientes.
- El tipo y la modalidad de las vinculaciones y redes interinstitucionales entabladas con el «afuera» de la Universidad.
- Los procesos y tecnologías de gestión puestos en marcha por la Universidad, principalmente los vinculados con el planeamiento y el control, los sistemas de información y la comunicación institucional
- La conformación de los sistemas de administración, fundamentalmente la formulación y ejecución presupuestaria, la gestión administrativa, financiera, de compras y contrataciones, de control patrimonial, la gestión de personal y los servicios generales de la Universidad.
- La puesta en valor y la construcción de la sede del edificio universitario.

[105] La nómina de integrantes de la Comisión se incluye en un anexo de la Introducción del presente Informe, consistente en la exposición del marco teórico y metodológico de la Autoevaluación Institucional de la UNM.

En base a las dimensiones antedichas se delimitó el referente empírico para realizar la indagación y la producción de los datos, haciéndose uso fundamentalmente de archivos y documentos institucionales y de testimonios recogidos en entrevistas administradas a integrantes de organismos de diferentes áreas. Se presenta a continuación la descripción y el análisis de diferentes componentes del gobierno y la gestión, concluyendo con una breve enumeración de logros y avances alcanzados y de procesos cuya mejora requiere atención preferente.

III.1. Constitución del Primer gobierno de la UNM

De acuerdo con las definiciones sobre el gobierno y la gestión de la Universidad efectuadas en el capítulo II, la autoevaluación de esta función presta atención a la dinámica propia de una organización compleja, asociada (entre otros factores) a la coexistencia de órganos de gobierno colegiados y de dirección unipersonal; a la autonomía que gozan las universidades pero también su inscripción en políticas nacionales; la necesidad de conjugar la identidad institucional con la peculiaridad de las distintas funciones. Aspectos estos que muestran la conveniencia de adoptar una perspectiva relacional, a fin de valorar cómo se articulan el Proyecto Institucional, las características del contexto social y las capacidades políticas y administrativas que la Universidad ha ido construyendo en forma progresiva.

El Estatuto de la Universidad establece en su artículo 23° que la organización del gobierno y la administración de la Universidad, a ser ejercidos por la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior, el Rectorado y Vicerrectorado, los Consejos de Departamentos Académicos, Directores Generales o Decanos de Departamentos Académicos, Coordinadores de Carreras (o Vice-decanos) y titulares de Centros de Estudio, Institutos y Programas Especiales. Se observa, por ende, la existencia de organismos colegiados y unipersonales, tal como habitualmente se organizan las universidades nacionales, independientemente del modelo de organización académica adoptado (facultades o departamentos).

La etapa de organización de la Universidad concluyó a fines de mayo de 2013 con la elección del cuerpo directivo realizada en la primera Asamblea Universitaria, asumiendo sus cargos el Rector y el Vicerrector el 13 de junio de ese mismo año. A partir de ese momento, la Universidad pudo contar con su Estatuto definitivo[106] y una estructura de cogobierno y autonomía, integrando en forma plena los órganos e instancias de participación institucional.

El desarrollo del primer proceso electoral se realizó conforme a las pautas establecidas en el Estatuto de la Universidad y en las normas de alcance nacional, con el debido respeto de los procesos y plazos establecidos en el Reglamento Electoral de la Casa[107] y de los principios de igualdad política y pluralidad implicados en la representación de los diferentes estamentos en los órganos colegiados.

Mediante Resolución UNM-R N° 402/12, se conformó la primer Junta Electoral que condujo y supervisó el proceso electoral, con arreglo al Reglamento Electoral de la Universidad (aprobado por Resolución UNM-R N° 234/11). La labor de la Junta Electoral se extendió entre noviembre

[106] El Estatuto fue aprobado por Resolución del Ministerio de Educación de la Nación, ME N° 1.533/13, de fecha 22 de julio de 2013, publicado en Boletín Oficial Nº 32.691 del 31 de julio de 2013. Disponible en http://www.UNM.edu.ar/documentos/estatutodefinitivo.pdf.

[107] En Anexo III.01. se incluye el Reglamento Electoral de la Universidad correspondiente al primer proceso electoral; el mismo sufrió modificaciones, de cara a la realización del segundo proceso electoral en 2017.

de 2012 y fines de mayo de 2013, dictando su Reglamento Interno y los criterios, procedimientos e instrumentos que serían puestos en práctica en su tarea y en el propio acto comicial, realizado entre el 7 y el 11 de mayo de 2013. En 2014 se realizó un proceso electoral complementario para conformar la representación docente y estudiantil en los consejos asesores de las carreras de Contador Público Nacional, la licenciatura en Relaciones del Trabajo y el Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial, y su correspondiente representación en los consejos de los departamentos de Economía y Administración y Humanidades y Ciencias Sociales[108].

Como resultado del primer acto electoral fueron proclamados los miembros de la Asamblea Universitaria y representantes ante el Consejo Superior, consejos de departamentos académicos y asesores de carrera. La representación de los estamentos en el Consejo Superior es la siguiente: cuatro integrantes por el sector docente, dos estudiantes y uno por el agrupamiento no docente, mientras que los consejos de departamentos académicos y asesores de carrera no contemplan la integración del estamento no docente.

En el período 2013-2016 la actuación de los organismos colegiados y unipersonales procuró conjugar los principios de autonomía institucional y académica que establece el Estatuto de la Universidad, conforme a las competencias del Consejo Superior y el Rector [de] «ejercer el gobierno de la institución, reservando a la Asamblea Universitaria el carácter de máxima instancia». En lo concerniente a su carácter de máximo órgano unipersonal, el Estatuto confiere al Rector atribuciones para desempeñar «la conducción política y administrativa» y la función de representación institucional, así como la capacidad para solicitar la aprobación del Consejo Superior de un amplio abanico de propuestas (normativas o reglamentarias, académicas y programáticas) que considere pertinentes para el funcionamiento institucional. El Rector preside además la Asamblea Universitaria y el Consejo Superior, pero su participación en estos ámbitos está limitada a la exposición de su posición sobre ciertos asuntos, pudiendo ejercer el derecho de voto solo en casos de empate.

El Consejo Superior, amén de su participación en la conducción política de la institución, del ejercicio de la jurisdicción universitaria y de su actuación como órgano de apelación de decisiones de instancias inferiores, cuenta con ciertas atribuciones que le son privativas, consistentes en el contralor de la gestión, la reglamentación de la administración económico-financiera de la Universidad y el poder de decisión sobre cuestiones correccionales (como por ejemplo la intervención de un órgano de gobierno o académico, en caso de grave conflicto o de irregularidades manifiestas o, bien, la convocatoria a la Asamblea Universitaria por razones que así lo ameriten). Corresponde además al Consejo Superior aprobar el Plan Anual de Actividades y el Presupuesto Anual de Gastos y Recursos, incluida la dotación de cargos docentes y no docentes. Si bien en esta materia incumbe al Rectorado la presentación de propuestas, no es menos cierto que la programación de actividades presenta una primera instancia de elaboración en unidades académicas y administrativas ubicadas en un nivel inferior de la jerarquía organizacional, lógicamente respondiendo a las orientaciones del Proyecto Institucional.

En la configuración de las líneas de autoridad, la constitución del gobierno universitario marca un punto de inflexión mediante la conformación de la Asamblea Universitaria y los consejos Superior y departamentales. Hasta ese momento, los organismos de gobierno unipersonal[109] tuvieron a su

[108] En el proceso electoral de 2013 no se pudo dar cumplimiento a la confección de la totalidad de padrones, debiendo convocarse a un proceso electoral complementario conforme lo prescripto en el Reglamento Electoral, que fija un plazo de un año para conformar las instancias de representación que no se hubieren concretado en la primera elección.

[109] Fundamentalmente, el Rectorado y las autoridades de los organismos de dirección bajo su dependencia, y las direcciones de los departamentos académicos.

cargo la responsabilidad de asumir las múltiples cuestiones -«legislativas», políticas y administrativas- que exigía la puesta en marcha de la Universidad. Esta impronta, propia de la organización de una institución de educación superior, persiste en cierta medida aunque no afecta las relaciones de poder entre los órganos superiores de gobierno. El hecho que la Universidad todavía transite un período de construcción, permite explicar esta situación, así como la pendiente conformación del Consejo Asesor Comunitario y el Consejo de Graduados previstos en su Estatuto.

Las opiniones recogidas durante el proceso de Autoevaluación valoran la representación satisfactoria de los estamentos en el Consejo Superior y el liderazgo que tuvieron los organismos unipersonales para avanzar en el desarrollo del conjunto de las funciones universitarias. Es dable por ello destacar que el sistema de gobierno goza de legitimación y confianza entre los integrantes de la comunidad universitaria, señalándose que las decisiones estratégicas del elenco dirigente cuentan con el acuerdo necesario, dados los atributos de probidad y compromiso demostrados.

Se observa, por otra parte, un fuerte sentido de pertenencia institucional, respaldado por un adecuado clima de convivencia y de respeto del pluralismo, no existiendo en la Universidad grupos enfrentados a raíz de marcadas diferencias ideológicas, políticas o teóricas, como así tampoco la injerencia de organizaciones externas en los asuntos internos de la institución. Sin dudas, son condiciones favorables para una integración institucional que debe ser afianzada en forma continua, tanto en lo concerniente a la articulación de políticas sustantivas y de mecanismos de coordinación entre áreas y unidades organizacionales.

III.2. Marco normativo y estructura organizacional de la UNM

III.2.1. Marco legal del gobierno y la gestión universitaria

El cuerpo legal de la Universidad comprende el Estatuto, principal norma de constitución y las reglamentaciones correspondientes a las áreas sustantivas o académicas (funciones de docencia, investigación, vinculación tecnológica, extensión), al gobierno e institucionalidad universitaria (tales como Reglamento Electoral, de la Asamblea y el Consejo Superior) y de administración (Régimen económico, financiero y presupuestario y reglamentos de compras y contrataciones, viáticos, entre otros), incluyendo además los convenios de trabajo de los estamentos docente y no docente[110].

En su conjunto, las normas se adecuan al precepto constitucional y al plexo legal que regula en el país la educación superior y la gestión pública y otorgan sustento al perfil de la Universidad delineado en su Proyecto Institucional, constituyendo un cuerpo suficiente para su aplicación en diferentes áreas Sobre este marco general, se elaboran resoluciones sobre cuestiones específicas para la instrumentación de decisiones adoptadas por el Consejo Superior o el Rectorado.

La producción del marco normativo interno coincidió lógicamente con la puesta en marcha de la Universidad; es claro que en ese momento fue necesario asimismo la realización de acciones inherentes a la incorporación e inscripción de la Universidad como sujeto de derecho público ante los organismos correspondientes (por ejemplo, apertura de cuentas bancarias y registro en el Servicio Administrativo Financiero, entre otros aspectos).

[110] En Anexo III.02 se incluye una enumeración de las principales normas; puede consultarse también puede en http://www.UNM.edu.ar/normativa.aspx

En cuanto a la *efectividad* del marco normativo de la UNM, puede aludirse su pertinencia y adecuación para el desarrollo de las funciones institucionales, el grado de grado de conocimiento, cumplimiento y usos informales por parte de los integrantes de la comunidad universitaria. A este respecto, cabe plantear que la efectividad de las normas no depende sólo de su formulación y puesta en vigencia, aunque es un momento significativo para regular el funcionamiento institucional. Por ello, en el contexto de uso, algunos reglamentos sufrieron los ajustes que fue menester, sin que se hayan producido discordancias entre el plano legal estatuido.

En cuanto al uso de las normas en el plano de la gestión cotidiana, es plausible afirmar la *necesidad de afianzar el grado de conocimiento existente sobre las mismas en distintas áreas*, si bien en las prácticas de cada unidad y en las interacciones entre sectores no se advierten fuertes discordancias entre lo instituido y la gestión cotidiana, hecho que ha ido configurando un estilo de funcionamiento. Esta dinámica se ha reflejado en la gestión del servicio jurídico, en el que ha predominado la realización de tareas de asesoramiento legal a las decisiones políticas y administrativas y de supervisión y asesoramiento en lo atinente al cumplimiento de las obligaciones de cada cargo o función, no registrándose prácticamente su intervención en asuntos sumarios o en la resolución de graves conflictos. Naturalmente, ante la expansión de la Universidad, con el consiguiente incremento de personal y estudiantes, ha sido inevitable el surgimiento de situaciones no previstas ni habituales, generalmente no contempladas en los reglamentos, sin que las mismas hayan implicado conflictos de gravedad.

De acuerdo con lo mencionado, a partir de su puesta en marcha el área legal y técnica ha efectuado, entre otras, las siguientes actividades:

- Coordinación y organización del servicio jurídico, incluida la intervención en todos los actos vinculados a la gestión presupuestaria y decisiones por actos administrativos de las autoridades de la Universidad.
- Inscripción de la UNM como sujeto de derecho público ante los organismos correspondientes, apertura de cuentas bancarias y registro en Servicio Administrativo Financiero (SAF).
- Asesoramiento para la firma de convenios y acuerdos.
- Intervención en las actuaciones vinculadas con la transferencia a la Universidad de las instalaciones del ex Instituto Mercedes de Lasala y Riglos.
- Supervisión y el asesoramiento en lo atinente al cumplimiento de la Ley de Ética Pública.

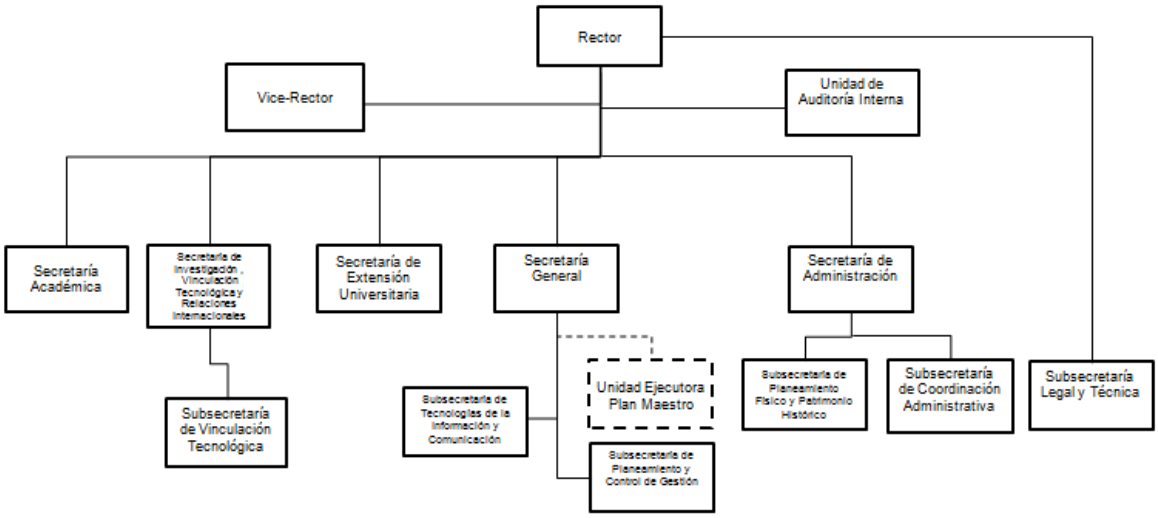
III.2.2. Estructura organizacional

En lo relativo a la estructura organizacional de la Universidad, por un lado el Rectorado cuenta con el apoyo de una estructura orgánico-funcional para la gestión de los asuntos administrativos, económicos y de gestión académica, científico-técnica y de extensión, en la órbita de su competencia directa (Estatuto de la UNM, art. 63). Cabe señalar que la creación, modificación o supresión de cargos de la estructura orgánico-funcional de los niveles de conducción superiores del Rectorado requiere la aprobación del Consejo Superior.

Esta estructura funcional está organizada en su línea de gestión superior en cinco secretarías (Académica; Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales; Extensión Universitaria; General y de Administración) y una unidad de Auditoría, tal como se presenta en el Gráfico N° 1. A su vez, la organización funcional se despliega en niveles jerárquicos inferiores,

en los que adquieren preponderancia las unidades de línea[111].

GRÁFICO N° 1
ESTRUCTURA ORGÁNICO-FUNCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



Las responsabilidades primarias de las secretarías dependientes del Rectorado tienen relación con la asistencia al Rectorado en asuntos académicos, estratégicos y de gestión:

- Secretaría Académica: planificación, administración, seguimiento y evaluación de la oferta académica de pregrado, grado y posgrado y apoyo técnico-administrativo a docentes y estudiantes.
- Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales: planificación, gestión y administración de las actividades de investigación científica, vinculación tecnológica y cooperación internacional, en articulación con los departamentos académicos.
- Secretaría de Extensión: planificación, gestión y administración de las actividades de extensión universitaria con fines de desarrollo social y cultural, orientadas a la inserción de la Universidad en la comunidad, en articulación con los departamentos académicos.
- Secretaría General: planificación, programación, coordinación, ejecución y evaluación de la gestión del conjunto de actividades de la Universidad.
- Secretaría de Administración: coordinación de la gestión económica, administrativa, financiera, de compras y contrataciones, de control patrimonial y de recursos humanos de la Universidad.

En lo concerniente a la *organización académica,* la UNM ha adoptado un modelo de organización departamental[112] compuesto por:

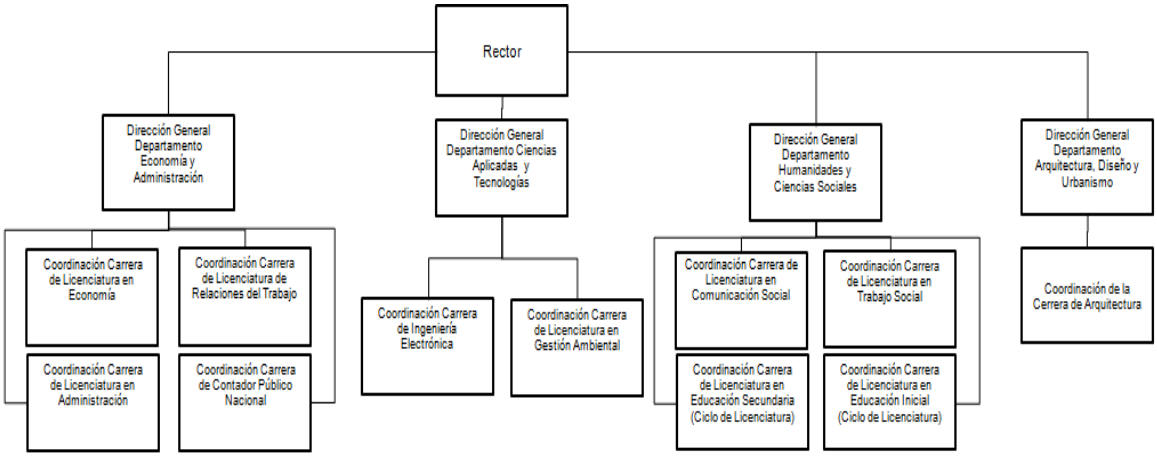
> Departamentos Académicos, Carreras, Centros de Estudios, Institutos y Programas Especiales, los cuales mantendrán coherencia en su organización y en sus decisiones por medio de la conducción y coordinación que ejercen la Asamblea Universitaria, el Consejo Superior y el Rectorado. Son creados por Resolución del Consejo Superior, por mayoría simple de los miembros presentes y a propuesta del Rectorado. Se regirán por los Reglamentos Generales que a tales efectos dicte el Consejo Superior mediante

[111] En Anexo III.03. se presenta la estructura funcional ampliada, de acuerdo con lo establecido en la Resolución UNM-R N° 479/12 y sus modificatorias (vigente hasta diciembre de 2016, momento de cierre de la primera Autoevaluación Institucional de la UNM).

[112] La UNM no adopta un modelo departamental en sentido estricto, su descripción y análisis se presenta con mayor detalle en el capítulo IV, correspondiente a la función Docencia.

Resolución y coordinarán sus actividades con las Secretarías correspondientes del Rectorado (Estatuto de la UNM, art. 6°)[113].

GRÁFICO N° 2
ESTRUCTURA ACADÉMICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO



Corresponde aclarar que a fines de diciembre de 2016 el Consejo Superior aprobó una reorganización de la estructura académica, que entraría en vigencia en junio de 2017, consistente en la creación de la Coordinación de Educación (que ha de nuclear a los ciclos de licenciatura en Educación Inicial y Educación Secundaria) y la incorporación de la carrera de Arquitectura al Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología (hasta mediados de 2017 integrada al Departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo, cuya disolución ha previsto el Consejo Superior a fines de diciembre de 2016).

Los *departamentos académicos* son responsables de llevar a cabo actividades de docencia, investigación, vinculación tecnológica y de extensión en sus respectivos campos de conocimiento (Estatuto de la UNM, capítulo II, artículo 7º). Conformados en torno de áreas disciplinares y/o profesionales, los departamentos nuclean en su seno carreras afines, estas últimas definidas en el Estatuto de la Universidad como unidades de gestión y administración curricular. Como fuera mencionado, los departamentos están gobernados por cuerpos colegiados -consejos de departamento- contando las carreras con consejos asesores; ambos cuerpos están presididos por las autoridades respectivas (directores de departamento y coordinadores de carrera) e integrados por representantes de los estamentos docente y estudiantil.

Los *Centros de Estudio*, dependientes de los departamentos académicos o del Rectorado, están orientados a la investigación y/o desarrollo de conocimientos en torno de áreas disciplinares específicas. En la estructura vigente se han previsto además Programas Especiales, concebidos como unidades destinadas a la generación y transferencia de conocimientos en torno a cuestiones o problemas disciplinares o de interés comunitario, pudiendo depender de los departamentos académicos o del Rectorado. Hasta fines de 2016 la Universidad puso en marcha las siguientes unidades, en virtud de las condiciones de factibilidad existentes en la actual etapa de desarrollo institucional[114]:

[113] En Anexo III.04. se presenta la estructura académica ampliada, de acuerdo con lo establecido en la Resolución UNM-R N° 479/12 y sus modificatorias.
[114] En el capítulo V del presente Informe se amplía información sobre los centros de estudios mencionados.

- Centro de Estudios del Ambiente.
- Centro de Estudio de Políticas Sociales.
- Observatorio Metropolitano de Economía y Trabajo: contempla en su estructura dos programas especiales: «Seguimiento de la coyuntura y tablero macroeconómico» y «Estadísticas socioeconómicas regionales»
- Centro de Estudios e Investigación en Política Educativa, integra en su órbita los programas especiales de Planeamiento Estratégico y Política Universitaria, Política de Posgrado y de Desarrollo de la Formación Universitaria en el Campo de la Salud (si bien este último no se ha conformado).
- En el ámbito del departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología funciona el Programa Académico para la Investigación y el Desarrollo de la Electrónica Aplicada al Agro, que ha de integrarse al Centro de Investigación e Innovación Tecnológica (cuando sea creado).

Si bien a la fecha de elaboración del presente Informe la UNM no cuenta con aún con Institutos dedicados a la docencia, investigación, vinculación y/o extensión, el Estatuto contempla la posibilidad de creación de estas unidades, ya sea bajo dependencia del Rectorado o de los departamentos académicos. Inclusive, se contempla la posibilidad de que en el futuro se implementen carreras dependientes de estos organismos, en caso que su creación obedezca a acuerdos establecidos en convenios celebrados con otras organizaciones.

Se han registrado *modificaciones* en la estructura inicial de la Universidad, conservándose las características de diseño y la distribución de funciones previstas en la primera estructura (que data de 2010); dichos cambios anteceden y/o prosiguen a procesos de crecimiento institucional, guardando los mismos correspondencia con los objetivos institucionales. Ejemplo de ello son la incorporación de recomendaciones planteadas por la CONEAU en su Informe de Evaluación del Proyecto Institucional (realizado en 2011) o la última reorganización, aprobada por el Consejo Superior a fines de diciembre de 2016, ya mencionada con anterioridad[115].

Respecto del *diseño* de la estructura organizacional, durante la Autoevaluación se han recogido opiniones relativas a la adecuación de su diseño a la misión y finalidades de la Universidad y a una clara diferenciación de funciones sustantivas, estratégicas y administrativas y de niveles de autoridad concomitantes. La distinción de los componentes académico y funcional ofrece un esquema que facilita la realización de las funciones sustantivas (es decir, el cumplimiento de objetivos vinculados con la «razón de ser» de la Universidad) y las correspondientes a la gestión estratégica y de apoyo, destinadas a la coordinación, evaluación general y a las actividades de soporte necesarias para el desarrollo las actividades sustantivas.

La adopción de algunos aspectos del modelo departamental de organización académica ha sido señalada por su potencialidad para lograr la efectividad de la formación y fomentar la producción científica, la transferencia y la extensión, planteándose la necesidad de afianzar el funcionamiento de la organización académica en lo relativo al desarrollo de la totalidad de las competencias que le han sido asignadas[116]. La concentración de las áreas de gestión administrativa en el ámbito de las Secretarías del Rectorado recibe asimismo la aceptación de la comunidad universitaria, en virtud de la economía de recursos que implica; no obstante, abundan las apreciaciones atinentes a la necesidad de un mayor grado de normalización de procesos de gestión[117]. En cuanto a la integración organizacional, las opiniones aluden a una dinámica

[115] En Anexo III.05. se detallan las modificaciones efectuadas en la estructura de la Universidad.
[116] En el capítulo IV del presente Informe, referido a la Autoevaluación de la función docencia se amplía la descripción y el análisis del tipo de organización académica departamental adoptada por la UNM.
[117] Cuestiones estas ya planteadas en el capítulo II de este Informe, que serán ampliadas en puntos posteriores.

cotidiana que no registra diferencias notorias en torno a cuestiones estratégicas entre las áreas académicas y de administración, aunque sí la necesidad de consolidar dispositivos de coordinación.

La concentración de funciones en la conducción de organismos unipersonales ha constituido una impronta distintiva de la etapa fundacional, beneficiosa en cuanto a la unidad de criterio prevaleciente en la toma de decisiones. A este respecto, integrantes del equipo de conducción expresan que en su primera etapa la institución ha funcionado con un equipo de dirección relativamente pequeño, responsable de la toma de las principales decisiones, desarrollando diferentes tareas en forma simultánea. Atento a la asunción de un nuevo período de gobierno, se agrega que se ha de resolver en forma progresiva la integración de la estructura diseñada, en términos de la cobertura de cargos vacantes en ciertas unidades y la superación de las superposiciones existentes.

La Tabla N° 1 expuesta a continuación presenta las designaciones de personal de la Universidad por estructura escalafonaria.

Tabla N° 1
Distribución anual de designaciones según escalafón

Escalafón	Distribución de designaciones por año -En %-						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total	100	100	100	100	100	100	100
Superior	20	4	2	2	1	1	1
Docente	7	71	79	82	81	81	84
No docente	73	25	19	16	18	18	15

Fuente: Secretaría de Administración de la UNM.

La distribución porcentual presentada permite observar que:

- En 2010, momento de puesta en marcha de la Universidad, predomina la designación del personal de conducción de la institución, con picos de expansión registrados a raíz de la ampliación de la oferta académica.
- En 2011, año de comienzo de la formación de grado prevalecen las designaciones de personal docente (71%), con oscilaciones en el período 2012-2016 que responden a la paulatina creación de carreras de grado y el consiguiente nombramiento de profesores para el dictado de asignaturas, manteniendo una importancia relativa el incremento del segmento no docente.
- También el primer año de funcionamiento institucional explica la notoria magnitud de nombramientos en el plantel no docente en 2010 (73%), con disminución de su expansión a partir de 2012. Naturalmente, en un comienzo era menester contar con los cuadros técnicos y de administración requeridos para la implementación de los sistemas básicos de gestión.

Las opiniones recogidas durante la Autoevaluación aluden a la necesidad de incrementar la cobertura de cargos en los escalones inferiores del ordenamiento vigente, en consonancia con la expansión de la infraestructura, que exige el reforzamiento del personal que cumple tareas vinculadas con la seguridad, el mantenimiento e higiene de los edificios y de las áreas parquizadas del predio. Similares planteos se pusieron de manifiesto en lo relativo al incremento del plantel de cuadros técnicos y de apoyo administrativo en las áreas académicas y de gestión.

La situación descripta anteriormente obedece a una dinámica de crecimiento y expansión de las funciones universitarias que la Universidad ha considerado con extremo cuidado, procurando en

su primera etapa mantener la cohesión del equipo de conducción y una estrategia progresiva de designación de personal, que contemplara las calificaciones requeridas por cada puesto y la disponibilidad de los agentes en cuanto al tiempo de dedicación en la institución. En este aspecto, integrantes de la conducción de la Universidad expresan que el diseño de la estructura se concibe como una imagen del funcionamiento institucional que se va alcanzando en forma paulatina, conforme al crecimiento de la complejidad estructural, registrado en la capacidad física y en el plantel de profesores y estudiante.

III.3. Vinculaciones y redes interinstitucionales

La integración de la Universidad en los espacios territoriales y aquellos propios de su misión, contempla una diversidad de tópicos para dar cumplimiento a la política nacional de educación superior y a su Proyecto Institucional, que postulan la apertura e interacción con la sociedad, de modo de responder a sus demandas y necesidades. A este respecto, las relaciones interinstitucionales se han realizado conforme a los objetivos de la institución[118] que hacen referencia a la importancia [de]:

- Realizar acuerdos o convenios de articulación y cooperación con organismos municipales, provinciales, nacionales o federales e internacionales, con organizaciones sociales, profesionales, científicas, técnicas o culturales y con empresas públicas o privadas de toda índole, que contribuyan al logro de su objetivo general y específicos.
- Prestar servicios y brindar asesoramiento, rentado o no, o asociarse con terceros para el desarrollo y explotación de bienes físicos o intelectuales en interés de propender al logro de los objetivos específicos de la Universidad.
- Promover, organizar, coordinar y llevar a cabo programas o acciones de cooperación comunitaria, de servicio público y/o voluntariado, tendientes al desarrollo cultural, científico, político, social y económico del Partido y región de pertenencia, con el objeto de contribuir a la resolución de los problemas de la comunidad y, en especial, al mejoramiento de las condiciones de vida de aquellos sectores socialmente más postergados.

Tales objetivos muestran la naturaleza polisémica y diversa de la vinculación de la Universidad en el medio, por cuanto aluden a finalidades, ámbitos institucionales y sociales privilegiados, a la par de estrategias y dispositivos organizacionales prevalecientes. Es en este campo donde se construyen las relaciones interinstitucionales que la Universidad encara, en el marco de la autonomía prescripta en las normas nacionales y en las de la propia Universidad, que aseguran el grado de libertad necesario en su actuación con organizaciones gubernamentales y sociales. A la luz de estas consideraciones, pueden plantearse diversos ángulos para caracterizar las relaciones interinstitucionales de la UNM.

En primer lugar, estas relaciones se han llevado a cabo para enriquecer el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y vinculación tecnológica, extensión e internacionalización. En estas materias, en el período 2010-2016 se han celebrado aproximadamente ciento treinta convenios de cooperación con organismos del gobierno nacional, agencias públicas municipales y provinciales, asociaciones no gubernamentales y empresas, habiéndose realizado además acuerdos bilaterales o multilaterales con universidades y organismos internacionales en materia de cooperación, integración académica, de movilidad e intercambio, particularmente en América latina[119]. En términos de una somera clasificación, puede apreciarse que:

- Aproximadamente el 45% corresponde a la suscripción de convenios marcos de

[118] Estatuto de la UNM, artículo 4°, incisos f) a h).

[119] En Anexo III.06. se incorpora el listado de los convenios suscriptos por la Universidad, diferenciando año de celebración de los mismos, tipo de acuerdo e institución contraparte.

cooperación.
- El 34% incluye protocolos específicos de cooperación en diferentes temas.
- Un 21% corresponde a contratos de consultoría o prestación de servicios a terceros.

En lo concerniente al enclave territorial de estas relaciones, se aprecia que comprenden tanto el entorno más próximo a la Universidad como el espacio transnacional. No puede olvidarse, sin embargo, la importancia que la UNM otorga a la Región Metropolitana de Buenos Aires, contexto de referencia expresado en su proyecto fundacional. Ejemplo de este interés es la suscripción de convenios y acuerdos no limitada al municipio de Moreno, sino a otros distritos ubicados en el área de influencia de la Universidad.

Otro aspecto destacable en materia de relaciones institucionales es el papel de la UNM en el sistema universitario nacional, manifestado en su incorporación en diferentes redes de educación superior y en el Consejo Interuniversitario Nacional, en cuyo ámbito la institución ha llegado a ejercer la vicepresidencia de la Comisión de Asuntos Económicos y la coordinación ejecutiva de la Red de Cooperación Internacional de las Universidades Nacionales (RedCIUN). Las vinculaciones en el ámbito institucional del sistema educativo abarcan asimismo el campo de la educación secundaria y del nivel inicial del Distrito (en concordancia con los Ciclos de Licenciatura que imparte la Universidad) a través del desarrollo de estrategias dirigidas a difundir la propuesta académica de la Universidad, analizar las prácticas institucionales y fortalecer la formación pedagógica y disciplinaria del profesorado de dichos niveles[120].

Por otra parte, se han llevado a cabo una variedad de proyectos que integran a estudiantes y docentes, organismos municipales, instituciones y grupos sociales local, abarcando un amplio abanico de temas sensibles en la localidad, tales como los derechos humanos, la educación de adultos, la violencia y las relaciones de género, la participación y el fortalecimiento de organizaciones sociales. Se aprecia así el compromiso de la Universidad para participar y contribuir al ejercicio de una ciudadanía activa sobre los polifacéticos problemas que afectan al Partido y a la región. Esta visión, centrada desde una perspectiva de intercambios recíprocos, muestra el enfoque adoptado por la Universidad para promover una integración y cooperación orientada al fortalecimiento de la organización comunitaria y social. No ha sido menos importante la vinculación con los sectores de la economía y la producción a través de estrategias de vinculación tecnológica y de extensión universitaria que otorgaron un especial énfasis al trabajo con micro y pequeñas empresas y organizaciones sociales.

Naturalmente, la propuesta de formación de la Universidad constituye de por sí un aspecto inestimable de su función social; en esta línea, puede plantearse inclusive que estrategias tales como el voluntariado universitario y las prácticas pre-profesionales establecidas en los planes de estudio favorece la comunicación entre actores de los campos académico, social y económico y contribuye a consolidar espacios de encuentro para la producción y el uso del conocimiento para la mejora social.

En virtud de lo expuesto, puede colegirse que las vinculaciones de la UNM con otras instituciones, así como la participación en redes universitarias y en convocatorias (fundamentalmente de la Secretaría Universitaria), han resultado adecuadas y pertinentes para los objetivos institucionales, correspondiendo en su amplia mayoría (80%) a iniciativas desarrolladas en el marco de las funciones sustantivas, contando además con su ratificación por el Consejo Superior.

[120] El desarrollo de estas iniciativas se incluye en el capítulo IV del presente Informe.

Junto a estos logros, corresponde mencionar la necesidad de fortalecer ciertos aspectos vinculados con la gestión de estas actividades, fundamentalmente en lo relativo al fortalecimiento de la difusión interna, el seguimiento de acciones desarrolladas en el marco de convenios y/o proyectos (particularmente, el aprendizaje institucional derivado de dichas realizaciones), así como una mayor dotación de personal responsable de la implementación de proyectos (aspectos ya subrayado a propósito de la situación prevaleciente en otras áreas de la institución).

III.4. Gestión organizacional

En este punto se abordan algunos de los flujos de trabajo organizados y operados para lograr los propósitos de la Universidad.

III.4.1. Organización y gestión de procesos

En función de la necesidad de dar una pronta respuesta a los requerimientos operativos de la etapa fundacional de la Universidad se desarrollaron los principales procesos para dar cumplimiento a las decisiones sustantivas, que atienden al cumplimiento de las finalidades y principales objetivos de la Universidad y a los procesos de dirección y organización del conjunto de las actividades institucionales. En forma concomitante, se conformaron los procesos de apoyo básico para facilitar su operación.

En los primeros años de funcionamiento, tales procesos consistieron fundamentalmente en la reserva anual del crédito presupuestario, la tramitación de asuntos concernientes a la designación de profesores, la inscripción y cursado de carreras por parte del alumnado, la ejecución del plan de infraestructura, el abastecimiento de insumos críticos y la recepción de los bienes adquiridos, además de las condiciones de seguridad necesarias para cubrir la superficie del *campus* universitario.

El análisis de ciertos procedimientos de gestión ha permitido detectar ciertas problemáticas y examinar alternativas de mejora en esta materia. En la institución existen reglamentaciones internas que indican cómo llevar a cabo ciertos trámites y cuáles son las condiciones y requisitos que deben cumplir las áreas sustantivas y de administración. En esta línea, pueden enumerarse a título de ejemplo, procedimientos vinculados con la designación de personal docente, la solicitud de fondos presupuestarios y de servicios específicos o la rendición de gastos, que requieren la intervención de unidades académicas y de apoyo. Aunque en algunos casos el grado de formalización puede considerarse embrionario, no es menos cierto que progresivamente estas unidades han logrado un mayor nivel de eficiencia, aunque no puede soslayarse que se trata de un aspecto que debe continuar afianzándose.

Los grupos participantes en la Autoevaluación señalaron a este respecto la necesidad de definir con mayor precisión las intervenciones que corresponden a cada área, los circuitos correspondientes a las principales tramitaciones y la aplicación de criterios convergentes. Por lo demás, contar con información actualizada sobre los avances y estado de las tramitaciones puede resultar una gestión más ágil de las mismas. La UNM cuenta ya con el sistema COMDOC III (Sistema de Seguimiento de Documentación), instalado e implementado parcialmente, de modo que la utilización de las funcionalidades de dicha herramienta puede favorecer la mejora de procesos y procedimientos.

Se trata de aspectos que manifiestan la necesidad de un futuro abordaje, de cara a estandarizar criterios que permitan optimizar la claridad y el orden de procesos y procedimientos. En tal

sentido, la Unidad de Auditoría ha planteado un conjunto de recomendaciones, que justifican la necesidad de normalizar diferentes procedimientos mediante instructivos relativos, entre otros, a la gestión contable, de personal, registración, archivo y conservación de documentación pública, contabilización de bienes patrimoniales y asignación de vida útil. Para ello, la Subsecretaría de Planeamiento y Control de Gestión ha propuesto al Comité de Gestión y Control Interno[121] una metodología de trabajo para avanzar en forma conjunta con la Unidad de Auditoría Interna, con la participación de la Subsecretaría Legal y Técnica en el tratamiento de esta cuestión[122].

En conclusión, del análisis del estado de situación de los procedimientos administrativos durante el período de evaluación 2010-2016, se observa que se han formulado reglamentos internos para las funciones sustantivas y de administración, los cuales han dado un marco a la gestión institucional. Más allá de los grados de formalización existente, los procesos críticos de la Universidad se han implementado con la eficacia necesaria para completar los ciclos de formación de grado y adecuar las condiciones edilicias a los requerimientos de la matrícula, tal como puede comprobarse a través de la puesta en marcha de las carreras, la concreción de servicios y la construcción de las obras centrales del predio.

En ese marco, la falta de manuales operativos no resulta necesariamente un problema, en tanto ha facilitado una gestión más flexible para una organización en formación y en constante cambio. Sin embargo y con vistas a futuro, exige una estrategia que favorezca continuar con una gestión transparente y ágil, a la vez que incorporar la definición y un mayor grado de formalización de los procedimientos internos como instrumento estandarizador de criterios de trabajo, para lograr una organización que, sin perder la eficacia lograda, resulte más estable y con intervenciones más sistematizadas. Ciertamente, es preciso considerar que en esta etapa de organización de la UNM, tanto la estructura como la organización se encuentran en constante adaptación, en función de necesidades cuya atención es de fundamental importancia.

III.4.2. Planificación, evaluación y control de gestión

A partir de la puesta en vigencia de su Proyecto Institucional, la Universidad elaboró un conjunto de planes para el despliegue de las diferentes funciones universitarias. A partir de 2012 la UNM ha recibido recursos de la Secretaría de Políticas Universitarias para la definición de proyectos con metas explícitas y auditables, fundamentalmente del Programa de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas (PROUN)[123].

Ha sido de suma importancia para la Universidad la formulación e implementación del «*Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura 2012-2020*», en cuyo marco se realizan las obras de ampliación de la infraestructura edilicia y la dotación del equipamiento y mobiliario correspondiente, así como el «Plan de Gestión Ambiental y

[121] Creado por Resolución UNM-R N° 313/11.

[122] A este respecto, se ha propuesto una metodología que diferencia una fase de diagnóstico, la formulación de las mejoras planteadas (manual, instructivo o flujograma, según corresponda) y la implementación, capacitación, monitoreo y retroalimentación.

[123] Pueden mencionarse el Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Universidad Nacional de Moreno, así como los elaborados para promover el desarrollo administrativo (por ejemplo, Desarrollo del modelo organizacional y normalización de procesos; Implementación de sistema de control de la gestión universitaria y definición de indicadores) o la expansión académica (Desarrollo y consolidación de la oferta académica y la función docente; estrategias didácticas; equipamiento de laboratorios), agregándose el Plan de Compras de la Universidad, entre otros).

Sustentabilidad del Campus de la UNM 2013-2015», que propone un conjunto integral de programas destinados a la protección de bienes y servicios ambientales del *campus* universitario, a la par de estrategias orientadas a prevenir y minimizar el impacto de las obras de construcción y puesta en valor de la infraestructura. Por otra parte, las áreas académicas cuentan con documentos específicos, que orientan las actuaciones en determinadas materias, como es el caso del Plan Anual de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente.

En razón del proceso de crecimiento de la Universidad, ha sido necesaria y conveniente la formalización de la planificación institucional a través de la puesta en funcionamiento de la Subsecretaría de Planificación y Control de Gestión (abril de 2013). Ello ha favorecido la evolución de las capacidades existentes en la institución, cuya expresión más ostensible es la progresiva mejora de la estructura del Plan Anual de Actividades a partir de 2014, organizado en base a ejes, objetivos estratégicos y operativos, con su correspondiente calendario de ejecución y delimitación de áreas responsables y colaboradoras, poniéndose de relieve asimismo la articulación de la programación presupuestaria con la definición de las actividades a realizarse anualmente. En lo relativo a la elaboración de este Plan Anual, se realizan reuniones para su definición y formulación, el seguimiento y análisis del estado de avance de las principales líneas de acción planteadas en el documento. Como consecuencia del proceso de control de gestión, en 2014 se comenzó a realizar un seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria. Obviamente, estas capacidades atañen no solo a la unidad antedicha, sino que involucran al conjunto de los organismos de la Casa, si bien la Subsecretaría tiene la responsabilidad de coordinar la formulación y el seguimiento de los planes anuales.

La elaboración y difusión pública de los Informes de Gestión (2010 a 2013) y de las Memorias Institucionales (2014 a 2016) permiten apreciar el grado de cumplimiento de los objetivos de los planes anuales; a partir de 2014 se organizaron espacios semestrales para la revisión de avances y dificultades, formalizándose ese año las operaciones de control de gestión con la realización del seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria.

En aras de una mayor efectividad del proceso de planificación institucional, se plantea la necesidad de contar con un mayor apoyo técnico para la formulación y el seguimiento de planes operativos, profundizando las instancias de devolución y articulación entre áreas. A su vez, es menester consolidar la sistematización y circulación de información para el control de gestión; en ese sentido, las principales problemáticas están vinculadas con la necesidad de consolidar un proceso de seguimiento que incorpore aspectos cuantitativos y cualitativos, de cara a alimentar el desarrollo de la gestión y prácticas de mejora continua[124]. Ya fue mencionado, por otra parte, que la institución cuenta con una *Unidad de Auditoría Interna*, responsable de elaborar el Plan Anual de Auditoría e informes que contribuyen a identificar problemáticas de gestión a ser resueltas por las áreas involucradas[125].

En materia de evaluación institucional, ya fue mencionado en un capítulo anterior que el *Estatuto* de la Universidad establece en su artículo 91 [que]: «A fin de analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de las funciones y objetivos específicos de la Universidad, se instrumentarán instancias periódicas de evaluación institucional, internas y externas». Con esa misma

[124] En este sentido, cabe subrayar que la planificación institucional incluye no sólo la elaboración de documentos que resumen las actividades a realizar. A pesar de la porosidad de la frontera, conviene distinguir las tareas de formulación de planes del proceso de planeamiento como una herramienta de gobierno utilizada en forma permanente, a fin de enlazar la visión estratégica del futuro con las actuaciones y la evaluación del presente, asegurando así la efectividad de las políticas.

[125] Esta Unidad entiende en el monitoreo y seguimiento de los procedimientos relacionados con la actividad administrativa, financiera, económica, patrimonial, contable y de gestión de la Universidad, con arreglo a la Ley Nº 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del sector público nacional.

orientación se ha formulado el Proyecto Institucional, que otorga importancia a la evaluación en tanto práctica institucionalizada de reflexión orientada a visualizar el esfuerzo colectivo para alcanzar las metas institucionales y aportar herramientas para su mejora.

La estructura funcional del Rectorado de la Universidad cuenta asimismo con una *Dirección de Autoevaluación Institucional,* que funciona bajo dependencia del Vicerrectorado con competencias para dirigir el proceso de autoevaluación en lo que respecta a las funciones de docencia, investigación, vinculación, transferencia, extensión y gestión institucional, de acuerdo al Proyecto Institucional vigente. En este ámbito, en coordinación con la Comisión de Autoevaluación Institucional, se organizó la implementación de la primera Autoevaluación de la UNM, cuyo resultado es el presente Informe, que constituye una base para la evaluación externa y, fundamentalmente, para institucionalizar esta tarea como un proceso permanente del quehacer universitario. Se trata del inicio de procesos que, junto a la consolidación de instancias de debate colectivo para la elaboración de lineamientos de planes anuales y el seguimiento de su implementación y resultados han de consolidar la reflexión y el aprendizaje institucional como un atributo de la construcción institucional.

III.4.3. Comunicación institucional

La información sobre las actividades institucionales se difunde principalmente a través de la web institucional, observándose en los espacios físicos disponibles gran cantidad de material informativo y de difusión. En el período febrero 2011-mayo 2014, la difusión en el ámbito interno de los principales acontecimientos de la Universidad se realizó a través de «Boletines virtuales»[126], reemplazados luego por «La Gazeta» de la UNM, emitida desde junio de 2014 y la continua difusión de las actividades institucionales[127]. La Universidad dispone además de una red Intranet, a la que tienen acceso el personal superior y no docente (quienes disponen de computadoras en sus puestos de trabajo).

La información relativa a las actividades institucionales se difunde y promueve en una interacción permanente con los públicos internos y externos de la UNM a través de canales específicos como las redes sociales (*Facebook, Twittter y Youtube*) y la web institucional. La elaboración y distribución de folletería, banners, publicaciones periódicas como «La Gazeta», el permanente correo electrónico institucional, así como la vinculación con los medios de comunicación y otras organizaciones, completan las herramientas institucionales orientadas a generar un aporte sostenido a la mejora de los procesos de comunicación, tanto en el contexto interno como externo; a ello se suma la disponibilidad de un archivo fotográfico y audiovisual, que permite la preservación de la memoria histórica de la institución.

Uno de los problemas mencionados con mayor frecuencia durante el proceso de autoevaluación son ciertas dificultades para asumir la formalización de instancias de comunicación vertical y horizontal. Si bien las comunicaciones internas formales, cuyos canales privilegiados son memos y expedientes (para la realización de trámites académicos y administrativos) están aseguradas, ante asuntos emergentes de la labor cotidiana, se observa una preferencia por modos de comunicación personal, una modalidad que lógicamente no puede eliminarse, pero sí complementar con la definición de criterios valederos para asegurar una adecuada eficacia de los flujos horizontal y vertical (sobre todo en circunstancias en las que se observa el crecimiento de la institución).

[126] Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/boletinesvirtuales.aspx
[127] Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/actividades.aspx

La UNM incrementa anualmente la cantidad de estudiantes, docentes y no docentes, situación que debe ser tenida en cuenta, de cara a identificar cuáles son los campos de información y las pautas a respetar por las unidades organizacionales, puesto que en materia de comunicación las responsabilidades competen tanto a los organismos productores como a los destinatarios de información. De ahí que la comunicación y la transmisión de la identidad institucional se conciban como un trabajo integral, sostenido y permanente dentro de la organización.

III.5. Conformación de servicios centrales

En forma paulatina, la Universidad ha generado condiciones materiales y de disponibilidad de información, imprescindibles para el despliegue de las tareas estratégicas, académicas y de administración. Ello ha implicado la construcción no sólo de los sistemas de información indispensables para la gestión organizacional sino también la de las unidades de servicios destinadas a garantizar la disponibilidad y adecuada circulación de la información y el conocimiento requerido y producido por la comunidad académica en general, así como de las expresiones políticas y culturales que conforman su comunicación e integración con el resto de la sociedad.

III.5.1. Sistemas de información

La Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Comunicaciones tiene la responsabilidad de coordinar la prestación de los servicios y administración de los soportes y bienes de uso propios de las comunicaciones y redes informáticas de los distintos sectores de la Universidad. Dada la importancia del área para la gestión administrativa y académica, su conformación se realizó en el momento de puesta en marcha del funcionamiento de la Universidad, bajo la figura de una Dirección general[128], iniciando rápidamente este organismo la coordinación con el Sistema de Información Universitario (SIU) a los efectos de instalar los principales sistemas que permitieran contar con la infraestructura, servicios básicos y conectividad.

Para la puesta en marcha de los sistemas se utilizaron en un principio se utilizaron dos servidores y sus correspondientes puestos de trabajo, adquiriéndose en forma paulatina el equipamiento actual. Los sistemas conformados en una primera etapa fueron los siguientes:

- PILAGÁ: Sistema económico, presupuestario, financiero, y contable, puesto en marcha en agosto de 2010.
- COMDOC: Sistema de seguimiento de expedientes, instalado en septiembre de 2010.
- DIAGUITA: Sistema de gestión de compras, cuya conformación data de octubre de 2010.
- MAPUCHE: Sistema de Recursos Humanos, puesto en marcha diciembre de 2010.
- GUARANÍ 3W: sistema de gestión on-line de alumnos y docentes, instalado en 2011.
- Preinscripción: sistema para la preinscripción de los alumnos por internet, implementado en 2010.
- Guaraní Gestión: Sistema de gestión académica, instalado en enero de 2011.
- KOHA: Sistema de gestión para bibliotecas, cuyo funcionamiento data de 2011.
- En el período 2012-2015 se implementaron los sistemas KOLLA (gestión de encuestas), MOODLE (para la implementación del campus virtual), INTRANET (para la circulación de información interna), TEHUELCHE (sistema de gestión de becas), siendo los últimos el sistema de administración de tiempos (SAT) y PENTAHO (de análisis de datos).

En la actualidad la Universidad cuenta con un *Data Center* que funciona en un lugar apropiado

[128] Poco después, el área se conformó bajo la figura de una Subsecretaría.

para el resguardo de equipos y servidores, con acceso restringido; cuenta además con un parque informático suficiente para la cobertura de puestos de trabajo del área administrativa y requerimientos de los laboratorios, redes de telefonía y otras aplicaciones, disponiendo de *wi-fi* en el conjunto de los edificios; sin dudas, que este equipamiento ha constituido un soporte necesario para el crecimiento de la organización[129].

Los avances observados en materia de conformación de la red informática, de implementación de los módulos SIU para la gestión universitaria, así como la disponibilidad de *wi-fi* en gran parte del campus universitario han favorecido el desarrollo de las actividades académicas y de gestión. Con miras al futuro se considera afianzar la integración de los sistemas de información y las aplicaciones empleadas en distintas áreas de la UNM, a fin de contar con información confiable y compartida, cuya sistematización y circulación es relevante para el control de gestión.

No obstante contar la institución con el registro de datos a partir de la implementación de los módulos del SIU, ya sea por la funcionalidad de los propios sistemas o por el escaso conocimiento de los usuarios para su accesibilidad y procesamiento, una mayor capacitación del personal en la utilización de los sistemas instalados permitirá un mejor aprovechamiento del potencial que ofrecen las herramientas y los datos disponibles.
Naturalmente, en el curso de la Autoevaluación se ha planteado además la importancia de encarar una estrategia progresiva de *mejora de la producción de información* para la toma de decisiones en diferentes áreas de la Universidad, que incluya no solamente el procesamiento de datos disponibles y la elaboración de informes concomitantes, sino también la identificación de campos vacíos, en la medida que ello responda a objetivos y necesidades emergentes del funcionamiento institucional. Se señala que ello ha de redundar en la disponibilidad de información actualizada, siendo imprescindible la definición de circuitos continuos de retroalimentación entre unidades productoras y receptoras, así como el fortalecimiento del plantel técnico responsable de dichas tareas.

III.5.2. Biblioteca y Centro de Documentación

La «Biblioteca UNM» es una unidad funcional de servicios centralizados dependiente de la Secretaría Académica, conformada como un centro de recursos de información para la docencia y la investigación. La Biblioteca UNM comenzó sus actividades en 2011, ampliando paulatinamente su espacio físico para contar a fines de 2016 con 120 m² colección y servicios a y 32 puestos de lectura y una sala en el nuevo edificio Daract 1 de 292 m² [130].

En el marco del «Plan maestro de intervención para el desarrollo edilicio, equipamiento e infraestructura de la Universidad Nacional de Moreno (2012-2020)» la Universidad cuenta con el anteproyecto del Centro Cultural Universidad Nacional de Moreno, en cuyo espacio se alojará definitivamente la Biblioteca, con un espacio de 1815 m², con una proyección estimada para 10.000 alumnos.

La Biblioteca adoptó el sistema integrado de gestión bibliotecaria «Koha», implementado con la colaboración de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación para la

[129] El Data Center dispone de nueve servidores en producción y para testing rack y unidad de cinta para back-up En esta materia existen switches tanto en el rack central, como a su vez en cuatro nodos distribuidos (rackebles); tres enlaces para internet y routers para conexiones wi-fi. En telefonía, además de las once líneas fijas (entrantes-salientes), equipos móviles, la institución cuenta con una central telefónica híbrida que permite trabajar en telefonía por IP, con la consiguiente reducción de costos. Actualmente se dispone de 70 internos operativos.
[130] En Anexo III.07. se amplía información sobre infraestructura, equipamiento y servicios disponibles en la Biblioteca de la Universidad.

atención de necesidades y requerimientos de la plataforma en los servidores (actualizaciones, trabajos sobre indexadores, entre otros). Durante 2016 la Subsecretaría está trabajando articular Koha con el sistema de gestión de alumnos SIU-Guaraní, de cara a facilitar consultas sobre el universo de usuarios y la gestión de la colección.

Posee un reglamento de préstamos en trámite de aprobación y una serie de manuales de procedimientos correspondientes a procesos técnicos de libros y materiales especiales, de publicaciones seriadas y de adaptación de materiales para usuarios con baja visión o no videntes. La Biblioteca participa de varias redes nacionales, entre ellas UNIDESARROLLO, REDIAB y RUNCOB.
La biblioteca organiza sus fondos bajo la modalidad de estantería abierta, ofreciendo acceso directo al fondo bibliográfico y un mejor aprovechamiento de la colección. Las colecciones que la Biblioteca UNM reúne, describe y dispone para su acceso son:

- 7900 Títulos de libros, monografías
- 175 Títulos de revistas
- 430 Títulos de películas, documentales y materiales audiovisuales
- 22 Trabajos finales de carrera
- 300 materiales accesibles que forman parte de la bibliografía obligatoria y complementaria de tres carreras, disponibles para personas no videntes y con baja visión.
- 200 piezas de la colección histórica UNM (publicaciones y materiales institucionales que dan cuenta de las actividades sustantivas de la institución).
-

Para la organización del material se utiliza la Clasificación Decimal Universal Dewey prestando especial atención a la coherencia de la asignación temática para facilitar una navegación en la estantería más rica y completa. Para el análisis documental se sigue las Normas de catalogación AACR2 (Anglo-American Cataloguing Rules, Second Edition); como formato de descripción Marc21 y nivel 2 de catalogación. Para la indización se utiliza el Macrothesauro de la OCDE y el Tesauro de la Unesco, así como un *corpus* propio de normalización de términos.
La Unidad presenta una adecuada relación entre títulos y ejemplares, siendo necesario mejorar la misma principalmente en las carreras que demandan uso intensivo de manuales técnicos. La progresión de la relación títulos/cantidad de ejemplares es la siguiente:

Tabla N° 2
Evolución de volúmenes de Biblioteca UNM

Volúmenes	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Títulos	--	--	3.200	6.000	7.900	9.100
Ejemplares	1.000	4.500	9.400	11.000	13.000	14.500

Fuente: datos suministrados por la Biblioteca UNM.

Las colecciones de revistas están conformadas principalmente por títulos cerrados y abiertos obtenidos mediante canje y donación; planteándose la necesidad de afianzar la adquisición de un núcleo básico de revistas que respondan a los intereses de investigación y docencia y la suscripción a bases de datos disciplinares. Se ha tramitado asimismo la obtención de estatus de nodo de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. La colección de la Videoteca contiene una selección de cine clásico internacional y de producciones nacionales de cine y documental, prestándose particular atención a trabajos premiados y distribuidos fuera del circuito comercial.

Las colecciones han crecido sostenidamente mediante adquisición por compra y gestiones de donación y canje; los procesos de adquisición por compra han tenido una serie de inconvenientes, en virtud de la escasa oferta disponible en el mercado de muchos títulos de la bibliografía obligatoria de los programas de estudios, a lo que se suman los procesos internos administrativos para gestionar la compra (estos últimos fueron mejorando a partir del trabajo articulado con la Secretaría de Administración). Pese a los esfuerzos sostenidos, la colección posee algunos vacíos en la cobertura de algunas carreras y asignaturas, producto de los inconvenientes para adquirir materiales en el mercado, siendo necesario consolidar la coordinación con los departamentos académicos, de cara al reemplazo de títulos descatalogados y el abordaje de una política de desarrollo de colección documentada. Durante 2016 se ha comenzado a explorar y evaluar el mercado del libro digital para incorporar plataformas comerciales distribuidoras de libros electrónicos entre los servicios y colecciones.

La prestación de servicios de la Biblioteca ha ido creciendo conforme a la expansión de las actividades académicas, como puede apreciarse en la evolución de los préstamos bibliotecarios registrada en el período 2012-2016:

Tabla N° 3
Evolución de préstamos de Biblioteca UNM

2012	2013	2014	2015	2016
2.389	5.282	8.442	15.102	22.011

Fuente: datos suministrados por la Biblioteca UNM.

III.5.3. UNM Editora

Merece destacarse especialmente la labor de la editorial universitaria (UNM Editora), conformada a fines de 2012, oportunidad en la que la UNM realizó el lanzamiento de su editorial «UNM Editora» y dio a conocer el primer libro editado por este sello, «Geografía Económica Mundial (GEM). Un enfoque centro-periferia», coordinado por un profesor del Departamento de Economía y Administración y un reconocido economista.

La Editorial se propone como un aporte a la difusión del desarrollo científico-tecnológico, el arte y la cultura. Con un fondo bibliográfico en constante ampliación, coadyuva al doble propósito de dar
a conocer los trabajos realizados por la comunidad académica y de facilitar el ingreso al mercado editorial de las obras de nuevos talentos, por medio de concursos abiertos a la comunidad. Como parte de su política institucional, se publica material de uso pedagógico y de distribución gratuita (cuadernos, guías de estudio y de actividades prácticas, documentos, etc.), cuya finalidad primordial es facilitar el acceso de los estudiantes a contenidos curriculares y sus prácticas.

UNM Editora cuenta con un Comité Editorial que conduce la política editorial, atendiendo las premisas de la política institucional de la Universidad que establece el Consejo Superior y cuenta con el apoyo y asesoramiento de evaluadores internos y externos para su implementación. La Editora integra la Red de Editoriales Universitarias Nacionales (REUN), dependiente del CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL (CIN) y se encuentra inscripta en la Cámara Argentina del Libro (CAL).

El fondo editorial está conformado por colecciones, series, ediciones especiales, coediciones y publicaciones periódicas[131]:

Colecciones:

- Agenda UNM
- Biblioteca de Comunicación
- Biblioteca de Economía
- Biblioteca Universitaria
- Coediciones
- Concurso Anual Abierto a la Comunidad
- Institucional
- Jornadas, Congresos y Eventos
- Tesis
- Investigación UNM
- Biblioteca COPRUN: Esta Colección, de distribución gratuita, se conforma con los materiales de trabajo para el Curso de Preparación y Orientación Universitaria (COPRUN).
- Cuadernos de Cátedra: Material de uso pedagógico en clases, de distribución gratuita, cuya finalidad primordial es acercar prácticas sobre contenidos curriculares.

Vale subrayar las implicaciones positivas de la creación de la Editora para dar a conocer el pensamiento y la producción del plantel académico de la Universidad y de otras instituciones, así como para apoyar las actividades de enseñanza, dada la relación de sus títulos con las carreras que se imparten en la Universidad, además de constituir un archivo de acontecimientos significativos de la historia institucional. Es oportuno asimismo destacar el uso que hacen escuelas secundarias de la localidad de los materiales de trabajo del Curso de Orientación y Preparación Universitaria, que incluyen obras de la literatura universal, prácticas de ortografía, guías didácticas destinadas a actividades de articulación con el nivel medio, entre otras.

En forma complementaria, se aprecia que la serie «UNM Ópera Prima», de la colección Concurso Anual Abierto a la Comunidad, ha favorecido la interrelación de la Universidad con su entorno, facilitando la publicación de obras de autores locales. A través de esta convocatoria, ya realizada en dos oportunidades, la Universidad se propone contribuir al conocimiento de la historia y las identidades locales, iniciativa acogida con sumo beneplácito por autores noveles cuyas obras fueron publicadas, destacando muy especialmente la oportunidad que les ofrece la UNM, dadas las escasas posibilidades de dar a conocer sus obras a través del mercado editorial.

III.5.4. «Ciudad UNM»

En la comunicación interna y la destinada al «afuera» de la Universidad la web institucional es una puerta de entrada privilegiada, cobrando notoria relevancia además la plataforma multimedial «Ciudad UNM», que incluye la producción de contenidos audiovisuales y la radio Universitaria «Ciudad UNM Radio» en su transmisión FM y web; en su conjunto, estas producciones contribuyen a la difusión del quehacer institucional y a la divulgación de conocimientos científicos, tecnológicos, artísticos y culturales que conciernen a la comunidad.

En el marco de su estrategia comunicacional, la UNM se ha integrado en 2012 en el Nodo Audiovisual Tecnológico-Regional Noroeste «Rodolfo Walsh», conformado además por la Universidad Nacional General Sarmiento y organizaciones dedicadas a la producción de contenidos audiovisuales. La participación en este Nodo respalda el propósito de de contribuir a

[131] En Anexo III.08. se amplía información sobre UNM Editora.

la realización de producciones audiovisuales que reflejen y enriquezcan vínculos e interpretaciones de la comunidad local, cometido al que obviamente contribuyen las carreras que imparte la Universidad -Licenciatura en Comunicación Social con orientación en Producción Multimedial e Ingeniería en Electrónica con orientación en Multimedios-[132].

También en 2012 la Universidad obtuvo autorización para poner en funcionamiento su radio FM, cuyo definitivo lanzamiento al aire se produjo en marzo de 2017. Este espacio se presenta como un nuevo canal de difusión de contenidos culturales y de divulgación científica, posibilitando además a la participación de la comunidad local, una estrategia que favorece el propósito de la Universidad de tender puentes con el entorno local. Cabe destacar que la aplicación Ciudad UNM Radio está disponible para su descarga gratuita en dispositivos móviles, sumándose a la transmisión vía Internet que con anterioridad inicio en emisión de prueba, a la que puede accederse desde el reproductor de la página web institucional y de las distintas plataformas de radios *on line*. Hasta fines de 2016, la Radio funcionó como espacio para la realización de talleres extracurriculares de experimentación y adquisición de conocimientos teóricos sobre la comunicación radiofónica, en los que participaron estudiantes de diferentes carreras, principalmente las que abordan contenidos multimedia.

En 2014, con el aporte financiero del Ministerio de Educación de la Nación, se aprobó la creación del Canal de Televisión «Ciudad UNM», incluido en el Plan de Fomento y Creación de Señales Universitarias, produciéndose en 2015 su incorporación a un consorcio televisivo de producción y emisión de contenidos integrado por universidades nacionales del Conurbano Noroeste para la creación del Canal Universitario del Noroeste. Además de la UNM, en dicho consorcio están integradas las universidades de José C. Paz, General Sarmiento, La Matanza, Luján, San Martín y Facultad Regional Pacheco de la UTN. El acuerdo entre las mencionadas casas de estudios posibilitaría el funcionamiento del Canal sobre la plataforma tecnológica que proporcionará el Satélite ARSAT-1 para la emisión a través del sistema de Televisión Digital Abierta (TDA), en el contexto de la vigencia de la Ley de Medios.

La Universidad se ha integrado al Foro de Comunicación de Moreno, a la Red Nacional de Audiovisuales Universitaria (RENAU), a la Red Nacional de Audiovisuales Universitaria y a la Asociación de Radiodifusoras Universitarias Nacionales Argentinas (ARUNA), registrándose asimismo la incorporación de Licenciatura en Comunicación Social al Observatorio del Sector Audiovisual de la República Argentina. Junto a ello se ha impulsado la participación en los comités académicos de la Unión Internacional de Telecomunicaciones a través de la Carrera de Ingeniería en Electrónica, proponiéndose contribuir con sus aportes a la seguridad en telecomunicaciones, que abarca desde los virus que circulan por internet hasta las que se conoce como *Lawful Interceptions* (tecnología que permite la intercepción judicial de conversaciones)[133].

Por último, no puede obviarse la importancia de la comunicación destinada al «afuera» de la Universidad, en la cual la web institucional es una puerta de entrada privilegiada, cobrando

[132] El nodo pertenece al Polo Audiovisual Tecnológico (PAT) Provincia de Buenos Aires, creado por el Consejo Asesor de la TV Digital, dependiente del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. El Programa Polos de Investigación y Perfeccionamiento de Tecnologías Audiovisuales Digitales busca instalar y fortalecer las capacidades para la producción de contenidos para la TV Digital, promoviendo la igualdad de oportunidades y la disminución de asimetrías entre regiones. En noviembre de 2010, se firmó un Convenio Marco entre el Ministerio de Planificación Federal, Inversiones Públicas y Servicios y el Consejo Interuniversitario Nacional para su implementación, comprometiéndose este organismo a prestar asistencia técnica y cooperación.

[133] En dichos comités académicos están integradas universidades como el Instituto Tecnológico de Massachusetts, California, Madrid, Israel y el Politécnico de Paris; en el caso de Argentina participan cerca de 30 instituciones de educación superior.

relevancia para la difusión del quehacer institucional y de las contribuciones que la Universidad puede realizar para profundizar la divulgación de conocimientos científicos y tecnológicos o el debate sobre temas complejos, que conciernen al conjunto de la comunidad.

III.6. Formulación y administración presupuestaria

En materia de formulación y administración presupuestaria, las actuaciones de la Universidad se realizan conforme al marco jurídico que rige a las universidades nacionales: Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156, Ley de Educación Superior N° 24.521 y Resolución MCyE N° 1.397/95, sus modificatorias y complementarias. A su vez, el Régimen Económico Financiero establecido en el Estatuto de la Universidad establece [que]: "La Universidad contará con Autarquía Financiera y Patrimonio propio. Además de los aportes del Tesoro Nacional, la Universidad podrá procurar y obtener fondos adicionales realizando todo tipo de actividades, actuando en el campo de los negocios públicos y particulares y *celebrar los actos jurídicos a título oneroso necesarios, con el objeto de contribuir a los fines previstos en el Estatuto, los cuales integrarán un Fondo Permanente y serán ingresados a una cuenta bancaria habilitada a tal efecto, debiendo el Consejo Superior establecer su aplicación, con arreglo a la normativa vigente. Los sistemas de administración financiera y de control de la Universidad estarán centralizados bajo la dependencia del Rector".*[134]

En lo concerniente al presupuesto de recursos y gastos para los ejercicios 2010 y 2011, el mismo fue asignado por la Secretaría de Políticas Universitarias[135]. A partir de 2012, en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 25.565 de Presupuesto General de la Administración Nacional para el ejercicio de ese año[136], la UNM ha presentado ante la Secretaría de Políticas Universitarias el Anteproyecto de Presupuesto para su posterior remisión a la Oficina Nacional de Presupuesto del Ministerio de Economía y Finanzas. Para la formulación presupuestaria se consideraron cinco incisos: gastos en personal, bienes de consumo, servicios no personales, bienes de uso y transferencias.

Las Tablas 4 y 5 muestran los créditos asignados a la Universidad en el período 2010-2016 desagregados por fuente y objeto del gasto. La tendencia de incremento obedece al progresivo desarrollo de las funciones universitarias, con picos que reflejan la consecución de distintos objetivos institucionales; por ejemplo, el mayor porcentaje de presupuesto destinado a bienes de uso entre 2013 y 2015 corresponde a la construcción de tres edificios de aulas[137].

Tabla N° 4
Evolución anual de la asignación de créditos según fuentes
(Valores constantes en $ al cierre del ejercicio)

Fuentes	2010*	2011*	2012**	2013**	2014**	2015	2016**
	3.012.488	**33.235.284**	**78.493.750**	**131.964.561**	**195.229.790**	**243.747.232**	**266.737.182**
11	3.012.488	31.645.075	63.773.104	88.635.935	135.071.688	170.371.665	205.125.118

[134] Desde el año 2015, la Universidad reunió en un texto ordenado con criterio temático y en un único cuerpo normativo integrado, todas las disposiciones de orden presupuestario y relativas a la administración económica y financiera que la UNIVERSIDAD ha establecido, con el fin contribuir a su mejor conocimiento, aplicación y cumplimiento, por Resolución UNM-CS Nº 151/15 de RÉGIMEN ECONÓMICO-FINANCIERO Y PRESUPUESTARIO de la UNIVERSIDAD NACIONAL DE MORENO (Texto Ordenado Año 2015) actualizado sucesivamente desde entonces.

[135] Con cargo a la Jurisdicción 70 – Ministerio de Educación, Fuente 11 – Tesoro Nacional, Programa 26 – Desarrollo de la educación superior, Inciso 5 – Transferencias a universidades nacionales para financiar gastos corrientes, Partida Subparcial 848 –Universidades sin discriminar.

[136] Incorporada a la Ley N° 11.672 Complementaria Permanente de Presupuesto (t.o. 2005).

[137] En Anexo III.09. se amplía información sobre créditos presupuestarios.

12	-	106.920	915.384	3.470.202	6.458.991	6.571.672	8.387.860
16	-	1.483.289	13.805.262	39.858.424	53.699.111	66.803.895	53.192.704
22	-	-	-	-	-	-	31.500

Fuente: Secretaría de Administración de la UNM.
** Crédito inicial asignado por La Secretaría de Políticas Universitarias F.F. 11*
*** Crédito asignado por Ley de Presupuesto Nacional F.F. 11*

Tabla N° 5
Evolución anual de la asignación de créditos según objeto del gasto
(Valores constantes en $ al cierre del ejercicio)

TOTAL	2010*	2011*	2012**	2013**	2014**	2015**	2016**
	3.012.488	**33.235.284**	**78.493.750**	**131.964.561**	**195.229.790**	**243.747.232**	**266.737.182**
Gastos en personal	1.454.291	17.281.310	36.904.929	55.952.546	78.564.163	111.769.804	157.915.125
Bienes de consumo	79.205	831.620	2.109.135	2.902.890	6.145.866	4.632.147	9.540.477
Servicios no personales	1.134.443	10.459.607	21.023.647	25.279.865	34.298.895	31.932.612	47.148.140
Bienes de uso	344.550	4.060.829	17.108.962	42.769.841	73.811.338	92.721.891	49.470.380
Transferencias	-	601.918	1.347.078	5.059.420	2.409.527	2.690.779	2.663.060

Fuente: Secretaría de Administración de la UNM.

El incremento de recursos presupuestarios durante el período 2010-2016 ha requerido la mejora de la definición de programas y la apertura en subprogramas, proyectos y actividades; partir de un comienzo en 2010 con dos programas, en 2016 se alcanzó un número de quince, situación que mejoró la distribución del crédito y otorgó mayor claridad a la ejecución de los fondos[138].

Tabla N° 6
Evolución de programas presupuestarios
2010-2016

2010-2011	2012	2013-2014	2015-2016
2	**10**	**13**	**15**

Fuente: Secretaría de Administración de la Universidad.

La ejecución de proyectos de investigación, vinculación tecnológica, extensión y cooperación interuniversitaria a partir de la presentación a convocatorias impulsadas por organismos nacionales y de contratos o consultorías, ha supuesto el inicio de un camino de obtención de recursos adicionales. En tal sentido, se observa un paulatino fortalecimiento de las capacidades de los equipos institucionales para la intervención en este tipo de operatorias, sobre todo las impulsadas por la Secretaría de Políticas Universitarias, el Consejo Interuniversitario Nacional y CONICET y la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica. A su vez, la realización de estudios y servicios de consultoría ha tenido como contrapartes privilegiadas a diferentes

[138] En Anexo III.10. se incluye la desagregación de estos programas.

ministerios del Poder Ejecutivo Nacional, de Educación, Desarrollo Social, Empleo Salud, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social[139]. La siguiente Tabla presenta la distribución de estas fuentes de financiamiento.

Tabla N° 7
Recursos presupuestarios de la Universidad Nacional de Moreno al cierre del ejercicio 2016

Fuentes de financiamiento	$	%
Total	**266.737.182**	**100,00**
Administración Nacional	258.317.822	96,84
Fondo Permanente de Investigación y Desarrollo[140]	6.868.470	2,57
Programas financiados por organismos nacionales[141]	1.519.390	0.58
Programas financiados por organismos internacionales[142]	31.500	0,01

Fuente: Secretaría de Administración de la Universidad

En relación con la programación presupuestaria, se observa su adecuación a los objetivos institucionales, así como la evolución de la relación entre la elaboración de la planificación anual, la elaboración del presupuesto y la asignación de recursos a las diferentes unidades. En las entrevistas realizadas durante el proceso de Autoevaluación se han recogido opiniones que destacan la eficacia de la asignación de los recursos, que obedece fundamentalmente a la inexistencia de controversias relativas a la direccionalidad política de dicha asignación.

La operatoria establece que las diferentes áreas formulan sus requerimientos; en el caso de las unidades académicas las proyecciones realizadas atienden fundamentalmente al crecimiento de la planta docente; sobre estas proyecciones, y tomando en cuenta gastos fijos, se realiza la asignación correspondiente, en base al presupuesto disponible en la Universidad. Como existe un aceptable nivel de acuerdo sobre los objetivos a cumplir, las cuestiones técnicas y administrativas se resuelven fácilmente. Aun así, los integrantes de la Comisión planteen la necesidad de fortalecer (fundamentalmente en las áreas académicas) los circuitos de previsión y solicitud presupuestaria para diferentes actividades[143], así como el análisis de la evolución del

[139] En el capítulo V. del presente Informe se detalla información a este respecto.
[140] Este Fondo, creado por Resolución UNM-R Nº 488/12, está integrado por recursos propios con origen en rentas, frutos o productos e intereses de su patrimonio y el producido por las concesiones de sus bienes a terceros; actividades de asesoramiento, asistencia técnica, servicios de capacitación, de laboratorio, documentales o editoriales y de transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos o culturales; derechos de explotación de patentes de invención; utilidades correspondientes a la Universidad conforme lo dispuesto en la Ley Nº 14.771; legados o donaciones; partidas que anualmente se aprueben anualmente en el Presupuesto de Gastos y Recursos de la Universidad de cada año.
[141] Incluye financiamiento de convenios específicos de investigación científica y tecnológica con la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, el Consejo Federal de Ciencia y Tecnología y otros convenios.
[142] Proyectos de investigación científica y tecnológica ejecutados con fondos de FONCYT.
[143] Ejemplo de ello son los procedimientos de tramitación y los gastos que demandan la realización de convocatorias propias o la participación en convocatorias efectuadas por organismos nacionales; la organización de congresos o reuniones científicas y académicas, entre otros asuntos.

crédito asignado para el desarrollo de las mismas[144].

En lo concerniente a la *ejecución presupuestaria* respecto del crédito disponible, en el período 2010-2016 se observa una progresiva mejora y un adecuado nivel de ejecución presupuestaria de los créditos asignados[145]. El proceso de ejecución presupuestaria está clasificados de acuerdo a los siguientes ejes:

- *Inciso 1: Gastos en Personal*

Destinado a la cobertura de cargos necesaria para dar cumplimiento a los lineamientos del Proyecto Institucional, la estructura orgánico-funcional, el pleno funcionamiento de la Universidad a partir de la constitución del Gobierno Universitario (mediados de 2013), la sustanciación de los concursos y designaciones del personal docente y no docente, los requerimientos del personal docente para el dictado de las carreras de grado. Sin dudas que uno de los objetivos fundamentales ha sido la distribución de las partidas presupuestarias para la sustanciación de los concursos del personal docente, satisfacer los requerimientos salariales del personal docente, según las necesidades de dictado de las asignaturas del conjunto de las carreras de grado, la mayoría de las cuales han dado cumplimiento al conjunto de las obligaciones curriculares previstas en sus planes de estudio[146].

En relación con la dotación de cargos no docentes, ya fue señalado en un punto anterior de este mismo capítulo que la estructura organizacional ha sido concebida de acuerdo con los postulados del Proyecto Institucional, requiriéndose su plena ocupación, sobre todo si se atiende a al bajo nivel de desarrollo de la planta no docente. Por ejemplo, si se considera la evolución de los metros cuadrados cubiertos de la sede universitaria[147], se observa la necesidad de satisfacer la dotación de personal que realiza servicios de mantenimiento y de seguridad en el *campus* universitario; es claro que este propósito también alcanza a las funciones de gestión en otras áreas del quehacer institucional. De allí la importancia de contemplar este aspecto en la definición de una estrategia progresiva de cobertura de cargos en el escalafón no docente.

- *Inciso 2: Bienes de Consumo*

En este eje se consideran los bienes necesarios para el funcionamiento, con especial atención a la adecuación edilicia y a los servicios de mantenimiento de la histórica y las nuevas instalaciones. Desde su puesta en marcha la Universidad ha venido refuncionalizando y adecuando áreas del edificio patrimonial heredado para ser incorporadas al uso académico y administrativo, lo que ha implicado importantes refacciones y adquisición de materiales correspondientes.

- *Inciso 3: Servicios No Personales*

A partir de 2010 se ha impulsado la formulación de un Programa de Fortalecimiento con Planes de Contingencia destinados a disminuir riesgos y mejorar las condiciones de mantenimiento de las instalaciones, la seguridad e higiene de la totalidad de edificios y espacios que integran el *campus* universitario. En otro orden, se han desarrollado los procedimientos y licitaciones a efectos de procurar la continuidad de los servicios de mantenimiento de parque, vigilancia, desratización, desinfección y otros. Una mención particular requiere la necesidad de realizar la

[144] Es claro que cuando las proyecciones exceden los fondos disponibles, se realizan reuniones destinadas a ajustar las mismas. Por otra parte, cabe señalar a este respecto, que en sus primeros años de funcionamiento, la Universidad contó con una óptima disponibilidad de recursos, pudiendo satisfacer un fondo presupuestario propio en base a recursos excedentes provenientes de ejercicios anteriores, que ha permitido financiar fundamentalmente la compra de equipamientos y la realización de obras.

[145] En Anexo III.11. se amplía información sobre la ejecución presupuestaria.

[146] Se trata de las licenciaturas en Administración, Economía, Comunicación Social, Educación Inicial y Secundaria y Gestión Ambiental y las carreras de Contador Público Nacional e Ingeniería en Electrónica, que han cumplido ya con la implementación de la primera cohorte de cinco años, mientras que no lo hicieron todavía la carrera de Arquitectura y la Licenciatura en Biotecnología, cuyo inicio fue posterior.

[147] Como se muestra en puntos posteriores de este mismo capítulo, la Universidad ha triplicado los aproximadamente 5.000 m² de superficie cubierta existentes en 2010, alcanzando en 2016 poco más de 16.000 m², a los que deben sumarse las áreas verdes que completan el *campus* universitario. Lógicamente la magnitud del incremento edilicio explica la necesidad de una mayor dotación de personal.

puesta en norma de las áreas recientemente refuncionalizadas, correspondientes al Ala Oeste y Ala Este del edificio histórico. Se ha contemplado además la particularidad de algunas de las carreras en curso (Ingeniería en Electrónica y Licenciaturas en Gestión Ambiental y Biotecnología), que requieren espacios físicos, equipamiento y personal capacitado y especializado para su funcionamiento y mantenimiento, así como la garantía de seguridad en el uso de materiales cuya manipulación puede resultar tóxica para el ambiente y la salud.

- Inciso 4 – Bienes de Uso

El Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura contempla las necesidades de espacio físico asociadas a la expansión de la oferta académica. La construcción de edificios nuevos (según Tabla N° 8), solventada con fondos específicos, fue realizada en una primera etapa con financiamiento aportado por la Secretaría de Obras Públicas (Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios) y posteriormente por la Secretaría de Políticas Universitarias. Junto a la culminación de estas obras, se ha iniciado la construcción de la Infraestructura Vial (Etapas I y II) y la iluminación del *campus*.

Tabla N° 8
Presupuesto ejecutado en obras nuevas

Obras	Valor de los bienes -$-
Total	**65.018.712**
Edificio Daract I	20.135.799
Edificio Daract II	23.621.094
Edificio Dorrego	18.606.696
Playón polideportivo	850.023
Cerco perimetral	1.805.099

Fuente: Secretaría de Administración de la UNM.

Por otra parte, ha sido de importancia la inversión realizada en el rubro de bienes de uso de equipos de comunicación y señalamiento, educacional y recreativo, computación, mobiliario para áreas académicas y administrativas, como también la adquisición de libros destinados a la Biblioteca y Centro de Documentación[148].

Inciso 5 – Transferencias

De acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento de Becas aprobado por Resolución UNM-R Nº 145/11 y sus modificatorias, fueron previstos créditos para el otorgamiento de becas estudiantiles de Mérito Académico, Apoyo y Ayuda Económica.

En síntesis, la ejecución presupuestaria presenta un aceptable nivel de funcionamiento, en base a un adecuado esquema de trabajo y la disponibilidad de cuadros técnicos capacitados. La Universidad ha realizado un proceso de desarrollo institucional que ha privilegiado en un primer momento el cumplimiento en tiempo y forma de un núcleo de asuntos corrientes, hoy ya encaminados: por ejemplo, la gestión de compras o las licitaciones; las designaciones de personal y el pago de salarios; la tramitación de lo relativo a la construcción de las obras de infraestructura edilicia. No obstante, es necesario encauzar e integrar situaciones emergentes que se han ido presentando ante el creciente desarrollo de las áreas sustantivas, aspecto en el cual, el propósito es mejorar a futuro los niveles de eficiencia y de eficacia y desarrollar las áreas

[148] En Anexo III.12. se amplía información presupuestaria sobre equipamiento y evolución de los bienes de uso y patrimoniales de la Universidad.

de administración en los departamentos académicos.

Por otra parte la Universidad ha participado de diferentes convocatorias impulsadas fundamentalmente por organismos, habiéndose logrado mejorar la operación de fondos asignados para proyectos específicos. Es claro que en este último aspecto, se ha transitado un progresivo avance de superación de dificultades que fueron presentándose, situación en la que seguramente incidió la reciente experiencia de algunos equipos involucrados en el desarrollo de proyectos realizados en ese marco institucional.

III.7. Gestión Económico-Financiera

Las actividades relacionadas con la administración, contratación, registración contable y patrimonial de bienes y servicios de la Universidad, incluido el manejo, percepción, inversión y contralor de fondos y valores han recibido un fuerte impulso y notorios esfuerzos a partir de la puesta en marcha de la Universidad, dada la relevancia de estos aspectos para alcanzar un eficaz y transparente funcionamiento.

A tales efectos, la Universidad ha elaborado su Régimen Económico-Presupuestario y Financiero, que incluye aspectos generales sobre asignación presupuestaria, uso y rendición de distintos fondos y financiamiento de proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión. Dicho Régimen incorpora además reglamentos internos para compras y contrataciones, contratación de personal y locación de servicios técnico-profesionales[149].

La organización y adaptación de normas y procedimientos para la contratación de bienes y servicios y la rendición de cuentas de acuerdo a los procedimientos correspondientes, ha permitido iniciar rápidamente el desarrollo de las actividades académicas, sobre todo si se considera que la mayoría de las carreras que imparte la Universidad dieron comienzo en el período lectivo 2011, al año siguiente de su creación. La temprana elaboración del Plan Anual de Compras y Contrataciones, confeccionado de acuerdo con las previsiones presupuestarias y la normativa vigente, permitió la adquisición progresiva de bienes necesarios para la realización de funciones sustantivas y de administración, sumándose otras herramientas igualmente facilitadoras de la gestión, tales como la oportuna disponibilidad de un registro de de proveedores y prestadores.

Estas tareas han demandado un considerable esfuerzo; un claro ejemplo de ello ha sido la adquisición en el mercado internacional de equipamiento para los laboratorios, una operatoria con cierto grado de complejidad para unidades organizacionales que encaraban en forma simultánea otro conjunto de tramitaciones. De manera análoga, la preparación de los actos administrativos inherentes a los procedimientos de licitación se ha llevado a cabo sin mayores dificultades, respetándose en todos los casos la publicidad de los mismos. En el caso de los proveedores del ámbito nacional, las operaciones se han realizado igualmente con agilidad, no registrándose conflictos en los que tuviera que intervenir el área jurídica de la Universidad.

No obstante estos logros, es innegable que en el camino recorrido se presentaron numerosas dificultades, relativas a la estrechez de los espacios de trabajo, las horas adicionales de trabajo que insumió el aprendizaje de la mayoría de las tramitaciones y el establecimiento de interacciones con las áreas sustantivas que contemplaran los requerimientos y las lógicas de

[149] Puede consultarse el texto en http://www.UNM.edu.ar/archivos/regefp2015.pdf.

actuación propias de cada unidad organizacional.

En materia de gestión contable, se ha obtenido asimismo un grado de eficacia razonable en la tramitación de las liquidaciones correspondientes a la ejecución y pago de gastos, la contratación y pago de servicios y la elaboración de estados contables e informes de rendición de cuentas; los integrantes de la comunidad universitaria destacan muy especialmente lo concerniente al pago de haberes, aspecto en el cual no se registraron graves problemas, aunque en ocasiones si se produjeron retrasos en el calendario de pago a docentes contratados o estudiantes que reciben becas para la realización de proyectos de investigación y extensión. El inicio de tareas conducentes a la elaboración de un instructivo para la contabilización de bienes patrimoniales y asignación de vida útil y de consolidación de procedimientos administrativos de las áreas contables ha de redundar seguramente en una mayor eficacia de la gestión.

III.8. Gestión de Recursos Humanos

La Dirección General de Recursos Humanos interviene en la aplicación de normas que regulan las relaciones y carreras laborales y la gestión de personal. En lo concerniente a su estructura orgánico funcional, atento a los requerimientos de crecimiento institucional, se han planteado modificaciones que permiten un mejor reordenamiento interno, lográndose mejoras por ejemplo en el control (cruzado) del proceso de liquidación de haberes entre las distintas áreas (Subsecretaría de Coordinación Administrativa y Dirección General de Recursos Humanos), buscando minimizar errores en las operaciones registradas. Junto a ello, se destaca que, si bien la Dirección General de Recursos Humanos contaba con mecanismos informales de actualización normativa, en el último semestre de 2015 se ha avanzado en la institucionalización de dichas herramientas[150].

En esta materia, al igual que en otras áreas, la UNM cuenta con las normas básicas, establecidas generalmente por el Consejo Superior y reglamentos elaborados en el ámbito del Rectorado. La política de ingresos y concursos del personal docente y no docente está establecida por pautas dictadas por el Consejo Superior y los Consejos Directivos de los Departamentos. La administración del personal no docente se adecua a lo prescripto en el Convenio Colectivo de Trabajo de las instituciones universitarias nacionales en cuanto a reclutamiento, ingreso, categorización, promoción, control, evaluación, remuneraciones. Para el ingreso y categorización del personal no docente aún no concursado, existen procedimientos alternativos debidamente normados por la Universidad para la selección de personal interino y/o contratado[151].

En cumplimiento de lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo para el sector no docente, se ha conformado un ordenamiento del personal de este estrato en los siguientes agrupamientos: administrativo; Mantenimiento, producción y servicios generales y Técnico-profesional[152]. La Tabla (N° 9) siguiente muestra la distribución del agrupamiento de los agentes

[150] Mediante la contratación de un especialista contable para realizar liquidaciones de ganancias y brindar asesoramiento en materia impositiva, así como la recepción periódica de información de la SPU sobre paritarias docente y no docente.

[151] En el caso del cuerpo docente, en virtud del Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Docente de las universidades nacionales, la Dirección General de Recursos Humanos, juntamente con la Secretaría de Administración y la Subsecretaría Legal y Técnica se encuentran elaborando la reglamentación interna para su adecuación a esta normativa.

[152] *Agrupamiento Administrativo*: incluye al personal que desempeña funciones de dirección, coordinación, planeamiento, organización, fiscalización, supervisión, asesoramiento y ejecución de tareas administrativas, con exclusión de aquellas propias de los otros agrupamientos. Incluye tres tramos: Mayor, Intermedio e Inferior. En Tramo Mayor se incluyen las categorías 1, 2 y 3, en el Intermedio las categorías 4 y 5 y en el Inferior las categorías 6 y 7. *Agrupamiento Mantenimiento, Producción y Servicios Generales*: incluye al personal que tiene a su cargo tareas de producción, mantenimiento o conservación de bienes, vigilancia, limpieza de locales y edificios públicos, manejo de equipos y vehículos destinados al servicio y atención a otros

del sector no docente según unidades organizacionales.

Tabla N° 9
Personal no docente por agrupamiento según unidades organizacionales

UNIDADES ORGANIZACIONALES	TOTAL	CANTIDAD DE PERSONAL POR AGRUPAMIENTO		
		Administrativo	Mantenimiento, producción y servicios grales.	Técnico-profesional
TOTAL	**173**	**114**	**36**	**23**
Rectorado	159	101	36	22
Depto. Arquitectura, Diseño y Urbanismo	1	1	-	-
Departamento Ciencias Aplicadas y Tecnología	4	4	-	-
Departamento Economía y Administración	3	3	-	-
Depto. Humanidades y Ciencias Sociales	6	5	-	1

Fuente: *Sistema de Información de Recursos Humanos, Secretaría de Administración de la UNM.*
Nota: Los datos incluyen sólo cargos activos durante el segundo semestre de 2016.

Los datos expuestos en la Tabla N° 9 permiten apreciar que:

- Un 66% del personal cumple tareas de índole administrativa, fundamentalmente en el ámbito del Rectorado y las unidades bajo su dependencia.
- El 21% de los trabajadores pertenecen al agrupamiento Mantenimiento, producción y servicios generales, en su totalidad con desempeño en los organismos dependientes de la Secretaría de Administración (dependiente del Rectorado), dado que estas incumbencias están concentradas en este ámbito.
- El 13% de los agentes que llevan a cabo tareas técnico-profesionales cumplen su labor en unidades bajo dependencia del Rectorado, fundamentalmente en las Secretarías General y de Administración.

agentes y público. En Tramo Mayor se incluyen las categorías 2 y 3, en el Intermedio las categorías 4 y 5 y en el Inferior las categorías 6 y 7. *Agrupamiento Técnico y Profesional*: en el Tramo Mayor se incluyen las categorías 1, 2 y 3, en el Intermedio las categorías 4 y 5 y en el Inferior las categorías 6 y 7.

Tabla N° 10
Distribución porcentual del personal no docente según tramos y categorías

Total de agrupamientos	Agentes -En %-
Total general	**100**
Tramo mayor	28
Categoría 1	14
Categoría 2	8
Categoría 3	6
Tramo intermedio	16
Categoría 4	9
Categoría 5	7
Tramo inicial	56
Categoría 6	8
Categoría 7	48

Fuente: Sistema de Información de Recursos Humanos, Secretaría de Administración de la UNM.

Ahora bien, al comparar la distribución del estrato no docente por tramos y categorías (Tabla N° 10), se observa que:

- Poco más de la mitad de cargos se concentra en el tramo inicial, correspondiendo al personal que realiza labores operativas.
- Un 28% desarrolla tareas de supervisión o coordinación.
- Es menor, en cambio, la representación del tramo intermedio, que absorbe a los denominados «mandos medios».

Por otra parte, la situación de revista del plantel no docente expuesta en la siguiente Tabla (N° 11) muestra una notoria prevalencia del personal interino, siendo claramente esta situación un aspecto a superar en la medida que existan condiciones de factibilidad en la Universidad.

Tabla N° 11
Distribución porcentual del personal no docente por situación de revista

Situación de revista	Agentes %
Total	**100**
Ordinarios	6
Interinos	73
Contratados	21

Fuente: Sistema de Información de Recursos Humanos, Secretaría de Administración de la UNM.

En materia de *carrera administrativa*, tras la culminación de su proceso de organización, la UNM comenzó la implementación de concursos para personal no docente en el segundo semestre de 2013, estando previsto incrementar el número del personal concursado. En esta tarea se encuentran abocadas las unidades específicas para diseñar el procedimiento y la construcción de los perfiles correspondientes. La institución cuenta con instancias de evaluación del personal no docente, tanto en el momento de renovar las designaciones interinas como para la cobertura

de vacantes mediante concursos de cargo, estando el proceso de promoción del personal en proceso de formulación por parte de la Dirección General de Recursos Humanos.

La capacitación del personal no docente encuentra marco en el Programa de Capacitación Continua[153], llevándose a cabo desde 2013 una oferta anual de actividades, por lo general organizadas bajo el formato de Talleres de Capacitación y una Jornada destinada a difundir el marco estatutario de la Universidad, que se reitera en forma continua y es de asistencia obligatoria para los nuevos ingresantes. Asimismo, se ha implementado un «Programa de Capacitación en Gestión Universitaria», destinado a integrantes del agrupamiento Técnico-profesional.

Entre 2013 y 2016 se amplió en progresiva la asistencia del personal de los diferentes agrupamientos, contándose con una participación que oscila entre 90 y 100 asistentes por año. Por último, cabe mencionar que a partir de 2015 se reconocen en el Plan de Capacitación actividades de perfeccionamiento que realice el personal en otras instituciones, previa autorización de las autoridades respectivas.

III.9. Ampliación y puesta en valor de la infraestructura de la UNM

Cabe recordar que la Universidad funciona en el predio del ex Instituto Mercedes de Lasala y Riglos desde 2010, producto del Convenio suscripto el 14 de octubre de ese año con el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, hasta su transferencia definitiva, que se produjo con la sanción de la Ley 27.068, por la cual la UNM recibió a título gratuito el dominio de los inmuebles propiedad del Estado Nacional, donde hoy tiene su asiento[154]. En ese sentido, la trasferencia de los inmuebles a la Universidad Nacional de Moreno, obliga a continuar realizando trabajos de adaptación de la infraestructura existente y la construcción de espacios nuevos, en función del Plan Maestro de Intervención para el Desarrollo Edilicio, Equipamiento e Infraestructura y del Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del *campus* de la UNM 2012-2020.

Las intervenciones de renovación y puesta en valor de amplios sectores del edificio principal (la sede del ex Instituto de Menores Mercedes Lasala y Riglos) incluyeron obras realizadas entre 2010 y 2016[155]. La reparación y el mantenimiento fueron realizándose a medida que la UNM avanzaba en la ocupación del edificio histórico, llegando en 2015 a contar con el acondicionamiento de la casi totalidad de los sectores librados al uso de la Universidad. Las obras incluyeron la incorporación de aulas, laboratorios y oficinas administrativas; la instalación de sanitarios, ascensores y un nuevo tablero eléctrico principal, además de una carpa para la realización de actos y reuniones científicas. Merecen destacarse las obras de puesta en valor de la fachada Sur, que se completa con cuatro aulas nuevas, así como de la fachada Norte, que incorpora un volumen en el primero y segundo piso, destinado a usos administrativos (aplicándose el lenguaje arquitectónico adoptado en las nuevas construcciones). En el desarrollo de estas obras una dificultad adicional fue la preparación y el cuidado del espacio parquizado del predio, que ocupa una amplia superficie.

[153] Aprobado por Resolución UNM-R Nº 473/12-ratificada por el Acta de la Sesión Ordinaria N° 01/13 del Consejo Superior de fecha 25 de junio de 2013.

[154] Dicha Ley fue sancionada el 10 de diciembre de 2014 y promulgada en enero de 2015 (Boletín Oficial Nº 33.051). La transferencia alcanza al *Campus* Universitario, con una superficie de 160.597 m^2 y al sector comprendido entre las calles Cnel. Dorrego, Int. Corvalán y V. López y Planes (*Campus* Deportivo) de 43.160 m², incluido el conjunto de edificaciones, instalaciones complementarias e inmuebles por accesión ubicados en dichos terrenos.

[155] Ya fue mencionado que la primera puesta en valor y acondicionamiento del edificio histórico fue realizada por la Municipalidad de Moreno, en función de la apertura del Centro Universitario que funcionó hasta la creación de la UNM.

El «Plan maestro de intervención para el desarrollo edilicio, equipamiento e infraestructura de la Universidad Nacional de Moreno (2012-2020)» fue aprobado por Resolución UNM-R Nº 425/11[156]; en el mismo se propone el *campus* del la UNM como una nueva centralidad para el partido de Moreno, ofreciendo espacios académicos, culturales y sociales. Su diseño se fundamenta en la búsqueda de una imagen arquitectónica representativa y de la generación de espacios que promuevan la sociabilización de visitantes, estudiantes y profesores a través de un conjunto de edificios que han puesto en valor el entorno del sector urbano donde está ubicada la sede de la Universidad.

A partir de la aplicación de indicadores de crecimiento observados en los últimos veinte años en las universidades nacionales de la región metropolitana y de la oferta académica prevista en el Proyecto Institucional de la Universidad, el Plan estimó la demanda futura de uso de espacios físicos según tres escenarios para el horizonte 2020: de mínima, media y máxima (respectivamente 7.000, 10.000 y 12.000 alumnos), adoptándose el escenario de media para el dimensionamiento de las nuevas construcciones. Cabe destacar que esta proyección se ha visto ratificada por la evolución de la demanda real de crecimiento de la matrícula estudiantil.

El objetivo del Plan Maestro atiende a la estructuración del conjunto de intervenciones físicas para satisfacer las necesidades de espacio que demanda la expansión del conjunto de las funciones universitarias. Dichas intervenciones involucran 14.582m² de superficie existente a refuncionalizar, 24.689 m² de superficie a construir y 20,3 ha de superficie descubierta a rehabilitar y renovar, correspondientes a áreas verdes, de circulación y estacionamiento de vehículos. La intervención sobre el predio se desagrega en dos estrategias, mediante la definición de etapas flexibles de implementación[157].

- Puesta en valor, refuncionalización y ampliación del edificio del ex Instituto Mercedes de Lasala y Riglos.
- Construcción de nuevos edificios para el despliegue del Proyecto Institucional.

En lo concerniente al estado de avance de la ejecución del Plan Maestro, una breve síntesis de la construcción de los tres edificios destinados al desarrollo de la oferta académica y de la realizada en el edificio histórico, muestra que se han logrado sumar aproximadamente sesenta aulas a las inicialmente disponibles[158].

- En 2011 la Universidad construyó sus primeras ocho aulas en la sede del edificio histórico.
- En octubre de 2014 se inauguró el primer Edificio de Aulas nuevo en el Sector Daract (Etapa I), que un mes después se usó como sede de realización del Primer Congreso de Economía Internacional, organizado por el Departamento de Economía y Administración de la UNM. A partir de febrero de 2015 quedó a disposición de la Secretaría Académica para su utilización regular, iniciándose su uso con el dictado del Curso de Orientación y Preparación Universitaria (COPRUN) y de las materias del primer cuatrimestre. El edificio consta de dos plantas con 17 aulas, 2 aulas taller y un salón de usos múltiples, locales auxiliares para usos administrativos y sanitarios de ambos sexos y para personas con movilidad reducida. Con una capacidad máxima para mil alumnos por turno, al momento de su puesta en funcionamiento permitió incrementar en un 70% la dotación áulica.

[156] El documento del Plan está disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/planmaestro2012.pdf.

[157] La flexibilidad de la concepción del Plan ha permitido reformular algunos aspectos en función de los avances en la implementación del Proyecto Institucional de la UNM y de las intervenciones definidas en el Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del Campus (PGAyS) de la UNM, complementario del Plan Maestro. A ello obedece, por ejemplo, la relocalización del edificio destinado a laboratorios.

[158] Los tres nuevos edificios, que abarcan una superficie aproximada de 6.000 m², cuentan con capacidad para albergar en conjunto a 2.800 alumnos por turno. En Anexo III.13. se presentan imágenes del edificio .

- En el primer semestre de 2014 se realizaron los procesos licitatorios, se contrataron e iniciaron las obras de otros dos edificios de aulas y del edificio de mantenimiento que, en conjunto, superan los 5.200 m² cubiertos, con una inversión de más de $40 millones.
- En agosto de 2015 se inauguró el segundo Edificio de Aulas en el Sector Dorrego (Etapa 2b), con una superficie cubierta de 1.658 m², con 19 aulas y espacios similares a los anteriores; también en ese semestre finalizó la construcción del tercer Edificio de Aulas en el Sector Daract (Etapa 3a), con una infraestructura equivalente a las restantes construcciones.

Tabla N° 12
Nuevas construcciones destinadas a la actividad académica

Nuevos edificios de aulas	Estado de situación	Cantidad de aulas	Superficie en m²	Cantidad de alumnos por turno
Total		**57**	**6.262**	2.800
Edificio Daract I (incluye SUM)	Finalizada 2014	19	2.230	1.000
Edificio Dorrego	Finalizada 2015	19	1.802	800
Edificio Daract II	Finalizada 2015	19	2.230	1.000

Fuente: Secretaría General de la UNM.

Durante el segundo semestre de 2015 comenzaron las obras de mejora de la infraestructura vial y sanitaria (Etapa I) y del Acceso de Avenida Bartolomé Mitre, que forman parte del «Plan de Gestión Ambiental y Sustentabilidad del *Campus* de la UNM», que vincula funcionalmente el edificio patrimonial con las nuevas áreas, a la par de brindar un adecuado soporte de infraestructura a las actividades realizadas en el *campus*, así como a la mejora de los accesos y la adecuación del sistema circulatorio, las redes de servicios básicos y la iluminación exterior.

El edificio de Mantenimiento, finalizado en septiembre 2015, cuenta con una superficie cubierta de 1.234 m², estando conformado por dos cuerpos diferenciados. El cuerpo principal está destinado a depósitos de materiales y elementos de mantenimiento, oficinas administrativas del sector y playa de guardado de los vehículos de la Universidad. En el cuerpo secundario funcionan servicios sanitarios, vestuarios y comedor del personal de mantenimiento y limpieza y un local para el sereno. La Universidad cuenta además con un playón polideportivo, que ofrece un espacio adecuado para el desarrollo de actividades recreativas, culturales y deportivas (vóley, básquet y fútbol). El esquema expuesto a continuación muestra la evolución de la superficie de la sede universitaria para el período 2011 – 2016.

La tabla expuesta a continuación muestra la evolución de la superficie de la sede universitaria para el período 2011 – 2016.

Tabla N° 13
Nuevas construcciones y refacciones y del edificio histórico

Metros cuadrados según tipo de obra	Total	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total m²	**11.275**	**-**	**1.516**	**597**	**2.647**	**3.830**	**2.685**

Obra nueva en m²	8.111	-	543	-	2.250	3.088	2.230
Obra de refacción en m²	3.164	-	973	597	397	742	455

Fuente: Secretaría General de la UNM.

En la formulación del Plan Maestro se ha previsto asimismo la construcción de cinco proyectos complementarios[159]: el Comedor Universitario y el Edificio de Laboratorios, a iniciarse en 2017; posteriormente, se encararán las obras destinadas a la conformación del edificio del Gobierno Universitario, el Microestadio Polideportivo y el Complejo Cultural UNM, así como la mejora de la infraestructura vial y de servicios básicos (Etapa II) y el edificio de Aulas (Etapa II).

El anteproyecto de Comedor Universitario, cuya superficie cubierta se estima en 1.633 m², implica la refuncionalización y puesta en valor de un sector del edificio patrimonial, originalmente destinado a cocina, lavandería y servicios. Este sector, centro de la vida comunitaria del *campus*, formará parte de un conjunto que se integrará al edificio del Gobierno Universitario, favoreciendo la articulación con los nuevos edificios de aulas, las áreas verdes y el edificio patrimonial.

El proyecto del Edificio de Laboratorios (actualmente en proceso de licitación) permitirá satisfacer requerimientos de espacio físico de las áreas de Química General y Química ambiental de las carreras del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología, así como demandas específicas de la expansión de la oferta académica. Los laboratorios se materializarán en un edificio de tres plantas en un área de 540 m², que incluirán aulas-laboratorios para la enseñanza y laboratorios de investigación.

El anteproyecto del edificio del Gobierno Universitario contempla la puesta en valor y re-funcionalización del edificio antiguamente destinado al sector de viviendas de las religiosas; dado el significativo valor histórico y estructural de la construcción, la intervención tendrá un carácter de preservación, a la vez que funcional. Con una superficie cubierta estimada en 1.537 m², la obra se proyecta con un importante hall de acceso con bar/confitería, oficinas de atención al público, mesa de entradas y tesorería, oficinas para el sector de Rectorado, oficinas generales y sala de sesiones del Consejo Superior.

El Complejo Cultural UNM se localizará en el extremo Este del *campus* universitario, en proximidad al Parque de las Familias y la Plaza Buján, con los que se complementa, constituyendo un equipamiento a escala urbana. El anteproyecto[160], planteado en una superficie cubierta de 4.700 m², albergará el Aula Magna, con posibilidad de ser utilizada como auditorio, la Biblioteca y los estudios de radio y TV de la UNM. La propuesta se estructura en torno a patios interiores asociados la estructura morfológica del Riglos, proponiendo la integración formal entre lo preexistente y las nuevas construcciones.

La organización de los servicios generales de la UNM se ha realizado conforme a la construcción de las nuevas obras y a la refuncionalización y puesta en valor del edificio histórico. En un primer

[159] Algunos de estos proyectos se encuentran en proceso licitatorio (el ya mencionado edificio destinado a Laboratorios), mientras que otros cuentan con proyecto ejecutivo y pliegos finalizados o anteproyecto aprobado. En Anexo III.13. se presentan imágenes de estos proyectos.

[160] Adjudicado como resultado del Concurso Nacional en el que participaron 41 equipos de profesionales. El Jurado, integrado por representantes de la Municipalidad de Moreno, de la UNM y de las entidades profesionales que estuvieron a cargo de la organización del concurso, adjudicó el Primer Premio al equipo de arquitectos integrado por E. Spinelli, Facundo López, M. Barreneche, N. Lutteri y P. Avincetto.

momento las tareas de maestranza se concentraron en la apertura y el cerrado de puertas de acceso al predio y a los edificios, contando la institución con un servicio de seguridad diurna. A partir de 2014, se incorporaron serenos nocturnos para reforzar las tareas vinculadas con la seguridad de los edificios, contratándose posteriormente un servicio externo, de modo de incrementar la capacidad operativa en materia de seguridad en los tres accesos a la sede. De esta manera, el personal de la Universidad se dedica únicamente a la seguridad en el interior de los edificios y en el área parquizada del *campus*.

Inicialmente, el equipo de limpieza se conformó con personal femenino quienes, en su amplia mayoría, conocían las instalaciones del edificio histórico ya que realizaban esta tarea cuando el predio estuvo bajo la órbita del Municipio de Moreno. Las tareas de este sector comprenden el conjunto de las instalaciones nuevas y de la sede histórica. Cabe mencionar que, a partir del incremento de los espacios físicos disponibles (aulas, oficinas, espacios comunes), se hace evidente la necesidad de fortalecer la capacidad operativa para atender de manera satisfactoria los crecientes requerimientos institucionales.

La magnitud de las obras emprendidas pone de manifiesto el esfuerzo que ha demandado un proceso realizado en un breve lapso temporal, con las previsibles dificultades que tales obras suponen. Lógicamente, como la prioridad ha sido el acrecentamiento del espacio para el desarrollo de la actividad académica, el acondicionamiento del viejo edificio para la ubicación de las unidades de gobierno y de gestión, así como la habilitación de espacios comunes, han sido previstas para una etapa posterior. En esta tarea, la Universidad ha conservado la puesta en valor y resguardo del patrimonio histórico del viejo edificio y cuenta hoy con disponibilidad de espacios físicos adecuados para el desarrollo de las labores, dotados de la funcionalidad y de las condiciones de accesibilidad, equipamiento, seguridad e higiene que requiere una organización educativa. Amén de estos rasgos, la propuesta arquitectónica plantea un *continuum* con el espacio social, profundizando de este modo el valor social de la sede universitaria.

III.10. A modo de conclusiones

Se exponen a continuación los principales avances o logros y problemas y debilidades que requieren atención preferente, detectados en el proceso de Autoevaluación Institucional.

El Proyecto Institucional de la UNM

Principales avances y logros

- Existencia de un Proyecto Institucional con principios y objetivos claramente definidos, con una adecuada pertinencia respecto del sistema nacional de educación superior y el contexto social del área de influencia de la Universidad.
- Relevancia académica de las finalidades y propósitos a satisfacer en el desarrollo de las funciones sustantivas.
- Consistencia interna y explicitación de criterios de factibilidad institucional en su formulación de la formulación del Proyecto Institucional.

Aspectos a revisar y mejorar

- Afianzamiento en la comunidad universitaria de ámbitos de divulgación y debate sobre los

lineamientos de política institucional definidos por el Consejo Superior para el próximo período de gobierno universitario, de cara a la definición de políticas, programas y proyectos específicos de cada área para un nuevo periodo plurianual.

Gobierno de la Universidad

Principales avances y logros

- Capacidades políticas para la definición de las finalidades de la UNM expresadas en el mandato fundacional, su perfil actual y las proyecciones de futuro.
- Generación de condiciones institucionales para posibilitar el despliegue de las funciones universitarias.
- Constitución del gobierno universitario en 2013, elaboración del Estatuto y normas regulatorias de la actividad académica y de administración; conformación de cuerpos colegiados, con representación apropiada de los diferentes estamentos y funcionamiento sostenido.
- Procesos decisorios consonantes con los principios del Proyecto Institucional, que cuentan con la adhesión y legitimación en la comunidad universitaria.
- Establecimiento de redes cooperación e intercambio con organizaciones del entorno local, regional y nacional, la educación superior nacional, el sistema educativo local.

Aspectos a revisar y mejorar

- Consolidación del camino de integración institucional: articulación de las funciones estratégicas, sustantivas y administrativas de la Universidad, de cara a afianzar la convergencia de las actuaciones de diferentes niveles y áreas.
- Afianzamiento de instancias que favorezcan la coordinación y coherencia de las políticas, a fin de consolidar la integralidad de las políticas y la identidad institucional.
- Definición de estrategias que favorezcan una mayor vinculación con organizaciones públicas y sociales del área de influencia de la Universidad.

Estructura organizacional

Principales avances y logros

- Adecuación de la estructura organizacional para el desarrollo de las finalidades expresadas en el proyecto y las políticas institucionales.
- Correspondencia entre las relaciones jerárquicas y funcionales establecidas en la estructura formal y la dinámica que estas asumen en la cotidianidad institucional.
- Efectividad de la distribución de las capacidades decisorias y la organización de las tareas, según nivel y ámbito de la institución.

Aspectos a revisar y mejorar

- Fortalecimiento de la organización departamental para la implementación de las políticas académicas; mecanismos de coordinación previstos y puestos en práctica.
- *Desconcentración de funciones de dirección en organismos unipersonales y mejora de la proporción de cargos ocupados* en unidades académicas y de administración, fundamentalmente en lo relativo a la dotación de cargos técnico-profesionales y de administración.
- Fortalecimiento de mecanismos de coordinación vertical y horizontal para la implementación de políticas.

Gestión organizacional y sistemas de administración

Principales avances y logros

- Existencia de procesos de planeamiento estratégico y planes y proyectos en diferentes unidades de la Universidad y de procesos de seguimiento y de control de gestión.
- Conocimiento y difusión de la metodología de elaboración de planes en la comunidad universitaria.
- Relación entre las fases de formulación de planes anuales, seguimiento y control de gestión y la planificación presupuestaria.
- Estrategia y mecanismos utilizados para difundir internamente información relacionada con las actividades de la Universidad.
- Estrategias orientadas a la instalación y comunicación interna y en el medio de la actividad académica.
- Organización y funcionamiento de los medios de comunicación de la institución, establecimiento de redes con universidades y otras organizaciones.
- Integración de los sistemas de información de la Universidad a los conformados en la SPU y conformación de bases internas de datos; suficiencia de redes y servicios informáticos de soporte de los sistemas de información.
- Adecuación del diseño y la implementación de la programación y ejecución presupuestaria; evolución de la arquitectura presupuestaria 2010-2016.
- Eficacia y transparencia del Sistema de compras, adquisiciones y contrataciones de bienes y servicios; de gestión contable y patrimonial de bienes
- Adecuación de las normas laborales de jerarquía superior adhesión a convenios colectivos de relaciones laborales.

Aspectos a revisar y mejorar

- Consolidación de procesos de planeamiento que favorezcan la integralidad de las actuaciones de la UNM.
- Fortalecimiento de las capacidades de formulación, implementación y evaluación del quehacer institucional.
- Reforzamiento de la potencialidad de las estrategias de comunicación interna para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- Mejora del sistema de información para la toma de decisiones, el planeamiento y el control de gestión, con incorporación progresiva de campos no cubiertos.
- Fomento de estrategias de captación de recursos financieros adicionales.
- Fortalecimiento de la carrera administrativa y de la realización de concursos para el personal no docente.
- Normalización de criterios y flujos de trabajo e interdependencia entre áreas sustantivas y de administración.

Dotaciones y recursos

Principales avances y logros

- Efectividad y pertinencia de la política editorial de la Universidad.
- Evolución progresiva de la suficiencia y efectividad de las capacidades y el uso por parte de la comunidad universitaria de la Biblioteca UNM.
- Evolución progresiva de la suficiencia y adecuación del equipamiento y espacios físicos destinados a laboratorios para la investigación y la docencia.
- Adecuación y expansión de la infraestructura edilicia destinada a las diferentes funciones y áreas.

Aspectos a revisar y mejorar

- Eficacia de los procedimientos de gestión relativos a la distribución, uso y mantenimiento de la infraestructura y los recursos disponibles.
- Mejora del funcionamiento de los servicios generales de la institución, fundamentalmente en lo referido a una mayor dotación de personal para el desarrollo de estas actividades.
- Incorporación de equipamiento y nuevas tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de las funciones.

IV. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA FUNCIÓN DOCENCIA

Presentación

De acuerdo con el marco de referencia conceptual de la Autoevaluación Institucional de la UNM, el análisis de la función docencia adopta un abordaje relacional, a fin de reflejar su carácter colectivo y sistémico y, consecuentemente, las interdependencias puestas en juego en su desarrollo. Esta finalidad supone, lógicamente, no centrar el análisis en el desempeño individual de los sujetos, si bien estos aspectos forman parte de la autoevaluación, al ser autoridades, docentes y alumnos protagonistas principales de la formación académica.

Por una parte, la autoevaluación de la docencia toma en cuenta lo establecido en el marco estatutario de la Universidad [que], "… a*segura la libertad académica, la carrera laboral de los trabajadores que se desempeñan en su seno y la participación de todos los miembros de la comunidad universitaria en la gestión democrática de su gobierno y en el ejercicio pleno de la autonomía universitaria que consagra la Constitución Nacional. La Universidad promueve la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica (Estatuto de la UNM, artículo 5°)".*

Por otra parte, el carácter colectivo y sistémico de la docencia en cuanto función institucional requiere considerar las expectativas plasmadas en el Proyecto Institucional; las políticas académicas formuladas por la Universidad, sus propósitos, integración y/o convergencia; marcos regulatorios (nacionales, institucionales), así como las condiciones organizacionales y materiales existentes en la primera etapa de funcionamiento de la UNM. Por tanto, el análisis remite a la singularidad y a las condiciones concretas en las que la institución despliega su actuación académica. En forma complementaria, se propuso indagar estrategias de enseñanza y trayectorias estudiantiles, así como las imágenes y expectativas que ambos estamentos tienen sobre la UNM.

Resulta plausible agregar además que, en pos de obtener una comprensión y valoración integral de la función, en virtud del entrecruzamiento de diferentes aspectos, no pueden eludirse la reciente creación de la Universidad, el hecho que la mayoría de los estudiantes constituye la primera generación de la familia que cursa estudios universitarios y que una buena parte del plantel docente no reside en Moreno (situación que demanda cierto tiempo para la adquisición de conocimientos sobre la dinámica local)

En el caso de los docentes, el marco estatutario y las condiciones laborales componen otro factor de importancia, en tanto el Estatuto y el Proyecto Institucional expresan la importancia de la articulación docencia-investigación-extensión, mientras un importante segmento del plantel cuenta otras inserciones laborales, lo que mengua el tiempo de permanencia en la Universidad (sobre todo en el caso de quienes disponen de cargos con dedicación simple).

Por lo demás, la práctica en un contexto institucional específico -en el que se articulan objetivos universitarios, modelos curriculares, condiciones de trabajo, etc.- constituye un ámbito que repercute en las formas de percibir y de actuar la enseñanza. Desde luego que no define una forma única de ejercerla, puesto que en este ejercicio influyen (entre otros factores) la singularidad de diferentes campos disciplinares o profesionales, la experiencia adquirida en la docencia u otras áreas de actividad, y el grado de formación pedagógica que posee cada uno.
En suma, cabe reiterar que el amplio abanico de factores y situaciones que intervienen en la enseñanza muestran la conveniencia e importancia de su conceptualización en términos de una

función institucional, afirmación que supone no otorgar prevalencia al desempeño individual de los profesores, el rendimiento académico de los alumnos o el número de graduados, aunque estos aspectos sean de suma importancia.

Para reflejar la complejidad de la docencia y obtener una comprensión más acabada de la función, se ha procurado obtener una amplia representación de los puntos de vista existentes en la comunidad universitaria; las opiniones de integrantes de diferentes estamentos han sido recogidas a través de entrevistas semiestructuradas, grupos focales y de la aplicación de un cuestionario a estudiantes, complementario del que realiza anualmente la Secretaría Académica Universidad. El proceso de indagación incluyó asimismo la elaboración de informes por parte de los consejos asesores de carrera, el análisis de datos del sistema de gestión académica y de las conclusiones de estudios desarrollados por la Secretaría y departamentos académicos[161], además de la consulta de los principales documentos institucionales de la Universidad.

En la elaboración del análisis de la función han intervenido los integrantes de la *Comisión de Autoevaluación de la Docencia*[162] estando la elaboración del texto del presente capítulo a cargo del equipo técnico del Vicerrectorado. En el mismo se incluye una ponderación de las siguientes cuestiones:

- La incidencia de la estructura, gestión académica y condiciones institucionales en el desarrollo de la formación académica y la integración del estudiantado.
- La pertinencia social y la relevancia académica de los proyectos curriculares en sus diferentes niveles de objetivación, de acuerdo con lo establecido en el Proyecto Institucional.
- La efectividad de políticas y estrategias orientadas a consolidar el desarrollo de las carreras, el trabajo docente, las trayectorias académicas de los alumnos y el seguimiento de graduados.
- La caracterización del plantel de profesores, su desempeño y perspectivas en el ejercicio de la enseñanza.
- Una somera descripción del perfil sociodemográfico de los alumnos, el análisis de sus trayectorias académicas, así como las expectativas depositadas en el acceso a los estudios superiores.
- Las condiciones y capacidades institucionales existentes, así como las particularidades del contexto societal próximo de la Universidad, ámbito de referencia de la institución, junto a la identificación de condiciones y oportunidades favorables para el desarrollo de la propuesta académica.

IV.1. Marco político institucional de la formación académica

El marco político y legal establecido por la Universidad guarda relación con el marco jurídico-institucional de la educación superior en el país, tal como expone en el artículo 5° de su Estatuto.

Los objetivos del Proyecto Institucional vinculados con la función docencia se orientan a:

- Organizar e impartir Educación Superior Universitaria, presencial o a distancia, mediante trayectos curriculares de pregrado, grado y posgrado, privilegiando la implementación de una oferta diversificada de carreras con capacitación práctica, que atiendan las expectativas y demandas de la sociedad, la cultura y la economía.
- Desarrollar la enseñanza en el marco de concepciones pedagógicas y didácticas que

[161] Las fuentes documentales consultadas, así como las técnicas e instrumentos utilizados en el proceso de indagación se presentan en los anexos correspondientes al Marco de referencia teórico y metodológico de la Autoevaluación Institucional.
[162] La composición de la Comisión atiende a la diversidad de áreas que intervienen en el desarrollo de la función; su integración se presenta en los anexos mencionados en la nota anterior.

promuevan la incorporación de nuevos contextos, tecnologías, metodologías y estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- Realizar acciones a favor de la equidad en el ingreso, la retención y promoción de los estudiantes que se encuentren en situación de abandonar sus estudios.
- Formar graduados capaces de ejercer un rol profesional activo en el desarrollo económico sustentable y el progreso social y cultural de la sociedad, desde una perspectiva que integre la competencia profesional con el humanismo y la solidaridad social, con conciencia de las necesidades y particularidades locales y nacionales.
- Coordinar con Universidades y sistema educativo de su región de pertenencia actividades de formación, investigación y extensión
- Mantener vínculos permanentes con los graduados y promover su formación continua, actualización, perfeccionamiento y/o especialización profesional.

La regulación interna de la actividad académica fue elaborada en los inicios de la creación de la Universidad, siguiendo la impronta de su proyecto fundacional y marco estatutario. Así, desde 2010, en forma paulatina se han formulado los principales reglamentos:
- El Reglamento Académico ordena la formulación y aprobación del programa de las obligaciones curriculares de los planes de estudios, tipifica las actividades extracurriculares y su correspondiente certificación y establece las pautas para la designación de docentes.
- El Reglamento docente se expide sobre el régimen laboral y salarial de los docentes, las condiciones para el concurso de cargos y la evaluación de desempeño del profesorado, incluyendo asimismo el Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente.
- El Reglamento de alumnos establece las condiciones de ingreso y regularidad y los regímenes de estudios y disciplinario.
- El Reglamento de posgrado establece pautas para los diferentes tipos de carreras y actividades extracurriculares de posgrado, su dirección y equipo académico, así como requisitos de ingreso y evaluación de estudiantes. -académico, de docentes y de alumnos y más recientemente de posgrado-, registrándose modificaciones menores en algunos de ellos, conforme iba avanzando la implementación de la propuesta académica.

Lógicamente, se han registrado modificaciones en algunos artículos de los reglamentos, que obedecen a la necesidad de contemplar situaciones no previstas antes del inicio de las labores docentes o, bien, a resolver dificultades que fueron surgiendo en la aplicación de las normas.

IV.2. Estructura y organización académica

La UNM ha adoptado un modelo de estructura académica departamental, cuya dirección y gestión es ejercida por los consejos y directores-decanos de los departamentos académicos, en articulación con la Secretaría Académica, organismo dependiente del Rectorado. Los departamentos académicos tienen la responsabilidad de llevar a cabo actividades de docencia, investigación, vinculación tecnológica y extensión en sus respectivos campos de conocimiento[163]. Conformados en torno de áreas disciplinares y/o profesionales, nuclean en su seno carreras afines y Centros de Estudios o Programas Especiales[164]. Estos últimos y las carreras, definidas en el Estatuto de la Universidad como unidades de gestión y administración curricular, están integrados por equipos de profesores del departamento correspondiente, desarrollando en simultáneo tareas de docencia y de investigación.

[163] Estatuto de la UNM, capítulo II, artículo 7º.
[164] Estos núcleos institucionales deben integrarse con equipos del departamento académico correspondiente, y desarrollar en simultáneo tareas de docencia.

Los departamentos están gobernados por cuerpos colegiados -*Consejos de Departamento*- presididos por los respectivos directores departamentales, mientras que las carreras cuentan con el apoyo de consejos asesores cuya presidencia es ejercida por el coordinador de la carrera. En ambos casos, están integrados por representantes de los estamentos docente y estudiantil. Se observa, en consecuencia, que en el gobierno de los departamentos se conjugan aspectos vinculados con la autoridad que confiere el saber académico y el ejercicio democrático del gobierno colegiado[165].

Los departamentos tienen a su cargo responsabilidades de planeamiento, gestión y evaluación; proponen los diseños curriculares de las carreras y el perfil de su plantel docente, elaboran el Plan Anual de Actividades, sugieren líneas y objetivos a lograr en materia de docencia, investigación, vinculación, extensión y relaciones internacionales, funciones estas que comparten con los titulares de las Secretarías dependientes del Rectorado, quedando sujetas las mismas a la aprobación del Consejo Superior de la Universidad. Los *consejos asesores de carrera* intervienen principalmente en el seguimiento y evaluación de la implementación de la carrera, promoviendo el desarrollo de estrategias de apoyo a la docencia y de mejora de la enseñanza mediante la actualización disciplinaria y pedagógica del plantel; colaboran asimismo en la elaboración del proyecto de Plan Anual de Actividades del departamento y de los perfiles de cargos docentes requeridos para el dictado de las asignaturas.

Las principales responsabilidades de política y gestión académica de la *Secretaría Académica* están referidas a su intervención en la creación de departamentos académicos y carreras, la formulación y actualización de planes de estudio y programas de enseñanza, la implementación del ingreso, la capacitación continua del plantel docente y la articulación con establecimientos educativos de diferentes niveles de enseñanza radicados en el Partido. Corresponde también a su ámbito la emisión de títulos de grado y posgrado, la acreditación de carreras ante la CONEAU, el reconocimiento de equivalencias y de títulos extranjeros, la producción de estadísticas y estudios sobre la actividad académica, así como la atención del estudiantado a través de un área específica[166].

Las opiniones de los decisores sobre la estructura académica han sido positivas, en cuanto a su pertinencia con el Proyecto Institucional y a la eficacia de este modelo organizacional para el desenvolvimiento de la propuesta de formación. Se aduce que el departamento académico es una estructura polivalente que dispone de una relativa autonomía para llevar a cabo un conjunto de funciones sustantivas, aunque existe consenso sobre la necesidad de afianzar el conjunto de competencias que le corresponden, ya que en la primera etapa de desarrollo de la UNM se ha otorgado prioridad a la implementación de las carreras de grado. Esta decisión no ha impedido a los departamentos llevar a cabo proyectos de investigación, vinculación tecnológica y extensión, cuya expansión ha sido manifiesta en el período 2011- 2016[167]. En tal sentido, las autoridades de la Universidad comparten la expectativa en orden a consolidar la definición de líneas de investigación, así como a conformar equipos con el tiempo de permanencia necesario para el desarrollo del conjunto de funciones sustantivas -docencia, investigación, extensión y vinculación tecnológica-.

[165] En virtud de su reciente conformación, hasta fines de 2016 la licenciatura en Biotecnología no llegó a constituir su consejo asesor; similar situación registra la carrera de Arquitectura en cuanto a su consejo departamental, aunque a partir de la asunción del segundo gobierno universitario esta Carrera se integrará en el Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología.

[166] En Anexo IV.01. se incluye el organigrama de los departamentos académicos y la Secretaría Académica.

[167] La reseña de estos proyectos forman parte de los informes correspondientes a las funciones de investigación, vinculación tecnológica y extensión (capítulos V y VI del presente Informe, respectivamente).

Integrantes de consejos de departamentos y de carreras se expiden acerca de la aceptable periodicidad mantenida en la organización de las reuniones y una adecuada ordenación de los asuntos a tratar. Los consejos asesores de carrera son valorados por su cometido de profundizar el propósito de cogobernar, manifestándose en algunos casos la importancia de superar la prevalencia del tratamiento de cuestiones administrativas para promover el debate sobre el diseño y la implementación de la propuesta académica y la construcción de una dinámica de mayor reflexión sobre aspectos estratégicos de la política académica.

En cuanto al gobierno de los órganos unipersonales -Secretaría Académica y dirección de departamentos académicos- se han registrado un conjunto de apreciaciones. En el caso de la dirección de los departamentos y coordinaciones de carrera, se plantea que su ejercicio exige una orientación político-estratégica no acotada únicamente a los asuntos concernientes a la enseñanza, en aras de integrar la docencia con las funciones de investigación, extensión y vinculación tecnológica. Sin embargo, se aduce que esta incumbencia queda muchas veces opacada en la práctica cotidiana, debido a factores tales como el tiempo dedicado a las tareas habituales de coordinación y gestión académica, a organización de asuntos académicos y al papel de mediación que muchas deben cumplir con los elencos docentes y el estudiantado. Se subraya asimismo la escasa dotación de personal para la realización de las labores técnicas y administrativas, dotación imprescindible para consolidar la organización interna del departamento.

No obstante, ello no ha impedido procurar la integración de departamentos y sus carreras, fundamentalmente en cuanto a afianzar sentidos de pertenencia institucional en un plantel docente de reciente constitución, atento a la diversidad de la oferta curricular que brinda cada unidad académica (diversidad que se reproduce asimismo dentro de cada carrera). Por cierto, la construcción de perspectivas que favorezcan procesos de apropiación de los fines institucionales plantea, asimismo, la importancia de conjugar y sacar rédito del saber-hacer y de la experiencia acumulada por un cuerpo de profesores que, en su mayoría, proviene de universidades de larga trayectoria. Todo ello, sin la adopción de pautas que atenten contra la autonomía del trabajo docente y los valores asociados a las distintas comunidades científicas y profesionales[168].

La concentración de funciones se advierte en algunos casos en el ejercicio simultáneo de la dirección de un departamento académico y la conducción de una secretaría del Rectorado. Esta situación ha sido favorable (y necesaria) en la etapa fundacional de la Universidad, momento en el que la unidad de criterio existente en el equipo de decisores contribuyó a un rápido funcionamiento de la institución. Sin embargo, ante la complejidad resultante del crecimiento institucional, se plantea modificar esta situación a partir de la asunción de las autoridades electas para un nuevo período de gestión, hecho que seguramente ha de redundar en el reforzamiento de capacidades estratégicas. La resolución de esta cuestión entraña, desde luego, esfuerzos en pos de mantener un aceptable grado de unidad de criterio en el equipo de conducción de la Universidad y consolidar una identidad institucional en proceso de construcción, que no debería afectarse ante el incremento del plantel decisorio.

En el período 2010-2016, habiéndose superado un inicio con rotación de autoridades, la Secretaría Académica ha logrado una paulatina consolidación de su funcionamiento interno y la coordinación con los departamentos académicos. Aún así, las tareas de gestión insumen buena

[168] No puede olvidarse que las propuestas formativas, si bien comparten un campo predominante, contienen asignaturas disciplinares y profesionales, de carácter general y especializado, que reflejan la diversidad de la historia social de las profesiones y del desarrollo científico y tecnológico y, por ende, diferentes condiciones de creación y expansión de sus agentes e instituciones.

parte del trabajo de la Secretaría, registrándose opiniones relativas a la posibilidad de transferir algunas operaciones administrativas a los departamentos académicos. Ello contribuiría a que la Secretaría afianzara la producción de información académica a la vez que participar con los departamentos en acciones que vinculen la enseñanza, y la formación docente con las actividades de investigación y de extensión. Ciertamente, es una medida que, en caso de ser viable, acentúa la importancia de generar condiciones adecuadas en el ámbito de cada unidad departamental para la óptima consecución del binomio dirección política - gestión técnica y administrativa.

En el análisis de las relaciones de interdependencia con las áreas administrativas, integrantes de las unidades académicas aprueban el diseño organizacional que concentra las áreas de apoyo administrativo en el ámbito del Rectorado, registrándose una progresiva mejora en la tramitación de las designaciones docentes, la ampliación de cargos docentes para cubrir las obligaciones curriculares, realizándose la programación de dichas designaciones durante la finalización del período lectivo anterior a la cobertura de nuevos cargos. Si bien no se presentan mayores controversias entre las áreas académicas y las de apoyo, integrantes de unidades académicas y administrativas subrayan la necesidad de subsanar dificultades todavía persistentes a la hora de realizar tareas donde intervienen los dos tipos de unidades en forma simultánea o sucesiva[169] (observándose, lógicamente, limitaciones diferentes según sea el área en cuestión).

IV.3. La formación académica

Se presentan a continuación los principales rasgos que caracterizan la formación de grado que imparte la Universidad, así como las propuestas recientemente conformadas para dar inicio al nivel de posgrado.

Sobre la base de los objetivos formulados en su Proyecto Institucional, a poco de comenzar su funcionamiento, la Universidad definió áreas disciplinarias sobre las cuales se organizaron las carreras de grado. La formulación de los planes de estudios de las carreras de este nivel presenta un razonable grado de pertinencia[170] con los lineamientos de un Proyecto Institucional que otorga un lugar central a los conceptos de calidad, equidad y desarrollo local, plasmados en el propósito de articular los objetivos de la inclusión social y el fortalecimiento de la sociedad con una formación de calidad.
En consonancia con ello, se ha conformado una oferta académica que no concibe la relación universalidad-particularidad con un carácter excluyente, puesto que asume un conjunto de cuestiones socialmente problematizadas de la Región Metropolitana de Buenos Aires, sin que esta pertenencia implique el aislamiento de la dinámicas globales y del avance científico y tecnológico.

Las carreras de grado fueron conformándose entre 2011 y 2016, en función de las capacidades existentes en la institución y de una lectura detenida de las necesidades y posibilidades del contexto social. La decisión de formalizar el inicio de la formación de posgrado se produjo en 2016, mediante la aprobación por parte del Consejo Superior de la Universidad del diseño curricular de la primera carrera que impartirá la Universidad.

[169] Valgan como ejemplo las relaciones de interdependencia relativas a la compra de equipamiento, la ejecución presupuestaria, la elaboración de planes anuales o el cumplimiento de los plazos establecidos para determinados procesos administrativos.
[170] En la fundamentación del Proyecto institucional se expresa la necesaria problematización que requiere el concepto de pertinencia en sus distintas dimensiones y su relación con las demandas y necesidades sociales.

Por otra parte, en virtud de un convenio suscripto con el Ministerio de Educación de la Nación[171], la Universidad planteó el proyecto de creación de una *Escuela Secundaria Universitaria* Politécnica que ofreciera tecnicaturas en distintas especialidades e itinerarios de formación profesional. Con esta iniciativa se esperaba contribuir a la ampliación de las posibilidades de estudio de jóvenes de la región y a la implementación de innovaciones educativas en la materia, finalidades para cuya concreción se contará con la colaboración del plantel docente de la Universidad.

IV.3.1. La formación de grado

La actual oferta de carreras de grado que imparte la Universidad se presenta en el siguiente esquema.

[171] Convenio Marco de Cooperación suscripto el 14 de septiembre de 2015.

Carreras de grado por año de inicio según unidad académica

DEPARTAMENTO	CARRERA	AÑO DE INICIO	ORIENTACIÓN	TÍTULO INTERMEDIO
CIENCIAS APLICADAS Y TECNOLOGÍA	**Ingeniería en Electrónica**	2011	Redes Multimedios Aplic. Agropecuarias	Técnico Universitario en Electrónica
	Licenciatura en Gestión Ambiental	2013	-	Técnico Universitario en Gestión Ambiental
	Arquitectura[172]	2015	-	-
	Licenciatura en Biotecnología	2016	-	Técnico Universitario en Biotecnología
ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	**Licenciatura en Administración**	2011	-	-
	Licenciatura en Economía	2011	-	-
	Licenciatura en Relaciones del Trabajo	2011	-	-
	Contador Público Nacional	2012	-	Técnico Universitario Impositivo Contable
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	**Licenciatura en Comunicación Social**	2011	Científica Prod. Multimedial	-
	Licenciatura en Trabajo Social	2011	-	-
	Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial	2012		
	Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria	2011	-	-

El proceso de elaboración de los diseños curriculares de las carreras de grado contempló, como en la mayoría de las universidades, los planos político -representado por los órganos de gobierno de la Universidad (Consejo Superior y departamentales) y el sistema de regulación de la educación superior (Secretaría de Políticas Universitarias, CONEAU)-; institucional -propio del ámbito de los departamentos académicos y de la coordinación de las carreras- y programático o áulico -que corresponde al desarrollo de las asignaturas-.

Los planes de estudio son formulados en los departamentos académicos y luego elevados para su conformidad al consejo departamental correspondiente y a la Secretaría Académica, recayendo su aprobación en el Consejo Superior de la Universidad[173]. Los programas de asignaturas son elaborados por sus responsables *ad referéndum* de los consejos asesores de carrera, correspondiéndole a los consejos de departamento su aprobación, en coordinación y acuerdo con la Secretaría Académica. Son procesos que se han desarrollado sin escollos ni dificultades. Una vez finalizado el período de la primera cohorte, la mayoría de las carreras han conformado ya la totalidad de su plantel docente, destacándose la convocatoria a docentes y estudiantes para a participar en «ayudantías» destinadas a fortalecer los equipos responsables del dictado de las asignaturas[174].

[172] En el momento de su conformación, la carrera formaba parte del Departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo; en diciembre de 2016 el Consejo Superior de la Universidad definió la supresión de dicho Departamento y la dependencia de la carrera del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología una vez que asumieran las autoridades responsables del segundo período de gobierno de la Universidad.

[173] Como se ha señalado, en el caso de carreras comprendidas en el artículo 43 de la Ley Nº 24.521, la CONEAU es el organismo responsable de su acreditación.

[174] En virtud del artículo 3° del Reglamento de Auxiliares Docentes (Cuarta Parte, Reglamento Docente) la función principal de los auxiliares alumnos es participar en una actividad que enriquece su propia formación académica, iniciando una experiencia de colaboración en actividades de enseñanza que favorecen el aprendizaje de temáticas inherentes a la asignatura elegida.

La constitución paulatina de las doce carreras de grado responde a las condiciones de capacidad institucional que fue logrando la Universidad. Los títulos de grado cuentan con la necesaria validez nacional y el reconocimiento oficial[175]; en el caso de las profesiones cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público[176], la Universidad ha actuado en correspondencia con las pautas establecidas en la normativa nacional. A este respecto, la institución ha presentado ante la CONEAU las carreras de Ingeniería en Electrónica[177] y de Arquitectura, obteniendo ambas un dictamen positivo, que hizo posible el reconocimiento oficial, la validez nacional y la acreditación provisoria entretanto se cumple el trayecto previsto para las mismas.

Como fuera mencionado en el capítulo I del presente Informe, el Proyecto Institucional define un conjunto de ejes vertebradores de la oferta académica, a saber:

- El desarrollo sustentable basado en el fortalecimiento de capacidades endógenas, la relevancia del trabajo como factor de generación de actividades económicas y culturales.
- El desarrollo de capacidades tecnológico-productivas ligadas a la construcción del hábitat y a la conexión funcional al espacio global.
- El desarrollo humano y comunitario.
- El desarrollo de la capacidad de interpretar la realidad social, contribuir a la organización de la acción colectiva y participar en la vida político-institucional.
- La contribución del conocimiento a la realización personal y comunitaria y a la construcción crítica de la propia identidad.
-

La pertinencia de la oferta de carreras se advierte en su potencialidad para efectuar contribuciones en aspectos contemplados en dichos ejes. A este respecto, el criterio de pertinencia adoptado en el Proyecto Institucional otorga énfasis a su dimensión social, por cuanto los aportes universitarios abarcan tanto el plano económico o laboral como los componentes cognitivos y simbólicos; pertinencia concebida además en términos de la capacidad creativa de la institución para absorber las demandas sociales con espíritu de crítica y de cuestionamiento del *statu quo*. De allí el papel de la Universidad para promover el desarrollo local con respuestas vinculadas a problemas del presente y del mediano y largo plazo orientadas a fortalecer capacidades productivas y tecnológicas sustentadas en el conocimiento y en matrices culturales que fortalezcan y recreen la identidad socio-territorial. En este sentido se observa que:

- Los discursos políticos y teóricos expresados en los planes de estudio abordan estos ejes con diferente alcance y significado, según sean las particularidades relativas a la contextualización histórica y a los estilos propios de cada campo disciplinar.
- El proyecto universitario hace ostensible su apuesta por la ampliación de oportunidades de acceso a estudios superiores de calidad, en cuanto a la inexistencia de limitaciones para el ingreso y la elaboración de una propuesta de formación que debe nutrirse de una producción científica y cultural relevante, tanto en términos de la actualización de los conocimientos como de su impacto social.
- La selección de saberes disciplinarios caracterizados por diferentes enfoques y, cuando es pertinente, por la heterodoxia necesaria para la crítica de tradiciones institucionalizadas y la aceptación de la diversidad inherente al saber sobre lo social y los fines respecto a los cuales se ordenan los medios tecnológicos. Atributos estos cuya convergencia redunda en la formación de profesionales que dominen un «saber hacer» multiforme, con el compromiso y

[175] Corresponde señalar que aún se encuentran en proceso de reconocimiento oficial y validez nacional los títulos de las licenciaturas en Gestión Ambiental y Biotecnología, si bien cuentan con dictamen favorable.
[176] Ley de Educación Superior 24521, artículo 43.
[177] El título de pregrado, en tanto, ha recibido el reconocimiento oficial y la validez nacional por parte del Ministerio de Educación.

la responsabilidad implicados en el uso de este saber.
- La formulación de un perfil de graduados con capacidad para ejercer un rol activo en un proceso sustentable de desarrollo económico, social y cultural, conscientes de las particularidades locales y nacionales y de la importancia de conjugar la competencia profesional con el humanismo y la solidaridad.

IV.3.2. Diseño y organización curricular de la formación de grado

Los planes de estudio de las carreras de grado, de cinco años de duración, están estructurados en dos ciclos, de Formación Inicial o Estudios Generales y de Formación Profesional o Superior; como lo muestra el esquema presentado anteriormente, algunas carreras ofrecen títulos intermedios al finalizar el Ciclo Inicial.
- El primer Ciclo introduce al alumno en la dinámica universitaria y brinda contenidos conceptuales básicos de cada carrera[178], ofreciendo herramientas instrumentales y tecnológicas en el caso de las tecnicaturas.
- El Ciclo superior incluye conocimientos científicos y tecnológicos específicos, propios de cada disciplina o profesión, la realización de prácticas pre-profesionales supervisadas, talleres, seminarios optativos y, en algunos casos, pasantías.
- Los planes de estudios contienen asimismo actividades complementarias comunes, que consisten básicamente en la enseñanza de idiomas extranjeros y de herramientas informáticas.

Los ciclos de licenciatura (en Educación Inicial y Educación Secundaria), organizados en cuatro cuatrimestres, comprenden asignaturas de formación disciplinar, general y específica, así como la vinculación teoría-práctica a través de talleres de formulación de proyectos de integración conceptual. La elaboración de un trabajo o proyecto final de articulación teórica y metodológica constituye un requisito para la obtención de la certificación correspondiente (de hecho, su elaboración implica la adición de uno o dos cuatrimestres a los del cursado de las asignaturas obligatorias).

La organización curricular contempla áreas epistémicas que nuclean asignaturas afines, sobre las cuales se sustancian los concursos para el acceso a cargos docentes. Esta modalidad, propia de la organización departamental[179], expresa una concepción que construye y se sustenta en un posicionamiento epistemológico y una estrategia metodológica de enseñanza, que ha llevado a configurar una matriz de trabajo en equipos docentes con un referente por área. La integración de los contenidos de diferentes materias constituye una preocupación central, aspecto que los estudiantes advierten en las clases.

Si bien diferentes planes de estudio contienen áreas disciplinares similares y asignaturas comunes o equivalentes, la gestión curricular es propia de cada carrera[180]: el dictado de las asignaturas es exclusivo para los alumnos de una carrera, al igual que la pertenencia académica y administrativa de los profesores[181]. Las asignaturas integradas en un área epistémica

[178] Este Ciclo es común para las cuatro carreras que ofrece el departamento de Economía y Administración.
[179] Está visto que ello permite una mayor flexibilidad, ya que en caso de modificaciones curriculares, los docentes pueden ser asignados al ejercicio de otras funciones, sin que ello afecte sus condiciones de trabajo.
[180] Con excepción del ciclo de formación general común a las cuatro carreras que ofrece el departamento de Economía y Administración.
[181] Esta situación no se presenta en el dictado de asignaturas complementarias, como la enseñanza de idiomas extranjeros, una actividad compartida por las carreras que funcionan bajo la órbita del departamento de Economía y Administración y las licenciaturas en Trabajo Social y Comunicación Social. Esta modalidad no se aplica en el caso de Ingeniería en Electrónica o la licenciatura en Gestión Ambiental, que incluyen entre sus obligaciones curriculares la enseñanza de varios niveles de Inglés Técnico.

específica cuentan con la coordinación de un docente (por lo general con cargo de profesor titular, asociado o adjunto). El dictado de cada asignatura, a su vez, está a cargo de un profesor responsable del abordaje de sus componentes teóricos y prácticos, modalidad adoptada con objeto de profundizar la relación teoría-práctica. Cuando el número de alumnos cursantes de una asignatura requiere conformar más de una comisión, se repite este formato, actuando el docente titular como coordinador del conjunto de las comisiones, habiendo previsto la Universidad completar próximamente la cobertura de los cargos correspondientes a esta coordinación.

Un aspecto de la organización curricular que ha sufrido modificaciones en la mayoría de las carreras es la secuenciación vertical de contenidos, que obedece a la necesidad de resolver dificultades observadas por decisores, profesores y estudiantes. En los casos en los que esta secuencia no constituye una programación lineal[182], se han establecido sugerencias (opcionales) para que los estudiantes programen el cursado de asignaturas conforme a determinadas pautas de correlatividad[183], o bien, a la adecuación del ordenamiento existente en este aspecto.

En la organización del dictado de las asignaturas se instituyó además una estrategia orientada a ampliar las posibilidades del alumnado para el cursado de asignaturas de los primeros años de las carreras de grado, consistente en una modalidad de «contracursada»: en los dos cuatrimestres de un mismo ciclo lectivo se duplica el dictado de las materias[184], medida que ha sido posible una vez que la Universidad contó la disponibilidad de nuevas aulas (construidas en el marco del Plan Maestro de Intervención para el desarrollo edilicio, equipamiento e infraestructura de la UNM). Es una decisión sumamente valorada por los estudiantes que trabajan o tienen obligaciones familiares que atender, a quienes no les resulta posible cursar las obligaciones curriculares previstas en el ordenamiento de los planes de estudio, situación que produce retrasos en su trayectoria académica.

Algunas carreras, como es el caso de la licenciatura en Trabajo Social y de las cuatro carreras que dependen del departamento de Economía y Administración, han realizado procesos de seguimiento y evaluación externa de sus planes de estudio. Se trata de antecedentes de importancia, que cobran envergadura de cara a la realización de una revisión integral, una vez que las carreras han dado cumplimiento al dictado del conjunto de las obligaciones curriculares contempladas en los primeros diseños curriculares. Las instancias de evaluación que se plantea desarrollar la Universidad para el conjunto de sus carreras, constituyen una estrategia adecuada para analizar y proponer mejorar de cara a una afianzar la calidad de la formación, tanto en su implementación como en los resultados de la misma.

IV.3.3. La formación de posgrado

La decisión de formalizar el inicio de la formación de posgrado se produjo en un momento en que la institución contó con capacidades y recursos necesarios para dotar a este nivel de la excelencia que le corresponde. Al igual que las propuestas de grado, las carreras de este nivel están definidas como unidades de gestión y administración curricular, con dependencia del departamento o instituto que establezca su creación.

[182] Por ejemplo, la organización de diferentes niveles en el dictado de una misma asignatura, por ejemplo, Física I, II y III; obviamente, en este caso la misma secuencia programada indica a los estudiantes el momento de cursado de cada nivel.
[183] En la carrera de Ingeniería en Electrónica, se han realizado sugerencias opcionales para orientar la inscripción de los estudiantes.
[184]Con excepción de la carrera de Arquitectura y de la licenciatura en Biotecnología, que no han completado aún su dictado completo; la modalidad tampoco se aplica en los Ciclos de Licenciatura en Educación Inicial y Secundaria.

El Reglamento de Posgrado[185] establece las categorías de especialización, maestría y doctorado, organizadas con formatos modulares que faciliten su articulación, pudiendo ser dictadas bajo modalidades presenciales o a distancia. La Universidad se propone impulsar la conformación de una oferta diversificada y estructurada, que involucre a más de un departamento académico y favorezca el establecimiento de alianzas con entidades de reconocido prestigio académico. En forma complementaria, se aspira que las líneas de investigación, vinculación y extensión que lleve adelante la Universidad guarden estrecha relación con este nivel formación.

La UNM ofrecerá en el ciclo lectivo 2017 *seminarios de posgrado* que en el futuro serán reconocidos en las propuestas que oportunamente se definan en las áreas académicas, Comunicación y Trabajo Social. Cabe destacar que algunos departamentos académicos han organizado cursos de posgrado a poco de iniciar su actividad, dictados por docentes de la Casa o reconocidos especialistas del ámbito internacional. A partir de 2015 estos cursos fueron incluidos en el Plan Anual de Formación Docente, teniendo como destinatarios a profesores y auxiliares docentes de la Universidad, así como a participantes externos[186].

El Consejo Superior aprobó la primera carrera de posgrado que se propone implementar la Universidad, la *Especialización en Lectura y Escritura*, cuya conformación responde al interés que ha adquirido la lectura y la escritura en todos los niveles del sistema educativo y, en particular, en el nivel superior. La Especialización contempla como destinatarios no solo a graduados del área de Letras, sino también a profesionales provenientes de otros campos disciplinares, Asimismo, la Especialización pretende sostener una efectiva vinculación con las carreras de grado que ofrece la UNM, a fin de contribuir a la resolución de dificultades en los procesos de lectura y escritura que presentan los estudiantes.

Las consideraciones antes expuestas sobre la propuesta académica reflejan el esfuerzo realizado en el primer período de desarrollo de la Universidad, una experiencia a partir de la cual se proyecta continuar su consolidación. A este respecto, la UNM ha trazado claros lineamientos, dirigidos a afianzar la calidad académica y la pertinencia social de la formación, impulsar actividades continuas de planificación y seguimiento del proceso curricular y de sus diferentes actores y factores, así como fomentar una mayor articulación entre docencia, investigación, vinculación tecnológica y extensión.

IV.4. Políticas académicas

La Universidad lleva a cabo diferentes iniciativas conducentes a implementar el ingreso de estudiantes, a fortalecer el desarrollo de prácticas de enseñanza y promover la mejora de la trayectoria académica y permanencia de los estudiantes[187].

IV.4.1. El ingreso a la universidad

La Universidad implementó a partir de 2011 el Curso de Orientación y Preparación Universitaria

[185] La Universidad ha sancionado en octubre de 2015 dicho Reglamento, aprobado por Resolución del Consejo Superior UNM-CS Nº 184/15.

[186] En Anexo IV.02. de este capítulo se incluye un listado de los mismos.

[187] Algunas actividades están integradas en el Programa integral para la mejora de la calidad educativa, inclusión, permanencia y egreso de los estudiantes de la UNM.

(COPRUN), común y obligatorio para aspirantes a cursar carreras de grado[188], con el propósito de ofrecer una aproximación a la vida universitaria, tanto en lo que se refiere al conocimiento de la institución como a la iniciación de los estudiantes en modalidades de trabajo propias del nivel educativo superior[189]. Corresponde subrayar, en tal sentido, que la concepción del COPRUN como una instancia preparatoria para el cursado de estudios superiores impide asignarle un carácter de «nivelación» de saberes previos o de preparación para una determinada carrera.

Desde sus comienzos, la organización del Curso fue objeto de reflexión y de sucesivas modificaciones, orientadas a mejorar su efectividad.

- En 2011 y 2012 incluía dos talleres -«Lectoescritura» y «Resolución de problemas»- cuya aprobación era un requisito necesario para cursar una carrera de grado[190].
- Después de estos dos primeros años, en 2013 se incorporó un «Taller de Ciencias», basado en un enfoque epistemológico acerca de la construcción del conocimiento científico y tecnológico y sus relaciones con la sociedad. Corresponde agregar que los contenidos de Matemática, Lengua y Literatura e Historia son cursados por la totalidad de los ingresantes, mientras que las áreas de Ciencias Naturales y Ciencias Sociales se aplican según sea la carrera elegida.
- Otra de las reorganizaciones efectuadas fue la eliminación de los exámenes como requisito para la aprobación de los talleres, siendo reemplazados por una modalidad de evaluación cualitativa, a la par de ampliar las pautas de eximición de cursado del COPRUN a quienes pudiesen acreditar cursos de ingreso realizados en otras universidades o estudios superiores previos.
- En 2015 se incorporó el seminario «Aproximación a la vida universitaria», que aborda cuestiones político-institucionales propias de la educación superior, cuyo conocimiento es inherente a la condición de alumno universitario.
- Para el ciclo lectivo 2017 se programó la implementación del dictado cuatrimestral del COPRUN, complementario del curso intensivo, permitiendo a los estudiantes dar cumplimiento al Curso de Ingreso en el primer cuatrimestre e iniciar la carrera elegida en la segunda parte del ciclo lectivo. Cabe subrayar que esta innovación fue posible gracias a la puesta en marcha de la modalidad de de «contracursada» de las asignaturas de primer año[191] y a la disponibilidad de espacios físicos para el dictado de clases a partir de la ampliación de la infraestructura de la sede universitaria.

Las modificaciones antedichas se realizaron en el contexto de debates acerca de los fundamentos y la finalidad del COPRUN y su articulación con la formación de grado, proceso que contó con la participación de la Secretaría Académica y de las direcciones de departamentos y carreras, siendo relevante la consideración de las opiniones vertidas por estudiantes de grado acerca de su experiencia en el Curso. Como consecuencia de estos intercambios se produjeron acuerdos para promover una mayor articulación entre el COPRUN y las carreras, siendo un ejemplo la labor desarrollada en la disciplina Matemática, en la que un mismo grupo de docentes aplica una metodología similar en los talleres del COPRUN y en las asignaturas homónimas de las carreras que ofrece el departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología (fundamentalmente

[188] Con excepción de los estudiantes matriculados en los ciclos de licenciatura, que ya poseen un título previo de educación superior no universitaria.

[189] En función de lo previsto en el artículo 7° de la Ley de Educación Superior, que permite a mayores de 25 años sin estudios secundarios inscribirse en la Universidad si acreditan los saberes necesarios, la Universidad estableció que los aspirantes a cursar el COPRUN que pertenezcan a este segmento deben aprobar una evaluación de conocimientos y participar en una entrevista individual con el coordinador de la carrera elegida.

[190] En esos dos primeros años, se permitía a quienes no hubieran aprobado uno de los dos talleres, cursarlo en forma simultánea con el primer año de la carrera.

[191] Con excepción de las carreras de reciente conformación -Arquitectura y Licenciatura en Biotecnología- una misma asignatura se dicta en los dos cuatrimestres del calendario académico anual.

en los primeros años)[192].

En el período 2011-2016 se destaca la paulatina conformación del perfil del cuerpo docente del COPRUN, mediante la mejora en las condiciones de designación y/o contratación y una modalidad de acceso restringida a profesionales graduados[193]. Entre otras medidas, se incorporaron al plantel docente estudiantes de la Licenciatura en Educación Secundaria, la mayoría de los cuales residen en Moreno o en localidades cercanas y se desempeñan como docentes de los establecimientos a los que asistieron buena parte de los aspirantes, situación que obviamente favorece el mayor conocimiento de estas escuelas y de sus alumnos, muchos de ellos cursantes del Curso de Orientación.

En su conjunto, estas innovaciones han incidido en la mejora de la efectividad de la implementación del COPRUN. Nótese que la mayor tasa de abandono de los estudiantes (aproximadamente un 30%) no se produce durante el período de cursado, sino en el lapso de tiempo que media entre la pre-inscripción, la presentación de la documentación exigida y, finalmente, el cursado del COPRUN. A ello se agrega la evolución positiva de la inscripción de estudiantes en el período comprendido entre 2011 y 2016, registrándose en este último año una cifra que prácticamente duplica la correspondiente al primer ciclo lectivo (2011): mientras en ese año participaron en el COPRUN 2.340 estudiantes, en 2016 lo hicieron 3.965.

La mejora paulatina del Curso es ponderada por profesores de diferentes carreras, aunque también se han registrado planteamientos por parte de profesores de las asignaturas de primer año, en cuanto a considerar que la duración del COPRUN es insuficiente para desarrollar las capacidades estudiantiles requeridas para los estudios universitarios[194]. Integrantes del departamento de Alumnos manifiestan que el dictado del seminario «Aproximación a la vida universitaria» ha disminuido en forma notoria el nivel de consultas de estudiantes, en su mayoría producidas por el desconocimiento de diversos aspectos del funcionamiento institucional. Por su parte, la coordinación y los equipos responsables del dictado del Curso subrayan la persistencia de cuestiones que siguen requiriendo atención prioritaria durante el período de cursado, así como la necesidad de consolidar estrategias de acompañamiento al estudiante que abarquen de forma integral el ingreso a la Universidad y los primeros años de estudio.

En una breve consulta realizada a los ingresantes al COPRUN en el ciclo lectivo 2016[195] sobre las vivencias de sus primeros días en la Universidad, la casi totalidad del grupo expresa su asombro por la calidad de los profesores y la comodidad de la infraestructura edilicia, manifestando algunos el temor a fracasar, así como las notorias diferencias que advierten en relación con la escolaridad anterior. Los estudiantes destacan asimismo el hecho de recibir en forma gratuita cuadernillos sobre los diferentes talleres, publicados por la Editorial Universitaria.

IV.4.2. Mejoras de la transmisión y la organización de la enseñanza

A partir de la implementación de los planes de estudios de las carreras de grado se han llevado a

[192] Es una propuesta que cuenta con una sólida base de información, sustentada en el proyecto de investigación PICTO-ANPICYT «Interpretación de resultados y modelización en la resolución de problemas», llevado a cabo por el mismo grupo de profesores en 2011.
[193] Hasta 2014 estudiantes avanzados podían tener a su cargo el dictado de talleres.
[194] Sin embargo, es clara a este respecto la finalidad del COPRUN, por cuanto está planteado como una instancia de orientación y no nivelación de conocimientos.
[195] Se alude a un breve cuestionario respondido por aproximadamente 430 alumnos, integrantes de comisiones a cargo de la coordinadora del COPRUN y de las coordinadoras de la Comisión de Autoevaluación de la Función Docencia, responsables del dictado del Taller Aproximación a la Vida Universitaria.

cabo diferentes propuestas de mejora. En lo atinente a las prácticas pedagógicas de asignaturas de áreas epistémicas similares o afines se registran avances significativos, siendo ejemplo de ello el trabajo realizado en el *área de Matemática* (que nuclea a las respectivas asignaturas de la licenciatura en Gestión Ambiental, las cuatro carreras dependientes del departamento de Economía y Administración, la carrera de Ingeniería en Electrónica y el Curso de Orientación y Preparación para la Universidad)[196]. En el área de *Química* participan en la tarea conjunta las asignaturas de la licenciatura en Gestión Ambiental y de la carrera de Ingeniería en Electrónica, siendo de próxima conformación modalidades de articulación en el área de Física. Es claro que se hace necesario avanzar hacia una mayor coordinación e integración disciplinar y/o interdisciplinar de asignaturas y equipos docentes de una misma carrera y entre diferentes ofertas formativas, sin que ello conduzca necesariamente a adoptar cambios estructurales en el actual modelo de organización académica.

En la carrera de *Ingeniería en Electrónica* puede mencionarse la ejecución del *Plan Estratégico para la Formación de Ingenieros (PEFI)*, puesto en marcha a partir de 2014, orientado a la mejora de los indicadores de retención y rendimiento académicos de los alumnos desde el momento de su ingreso a la Universidad. En el marco del Plan se ha diseñado una estrategia que cuenta con el apoyo de dieciséis tutores (ocho integrantes del plantel docente y ocho tutores pares).

La *articulación de contenidos* y la *vinculación teoría-práctica* puede ilustrarse tomando en consideración formatos adoptados en diferentes carreras. Un caso es la modalidad adoptada en la carrera de *Arquitectura*, que concibe al *Taller* de Arquitectura -de cursado anual- como el eje que otorga unidad de sentido a todo el proceso formativo, nucleando en torno al mismo a las restantes asignaturas del plan de estudios, de carácter cuatrimestral. Esta modalidad favorece un desarrollo curricular sistemático y gradual, en el que cada materia aporta componentes disciplinares y profesionales que les son propios para su integración y articulación en el Taller. Se trata de una integración horizontal que descansa en la planificación de los contenidos y en la coordinación del plantel docente[197], que irá ampliándose hacia una articulación vertical, conforme avance la implementación de la carrera.
Otra modalidad se presenta en la licenciatura en *Trabajo Social.* El plan de estudios de la carrera comprende la realización de *talleres de Introducción* a la Práctica Profesional, de Supervisión Teórico-Práctica y de Actualización Teórico-Práctica, en estrecha vinculación con las asignaturas Trabajo Social I a V, integradas verticalmente en una secuencia progresiva de abordaje de esta temática, específica de la Carrera. En el marco de esta organización, la realización de prácticas en diversos escenarios institucionales facilita a los estudiantes la adquisición de habilidades para el reconocimiento y la jerarquización de problemáticas sociales y, concomitantemente, diferentes modalidades y niveles de intervención.

En lo concerniente a la realización de *prácticas pre-profesionales*, conforme a los planes de estudios de cada carrera, se presenta una diversidad de iniciativas. En el caso de Ingeniería en Electrónica, la Comisión de Acreditación de la carrera ha elaborado una propuesta en la materia, al igual que el equipo responsable de la coordinación de esta actividad en el departamento de Economía y Administración. En el departamento de Humanidades y Ciencias Sociales se destaca el trabajo realizado por el equipo de Búsqueda y Gestión de Centros de Prácticas, que ha favorecido la expansión de la actividad, a la vez que el trámite de inscripción a los Centros de

[196] Se trata del proyecto antes mencionado.
[197] La organización de las asignaturas cuatrimestrales favorece además la generación de un ambiente de aprendizaje en el mismo ámbito de la Universidad, puesto que su dictado se concentra en un solo día de la semana, durante las cuatro horas de permanencia de los alumnos en la institución para trabajar en forma simultánea y complementaria la teoría y la práctica.

Prácticas Profesionales a través de SIU-GUARANÍ otorgó mayor agilidad al proceso, sumando transparencia en la asignación de vacantes. Corresponde mencionar además la iniciativa de la licenciatura en Trabajo Social, consistente en la organización de actividades anuales de reflexión sobre las prácticas llevadas a cabo por los estudiantes, en las que participan especialistas externos especialmente convocados, a fin de debatir acerca de procesos sociales, instituciones y prácticas profesionales[198].

Las apreciaciones recogidas durante el proceso de autoevaluación aludieron además a la necesidad de prestar atención a la *articulación entre la formación disciplinar* -general y especializada- y la de carácter *profesional*, sobre todo en carreras estructuradas en dos ciclos organizados en una secuencia temporal, aspecto sobre el cual los estudiantes de cursos superiores expresan su preferencia por el cursado de asignaturas vinculadas con la profesión elegida, en desmedro del estudio de disciplinas básicas o generales. Ciertamente, los propósitos de la formación profesional no son los mismos que los de las disciplinas, y estas diferencias adquieren distinto alcance según sean los campos disciplinares o profesionales; por lo demás, los estudiantes no disponen, por lo general, de elementos para juzgar la significación de las asignaturas vinculadas con los saberes fundantes de una profesión. Aun así, es indudable que la concepción de la carrera como un «sistema» y un proyecto de mediano plazo[199] lleva a fortalecer los nexos entre conocimientos generales, especializados y de la práctica profesional, entre ciclos y sus correspondientes asignaturas, y las ya consabidas relaciones entre teoría y práctica, enseñanza, investigación y extensión.

IV.4.3. Desarrollo profesional del plantel docente

El *Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente*[200], puesto en marcha por la Secretaría Académica, apunta a fortalecer la formación de profesores y auxiliares docentes. El Programa implementa actividades que enfocan la enseñanza en sus aspectos disciplinares y pedagógicos, así como características del contexto socio-político en la que esta se lleva a cabo. Así, la formación docente es concebida como un espacio de interpelación y reflexión que ofrece aportes teóricos y promueve un análisis crítico de la propia práctica.

Por lo antedicho, la *actualización permanente* de los docentes es uno de los pilares fundamentales en la búsqueda de la calidad de la formación que promueve la Universidad, siendo además un requisito y un derecho propio de quienes ejercen la función docente. Estos principios globales se encuentran reunidos en las áreas temáticas establecidas en el Programa, a saber: «Pedagogía y Didáctica», «Procesos de aprendizaje», «Actualización disciplinaria y/o profesional», «Características institucionales y organizacionales de la Universidad» y «Características sociales, culturales y económicas del territorio». Las temáticas abordadas en cada área surgen de las inquietudes y necesidades manifestadas por las diferentes carreras, así como de indagaciones realizadas por la Secretaría Académica. Las acciones de formación están a cargo de docentes de la misma Universidad y, en menor medida, de especialistas externos convocados especialmente.
Si bien las propuestas tuvieron como destinatarios directos a los docentes y auxiliares docentes de la UNM, de acuerdo con las características y el origen de estas acciones, algunas actividades contaron con alumnos entre sus asistentes o se abrieron a la concurrencia de profesionales de

[198] La Universidad impulsa asimismo desde 2015 la realización de pasantías de alumnos interesados; con esta finalidad se aprobó el Régimen de Pasantías, orientado a regular estas actividades enmarcadas en convenios firmados con distintas organizaciones. En 2016 se han suscripto trece convenios (cuatro del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología, cinco del Departamento de Economía y Administración y cuatro del Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales).
[199] Este concepto se trata con mayor amplitud en puntos posteriores.
[200] Resolución UNM-R N° 218/11.

otras universidades (se encuentran incluidos en este segmento los seminarios de posgrado realizados en la institución, incluidos en el Plan de Formación).

Para conocer la repercusión de las actividades, la Secretaría Académica administra en forma continua una encuesta, cuyos resultados permiten apreciar opiniones de los participantes. Al respecto los docentes destacan la importancia de las perspectivas disciplinares y pedagógicas abordadas, siendo recurrente la sugerencia de incluir en futuras iniciativas temas tales como TIC, planificación, investigación y evaluación educativas. En otro orden, los planteamientos de los docentes expresan la conveniencia que la Universidad incluya en la carrera y en la evaluación del desempeño docente, la asistencia a estas actividades de capacitación.

El grado de participación alcanzado, aunque en número menor al esperado, muestra el interés de los docentes en la reconstrucción de saberes académicos y metodológicos de la enseñanza, además de los beneficios en cuanto a la integración que implican los espacios de encuentro e intercambio con colegas[201].

IV.4.4. Intercambios y debates académicos

El análisis de la actividad académica constituye una estrategia fomentada desde las diferentes carreras a través de la discusión y difusión de experiencias innovadoras, el intercambio entre especialistas, docentes y estudiantes o la divulgación de resultados de investigaciones. Desde el inicio del funcionamiento de la Universidad, la organización de conferencias, seminarios o cursos extracurriculares por parte de carreras, departamentos académicos y secretarías dependientes del Rectorado se destaca especialmente por su continuidad y expansión y la calidad de expositores convocados, constituyendo una instancia de relevancia para la actualización del profesorado en temas que les son afines[202].

Otras iniciativas encaradas en algunas carreras se orientan a fomentar la interacción y cooperación horizontal con comunidades académicas del ámbito nacional e internacional, aspecto que contribuye a enriquecer el abordaje disciplinar y de problemas en común observados en los procesos de enseñanza. Esta modalidad de intercambio interuniversitario es adoptada asimismo por algunas asignaturas, como es el caso de Trabajo Social (de la carrera homónima), en articulación con las universidades de La Plata y Buenos Aires o de la Red de Carreras de Relaciones del Trabajo, entre otras[203].

Las cátedras libres o abiertas se han organizado en algunas carreras para favorecer el estudio y debate de temas de interés de la comunidad universitaria y de sectores de la sociedad; se trata de espacios interdisciplinarios abiertos al tratamiento crítico de temas sociales, culturales y científicos, así como problemáticas específicas. Ejemplo de ello son la Cátedra Libre «Pensamiento Económico Latinoamericano», lanzada en mayo de 2013 por docentes del Departamento de Economía y Administración, con el objetivo de generar un espacio de debate y estudio sobre las problemáticas de países periféricos como los latinoamericanos y Argentina en

[201] En Anexo IV.03. se presentan las actividades de capacitación realizadas.
[202] En el Anexo VI.03, correspondiente al capítulo VI. Autoevaluación de la Extensión Universitaria, se presentan una reseña de estas actividades.
[203] Por ejemplo redes de Comunicación Social y Periodismo de la Argentina (REDCOM), de Relaciones del Trabajo (PPUA - SPU), Universitaria de Educación Infantil (REDUEIN) y Red Interamericana de Educación en Administración Pública. Puede mencionarse la integración en los Consejos Federal de Decanos de Ingeniería (CONFEDI), de Decanos de Ciencias Económicas (CODECE), de Decanos de Humanidades y en la Federación Argentina de Unidades Académicas de Trabajo Social (FAUATS). La participación en el Programa Redes de la SPU ha favorecido el trabajo conjunto con universidades de Bolivia, Brasil, Chile, España, México, Paraguay en diversos temas (una reseña de estas actividades se incluye en el Capítulo V del presente Informe).

particular y la Cátedra Abierta «Rodolfo Kush», organizada por el Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, inaugurada en noviembre de 2012.

En la línea antes mencionada, el abordaje de problemáticas específicas de las carreras pueden indicarse asimismo los ateneos organizados por la Licenciatura en Educación Secundaria para compartir iniciativas y experiencias de escuelas secundarias de Moreno, fundamentalmente las estrategias de inclusión, permanencia y continuidad de los alumnos en el sistema educativo que se están llevando en las instituciones educativas donde trabajan los estudiantes de la carrera. En otro caso, el trabajo estuvo focalizado en las experiencias de enseñanza registradas a raíz de la implementación de la Licenciatura en Educación Inicial, con el propósito de aportar a la consolidación de un modelo de desarrollo curricular de la LEI, en especial en los aspectos vinculados con la inclusión de la diversidad y con el trabajo colaborativo, y de fomentar el debate pedagógico en la comunidad universitaria[204].

IV.4.5. Estrategias orientadas a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes

La Secretaría Académica, departamentos académicos y carreras han puesto en marcha diversas estrategias orientadas a apoyar el aprendizaje de los estudiantes, atento al objetivo de la UNM de realizar acciones en favor de la equidad en el ingreso, la retención y la promoción. Pueden mencionarse, entre otras, las siguientes propuestas:

- La realización de actividades de orientación académica y tutoría, el dictado de clases de apoyo para exámenes finales, la realización de talleres de profundización de contenidos, la conformación de espacios semanales para el tratamiento de dificultades, entre otras.
- La colaboración de estudiantes en actividades de enseñanza en calidad de Auxiliar Alumno e incorporación de estudiantes como Auxiliar de Investigación.
- El diseño de propuestas que responden a necesidades de los estudiantes, así como a cuestiones vinculadas con el desarrollo curricular, siendo ejemplo de las mismas el proyecto de «Referentes académicos» (departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología) y la «Lectura y escritura de textos académicos en la educación superior» que se impulsa desde el departamento de Economía y Administración, ampliada a carreras de otros departamentos.
- Realización, con apoyo de la Secretaría Académica, de una prueba piloto de «pareja pedagógica» en una asignatura de la licenciatura en Trabajo Social, e inicio de las tutorías a cargo de estudiantes de cursos avanzados para apoyar el aprendizaje de grupos que cursan los dos primeros años.
- Los estudiantes disponen además de una «Guía de Orientación para el Estudiante», de distribución gratuita, orientada a brindar información sobre diversos aspectos del cursado del COPRUN y de las carreras.

En relación con las actividades antes enunciadas, merece ser destacada la participación de estudiantes avanzados como *tutores y auxiliares de docencia*, por cuanto enriquece la formación académica y permite iniciar una experiencia pedagógica de colaboración y apoyo al aprendizaje de sus compañeros. Sobre este aspecto se expiden estudiantes integrados en calidad de tutores a estas actividades: «Ejercer como auxiliar de la docencia es una instancia de aprendizaje y una forma de alentar a nuestros compañeros para que continúen estudiando, porque ven que alguien como ellos pudo lograrlo»; «Los alumnos se animan más a preguntarnos a nosotros; además, como cursamos en forma reciente, podemos recordar las dudas que teníamos cuando

[204] Una somera descripción de este proyecto puede consultarse en el V.03 del capítulo V del presente Informe de Autoevaluación Institucional de la UNM.

estábamos en su lugar»[205].

La elaboración de *materiales de apoyo*, cuadernos de cátedra y guías de prácticas en numerosas asignaturas de las carreras de grado y del COPRUN ha facilitado la tarea de transmisión y el aprendizaje de los alumnos. Publicados a través de UNM Editora[206], de distribución gratuita a los estudiantes, algunos materiales ofrecen a los alumnos una guía de problemas y ejercitación de la materia que son abordados y discutidos durante las clases o deben ser resueltos por los estudiantes fuera del tiempo en el aula. En estos casos, se complementan con la bibliografía general de la asignatura, orientando a los estudiantes sobre los conceptos cruciales de los contenidos y su problematización.

Las iniciativas conducentes a obtener información sobre expectativas, procesos de subjetivación, prácticas socioculturales de los jóvenes o desempeño académico constituyen una estrategia que ofrece al cuerpo docente elementos significativos para fortalecer la trayectoria de los estudiantes en la Universidad. Valgan como ejemplos:

- La realización de una encuesta por un grupo de docentes de la licenciatura en Comunicación Social para explorar consumos culturales de un grupo de alumnos cursantes de la asignatura Historia del Pensamiento Social y Político, obligatoria y transversal en el primer tramo de diferentes carreras -Economía, Relaciones del Trabajo, Comunicación Social, Administración, entre otras-.
- En otro caso, docentes de la licenciatura en Trabajo Social han solicitado a estudiantes ejercicios de reflexión etnográfica, explorando uno de estos trabajos la construcción identitaria de los estudiantes que cursan en la UNM las carreras de Ingeniería en Electrónica y Trabajo Social. La indagación realizada por los alumnos mediante entrevistas individuales y grupales muestra la pluralidad de factores que llevaron a elegir ambas carreras y los rasgos que mutuamente se atribuyen estos dos grupos[207].

Las conclusiones elaboradas en *proyectos de investigación* realizados en el marco de las Convocatorias PICDYT-UNM y de otras iniciativas generadas en unidades académicas, que abonan en esta misma dirección.

- Una de las investigaciones, llevada a cabo utilizando producciones biográficas realizadas por cursantes del COPRUN, permitió la formulación de un pre-diagnóstico que aportó información relevante sobre competencias lingüísticas de los estudiantes y sus efectos en las prácticas de lectura y escritura que deben realizar durante el desarrollo de la carrera[208].
- El análisis de la influencia de las lenguas quechua y guaraní en el uso del español en el Gran Buenos Aires y los procesos de transferencia de las lenguas de contacto, constituye un aporte de importancia para la formación de grado en una Universidad ubicada en un contexto de diversidad cultural y de notorios procesos migratorios[209].

---

[205] Testimonio de auxiliares estudiantiles en las asignaturas de Álgebra y Geometría Analítica, carrera de Ingeniería en Electrónica. Disponible en http://www.UNM.edu.ar/actividades.aspx?aUNM=69.

[206] Por lo general, estos materiales están incluidos en la web institucional, en el Repositorio Documental correspondiente a los departamentos académicos.

[207] Pueden consultarse a este respecto Arnoux Narvaja, Aurelio (2016), «Hacia una pedagogía del nivel superior: consumos culturales de los estudiantes y estrategias pedagógicas», en *Revista de Políticas Sociales*, N° 3, Moreno: UNM Editora. La edición en formato digital de esta publicación se encuentra disponible en: http://www.UNM.edu.ar/repositorio/repositorio.aspx y Gabriel Galliano UNM y Natalia Zlachevsky (2016), «Antropología y Trabajo Social: etnografías del conurbano bonaerense», en *Revista de Políticas Sociales*, N° 3, Moreno: UNM Editora.

[208] Proyecto PICYDT *De la lectura a la escritura: la producción de textos biográficos en los inicios de los estudios universitarios*. Convocatoria UNM 2012. Una síntesis del mismo está disponible en http://www.UNM.edu.ar/repositorio/documentos/actasinvestigacion.pdf

[209] Proyecto PICYDT *Interculturalidad e identidad: estudio de variedades del español en contacto con lenguas americanas en el Gran Buenos Aires.* Convocatoria UNM 2012. Una síntesis del mismo está disponible en: http://www.UNM.edu.ar/repositorio/documentos/actasinvestigacion.pdf

- El estudio de la trayectoria educativa de jóvenes que cursan el último año de diferentes modalidades de escuelas secundarias públicas en el partido de Moreno muestran que, aun cuando la relación entre los estudiantes y el sistema educativo depende en buena medida de las condiciones de desigualdad socioeducativa en las que se desarrolla, la apropiación del derecho a la educación superior trasciende las diferencias del recorrido institucional previo[210].
- El proyecto «Interpretación de resultados y modelización en la resolución de problemas» trabajó con la población ingresante a la Universidad que participa del Taller de Resolución de Problemas, a fin de investigar los procesos que llevan a cabo los estudiantes para la interpretación de los enunciados de los problemas matemáticos[211].
- El proyecto «Una matemática contextualizada para la Economía y la Administración» se ha llevado a cabo en el marco de la asignatura Matemática I del mencionado departamento a fin de favorecer la comprensión, la transferencia y la evaluación de los significados construidos en torno del contenido matemático[212].

IV.4.6. Articulación Universidad – escuela secundaria

La Universidad desarrolla acciones para la mejora y el fortalecimiento de la articulación entre ambos niveles, a partir de la creación de espacios de trabajo en común, que permiten coordinar contenidos y estrategias pedagógicas, así como abordar alternativas orientadas a la superación de problemáticas que atraviesan la escolaridad en el nivel secundario. A este respecto, entre otras actividades, se realizan:

- Visitas a la totalidad de escuelas secundarias de gestión estatal y privada del distrito de Moreno y organización de recorridos de estudiantes por la sede universitaria, con el propósito de difundir la propuesta académica de la Universidad.
- Participación en exposiciones (expouniversidades y expocarreras), ferias educativas y de ciencias, realizadas en los distritos de Moreno, Francisco Álvarez, General Rodríguez, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, Malvinas Argentinas, Mar del Plata, Morón, San Miguel (entre otros).
- Vinculación con Jefaturas Distritales y supervisores de la región y distribución de materiales informativos sobre la UNM.

Corresponde destacar el proyecto desarrollado en el período 2014 a 2016 sobre «La mejora de la formación en Ciencias Exactas y Naturales en la escuela secundaria», a fin de fortalecer la elección de carreras vinculadas con la ciencia y tecnología (Ingeniería Electrónica y Gestión Ambiental) por parte de los estudiantes de las escuelas secundarias de Moreno. En estas actividades participan equipos compuestos por docentes y estudiantes becarios de las carreras de Ingeniería Electrónica, Licenciatura en Gestión Ambiental y Licenciatura en Educación Secundaria con docentes y directivos de las escuelas secundarias. Su desarrollo ha implicado la implementación de dos líneas de trabajo:

a. Realización de encuentros de articulación entre directivos, docentes/tutores de secundaria, miembros de equipos de orientación y docentes del ingreso y primeros años de las carreras

[210] Proyecto PICYDT *Trayectorias educativas de jóvenes del partido de Moreno: la relación entre las diferentes experiencias de educación secundaria y la continuidad de los estudios superiores.* Convocatoria UNM 2012. Una síntesis del mismo está disponible en: http://www.UNM.edu.ar/repositorio/documentos/actasinvestigacion.pdf

[211] Una reseña del proyecto está incluida en los Resúmenes de Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/Informe-Proyectos-InvestigacionUNM2011-2013.pdf.

[212] Una reseña del proyecto está incluida en los Resúmenes de Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico, Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/documentos/Informe-Proyectos-InvestigacionUNM2011-2013.pdf.

de la UNM para el análisis de los problemas de enseñanza y aprendizaje que intervienen en las competencias de egreso de la secundaria y de ingreso a la Universidad en las áreas de ciencias, lectoescritura y resolución de problemas. Resultado esperado: conformación de una red de educadores.

Se ha implementado asimismo en 2015-2016 un proyecto de investigación para el logro de competencias en el área de Matemática de los ingresantes de las carreras de Ingeniería en Electrónica y Gestión Ambiental. En este marco, se ha conformado un equipo integrado por docentes del curso de ingreso de la Secretaría Académica de la UNM, docentes de primer año del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología y estudiantes becarios del Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria.

b. Realización de Talleres Móviles con alcance a 20 escuelas de (a) Ciencias Naturales, con participación de estudiantes becarios, consistente en la disponibilidad de un aula móvil con materiales y equipos para el desarrollo de experiencias y folletería de divulgación gráfica y audiovisual; (b) Telecomunicaciones, con un aula móvil que contiene materiales y equipos para trabajar en actividades de óptica geométrica y modulación láser; (c) Energía con un aula móvil que contiene materiales y equipos para trabajar en circuitos eléctricos y usos de hardware libre «Arduino» para la enseñanza de la física[213].

   Realización de Talleres de Orientación Académica charlas informativas para estudiantes de 5° a 7° año de las escuelas secundarias y aspirantes al ingreso a la UNM.

   Ciclo de Charlas abiertas a la comunidad organizadas por la Licenciatura en Gestión Ambiental, sobre problemáticas del medio ambiente y el rol de los profesionales de gestión ambiental en el manejo de los recursos naturales.

   Muestra interactiva de ciencias en la UNM, con exposición de experiencias de escuelas secundarias del Distrito y de la Universidad.

La Secretaría Académica ha comenzado a explorar otra vía de acción: la realización de acuerdos con ministerios de educación para el desarrollo de actividades. A este respecto, pueden mencionarse :

- La cooperación con la Dirección Provincial de Educación Secundaria de la provincia de Buenos Aires para la articulación Universidad – escuela secundaria, con la participación de quince establecimientos y docentes y estudiantes del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología.
- Las actividades de formación a docentes de escuelas secundaria (Ministerio de Educación, Programa Nacional de Formación Permanente, Componente Nuestra Escuela).
- El Proyecto «La Universidad en los barrios, los barrios en la universidad», orientado a promover la inclusión educativa en diecisiete escuelas secundarias (Secretaría de Políticas Universitarias). A partir de estos acuerdos se han reforzado y reproducido sucesivamente la ejecución de las iniciativas antes mencionadas y explorado alternativas aún en proceso de desarrollo.

IV.5. El trabajo docente en la Universidad

La descripción y ponderación de los principales componentes del ejercicio de la docencia busca establecer nexos en procesos de enseñanza de por sí caracterizados por una complejidad constitutiva. En esta caracterización no puede omitirse la descripción de la composición y el perfil

[213] La asignación de becas a estudiantes para el desarrollo de estas actividades ha permitido la formación de 10 promotores científico-tecnológicos de las carreras de Ingeniería en Electrónica Gestión Ambiental. Junto a ello, las escuelas secundarias se han visto beneficiadas con la recepción de 80 kits de aulas (Laboduino, Comunicadores Ópticos y Tableros Electrónicos) y de 50 laboratorios móviles.

del cuerpo docente de la institución, procurando no reducir el abordaje a aspectos cuantitativos; en una universidad de reciente conformación cobra relevancia la construcción de la identidad del plantel en tanto «profesores de la UNM», que supone el compromiso con los principios institucionales y el desarrollo de actuaciones concomitantes. Como es dable esperar, las consideraciones efectuadas a continuación incluyen naturalmente aspectos concernientes a la dimensión pedagógica y didáctica del trabajo de enseñar, que abarca una diversidad de labores[214].

El Estatuto de la Universidad en su artículo 70° establece las siguientes categorías de agrupamiento del personal docente: ordinarios, extraordinarios, interinos y contratados. Los docentes ordinarios e interinos pueden desempeñarse como profesores o auxiliares, correspondiendo a los primeros las categorías de titular, asociado y adjunto; los docentes auxiliares pueden ejercer como jefes de trabajos prácticos, ayudantes de primera y ayudantes de segunda. Por su parte, el estrato de docentes extraordinarios incluye al profesorado emérito, consulto, honorario y visitante.

Las normas de la Universidad estipulan que el trabajo de los docentes no está acotado a la enseñanza, ya que comprende también el desarrollo de investigaciones y de actividades de extensión, consultorías y vinculación tecnológica, así como el ejercicio de funciones de gobierno universitario (ya fuere a través del desempeño de cargos ejecutivos o de la participación en órganos colegiados), a y la realización de actividades de coordinación académica y de evaluación (participación en jurados, tribunales académicos y autoevaluación institucional)[215].

Dado que el marco estatutario de la Universidad asegura la libertad académica, la convivencia plural de las diversas corrientes, teorías y líneas de pensamiento en búsqueda permanente de la excelencia académica y la carrera laboral de los trabajadores docentes[216], y en virtud del Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales, la Dirección General de Recursos Humanos, juntamente con la Secretaría de Administración y la Subsecretaría Legal y Técnica, han elaborado la reglamentación interna adecuada a esta normativa. El plantel de profesores, por su parte, ha organizado la Asociación de Trabajadores Docentes de la Universidad de Moreno (ADUNM).

La organización del trabajo docente es encauzada mediante la formulación de planes anuales de actividades por parte de los docentes, y su evaluación por parte de los consejos de departamento, lo cual ha posibilitado que los docentes complementen el dictado de clases en un cuatrimestre con la realización de otro tipo de actividades en el siguiente (de investigación, transferencia o extensión), iniciativa que se ha concretado en casi todas las carreras.

La implementación de la carrera y la evaluación del desempeño docente forman parte del marco estatutario de la Universidad, estando actualmente en elaboración la definición de criterios que concedan cierta unidad a la diversidad de estilos de trabajo y de perfiles existentes en la institución. No obstante, existen en la Universidad dispositivos entre los que pueden mencionarse los informes de evaluación elaborados por coordinadores de carrera para su aprobación por los departamentos académicos; los planes de trabajo e informes de desempeño que, con periodicidad anual, formulan los docentes (también sujetos a la aprobación de los

[214] La enseñanza incluye, entre otras tareas, el dictado de clases; la planificación y evaluación de los procesos de aprendizaje; la orientación pedagógica-tutorial de los alumnos; la supervisión de prácticas profesionales y de pasantías educativas; la producción de materiales didácticos.
[215] Reglamento Docente, artículo 3°.
[216] Estatuto de la UNM, artículo 5°.

consejos departamentales respectivos), o bien, las encuestas que deben responder los estudiantes a la finalización de la cursada de las asignaturas, destinadas a recabar opiniones sobre un conjunto de aspectos relativos a las prácticas de enseñanza del profesorado.

En lo concerniente a las condiciones materiales en las que se desarrolla la enseñanza y el aprendizaje, corresponde subrayar la progresiva mejora de la situación prevaleciente en el inicio de la formación de grado, en cuanto a la disponibilidad de aulas y una sala para profesores; la disponibilidad de recursos bibliográficos existentes en la Biblioteca de la Universidad, así como la elaboración de Cuadernos destinados a los estudiantes, la suficiencia y adecuación del mobiliario, el equipamiento de laboratorios e informático, así como el acceso a internet que disponen profesores y alumnos[217].

IV.5.1. El plantel docente

La evolución sostenida de la matrícula y de la oferta académica de la UNM estuvo acompañada, lógicamente, por la expansión del cuerpo docente de la Universidad. Se ofrece a continuación una apretada síntesis de los principales rasgos que caracterizan al profesorado de la Universidad[218].

Mientras que en 2013 el cuerpo sumaba aproximadamente 150 profesores; las cifras correspondientes a 2016 muestran un incremento del plantel que asciende a 528 personas. Si se considera, en cambio, la cantidad de designaciones docentes realizadas en ese último año, la cifra asciende a 869, cifra que comprende 679 designaciones de profesores ordinarios e internos, 180 contratos docentes y 10 designaciones de profesores consultos.

La distribución del personal docente por tiempo de dedicación permite observar que dos de cada tres profesores ejerce la enseñanza con un cargo de dedicación simple (en este segmento, que corresponde al 61% del plantel, el grupo más numeroso está representado por los docentes auxiliares, que reúne el 60% de las designaciones).

La distribución del cuerpo docente por departamento académico guarda relación con la matrícula estudiantil de cada carrera, concentrando el departamento de Economía y Administración poco más del 40% del plantel, dividiéndose de manera relativamente equivalente un 50% entre los departamentos de Ciencias Aplicadas y Tecnología y de Humanidades y Ciencias Sociales, mientras que el 10% restante corresponde al de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (ámbito en el que se imparte únicamente la carrera de Arquitectura).

Uno de cada cuatro docentes que se desempeña en la Universidad cuenta con título de posgrado (ya sea de doctorado, maestría o especialización).

El número de docentes ordinarios alcanzaba en mayo de 2017 un total de 135 personas, observándose también en este caso un relativo equilibrio en la distribución por unidad académica. En 2013, año de constitución del primer gobierno universitario, la UNM contaba con 55 docentes ordinarios, conformando así uno de los estamentos integrantes de la primera Asamblea Universitaria.

La distribución de categorías en el conjunto del plantel docente que se desempeña en los

[217] Mayores referencias sobre estas dotaciones se incluyen en el capítulo III del presente Informe.
[218] Se amplía en Anexo IV.04. del presente capítulo mayor información.

departamentos académicos refleja una clara prevalencia del grupo que nuclea a Jefes de Trabajos Prácticos, con un promedio del 30% del total; en segundo lugar se ubica el segmento de Ayudantes Graduados, que concentra el 18% del plantel (salvo en la carrera de Arquitectura, donde constituye el estrato de mayor magnitud). Si se considera, en cambio, la totalidad de las categorías, se observa que las unidades que funcionan bajo dependencia del Rectorado concentran prácticamente la totalidad de quienes se desempeñan bajo la modalidad de contratación.

IV.5.2. Ejercer la docencia en la UNM

Huelga destacar que en el ámbito de las instituciones universitarias no se encuentra una forma única de hacer la docencia, dada la influencia (entre otros factores) de la singularidad de diferentes campos disciplinares o profesionales, la experiencia previa en la docencia u otras áreas de actividad o la formación pedagógica de los profesores[219]. El perfil de los docentes de la UNM no escapa a esta caracterización; no obstante su diversidad, expresan su coincidencia con los fines del Proyecto Institucional.

Las representaciones más frecuentes sobre la UNM[220] aluden a su reciente inserción en un territorio particular, en el que docentes y estudiantes van bosquejando a través de sus prácticas definiciones en torno de «qué es formar y formarse». Esta impronta incide en los procesos de construcción identitaria y de compromiso y pertenencia institucional, nombrados en la jerga cotidiana mediante expresiones tales como «tener la camiseta puesta», «estar desde el comienzo», «no es lo mismo enseñar en Moreno que en otras universidades», que pueden interpretarse en orden a la importancia y a la oportunidad que constituye el hecho de «formar parte de un proyecto».

A pesar de la diversidad de las trayectorias del profesorado de la Universidad[221], prevalecen ciertas similitudes a la hora de caracterizar a los estudiantes, ensayando ciertas clasificaciones en virtud de la heterogeneidad de las franjas etáreas del alumnado de la Universidad, el tipo de escolaridad secundaria realizada o, inclusive, el horario (diurno o nocturno) en el que cursan las asignaturas. Es claro que tales caracterizaciones se construyen en base a ciertas evidencias empíricas observadas en el ejercicio de la docencia en diversas instituciones, y no solo en la UNM. Otros docentes, en cambio, sostienen que no hay diferencias entre los estudiantes que cursan en Moreno y los que lo hacen en otras universidades, enfatizando que las diferencias que observan radican fundamentalmente en el acompañamiento que realizado la institución y su profesorado[222].

Por el contrario, otros grupos colocan el énfasis en argumentos de otro orden, poniendo de

[219] Un profesor universitario es un especialista en su campo, lo que supone la aceptación de pautas y valores propios de ese campo, no siendo siempre posible distinguir cuál es el sentido de pertenencia que prevalece.

[220] Son apreciaciones recogidas en entrevistas realizadas con directores de departamentos académicos, coordinadores de carrera y profesores, en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional. Similares opiniones pueden encontrarse en informes de investigación producidos por Lagorio, Carlos *et al* (2013), *Propuesta metodológica y didáctica para la evaluación de las actividades académicas*, UNM - Programa de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas y Vezub, Lea (coord.) (2014), *Los primeros años de experiencia universitaria: motivaciones, expectativas y trayectorias de profesores y estudiantes de la UNM*, UNM - Programa de Apoyo al Desarrollo de Universidades Nuevas.

[221] Como fuera mencionado, dicha diversidad obedece a su pertenencia a diferentes campos disciplinares o profesionales, a la experiencia adquirida en la docencia u otras áreas de actividad (ya sea en la gestión pública o en el sector privado), así como a la formación pedagógica que poseen de los profesores. Por cierto, que la práctica en un contexto institucional determinado -en el que se articulan los objetivos universitarios, el modelo curricular, las condiciones de trabajo- constituye un ámbito que repercute en las formas de percibir y de actuar.

[222] No obstante, puede inferirse que estas apreciaciones connotan la dimensión de «dificultad» atribuida a la posición de estudiante.

relieve el compromiso que los estudiantes asumen con la Universidad, la apropiación del derecho a cursar estudios superiores, coexistente con altas expectativas depositadas en su culminación, aun cuando se experimente el ingreso a la Universidad como una situación problemática.

Un grupo de docentes que dicta asignaturas en el primer año de las carreras de grado[223] es enfático al manifestar las dificultades que presentan los estudiantes en la iniciación a la vida universitaria. Coinciden en caracterizar este momento como una situación en la que se conjugan un marcado temor al fracaso y conjeturas sobre su propio acervo de capacidades para el cursado de la carrera, sumándose a estas apreciaciones la alusión a las altas expectativas de logro en el estudio que observan en el alumnado. Por lo demás, suscriben a la ponderación de algunos factores de incidencia en el desempeño académico que manifiestan los estudiantes: desconocimiento de nociones y estrategias necesarias para llevar a cabo estudios superiores, principalmente en cuanto a las prácticas de lectura y escritura académica, la expresión oral y los procesos de abstracción, que presuponen conocimientos y habilidades adquiridas con anterioridad. Desde el ángulo de la organización institucional, los docentes concuerdan en que el tamaño de los grupos en las asignaturas en los primeros tramos de la carrera torna difícil la posibilidad de realizar un seguimiento personalizado, estrategia valorada en virtud de la importancia de esta etapa para la continuidad de la trayectoria posterior.

En esta circunstancia, muchos docentes ponen en cuestión las prácticas de enseñanza habitualmente sostenidas en la educación superior, planteándose interrogantes acerca de cómo hacer efectivo el aprendizaje y la inclusión de los estudiantes. Las realizaciones y proyecciones a este respecto aluden a la conformación de equipos de docentes y/o con estudiantes avanzados, la vinculación entre contenidos teóricos y prácticos en el desarrollo de las clases, la elaboración de materiales de estudio *ad hoc*, la comunicación a los alumnos sobre el sentido de la asignatura y sus contribuciones al perfil de egreso[224], entre otros aspectos. Sin embargo, son escasas las referencias a las instancias de evaluación como ámbito en el que también resulta necesario el acompañamiento a los alumnos o al uso de los hallazgos de estudios sobre prácticas docentes y estudiantiles efectuados en la misma Universidad.

Puede advertirse que los criterios valorados por el profesorado coinciden con estrategias de mejora puestas en práctica por las autoridades académicas. En la medida que el *currículum* se configura como un dispositivo organizador clave, que articula el conocimiento transmitido por los profesores con las experiencias de aprendizaje de los estudiantes, los docentes de primer año se unen a la valoración que los estudiantes otorgan a la posibilidad de cursar la misma asignatura en el segundo cuatrimestre del mismo ciclo lectivo; se aduce que habitualmente asiste una menor cantidad de estudiantes al dictado en «contracursada», hecho que facilita la interacción en el aula. Consideran además de importancia las iniciativas de articulación de las asignaturas de una misma área epistémica o de áreas afines, así como la implementación de talleres de escritura académica, entre otras actividades. Es claro que la preocupación primordial es la construcción de un proceso de efectiva democratización de la educación superior, cometido desde luego de largo aliento y de suma complejidad, en virtud de la pluralidad de factores intervinientes.

[223]Durante el período de Autoevaluación se realizaron entrevistas semiestructuradas con docentes de los primeros años de los departamentos de Ciencias Aplicadas y Tecnología, Economía y Administración, Humanidades y Ciencias Sociales y de la carrera de Arquitectura. Los profesores entrevistados fueron sugeridos por los directores de los departamentos académicos y los coordinadores de carrera.

[224] Por ejemplo, una publicación de la UNM explicita estas aportaciones en el caso de la licenciatura en Economía, Véase Robba, Alejandro (ed.) (2016), *Contribuciones para una formación heterodoxa en economía I : reflexiones sobre la realidad argentina*, Moreno: UNM Editora.

El examen del ejercicio de la docencia desde una perspectiva integral implica considerar asimismo otras condiciones en las que se desarrolla. En este aspecto corresponde señalar la superación del concepto tradicional de condiciones de trabajo, asociado exclusivamente al tema salarial, incorporando otros componentes que inciden en las labores académicas. En tal sentido, a medida que fue expandiéndose el desarrollo de la Universidad, en la actualidad docentes y estudiantes llevan a cabo sus actividades con una adecuada disponibilidad de espacios físicos para el dictado de clases, en aulas con acondicionamiento térmico y amplios ventanales que ofrecen iluminación natural, vistas al predio parquizado, seguridad, y libres además de contaminación sonora. A ello se suma que los nuevos edificios destinados a aulas disponen de salones de usos múltiples y *wi-fi*. La conformación de laboratorios para la docencia y la investigación constituye otro aspecto igualmente destacable, disponiendo las carreras de grado del espacio, el instrumental y los insumos necesarios[225].
El tiempo de trabajo del profesorado, medido en la distribución de las dedicaciones por dedicación, constituye un aspecto a ser considerado y fortalecido en la medida, puesto que aproximadamente la mitad del plantel cuenta con dedicaciones simples. Ya fue señalado que se trata de una condición que favorece la articulación de la enseñanza con actividades de investigación, vinculación tecnológica y extensión, así como la organización de ámbitos de análisis de prácticas pedagógicas, de implementación de innovaciones en las áreas epistémicas, entre otras líneas de acción. En tal sentido, cabe reiterar que la breve andadura de la Universidad permite explicar esta situación y el esfuerzo institucional implicado en la conformación del plantel docente, ya que contar con profesores calificados implicó la designación de personas no radicadas en Moreno y con desempeño en otras universidades. Naturalmente, son mejoras cuya concreción se irá produciendo en forma paulatina, en el marco del análisis de las condiciones presupuestarias y de los planes de trabajo que oportunamente vaya definiendo la Universidad.

IV.6. Perfil y prácticas del estudiantado

Para los aspirantes a ingresar a la Universidad y los estudiantes que cursan diferentes carreras, el tránsito por la Universidad y, desde luego, la graduación adquiere un lugar central en sus biografías personales, puesto que la institución no sólo es el ámbito que les permite adquirir una formación científico-profesional, sino también un lugar de reconstrucción de la subjetividad y de experiencias culturales y sociales que difieren de la escolaridad anterior. Por ello, a la par de caracterizar el perfil sociodemográfico de los ingresantes y sus trayectorias académicas, se han realizado indagaciones orientadas a revelar de qué manera se procesa la experiencia personal de constituir un grupo que, frente a generaciones anteriores, accede por primera vez a los estudios superiores. Así, se trata de complementar la lectura sociodemográfica y los datos sobre rendimiento académico con la exploración de procesos que han configurado y pre-configuran la experiencia de vida de los estudiantes, toda vez que la Universidad explicita su compromiso con una política pública de democratización y de ampliación de oportunidades educativas.

Con este propósito se ha analizado información recogida en grupos focales con estudiantes de los primeros y últimos años, en encuestas aplicada a inscriptos en el COPRUN[226] y a alumnos de tercer año de todas las carreras que ofrece la Universidad. En su conjunto, reflejan la inserción de los alumnos en la estructura social local y las percepciones acerca de la incidencia en su

[225] En Anexo IV.05. se aporta información sobre los laboratorios disponibles en la Universidad.
[226] La Secretaría Académica de la Universidad realiza anualmente, desde 2011, el relevamiento y la sistematización de datos aspectos sociodemográficos, ocupacionales y educativos de los aspirantes que están en condiciones de realizar el Curso de Orientación y Preparación Universitaria (COPRUN).

comportamiento académico de dispositivos institucionales y de formas de enseñanza. Junto a ello, la exploración sobre condiciones y proyectos de vida ofrece una visión sobre las relaciones de ruptura y continuidad entre pasado, presente y proyección hacia el futuro, sin hacer abstracción del contexto societal en el que estas biografías personales se inscriben.

IV.6.1. Perfil de los aspirantes a ingresar a la Universidad

La Secretaría Académica elabora anualmente desde el comienzo del Curso de Orientación y Preparación Universitaria un Informe sobre el Perfil de Ingresantes, en base a características sociodemográficas, ocupacionales y educativas de los aspirantes que están en condiciones de cursar el COPRUN. En estos relevamientos anuales se advierte un perfil que coincide, en líneas generales, con las conclusiones de investigaciones sobre grupos que acceden a lo que se ha dado en llamar las «nuevas» universidades del Conurbano bonaerense.

El Informe elaborado en 2011[227] ofrece datos significativos a este respecto:

- Cuatro de cada diez alumnos eran mayores de 25 años; el 60% estaba trabajando, siendo superior la proporción de varones en esta situación.
- El 70% del grupo declaró estar radicado en el partido de Moreno, en viviendas que mostraban un claro déficit habitacional (solamente el 23% contaba con todos los servicios), siendo la casi totalidad de los ingresantes (90%) los primeros de la familia en acceder a la Universidad.
- Los alumnos encuestados provenían principalmente de escuelas de gestión estatal (poco más del 70%), registrándose en este grupo una considerable proporción de quienes egresaron hace más de 10 años (30%). En relación con la trayectoria escolar previa, el 9 % de los integrantes del grupo manifestó haber abandonado alguna vez los estudios, principalmente por dificultades económicas o laborales[228], advirtiéndose entre las mujeres la incidencia del matrimonio o embarazo. Las cifras de repitencia tienen un claro sesgo de género, ya que el 70% corresponde a mujeres.
- En el conjunto de los alumnos inscriptos, la proporción que contaba con estudios previos en el nivel superior ascendía al 33%.

Los datos correspondientes a 2016 muestran que[229]:

- El 63% de los inscriptos son menores de 25 años; prácticamente seis de cada diez jóvenes provienen de localidades del partido de Moreno (representando una cifra levemente menor a la registrada en 2015).
- La proporción de quienes trabajan continúa disminuyendo desde el primer año de inicio de actividades académicas de la UNM: 48% de los ingresantes.
- Un 37% de los inscriptos en el COPRUN ha terminado la escuela secundaria en 2015, cifra que muestra un aumento paulatino respecto de años anteriores.
- La cantidad de inscriptos que ha cursado estudios previos en el nivel superior crece respecto de los registros de 2015 y pasa de 24% a 31% en 2016.
- Prácticamente 9 de cada 10 alumnos se constituyen en los primeros de sus familias en ingresar a una institución de educación superior.

[227] Ese año se aplicó una encuesta *on line* de carácter obligatorio al grupo en condiciones de ingresar al primer cuatrimestre. La misma fue respondida por 913 alumnos, lo que significó un nivel de respuesta de aproximadamente un 83%, hecho que permite afirmar la representatividad de la muestra.

[228] Es posible suponer que ambos factores se encuentren relacionados; es decir, los problemas económicos inciden en inserciones laborales tempranas.

[229] Estas cifras corresponden a los inscriptos que cumplieron con los requisitos administrativos para iniciar la actividad académica: 3.374 alumnos de un total de más de 5.000 aspirantes.

Si bien no es posible realizar una comparación *strictu sensu* entre ambas mediciones, resulta plausible advertir la continuidad y la modificación (aunque leve) de algunas tendencias.

- En 2016 se mantiene el patrón de distribución observado desde 2011, por cuanto la casi totalidad de los ingresantes forma parte, dentro de sus hogares, de la primera generación que accede a la educación superior, mostrando igualmente en el período 2011-2016 una tendencia similar en lo relativo al nivel educativo de los progenitores[230].
- Se observan algunos cambios en la composición del perfil de los aspirantes, que muestran una leve disminución de la edad con la que se ingresa a la Universidad, hecho que probablemente obedezca a la saturación de la demanda de los mayores de 25 años interesados en cursar estudios superiores (y que lo hicieron a partir de la creación de la UNM). Mientras en 2011 el 40% del grupo tenía más de 25 años, los registros de 2016 muestran que el 37% pertenece a esa franja.
- Persiste, sin embargo, la heterogeneidad de la composición etárea del alumnado, ya que están los que rondan los 20 años y una considerable proporción de quienes tienen más de 30, registrándose casos de adultos mayores. Se trata de una dimensión de importancia para dar cuenta de diferencias en las trayectorias vitales de los sujetos.
- Otro aspecto a destacar es que la proporción de inscriptos que trabaja continúa disminuyendo desde 2011, representando en 2016 un 48%, cifra levemente inferior a la registrada en 2015 (51%).
- La mayoría de los aspirantes procede de localidades de Moreno, tendencia que se mantiene desde el inicio de la actividad académica, aunque se registra un aumento paulatino de la proporción de grupos procedentes de otros partidos[231], situación que pone en evidencia que el área de influencia de la Universidad no está limitada al partido de Moreno.

IV.6.2. Perfil sociodemográfico de los estudiantes

Las conclusiones de la encuesta aplicada en 2016 a alumnos de tercer año del conjunto de las carreras de grado[232] que imparte la UNM muestran que:

- Poco más del 60% de los estudiantes tiene entre 18 y 24 años.
- Más de la mitad del grupo de encuestados trabaja mientras estudia, mientras que un 40 % de los que no lo hacen, buscan activamente un empleo. Entre los mayores de 30 años, el 80% está trabajando, cifra que disminuye a un 33% en el rango de 18 a 24 (si bien en este último caso, el 46% que no trabaja, busca un empleo). La distribución por género de la situación laboral muestra que en el grupo de los alumnos que trabajan, seis de cada diez son varones.
- Poco más del 80% del total de los jóvenes entre 18 y 24 años convive habitualmente con su familia de origen. Aproximadamente un 45% de los alumnos manifiesta recibir colaboración de su familiar para continuar con los estudios universitarios, consistente mayormente en un apoyo económico.
- Ocho de cada diez alumnos manifiesta no tener hijos, prevaleciendo entre quienes declaran la tenencia de hijos las mujeres de más de 30 años, cursantes en su mayoría de la

[230] El relevamiento efectuado en 2011 daba cuenta que más de la mitad de los padres de los alumnos no contaba con estudios secundarios completos (sólo un 23.5% alcanzaba este nivel), mientras una cuarta parte acreditaba como máximo nivel de estudios el primario completo. El Informe correspondiente a 2016 muestra que el 27% de los padres cuenta con estudios primarios completos y un 22% con el secundario completo.

[231] En 2011, el 70% procede de Moreno y en 2016, un 60%.

[232] La selección de la muestra de estudiantes no se ha efectuado conforme a los procedimientos que aseguran la aleatoriedad; se ha optado por una muestra por conveniencia, que refleja en cierto grado la heterogeneidad de la población estudiantil. Los criterios adoptados para la selección de la muestra fueron: (a) totalidad de las carreras de grado que imparte la Universidad; (b) alumnos de tercer año, quienes ya cuentan ya con una amplia experiencia en la vida universitaria; (c) asignaturas de cada carrera y comisiones de cursado que congregan grupos de mayor tamaño; (d) turnos de cursada de diurno, vespertino y nocturno. La encuesta fue aplicada a los alumnos que se encontraban presentes en el salón de clases.

licenciatura en Trabajo Social.

- La valoración positiva otorgada por los entornos familiar y social a la asistencia a la Universidad es unánime, por cuanto esta actitud de sus allegados representa la respuesta del 94% de los consultados (situación que atraviesa las variables de edad, género y condición laboral).

IV.6.3. Motivaciones, representaciones y expectativas de los estudiantes

Las representaciones y expectativas sobre la Universidad y la carrera universitaria permiten apreciar relaciones entre tradiciones sociales e históricas y la experiencia personal de los estudiantes, que funcionan como marco de actuación en la vida universitaria y de interpretación del futuro profesional.
A este respecto, se advierte una diversidad de situaciones, una de las cuales alude a elementos puestos en juego al tomar la decisión de estudiar en la Universidad; se trata de motivaciones asociadas a ciertas expectativas sobre lo que se espera lograr con el acceso a la educación superior. Para la mayoría de los alumnos la obtención de un título constituye una vía para adquirir mayor autonomía, «ser alguien en la vida», «lograr un «buen trabajo, que sea satisfactorio y se relacione con la carrera elegida». En ocasiones se alude a la importancia de modificar un «destino» familiar urdido en base a condicionantes socio-económicos; en este caso, el acceso a la educación superior aparece como medio de ascenso social.

En estudiantes adultos se juegan también otros motivos, reflejados en testimonios que narran historias de vida: «Trabajé desde los dieciocho años, además tengo cinco hijos y no tuve posibilidades de hacerlo antes […] Ahora estoy jubilada y quiero dedicar mi tiempo a estudiar. Elegí Economía porque creo que es el *quid* de toda problemática humana»[233]. Puede interpretarse así que en el imaginario colectivo persiste una cadena de significantes equivalentes en torno de «título universitario – buenos ingresos – ascenso económico-social»[234], aunque también de «cuentas pendientes» en la trayectoria individual de algunos sujetos (trayectoria, por otra parte, también atravesada por una realidad socio-histórica que no es externa en la constitución de la subjetividad).

Es claro que entre los motivos de elección de la carrera, y de elegir a la Universidad de Moreno para hacerlo, la creación de la institución ocupa un lugar predominante en las apreciaciones de los estudiantes. El enclave territorial de la Universidad es percibido como una oportunidad, en función de su cercanía con el lugar de residencia habitual, a lo que se suma el carácter gratuito de la universidad pública. Para muchos estudiantes, la Universidad no es sólo una apuesta a futuro y la ampliación de un derecho limitado a la esfera personal; expresan además que la formación académica y la construcción del edificio universitario han modificado la fisonomía del territorio, en palabras de una estudiante: «En la hora pico de entrada a la Universidad, la parada estaba llena de jóvenes con fotocopias. Era otro paisaje»[235].

IV.6.4. La trayectoria académica de los estudiantes

La inscripción de alumnos en las carreras de grado de la UNM muestra una evolución favorable en el período 2011-2016, tal como se advierte en las cifras correspondientes a la matrícula de

[233] Estudiante de sesenta y cuatro años, cursante del COPRUN, aspirante a estudiar la licenciatura en Economía. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/imagenes/upload/8%20estudiantes%20mayores.pdf.
[234] Esta cadena de significantes se ha tomado del citado estudio de Vezub, L.
[235] Expresiones vertidas por una estudiante en un grupo focal.

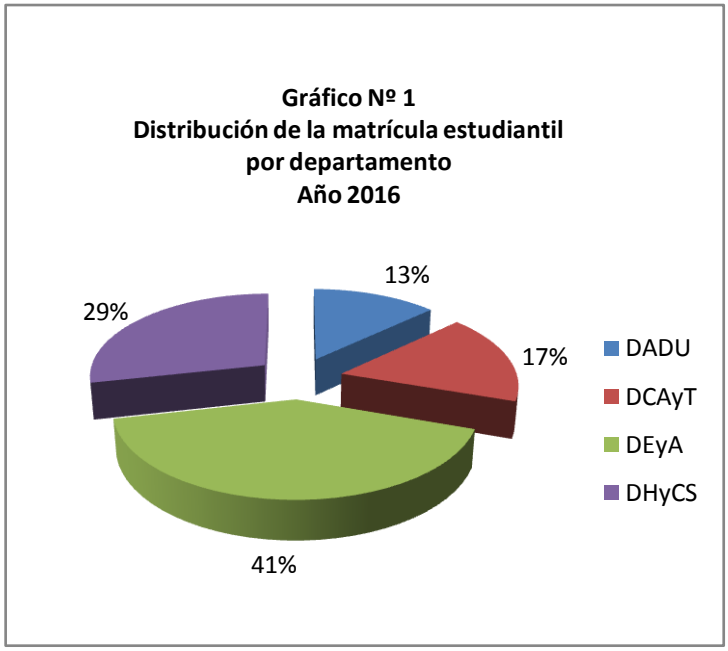
2011 y a la de nuevos inscriptos en sucesivos ciclos lectivos, tal como se expone en la Tabla N° 1. Los datos presentados no incluyen a alumnos reinscriptos en cada año lectivo, quienes iniciaron la carrera en ciclos anteriores, situación que principalmente obedece al hecho que la trayectoria académica efectivamente realizada por la mayor parte del alumnado difiere de las pautas previstas en el diseño de los planes de estudios, situación que se analiza en puntos posteriores.

Tabla N° 1
Alumnos nuevos inscriptos en carreras de grado - Período 2011 – 2016

COHORTES					
2011	2012	2013	2014	2015	2016
1.007	1.206	1.474	1.840	2.284	2.647

Fuente: SIU-Araucano, datos suministrados por la Secretaría Académica de la Universidad.

La distribución de la matrícula estudiantil por carreras muestra para el ciclo lectivo 2016 una mayor representación de la carrera de Contador Público Nacional, ubicándose en los lugares subsiguientes las de Arquitectura, Licenciatura en Administración e Ingeniería en Electrónica, como se muestra en el Gráfico siguiente.



Fuente: SIU-Araucano, datos suministrados por la Secretaría Académica de la Universidad.
NOTA: Los datos de matrícula estudiantil incluyen nuevos inscriptos y reinscriptos.

Los datos de la matrícula estudiantil correspondiente al período 2011-2016 muestran que aproximadamente un 30% de los estudiantes de las primeras cohortes (2011 y 2012) permanece en la Universidad habiendo transcurrido la duración teórica total de años para los ciclos de licenciatura (5 años). En el caso de los que ingresaron en 2013, se observa que un 37% se reinscribió en la Universidad en 2016; mientras que un 44% y 59% de los ingresantes en 2014 y 2015 (respectivamente) continuaron los estudios en 2016.

Es claro que estos datos no deberían llevar a colegir que los alumnos que no se inscribieron en 2016 hayan abandonado en forma definitiva los estudios (al menos en lo referido a la totalidad del segmento). A este respecto, algunas de las tendencias registradas sobre la cursada de asignaturas de primer año abonan la hipótesis de la «discontinuidad» de la trayectoria académica de un considerable grupo de alumnos, presentándose variaciones por ciclo lectivo, carreras y asignaturas (inclusive, picos en el interior de cada segmento)[236].

Pueden enumerarse, en tal sentido, situaciones que constituyen ejemplos de diferentes desempeños estudiantiles, poniendo de manifiesto la importancia de perfeccionar *corpus* de información disponibles y de realizar estudios exploratorios que ofrezcan indicios complementarios:

- Los estudiantes que obtienen la promoción directa en una asignatura (al lograr una calificación de 7 puntos o más) constituye un segmento que ostenta un desempeño adecuado; sin embargo, se advierte la necesidad de afianzar la producción de información sobre la trayectoria de este sector. Un ejemplo a este respecto es identificar la distribución de estudiantes que promocionan la materia en condición de reinscriptos.
- Se observa una notoria brecha entre el segmento de alumnos que no promocionaron en forma directa, pero regularizaron el cursado de una asignatura -para cuya aprobación deben rendir un examen final-, los inscriptos para rendir el examen de esa materia, los que efectivamente se presentan y quienes obtienen un resultado satisfactorio.
- Los estudiantes que asisten al menos a una clase de una determinada materia y los que, habiéndose inscripto, no asisten a clase alguna, conforman un grupo en el que es frecuente el abandono temporal. Es habitual, a este respecto, el caso de alumnos que no efectúan la reinscripción a dicha materia en el siguiente ciclo lectivo; por otra parte, el abandono temporal puede presentar variaciones por asignatura, dependiendo además de la situación personal del estudiante.
- Sin agotar las múltiples aristas del fenómeno, en el caso del desempeño en una misma asignatura, pueden presentarse también oscilaciones (sin configurar tendencias claramente ascendentes o descendentes), según el estudiante asista a clases en el primer cuatrimestre o en el segundo («contracursada») o, bien, en lo relativo al cursado de asignaturas que contemplan una programación lineal (niveles I, II, III o más, en una secuencia que incluye diferentes contenidos en cada nivel). En los testimonios de docentes y estudiantes obtenidos en entrevistas o grupos focales se aluden a estos aspectos, permitiendo visualizar factores institucionales que influyen en la trayectoria de los estudiantes. En el caso de la contracursada, uno de los argumentos predominantes hace referencia al menor número de alumnos por comisión, hecho que facilita la interacción docente-alumnos.

Los testimonios de estudiantes[237] aportan argumentos para apreciar cómo el tránsito académico se realiza conforme a la particularidad de las condiciones de vida, ofreciendo elementos para una reconstrucción complementaria de recorridos académicos que conjugan dimensiones académicas, laborales y personales. Los relatos centrados en la etapa de cursado de la carrera muestran que el ejercicio laboral y las responsabilidades familiares a atender impiden el cursado del conjunto de las obligaciones curriculares previstas para cada año lectivo, a lo que se agrega que una nueva inscripción no siempre se efectúa inmediatamente después de la reprobación o el abandono de la cursada de una o más asignaturas. Estos y otros ejemplos explican que gran

[236] Véanse los Informes de Desempeño Académico de los Alumnos, elaborados por la Secretaría Académica, que ofrecen datos desagregados por departamento académico y carreras; en forma complementaria, los testimonios ofrecidos por los estudiantes ofrecen argumentos alusivos a la discontinuidad de la trayectoria.

[237] Si bien la información obtenida a través de estos procedimientos no permite efectuar generalizaciones (al tratarse de grupos focales y encuestas administradas en muestras intencionales), las respuestas de los estudiantes ofrecen elementos que abonan la comprensión sobre factores de incidencia en el desempeño académico.

parte de los jóvenes acepten que la culminación de los estudios constituye un proyecto cuya concreción ha de insumir más de cinco años.

Un tópico frecuente es la experiencia de ingreso a la Universidad, descripta en términos de la ruptura con la escuela secundaria y las nuevas situaciones que este pasaje implica. Consultados los ingresantes al COPRUN en el ciclo lectivo 2016 sobre las vivencias de su primer día en la Universidad, la casi totalidad del grupo expresa sentirse asombrado por la calidad de los profesores y la comodidad de la infraestructura edilicia, manifestando algunos el temor a fracasar, así como las notorias diferencias que advierten en relación con la escolaridad anterior[238].

«Aprender a ser» un estudiante universitario es visualizado como un camino no exento de dificultades, al implicar un esfuerzo considerable y la modificación de prioridades personales. Los avatares y escollos que surgen del relato de estudiantes de distintas carreras son de diverso tipo:

- Dificultades atribuidas a la trayectoria escolar previa, puesto que los conocimientos, habilidades y estrategias de estudio que traen de la escuela secundaria «no alcanzan» para satisfacer el nivel de exigencia requerido en la Universidad, coincidiendo en este aspecto con las opiniones del profesorado señaladas con anterioridad. Así, el pasaje del nivel medio al superior se expresa en la mayor intensidad que adquieren los fenómenos de desgranamiento y de bajo rendimiento académico en el primer año de las carreras.
- Los estudiantes más avanzados opinan que la causa de no pocos problemas en la cursada obedece a la juventud e inexperiencia de sus pares que están iniciando los estudios: están los que «prueban» en el momento de inscribirse, sin tener claridad sobre los contenidos de la carrera o de la asignatura, a lo que se suma un mal manejo del tiempo y la falta de atención y participación durante el desarrollo de las clases.
- La diversidad etárea, que conlleva una mayor o menor cercanía con la inserción en el sistema educativo, es considerada otro aspecto de importancia, ya que muchos estudiantes de mayor edad consideran un problema el hecho que la escuela secundaria haya quedado bastante atrás en el tiempo. Sin embargo, otros alumnos adultos cuestionan en parte esta apreciación, al manifestar su interés por el conocimiento y valorar la oportunidad (aunque tardía) que significan los estudios universitarios para el desarrollo personal.

A la par de estas dificultades, las interacciones y los vínculos son caracterizados como facilitadores de la trayectoria en la Universidad; el reconocimiento de otros «significativos» allana la permanencia en la institución, destacándose fundamentalmente el vínculo con el grupo de pares y de docentes. La integración en grupos de estudio con compañeros es valorada positivamente para mejorar el desempeño en el estudio, amén de resaltar la amistad como factor de pertenencia en una institución que no tiene atributos de masividad. En la relación con los profesores se pondera el apoyo brindado, no sólo en lo académico, sino también en aspectos relativos a la vida personal. Reconocen especialmente a quienes fueron referentes en virtud del dominio de un campo de conocimiento y su capacidad de transmisión, reiterando las referencias a la familiaridad que adquieren las interacciones con los docentes y la actitud comprensiva que manifiestan hacia sus vicisitudes en los procesos de aprendizaje.

A la hora de valorar la calidad de la formación que la Universidad ofrece, además de la excelencia académica del profesorado, algunos estudiantes expresan su beneplácito por las

[238] Se alude a un breve cuestionario respondido por aproximadamente 430 alumnos. Corresponde aquí también aclarar que la selección de la muestra ha obedecido a criterios de conveniencia, puesto que la encuesta se ha aplicado en comisiones a cargo de la coordinadora del COPRUN y de las coordinadoras de la Comisión de Autoevaluación de la Función Docencia, responsables del dictado del Taller Aproximación a la Vida Universitaria.

carreras que otorgan un título intermedio, añadiendo la importancia de la decisión de modificar la modalidad de correlatividad entre asignaturas, con un notorio énfasis sobre el establecimiento del sistema de «contracursada». Las opiniones expresan, sin embargo, un cuestionamiento a lo que consideran una excesiva carga horaria, la inadecuada organización de los horarios de cursada y un exceso de bibliografía obligatoria en algunas asignaturas. Otras expresiones valoran la posibilidad de participar en proyectos de investigación o de extensión, ampliándose estos comentarios a la realización de actividades extracurriculares que permiten el contacto con especialistas de reconocida trayectoria y la realización de prácticas pre-profesionales.

Una aceptación especial merece la positiva valoración de las condiciones institucionales y materiales en que se desarrolla la formación, señalándose la disponibilidad de acceso a internet y de bibliografía en la Biblioteca institucional. Sin embargo, los alumnos que cursan los últimos años de carreras -y que hacen uso intensivo de laboratorios- mencionan que en los inicios de su formación (coincidente con el momento de creación de la Universidad) no contaron con la totalidad del equipamiento disponible[239], beneficio que sí han obtenido las cohortes posteriores, cuando la institución estuvo en condiciones de proceder a su instalación. En otro orden de asuntos, los alumnos se expiden acerca la mejora progresiva que han observado respecto de la agilidad de los trámites administrativos que deben realizar durante el cursado de la carrera, valoración que también alcanza a la expedición de títulos.

IV.6.5. La integración en la Universidad

La participación de los estudiantes en la política universitaria fue construyéndose progresivamente, tarea en la que participaron quienes ya contaban con experiencias anteriores en agrupaciones partidarias y aquellos motivados por el interés de apoyar el crecimiento de la Universidad. La alumna de la Licenciatura en Trabajo Social elegida como Presidenta del Centro de Estudiantes en la primera elección estudiantil efectuada en la Universidad (2013), integra una agrupación que reúne a diferentes grupos políticos y a estudiantes independientes, expresando a este respecto la importancia que tuvo la importante afluencia de estudiantes a la votación, interpretando esta situación en términos de la concienciación adquirida por sus pares ante la elección del grupo responsable de dirigir el Centro de Estudiantes[240]

Además, los estudiantes realizan apreciaciones positivas sobre las oportunidades que ofrece el área de Bienestar Estudiantil. En tal sentido se alude a la oportunidad de participar en actividades recreativas, culturales y deportivas, destacando especialmente la disponibilidad del campo de deportes de la Universidad y el hecho de formar parte de encuentros deportivos interuniversitarios y en los Juegos Universitarios Argentinos y la posibilidad de gozar de un servicio gratuito de salud[241].
A estos comentarios se agregan los relativos a la relevancia que otorgan a las becas para continuar con los estudios, que proceden de distintas fuentes: las otorgadas por la misma Universidad, que consisten en subsidios al Mérito Académico, de Ayuda y de Apoyo Económico,

[239] Situación ante la cual la Universidad tuvo que recurrir al uso de laboratorios externos, hasta tanto concluyera la construcción de los propios.
[240] Véase la entrevista a esta estudiante en el boletín virtual de la UNM, año iii, nº 31, disponible en: http://www.UNM.edu.ar/imagenes/upload/11entrevista%20anal%C3%ADa%20p%C3%A9rez.pdf
[241] La Universidad adhiere al Seguro Público de Salud (SPS) implementado por la provincia de Buenos Aires, al cual se han integrado más de cuatrocientos estudiantes. Asimismo, los estudiantes cuentan con el apoyo del Programa Remediar (Ministerio de Salud de la Nación), el Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable, a la vez que disponen de un consultorio médico en sede universitaria y de la posibilidad de efectuar un testeo rápido de HIV. Por último, cabe mencionar las acciones en materia de accesibilidad, suscribiendo al proyecto de la SPU Fortalecimiento de Capacidades Institucionales para la Atención de Personas con Discapacidad y la integración a comisiones interuniversitarias y de la Red Unidesarrollo en esta materia.

las provenientes del Ministerio de Educación (Programa Nacional de Becas Universitarias –PNBU-, Programa Nacional de Becas Bicentenario –PNBB), las destinadas por el ANSES mediante el Programa PROGRESAR, así como las que auspicia el Banco Provincia de Buenos Aires. En Anexo IV.05. se presentan algunos datos relativos a las estrategias de Bienestar Estudiantil.

En noviembre de 2016 la Universidad aprobó su *Programa de Orientación, Información y Asesoramiento sobre Convivencia Universitaria,* que incluye un protocolo y dispositivo de trabajo elaborados con un enfoque integral para el abordaje de diferentes situaciones. Los objetivos del Programa están orientados a:

- Establecer procedimientos institucionalizados para la intervención en situaciones que afectan la convivencia entre los integrantes de la comunidad académica, tales como conflictos recurrentes, discriminación, acoso, hostigamiento individual y/o grupal, violencia de género y toda otra forma de violencia.
- Establecer procedimientos institucionales para la intervención en situaciones que resulten perjudiciales y de riesgo para las personas comprometidas, dificultando o impidiendo el desarrollo normal de las actividades de la Universidad.
- Fomentar el desarrollo integral de las personas y/o grupos que integran la comunidad universitaria, a la par que afianzar condiciones para la convivencia plural desde el ejercicio de las responsabilidades y la protección de los derechos.
- Sentar las bases para conformar un dispositivo de escucha, recepción, orientación, seguimiento y derivación de las situaciones de complejidad en la convivencia, especialmente las referidas a la violencia de género

IV.7. Los primeros egresados de la Universidad

A poco de completar la primera cohorte que cursó carreras de grado, la Universidad cuenta ya con casi doscientos egresados de tecnicaturas y carreras de grado, logro en el que se han conjugado la integración a la vida universitaria y los modos en que esta se tramita en la institución. En la Tabla N° 2 se incluyen los datos correspondientes a las carreras de grado y los ciclos de licenciatura que imparte la UNM.

Tabla N° 2
Graduados de carreras de grado 2013 – 2016

Carreras de grado	Total	2013	2014	2015	2016
Total	132	5	4	54	69
Contador Público Nacional	**14**	-	-	8	6
Licenciatura en Administración	**4**	-	-	1	3

Licenciatura en Relaciones del Trabajo	**6**	-	-	2	4
Licenciatura en Comunicación Social	**11**	-	-	4	7
Licenciatura en Trabajo Social	**52**	-	-	25	27
Ciclo de Licenciatura en Educación Inicial	**32**	-	4	10	18
Ciclo de Licenciatura en Educación Secundaria	**13**	5	-	4	4

Fuente: Elaboración de la Secretaría Académica de la UNM en base a información de SIU-Guaraní.
NOTA: en las cifras de egresados 2016 están integrados los estudiantes que finalizaron la carrera
en este ciclo lectivo, incluidos los que rindieron su último examen en marzo de 2017.

La siguiente Tabla (N° 3) incluye los egresados de tecnicaturas universitarias.

Tabla N° 3
Graduados de tecnicaturas universitarias - 2013 – 2016

Tecnicaturas	Total	2013	2014	2015	2016
Total	**63**	**6**	**11**	**21**	**25**
Técnico Universitario en Electrónica	6	-	2	2	2
Técnico Universitario en Gestión Ambiental	10	-	-	4	6
Técnico Universitario Impositivo Contable	47	6	9	15	17

Fuente: Elaboración de la Secretaría Académica de la UNM en base a información de SIU-Guaraní.
NOTA: en las cifras de egresados 2016 están integrados los estudiantes que finalizaron la carrera en este ciclo lectivo, incluidos los que rindieron su último examen en marzo de 2017.

En la lectura de estas cifras es importante reconocer que, si los resultados académicos de una institución universitaria no están constituidos sólo por el número de graduados o por su inserción al mercado de trabajo[242], no es menos cierto el beneplácito de la comunidad universitaria ante este hecho.

En virtud de su participación en la Comisión de Información Académica de la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB), la Universidad aplica la Encuesta de Graduados (que forma parte de las actividades programadas en la Red, común para las universidades integrantes). El cuestionario administrado en la UNM contempla el conjunto de egresados en el período 2013-marzo de 2016, obteniéndose un 90% de respuestas (sobre un total de 101 cuestionarios administrados).

Los resultados de esta encuesta muestran que:

- Un 75% de los egresados de carreras de grado trabajan en actividades parcialmente o muy relacionadas con los estudios cursados.
- Una mirada al tipo de título obtenido permite advertir que, en el caso los ciclos de Licenciatura, el 100% de los graduados trabajaron mientras realizaron sus estudios. Entre los egresados de la formación de grado, siete de cada diez trabajaron durante el transcurso de su carrera, mientras que en el grupo de quienes obtuvieron un título intermedio, la proporción de los que trabajaron durante el cursado de la carrera es levemente mayor a la

[242] Es obvio que la inserción laboral depende de posibilidades ocupacionales estructurales, aunque no puede soslayarse que también influye las características de la formación que la institución ofrece.

registrada en los estudios de grado.
- El 70% del grupo manifestó haber elegido la UNM para cursar sus estudios superiores en razón de la cercanía con su lugar de residencia, mientras que solo un 19% lo hizo por tratarse de una universidad pública gratuita.

A la hora de emitir su opinión sobre su trayectoria en la Universidad, los graduados aluden a cuestiones relativas a los beneficios que ha representado la formación recibida:
- Una gran mayoría (80%) valora la excelencia y actualización de los contenidos teóricos, siendo escasamente inferior la ponderación sobre el desarrollo de un espíritu crítico, las habilidades para resolver problemas, asumir responsabilidades o tomar decisiones; en cambio, la mitad de los graduados aprecia que en menor medida la carrera proporciona sólidos saberes prácticos transferibles al ejercicio profesional.
- En relación con la organización curricular, prácticamente la mitad de los consultados expresaron que el sistema de *correlatividades*[243] constituyó un obstáculo en el cursado de la carrera, mientras que un 80% acuerda con la duración de la carrera estipulada en los planes de estudio, agregando que ello no ha perjudicado el ingreso al ejercicio laboral[244].
- Resulta significativo el hecho que casi un 80% del universo manifiesta su interés por realizar estudios de posgrado.

A las opiniones mencionadas pueden añadirse las obtenidas en un taller con graduados organizado en 2015 por el departamento de Humanidades y Sociales con el propósito de indagar, entre otros aspectos, el significado que adquirió el paso por la Universidad y la experiencia de ingreso al mercado laboral, una vez obtenido el título de grado. Los testimonios de los graduados expresan su satisfacción por la finalización de los estudios, hecho que modifica la posición personal, a la par de dar cuenta de la diferencia entre teoría y práctica laboral: «Al armar el CV tenía algo muy importante para agregar, era licenciada en Trabajo Social»; «Podés hablar con colegas que tienen mayor experiencia desde el mismo lugar, de igual a igual» (egresada de la licenciatura en Educación Inicial); «Hoy me ´planto´ con más seguridad frente a un director o a un inspector» (egresada de la licenciatura en Educación Secundaria); «Los primeros años de cursada son mayoritariamente teóricos, después empezás a poner en práctica la teoría […]. Con las prácticas profesionales en el INTA tuve un golpe de realidad, eso me marcó» (egresada de la licenciatura en Comunicación Social).

IV.8. A modo de conclusiones

Los principales avances o logros y cuestiones que requieren atención preferente, detectados en el proceso de Autoevaluación Institucional guardan relación con:

Pertinencia y relevancia de diseños curriculares de la formación de grado

Principales avances y logros

- Razonable grado de pertinencia social: en función de los ejes vertebradores de la oferta académica contemplados en el Proyecto Institucional, puestos en evidencia en los discursos políticos y teóricos de los planes de estudio, que incorporan con diferentes énfasis cuestiones socialmente problematizadas, según las particularidades de cada campo disciplinar o profesional.
- Diversificación de la oferta académica, con atención de problemáticas sociales, económicas,

[243] Opinión coincidente con la de los estudiantes que actualmente cursan carreras en la Universidad.
[244] Naturalmente, estas opiniones reflejan la situación de estudiantes que han cursado la carrera sin grandes tropiezos.

ambiente y hábitat, educativas e innovación tecnológica. Se destaca asimismo que el énfasis otorgado a la región metropolitana no implica dejar de lado dinámicas globales y avances científicos y tecnológicos.
- Excelencia académica: adecuación de los saberes disciplinarios a los objetivos del Proyecto Institucional -pertinencia, transdisciplina, heterodoxia, integración- con distintos matices en cada carrera, de acuerdo con campos disciplinares y profesionales que les son propios.
- Progresiva superación de dificultades en la organización curricular: mejora de la articulación e implementación de mejoras de la enseñanza en algunas áreas epistémicas; articulación vertical de asignaturas o contenidos (correlatividad), ampliación de oportunidades de cursada de las asignaturas de primer y segundo año (contracursada.

Aspectos a revisar y mejorar

- Revisión y evaluación de diseños curriculares de las carreras de grado, con consideración de los estudios preliminares ya realizados en algunas carreras.
- Análisis de la viabilidad/pertinencia de ampliar la actual propuesta de formación de pregrado y grado.
- Fortalecimiento de las áreas epistémicas como unidad de producción de la enseñanza: incremento de la integración vertical y horizontal de las asignaturas de las áreas de formación disciplinar -general y especializada- y profesional, en función del perfil de egreso. Implementación de estrategias orientadas a la integración de los principales contenidos de las áreas epistémicas y de actividades de enseñanza que propicien el aprendizaje de los estudiantes.
- Mejora de los criterios de organización de las áreas epistémicas y de la articulación entre carreras áreas similares o afines de carreras y departamentos académicos.
- Configuración progresiva de las áreas epistémicas en articulación con la agenda de investigación, transferencia y extensión.

Estructura, gobierno y gestión académica

Principales avances y logros

- Constitución de órganos colegiados en departamentos y carreras: adecuada representación de los estamentos docente y estudiantil; funcionamiento aceptable en cuanto a asiduidad de las reuniones.
- Adecuación del modelo de estructura departamental para el gobierno y la gestión académica,
- Consolidación del funcionamiento interno de la Secretaría Académica en cuanto a las relaciones de interdependencia (jerárquicas y funcionales) con departamentos y carreras y a la mejora paulatina de procedimientos y reglamentaciones sobre tramitación de asuntos estudiantiles y designación del personal docente.

Aspectos a revisar y mejorar

- Fortalecimiento del funcionamiento de consejos de departamentos y carreras, con miras a profundizar el tratamiento de asuntos concernientes a las políticas académicas.
- Desarrollo del conjunto de competencias que corresponden a los departamentos académicos: una vez alcanzada la implementación de la totalidad de asignaturas previstas en los planes de diferentes carreras, se valora la posibilidad de profundizar la expansión y articulación de actividades de investigación, vinculación tecnológica y extensión.
- Superación de la concentración de funciones en organismos unipersonales de gobierno, estrategia factible y valedera para la etapa fundacional, de cara a consolidar las capacidades estratégicas que requiere el actual período de desarrollo de la institución.

- Mejoramiento de los sistemas de gestión académica, siendo necesaria aún una mayor estandarización de procesos (en coordinación con los departamentos académicos y las áreas de administración)
- Mejora de la producción de información sobre el ejercicio del trabajo docente y el desempeño estudiantil, así como la realización de estudios que ofrezcan elementos para visualizar factores de incidencia en ambos procesos.

Implementación de carreras y de estrategias de mejora de la enseñanza

Principales avances y logros

- Cobertura del plantel docente requerido para dar cumplimiento a las obligaciones curriculares; ampliación progresiva de concursos de cargos docentes, En el período 2011-2016 se advierte una curva de crecimiento, si bien esta expansión no se ha distribuido en forma homogénea entre departamentos y carreras.
- Compromiso y adhesión de los docentes a los fines del Proyecto Institucional, no obstante su pertenencia a diferentes campos disciplinares o profesionales y la diversidad de trayectorias y experiencias personales.
- Puesta en marcha y desarrollo del Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente, con una relativa expansión del número de participantes y de ofertas.
- Integración y participación activa de la Secretaría Académica, departamentos y carreras en redes universitarias y/o profesionales.

Aspectos a revisar y mejorar

- Análisis de viabilidad para el incremento del tiempo de dedicación del cuerpo docente, en el marco de la elaboración de planes de trabajo orientados a afianzar capacidades la articulación de la docencia con la investigación, la vinculación tecnológica y la extensión.
- Necesidad de iniciar en la próxima etapa de desarrollo de la Universidad una estrategia orientada a la definición de criterios compartidos sobre nuevas líneas de trabajo en los planteles docentes, cobrando en este aspecto importancia el papel de la coordinación de las carreras de grado.
- Continuación y fortalecimiento del Programa Continuo de Formación, Actualización y Perfeccionamiento Docente: diversificación e integración de nuevas líneas de acción, complementarias del dictado de cursos o seminarios (grupos de trabajo integrados por profesores de áreas afines una misma carrera/departamento o de diversas carreras/departamentos; resolución de problemas; trabajo por proyectos, análisis de casos).
- Realización de actividades de seguimiento y producción/circulación de informes sobre: participación de carreras y docentes en redes universitarias; prácticas pre-profesionales realizadas por estudiantes, entre otros temas.

Acceso y permanencia de los estudiantes

Principales avances y logros

- Sucesivas modificaciones en la organización del COPRUN: aumento de talleres, avances para promover la articulación con la formación de grado, incorporación de un formato cuatrimestral en 2016, mejora en las condiciones de designación y/o contratación de los docentes.
- Aceptable grado de efectividad del Curso de Ingreso, dado que la mayor tasa de abandono de los estudiantes (aproximadamente un 30%) no se produce durante el período de cursado, sino en el lapso que media entre la pre-inscripción, la presentación de la documentación

exigida y, finalmente, el cursado.
- Crecimiento y sostenimiento de la matrícula de alumnos de la Universidad, con variaciones según carreras.
- Disponibilidad de información sobre motivaciones, representaciones y expectativas de los estudiantes respecto de los estudios universitarios, aspecto cuyo desarrollo debería consolidarse, de cara a la mejora del desempeño estudiantil en los primeros años de la carrera.
- Disponibilidad de información sobre el perfil y la situación ocupacional de los graduados, en coordinación con la red RUNCOB, que permite conocer la inserción laboral de los graduados.

Aspectos a revisar y mejorar

- Desarrollo de estrategias integrales para la mejora del desempeño estudiantil en los primeros años de cursado de la carrera, fortaleciendo los componentes académicos e institucionales que inciden en el recorrido académico y una mayor articulación de las estrategias de desarrollo de la enseñanza y de apoyo académico a los estudiantes existentes en la Universidad.
- Desarrollo de proyectos institucionales que promuevan dispositivos de enseñanza y de evaluación innovadores, definidos por áreas epistémicas e inter-áreas.
- Implementación de propuestas extracurriculares, transversales a las asignaturas de áreas afines, orientadas al desarrollo de habilidades necesarias para el nivel universitario.
- Realización de seguimiento y análisis cuantitativo y cualitativo de las propuestas de mejora y elaboración de informes a ser utilizados en las estrategias de mejora del trabajo docente.
- Recopilación y análisis de experiencias significativas de mejora de las trayectorias académicas realizadas en universidades nacionales y fomento de espacios de discusión sobre la problemática.
- Mejora de la producción de información sobre diferentes dimensiones de la trayectoria académica de los estudiantes.
- Promoción de la participación de estudiantes en proyectos y convocatorias de investigación, vinculación tecnológica y extensión universitaria.
- Inicio de estudios cualitativos sobre el seguimiento de los graduados.

Condiciones de ejercicio de la docencia y de posibilidades de aprendizaje

Principales avances y logros

- Suficiencia y adecuado acondicionamiento de aulas y espacios de usos múltiples.
- Conformación de laboratorios suficientemente equipados, con instrumental de última generación y disponibilidad de insumos.
- Suficiencia de equipamiento informático y de acceso a internet; existencia de *campus* virtual.
- Disponibilidad de cuadernos de cátedra y guías de trabajo práctico en las asignaturas de diferentes carreras.
- Incremento progresivo de la dotación y diversidad de volúmenes en la Biblioteca UNM.
- Posibilidades de publicación y difusión de ensayos y resultados de estudios a través de UNM Editora.

Aspectos a mejorar

- Ampliación de la elaboración y edición de guías y cuadernos de asignaturas en las carreras de grado.
- Articulación de las modalidades de edición de tales materiales con las posibilidades que ofrecen las plataformas virtuales para su adecuada circulación.

- Adecuación del diseño y la capacidad del *campus* virtual de la UNM a las nuevas modalidades de uso de las redes informáticas. Monitoreo y evaluación de su uso y aprovechamiento por parte de docentes y estudiantes.
- Mejora de las dedicaciones del plantel docente para el ejercicio de funciones complementarias de la docencia.

V. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA INVESTIGACIÓN, LA VINCULACIÓN TECNOLÓGICA Y LAS RELACIONES INTERNACIONALES

Presentación

El análisis presentado a continuación toma como marco de referencia los principios del Proyecto Institucional de la Universidad, así como la particularidad de las condiciones internas y contextuales en las que la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales, en coordinación con las unidades académicas, llevaron a cabo la puesta en marcha y el desarrollo de la investigación, la vinculación tecnológica y las relaciones internacionales.

La Autoevaluación Institucional tomó en cuenta la especificidad y el carácter sistémico de las intersecciones investigación, vinculación tecnológica y relaciones internacionales, en tanto funciones institucionales. Por ello, el análisis y la valoración realizada no están acotados al desempeño individual de los investigadores o la cuantificación de productos y resultados de investigación y desarrollo tecnológico. Si bien estos aspectos son de suma importancia, se ha prestado atención a las políticas que pudieron llevarse a cabo y los esfuerzos realizados para generar condiciones de logro en este momento de desarrollo de la UNM.

De acuerdo con lo anterior, en función de las dimensiones de análisis establecidas en la estrategia metodológica se definieron criterios y preguntas que orientaron la delimitación del referente empírico y la selección de técnicas de producción e interpretación de información. Para ello se consultaron documentos institucionales, se registraron opiniones de diferentes estamentos a través de encuestas, grupos focales y entrevistas semiestructuradas, incorporándose asimismo apreciaciones de participantes de la comunidad local involucrados en algunas de las acciones desarrolladas[245].

En las tareas de indagación y procesamiento de la información participaron integrantes de la Comisión constituida con tal finalidad, coordinada por la titular de la Dirección de Gestión de la Investigación Científica y una docente del departamento de Economía y Administración[246], con el apoyo del equipo técnico de Autoevaluación conformado en el Vicerrectorado, que ha tenido a su cargo la reconstrucción de información proveniente de distintas fuentes y la escritura del presente capítulo del Informe.

Las consideraciones expuestas a continuación están referidas a:

- Los principios de la investigación, la vinculación tecnológica y las relaciones internacionales explicitados en el mandato institucional.
- La descripción de la estructura y organización del área y las estrategias puestas en práctica para dar inicio y continuación a estas actividades, conforme al crecimiento institucional.
- Los proyectos y actividades llevados a cabo, tomando en consideración las áreas temáticas predominantes, el tipo de iniciativas y los actores institucionales con los que se establecieron vinculaciones.
- Una ponderación de los principales logros y problemas-cuestiones cuya resolución requiere atención preferente.

---

[245] La ampliación de aspectos concernientes a la estrategia metodológica se presentan en la Introducción del presente Informe y en sus correspondientes anexos.

[246] La composición de la Comisión contempla la diversidad de áreas involucradas (directa e indirectamente) en el desarrollo de la función. En los anexos mencionados en la nota anterior se detallan los integrantes de la misma.

V.1. Objetivos y estructura del área

En materia de investigación, el Estatuto y el Proyecto Institucional de la Universidad expresan que la generación y sistematización de conocimientos deben realizarse mediante modalidades de investigación básica y aplicada, desarrollo experimental y aplicación tecnológica, de carácter disciplinar o interdisciplinar, abordando dicha producción la especificidad del territorio con una mirada crítica y fundamentada, sin que ello suponga desvinculación alguna de necesidades y problemáticas nacionales y globales. Los documentos fundacionales plantean asimismo la importancia de la coordinación con otras universidades y organismos del área, agregando que la investigación, la vinculación tecnológica y la extensión constituyen actividades inherentes a la condición de profesor universitario a más de mejorar la calidad de la formación académica.

En lo relativo a la vinculación tecnológica, cabe observar igualmente el compromiso de la Universidad de contribuir a un estilo de desarrollo socioeconómico que favorezca la creación y acumulación de capital institucional ligado al territorio y apropiable por la comunidad. Desde esta perspectiva, el mandato institucional fomenta una modalidad de vinculación con el entorno orientada a tender puentes de doble vía entre los mundos universitario y extra-universitario mediante la ejecución de proyectos ligados al desarrollo tecnológico, la modernización productiva y la mejora de la calidad de vida de la población.

En lo concerniente a las relaciones internacionales, el Proyecto Institucional define la importancia de desarrollar acciones que favorezcan la inserción de la Universidad en el contexto de creciente internacionalización de los sistemas de educación superior, así como la ampliación del espacio de circulación de sus iniciativas académicas, científicas, tecnológicas y culturales, particularmente en el ámbito de los países de América Latina.

La Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales (Secretaría), unidad funcional inserta en la órbita del Rectorado, tiene a su cargo la planificación y gestión de las actividades de investigación científica, vinculación tecnológica y cooperación internacional, en articulación con los departamentos académicos de la Universidad. Bajo su dependencia funcionan la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica, la Dirección de Gestión de la Investigación Científica y la Dirección de Relaciones Internacionales.

En materia de investigación, corresponde a la Secretaría la coordinación de la formulación de la política científico-tecnológica de la Universidad; la evaluación, financiamiento, administración y control de ejecución de proyectos con esta orientación y la coordinación con organismos nacionales y provinciales. La Dirección de Gestión de la Investigación Científica, bajo dependencia de la Secretaría, participa en la coordinación y supervisión de dichas actividades. La investigación es realizada en centros de estudio y departamentos académicos[247]; como fuera señalado, estos últimos pueden llevar a cabo, además de la docencia, actividades de investigación, vinculación y extensión

[247] Ya fue mencionado en otros capítulos que los departamentos académicos conformados en la UNM son: Ciencias Aplicadas y Tecnología, Economía y Administración, Humanidades y Ciencias Sociales y Arquitectura, Diseño y Urbanismo (en el caso de este último, el Consejo Superior de la Universidad resolvió la reorganización de la estructura académica de la Universidad, integrando la carrera de Arquitectura al departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnologías y, por ende, su disolución).

en disciplinas que les son propias y/o campos de aplicación que integren diversos aportes.

En la estructura organizacional vigente está prevista la conformación de Centros de Investigación, con dependencia del Rectorado o los departamentos académicos, cuya puesta en marcha (o reorganización) fue realizada en función de las condiciones y capacidades existentes en la Universidad, proyectándose consolidar las actuaciones en esta materia en el próximo período de gestión del gobierno universitario[248]. Los centros en funcionamiento a fines de 2016 son los siguientes:

- En el ámbito del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología funciona el Centro de Estudios del Ambiente[249] que lleva a cabo proyectos de investigación y desarrollo tecnológico asociados a problemáticas territoriales y de gestión ambiental: transporte, riesgos urbanos, incidencias ambientales, prevención de emergencias y contingencias y georreferenciación, entre otros aspectos.
- Si bien está prevista la creación del Centro de Investigación e Innovación Tecnológica en el Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología, su puesta en marcha todavía no se ha concretado, aunque sí funciona en esta unidad el Programa Académico para la Investigación y el Desarrollo de la Electrónica Aplicada al Agro. Es un ámbito destinado al desarrollo y perfeccionamiento de soluciones electrónicas vinculadas con procesos y tecnologías de producción agropecuaria, en particular, del sector agroindustrial.
- Bajo la órbita del Departamento de Economía y Administración se conformó el Observatorio Metropolitano de Economía y Trabajo, que contempla en su estructura dos programas especiales: «Seguimiento de la coyuntura y tablero macroeconómico» y «Estadísticas socioeconómicas regionales». Los trabajos de investigación teórica y aplicada realizados en este ámbito se orientan principalmente a analizar tendencias y dinámicas macro, así como la estructura socioeconómica y productiva del área de influencia de la UNM: economía popular, sus instrumentos y políticas públicas; características del empleo, relaciones y condiciones de trabajo; innovaciones en la estructura productiva local; desarrollo de un sistema de información micro y macroeconómica.
- El Centro de Estudios de Políticas Sociales, bajo dependencia del departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, fomenta la producción teórica y el desarrollo de investigaciones, realizando en el período 2014-2016 la dirección de la Revista *Políticas Sociales*, en la que se publican avances y resultados de proyectos de investigación realizados en la Universidad, así como artículos y ensayos elaborados por especialistas de la Casa y de otras instituciones.
- En la estructura organizacional de la Universidad se ha previsto la conformación en el ámbito del Rectorado del Centro de Estudios e Investigación en Política Educativa, cuyos principales objetivos se vinculan con la realización de estudios y acciones de cooperación, asistencia técnica y fortalecimiento institucional en materia de políticas educativas[250]. El organismo integra

[248] Los centros de estudio previstos en la estructura de la UNM, pero no constituidos son: Medios y Comunicación, Arquitectura y Urbanismo y Educación y Trabajo. También estaba prevista la creación del Centro sobre Estado y Administración, pero se resolvió no concretarla (Resolución UNM-R Nº 371/15).

[249] Creado en 2011 como Centro de Estudios del Territorio y el Hábitat, adoptó con posterioridad su actual denominación.

[250] En materia de formación docente para el nivel secundario, el Centro y la Universidad Nacional de José C. Paz llevaron a cabo jornadas de capacitación para la integración de las TIC, el análisis de prácticas y diseños curriculares actuales, y la promoción del Plan Nacional de Formación Docente. Estos encuentros fueron coordinados con los municipios de Moreno, José C. Paz, San Miguel y Malvinas Argentinas. En lo relativo al monitoreo socioeducativo a escala regional, se realizaron actividades de seguimiento y acompañamiento de la gestión de las Mesas Socioeducativas organizadas por el Ministerio de Educación de Nación, además de encuentros informativos sobre la Asignación Universal por Hijo (AUH) y el apoyo a las familias para su tramitación.

los programas especiales de Planeamiento Estratégico y Política Universitaria, Política de Posgrado y Desarrollo de la Formación Universitaria en el Campo de la Salud (este último no conformado). En la órbita del Programa de Posgrado se incorporará la primera carrera de este nivel que impartirá la Universidad, la «Especialización en Lectura y Escritura».

En materia de vinculación tecnológica, a poco de iniciar su funcionamiento, la Universidad tomó la decisión de organizar un área específica, la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica (Subsecretaría), organismo con participación en la formulación de políticas, elaboración de normas y ejecución de acciones de vinculación y transferencia de tecnología, confiriendo especial atención al apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), además de promover relaciones con instituciones del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y sectores productivos locales. La Unidad interviene en la prestación de servicios a terceros realizada por la Universidad y en la protección de la propiedad y los derechos intelectuales y valores materiales o inmateriales emergentes de la ejecución de dichos trabajos. Bajo su dependencia funcionan la Dirección de Gestión de Proyectos de Vinculación Tecnológica y el Programa Especial de Vinculación y Estudio de la Estructura Económica Local; corresponde a la Subsecretaría asimismo coordinar el funcionamiento y ejercer las responsabilidades inherentes a la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT)[251].

La Dirección de Relaciones Internacionales (D-RRII) participa, asesora a la comunidad universitaria e interviene en la gestión de actividades de relacionamiento en el ámbito internacional: alianzas estratégicas con universidades e instituciones científicas del ámbito internacional; constitución y afianzamiento de redes que permitan establecer vínculos estables de cooperación y complementación; programas de movilidad académica que involucren a funcionarios, docentes y estudiantes.

No obstante la decisión de otorgar prioridad a la formación de grado en su primera etapa de funcionamiento, ha sido de interés de la Universidad dar comienzo a las actividades de investigación, vinculación tecnológica e internacionalización, de cara a transitar un camino de aprendizaje que permitiera avanzar progresivamente hacia una producción científica y tecnológica propia, que favoreciera la transferencia y vinculación con organizaciones del medio y el intercambio con instituciones del exterior. Lógicamente, un propósito a concretar a medida que la institución afianzara el desarrollo de sus capacidades. Con esta perspectiva se elaboraron reglamentaciones específicas -los reglamentos General de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico[252], de Vinculación Tecnológica[253] y de Movilidad Académica Estudiantil[254], así como las pautas generales del Programa de Movilidad-Intercambio Académico, promoviendo la Secretaría la articulación de políticas definidas por la Universidad con líneas prioritarias establecidas por organismos del ámbito nacional.

[251] Habilitada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (Resolución AGPCYT Nº 234/11).
[252] Define criterios y pautas para la planificación, aprobación, ejecución y evaluación de proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico, con financiamiento total o parcial de la propia Universidad Disponible en http://www.UNM.edu.ar/archivos/reginvestigacion.pdf.
[253] Establece el patrón a seguir en la formulación, presentación, aprobación, ejecución, evaluación y financiamiento de proyectos de vinculación tecnológica, y en lo relativo a la prestación de servicios a terceros instrumentados por la institución a través de convenios y/o contratos. Disponible en http://www.UNM.edu.ar/archivos/rvt.pdf.
[254] Fija las pautas para la organización y los procedimientos de aplicación para la movilidad y el intercambio académico estudiantil. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/archivos/regmovilidadacademica.pdf.

V.2. Organización de la Investigación y la Vinculación Tecnológica

De acuerdo con el marco de referencia que ofrece el Proyecto Institucional, en el período 2010-2016 se formularon estrategias para impulsar la investigación y la vinculación tecnológica con diferentes sectores del área de influencia de la Universidad.

V.2.1. Convocatorias UNM: Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico

En marzo de 2012 la Universidad decidió organizar convocatorias propias para la presentación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico a realizarse en el ámbito de los departamentos académicos y centros de estudios, respondiendo a áreas temáticas propias de su especificidad disciplinar[255]. El debate sobre tales cuestiones se realizó en el ámbito del Comité Científico Asesor, en el que participaron el responsable de la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales, los titulares de las restantes secretarías del Rectorado y de los departamentos académicos.

Ese mismo año se llevó a cabo la primera convocatoria para la presentación de Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (PICYDT), que adoptó pautas contempladas en el -sistema de C&T nacional[256]. A la primera iniciativa le siguieron las convocatorias de 2013 y 2016[257].

Las convocatorias PICDYT- UNM están destinadas con exclusividad a profesores de la Universidad que no reciban financiamiento de terceros a raíz de su participación en otras iniciativas. La dirección del proyecto es ejercida por un docente ordinario o interino, respetándose los criterios usuales en cuanto a la acreditación de antecedentes y calificaciones. El equipo de investigadores debe estar integrado, además del director, al menos por un docente-investigador y un becario[258], considerándose la participación de personal no docente en caso de considerarse pertinente. Con miras a la formación de jóvenes docentes investigadores, uno de los profesores integrantes del equipo debe tener una edad menor a 36 años[259].

En las bases de las convocatorias se estipula el lapso de duración de los PICYDT-UNM: en las convocatorias 2012 y 2013 se estableció un año como plazo máximo de duración, mientras que en 2016 se fijó un lapso mínimo de doce meses y un máximo de veinticuatro, a la par de plantear los criterios de pertinencia que justifican su admisión, mantenidos en las tres operatorias:

- Relevancia, originalidad e interés del tema de investigación.

[255] En Anexo V.01 se presentan las líneas definidas en las convocatorias realizadas en 2012, 2013 y 2016.

[256] Tales pautas refieren principalmente la evaluación de proyectos de investigación realizada por pares externos y dirigidos por investigadores que cuenten con categoría I, II o III en el Programa de Incentivos del Ministerio de Educación.

[257] Como el plazo estipulado en la Convocatoria 2016 para la presentación de PICYDT se extendió desde fines de diciembre de 2016 a mediados de 2017, no se incluye en este Informe información sobre la misma (dado que la Autoevaluación Institucional abarca el período 2010-2016).

[258] Los becarios pueden formar parte del cuerpo de auxiliares docentes o del plantel estudiantil.

[259] A los efectos de su integración en equipos de investigación, la institución exige a los docentes y auxiliares acreditar el desempeño de la enseñanza en las obligaciones curriculares del plan de estudios correspondiente, no pudiendo discontinuarla durante la ejecución de los PICYDT.

- Coherencia y solidez de la propuesta.
- Potencial aporte científico-técnico.
- Relación con la comprensión de problemas nacionales o regionales y su posible solución.
- Pertinencia respecto de los objetivos estatutarios de la Universidad y lineamientos de su Proyecto Institucional.
- Factibilidad de realización del proyecto.
- Vinculación con otras áreas de la Universidad.
- Antecedentes del Director del proyecto vinculado a la temática del proyecto.

Durante su ejecución, los proyectos están sometidos a evaluaciones periódicas por parte de la Secretaría, conforme al cronograma de tareas programado y a la rendición de los fondos asignados. Una vez finalizados, son examinados nuevamente por evaluadores externos, para su posterior aprobación y adjudicación de un subsidio mediante resolución del Consejo Superior de la Universidad. Dicha evaluación externa atiene principalmente al cumplimiento del plan de trabajo, el logro de los resultados esperados, el desempeño del director del proyecto, concediéndose además el correspondiente mérito en el caso de la publicación de resultados.

V.2.2. La operatoria de vinculación tecnológica

A poco de iniciar su funcionamiento, la Subsecretaría definió dos ejes de trabajo para bosquejar un plan de acción de corto y mediano plazo, a partir de la identificación de las capacidades existentes en la Universidad y de las demandas y necesidades del entramado productivo de su área de influencia. Con esta finalidad, se implementó una encuesta dirigida a docentes para conocer su experiencia y sistematizar información sobre sus competencias en la materia; se procuraba visualizar así las fortalezas de la institución para entablar relaciones con organizaciones y grupos de la comunidad.

En forma complementaria, se dio comienzo a un relevamiento orientado a obtener un panorama actualizado del entramado productivo local; con esta finalidad se puso en marcha el Directorio Industrial de Moreno (DIM), que incluye información sobre las principales características de organizaciones empresariales y sus necesidades de capacitación y de asistencia técnica. El Directorio constituye una herramienta de gestión para la elaboración de diagnósticos y la detección de demandas, a la par de contribuir a la progresiva conformación de una base de datos sobre la producción local.

La institucionalización de la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) en agosto de 2011 ha favorecido la puesta en marcha de las actividades del área, al contar el organismo con el marco normativo que lo faculta a promover la realización de proyectos, ya fueran iniciativas de la propia Universidad o realizadas en función de la presentación a convocatorias externas, servicios a terceros o convenios celebrados. Así, se pudo brindar asesoramiento y asistencia a docentes e investigadores de la institución para la presentación de proyectos en convocatorias externas, procurando que los mismos guardaran coincidencia con la política institucional.

El Reglamento de Vinculación Tecnológica establece pautas relativas a la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo y vinculación tecnológica y la prestación de servicios a terceros

(instrumentados mediante convenios o contratos). Su aprobación contempla la pertinencia con los propósitos institucionales, el efecto o la potencialidad de aplicación de los resultados obtenidos, así como la coherencia interna de la formulación, estando sujeta su ejecución a la disponibilidad de financiamiento por parte de la Universidad. Durante su implementación los proyectos están sujetos a evaluaciones periódicas; una vez finalizados, deben dar cuenta del cumplimiento del plan de trabajo, el logro de los resultados esperados y el desempeño del equipo de trabajo. Corresponde a la UVT la aprobación u observación de las rendiciones parciales y finales los fondos asignados, con el auxilio de las áreas de la Universidad con competencia en esta materia.

Los equipos de trabajo de los proyectos están conformados por docentes, no docentes y estudiantes, procurándose la participación de especialistas de diversas disciplinas; pueden participar especialistas externos, exigiendo la Universidad que los equipos deban integrarse al menos en un 75% por miembros del plantel de la institución.

V.2.3. La financiación de la investigación y la vinculación tecnológica

La Universidad ha conformado el Fondo Permanente Fondo Permanente de Investigación y Desarrollo de la UNM para financiar las actividades de investigación y vinculación tecnológica, al que se incorporan además los beneficios provenientes de convenios y contratos y la prestación de servicios o generados mediante la explotación de licencias, patentes y derechos de propiedad intelectual de titularidad de la propia Universidad[260].

En el caso de las dos primeras Convocatorias PICDYT-UNM, se fijó un subsidio máximo de $ 50.000 para cada proyecto, mientras que en de 2016 se estableció un monto de $ 40.000. Dicho subsidio se aplica principalmente a la adquisición de insumos de papelería, librería y bibliografía, la contratación de servicios técnicos especializados y el pago de gastos derivados de la participación de investigadores en reuniones científicas. Los proyectos de vinculación tecnológica se financian también con cargo a este Fondo, si bien en la primera etapa de desarrollo de la Universidad, contaron en su mayoría con presupuesto proveniente de convocatorias efectuadas por organismos nacionales.

La retribución de los honorarios de los docentes-investigadores se efectúa con los recursos del presupuesto corriente de la Universidad, consistiendo dicha remuneración en una designación adicional –una dedicación simple por el término un año para el director y dos investigadores del equipo-, en la misma categoría en la que cada docente desempeña las tareas de enseñanza. La Universidad ha constituido además un Fondo de Becas de Investigación[261], otorgadas también por el período de un año, destinadas a auxiliares docentes y estudiantes de carreras de grado que integren equipos de investigación y vinculación tecnológica.

Además del presupuesto previsto en el mencionado Fondo para la realización de estudios y actividades de vinculación tecnológica, la Universidad ha contado con fuentes adicionales de

[260] Creado por Resolución UNM-R Nº 488/12, con el Fondo se financian además proyectos de extensión y de voluntariado universitario, publicaciones realizadas por la Editorial Universitaria y la adquisición de equipamiento.

[261] La Universidad ha previsto, una vez que la oferta de posgrado se haya puesto en marcha, otorgar becas destinadas a la elaboración de proyectos de tesis de maestría o de doctorado por parte de docentes de la institución cursantes de ambos niveles, que no cuenten con el apoyo financiero de otras entidades.

financiamiento, en su mayoría proveniente de convocatorias organizadas por la Secretaría de Políticas Universitarias, el Consejo Interuniversitario Nacional en coordinación con el CONICET y otros organismos nacionales[262]. A ello pueden sumarse los recursos que ingresen a la Universidad en virtud de la realización de estudios y consultorías, estableciéndose que el 40% del producido de la explotación de licencias, patentes y derechos de propiedad intelectual percibidos por la institución se distribuya entre sus autores.

V.3. Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico

En los proyectos se registran diversas modalidades, distinguibles en función del ámbito institucional responsable o convocante de los proyectos llevados a cabo (naturalmente, las diferencias también se observan según sean investigaciones aplicadas, desarrollos experimentales o aplicaciones tecnológicas). Por esta razón, se ha realizado una clasificación operativa de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico realizados en diferentes unidades académicas de la Universidad:

- Los proyectos PICYDT-UNM, realizados en el marco de una convocatoria especialmente establecida y financiada por la Universidad.
- Los proyectos, también financiados por la Universidad, si bien no fueron implementados en el marco de la convocatoria antes mencionada.
- Los Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICTO) y Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT), auspiciados por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, en acuerdo con la UNM.
- Los proyectos realizados en el marco de convocatorias auspiciadas por organismos nacionales o para dar cumplimiento a consultorías o convenios suscriptos por la Universidad.

V.3.1. Proyectos desarrollados en el marco de las Convocatorias PICDYT-UNM

La tabla N° 1, presentada a continuación, muestran la distribución de los PICYDT-UNM 2012 y 2013 por unidad académica[263].

- En la Convocatoria 2012 se presentaron veintiséis PICYDT, catorce de los cuales recibieron financiamiento; los restantes once proyectos también fueron admitidos, pero no contaron con apoyo financiero, si bien uno de ellos fue ejecutado sin recibir este aporte.
- En la Convocatoria 2013 se presentaron igualmente veintiséis PICYDT; todos fueron admitidos, nueve se ejecutaron con la asignación del subsidio correspondiente, mientras que dos estudios lo hicieron sin recibir el aporte soporte financiero por parte de la Universidad.

Tabla N° 1
Proyectos de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico por Unidad Académica
Convocatorias 2012 y 2013

Unidad académica	Total	PICYDT-UNM	
		Ejecutados con aporte financiero	Ejecutado sin aporte financiero
Total	26	23	3
Subtotal 2012	15	14	1

[262] En Anexo V.02. se amplía información sobre las fuentes de financiamiento de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico.
[263] Una somera descripción de los proyectos ejecutados se incluye en el Anexo V.03. del presente capítulo.

Departamento Ciencias Aplicadas y Tec.	**2**	2	-
Departamento de Economía y Administración	**4**	4	-
Departamento Humanidades y Ciencias Soc.	**7**	6	1
Centro de Estudios del Ambiente	**2**	2	-
Subtotal 2013	**11**	**9**	**2**
Departamento Ciencias Aplicadas y Tec.	**2**	2	-
Departamento de Economía y Administración	**4**	3	1
Departamento Humanidades y Ciencias Soc.	**5**	4	1

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales.

V.3.2. Otros proyectos de investigación y desarrollo tecnológico implementados en unidades académicas

Corresponde mencionar asimismo un grupo de proyectos y financiados por la Universidad[264], que responden a iniciativas de diferentes unidades académicas, si bien su ejecución no se realizó en el marco de las Convocatorias PICDYT-UNM. Su aprobación no estuvo sujeta a la evaluación de pares externos, aunque ello no significa mengua alguna de la relevancia de los resultados obtenidos o de la calificación de los equipos involucrados (en ciertos casos, dirigidos por docentes categorizados en el Programa de Incentivos del Ministerio de Educación o del CONICET). Son iniciativas que contribuyeron a la producción de C&T en la Universidad y al relevamiento y sistematización de información sobre el Partido y la propia Universidad[265], habiéndose ejecutado en la mayoría de los casos con la participación de estudiantes becarios. La siguiente tabla expone la distribución de tales proyectos por unidad académica[266].

Tabla N° 2
Estudios y relevamientos por unidad académica
Período 2011 -2016

Unidad académica	PICDYT-UUAA
Total	**14**
Departamento de Economía y Administración	9
Departamento Humanidades y Ciencias Sociales	3
Subsecretaría de Vinculación Tecnológica	2

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por unidades académicas.

NOTA: En el Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología se Incluyen los proyectos Desarrollados por el Centro de Estudios del Ambiente y el Laboratorio de Biotecnología.

V.3.3. Convocatorias UNM-Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica

En el marco del objetivo de la Universidad y de la Agencia Nacional de Promoción Científica y

[264] Esta financiación consiste en una designación adicional para docentes y becas para los estudiantes participantes.
[265] Estas líneas de trabajo han contribuido a afianzar el conocimiento del medio local y de la propia actividad institucional, contribuyendo así a una mejor gestión de las funciones universitarias: relevamientos y bases de datos sobre aspectos económicos, productivos y ambientales y sistematización de prácticas vinculadas con la formación académica de grado.
[266] Una somera descripción de los proyectos ejecutados se incluye en el Anexo V.03. del presente capítulo.

Tecnológica (ANPCyT) de generar nuevos conocimientos en áreas de C&T de interés mutuo, se suscribió un convenio para la presentación de Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICTO).

- En la convocatoria UNM/ANPCyT-PICTO 2011 la Universidad presentó siete proyectos[267], de los cuales cuatro fueron aprobados por la Agencia: tres orientados al estudio de problemáticas macro y microeconómicas existentes en el territorio y uno orientado a indagar cuestiones relativas a la enseñanza de la Matemática. Son proyectos de dos años de duración, que la Agencia financia con recursos del Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT), correspondiendo un 30% del presupuesto programado en cada caso la aportación realizada por la Universidad.
- En 2014 la ANPCyT aprobó un Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT), también con financiación FONCyT, orientado al análisis de aspectos pedagógicos de interés para la didáctica universitaria y la enseñanza en el nivel secundario[268].

Tabla N° 3
Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica Orientados (PICTO) y Proyectos de Investigación Científica y Tecnológica (PICT), por Unidad Académica - Convocatorias 2011 y 2014

Unidad académica	Total	Proyectos	
		PICTO 2011	PICT 2014
Total	**5**	**4**	**1**
Departamento Ciencias Aplicadas y Tecnología	1	1	-
Departamento de Economía y Administración	3	3	-
Departamento Humanidades y Ciencias Sociales	1	-	1

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales.

V.3.4. Convocatorias y convenios con organismos nacionales

La siguiente Tabla muestra la distribución de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico realizados en el marco de convocatorias de organismos nacionales y de convenios o contratos de consultoría suscriptos por la Universidad[269].

[267] Se presentaron tres proyectos en el campo de la economía, tres en educación y uno en el de la ingeniería.
[268] Una somera descripción de los proyectos PICTO y PICT se incluye en Anexo V.03. del presente capítulo.
[269] En el Anexo V.03. antedicho se incluye también la descripción de los mismos.

Tabla N° 4

Proyectos de i+D por unidad académica según organismo convocante y/o contraparte -2011-2016

Organismos convocantes y/o contrapartes	TOTAL	Unidades académicas					
		DADyU	DCAyT	DEyA	DHyCS	SA	S-VT
TOTAL	**14**	**1**	**1**	**2**	**5**	**2**	**3**
SPU – PROUN 2012 y 2013	**3**		1[270]			2	
SPU, Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA)[271]	**1**	1					
SPU, 2ª Convocatoria Asistencia Exportadora M. Belgrano[272]	**1**						1
CIN- CONICET, Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS)	**1**				1[273]		
CIN – Université Sorbonne Paris Cité	**1**			1			
INCyT-Federación Argentina de Municipios (FAM)	**1**						1
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, F. UOCRA – UUNN	**1**						1
Ministerio de Salud de la Nación	**1**				1		
ANSES	**1**			1			
Ministerio de Educación	**3**						

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales y departamentos académicos.

[270] Ejecutado en el Centro de Estudios del Ambiente.
[271] Universidad convocante: UBA (Facultad de Arquitectura y Urbanismo); participantes: UNM (departamento de Arquitectura, Diseño y Urbanismo) y Universidade São Judas Tadeu de SãoPaulo, Brasil (Centro de Pesquisa).
[272] Institución convocante: Universidad Nacional de Quilmes, con participación de la UNM.
[273] Institución coordinadora: Universidad de Buenos Aires, con participación de la UNM.

Tabla N° 5
Proyectos de vinculación tecnológica por unidad académica según organismo responsable, convocante y/o contraparte - 2011-2016

Organismos responsables, convocantes y/o contrapartes	TOTAL	Unidades académicas			
		D. Arquitectura, Diseño y Urbanismo	D. Ciencias Aplicadas y Tecnología	D. Economía y Administración	Subsecretaría de Vinculación Tecnológica
TOTAL	**17**	**1**	**7**	**2**	**5**
Subtotal iniciativas UNM	**2**	**-**	**2**	**-**	**-**
Subtotal convocatorias externas	**6**		**5**		**1**
SPU, Convocatoria «Universidades Agregando Valor»	1		1		
SPU «Planes Estratégicos para el Desarrollo Emprendedor. Universidades Emprendedoras»	1				1
SPU, Proyectos de Investigación Básica y Aplicados-Programa Universidad y Transporte Argentino.	1		1		
SPU, Programa Nacional de Voluntariado Universitario	2		2		
MINCyT, Convocatoria Proyectos de Diseño	1	-	1		-

Tabla N° 5 (Continuación)

Organismos responsables, convocantes y/o contrapartes	TOTAL	Unidades académicas			
		D. Arquitectura, Diseño y Urbanismo	D. Ciencias Aplicadas y Tecnología	D. Economía y Administración	Subsecretaría de Vinculación Tecnológica
Subtotal convocatorias externas	**7**	**1**	**-**	**2**	**4**
SPU, Convocatoria Amílcar Herrera «Capacidades científico-tecnológicas para el desarrollo universitario»	1	-	-	-	1
MINCyT, Convocatoria DETEM-Consejo Federal de Ciencia y Tecnología.	1	-	-	-	1
Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Programa PRO.EM.PLEAR	1			1	
CIN- CONICET, Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS)	1	1[274]	-	-	-
SPU, 3ª. Convocatoria de Proyectos de Asistencia Exportadora Manuel Belgrano[275]	1	-	-	-	1
Ministerio de Educación – SiTraRed	1	-	-	1	
Ministerio de Industria de la Nación	1	-	-	-	1

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales y departamentos académicos.
NOTA: En Anexo V.03. se incluye también una breve descripción de estos proyectos.

[274] Institución coordinadora: Universidad de Buenos Aires, con participación de la UNM.
[275] Institución coordinadora: Universidad Nacional de Luján, con participación de la UNM

V.4. Docentes participantes en proyectos de I&D y Vinculación Tecnológica

Las Tablas N° 6 y N° 7, expuestas a continuación, muestran la distribución de docentes (directores de proyectos e investigadores) participantes en proyectos de I&D y de vinculación tecnológica[276]. Como el procesamiento de los datos toma como unidad de observación los proyectos, corresponde aclarar que las cifras expuestas reflejan la cantidad de profesores involucrados en la ejecución de las diferentes actividades y no el número de personas (puesto que algunos docentes participan en más de un proyecto).

Tabla N° 6
Docentes participantes en proyectos de investigación y desarrollo tecnológico por organismos responsables o convocantes según unidades académicas 2011-2016

UNIDADES ACADÉMICAS	TOTAL	DOCENTES PARTICIPANTES			
		Convocatorias UNM-PICYDT 2012-2013	Otras iniciativas de UUAA	UNM- ANPCyT (PICTO y PICT)	Consultorías UNM y/o convocatorias de OONN
TOTAL	**184**	**87**	**29**	**24**	**44**
D. Arquitectura, Diseño y Urbanismo	**2**	-	-	-	2
D. Ciencias Aplicadas y Tecnología	**22**	16		3	3
D. Economía y Administración	**57**	21	14	15	7
D. Humanidades y Ciencias Sociales	**85**	50	10	6	19
Secretaría Académica	**6**	-	-	-	6
S. de Vinculación Tecnológica	**12**	-	5	-	7

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales y departamentos académicos.
NOTA: Los docentes que participan en los proyectos implementados desde la Secretaría Académica y la Subsecretaría de Vinculación Tecnológica se desempeñan en los departamentos académicos; en el caso de la Subsecretaría, se han integrado además profesionales que trabajan en la planta de dicho organismo.

Los datos de la Tabla N° 6 muestran que,

- Cuando se considera el ámbito institucional responsable o convocante, se observa que las Convocatorias PICYDT-UNM 2012 y 2013 concentran la mayor cantidad de docentes-investigadores (aproximadamente un 47%)[277].
- En cambio, el análisis por unidad académica en la que se desempeñan los profesores muestra

[276] Esto es, sin discriminar el tipo de abordaje adoptado o la unidad académica responsable o institución convocante (convocatorias de PICDYT-UNM, ANPCYT, SPU, CIN-CONICET, otros organismos nacionales y unidades académicas de la UNM). Los datos no incluyen a especialistas externos que participaron en algunos proyectos participaron, así como tampoco a estudiantes becarios

[277] Corresponde señalar que, si no se toman en cuenta los docentes-investigadores integrados en ambas convocatorias, el número de profesores se reduce de 87 a 73.

que el grupo más numeroso se vincula con el departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, con una proporción equivalente a la de los participantes en las Convocatorias PICYDT-UNM. Los investigadores pertenecientes a los departamentos de Economía y Administración y de Ciencias Aplicadas y Tecnología ocupan un segundo y tercer lugar (respectivamente, 31% y 12%).

- En el caso de los docentes participantes en proyectos de vinculación tecnológica (Tabla N° 7), puede apreciarse que los equipos del Departamento de Ciencias Aplicadas y Tecnología y la Subsecretaría específica tienen una notoria representación (50%),

Tabla N° 7

Docentes participantes en proyectos de vinculación tecnológica por organismos responsables o convocantes según unidades académicas

UNIDADES ACADÉMICAS	TOTAL	DOCENTES PARTICIPANTES	
		Iniciativas UNM	Consultorías y convocatorias externas
TOTAL	**35**	**5**	**30**
D. Arquitectura, Diseño y Urbanismo	**6**	-	6
D. Ciencias Aplicadas y Tecnología	**17**	5	12
D. Economía y Administración	**2**	-	2
S. de Vinculación Tecnológica	**10**	-	10

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales y departamentos académicos.

En función del propósito de conformar progresivamente el plantel de investigadores noveles, la casi totalidad de proyectos cuentan con la integración de al menos un estudiante becario. En el caso de las Convocatorias UNM-PICYDT 2012 y 2013 se registra la participación de 37 estudiantes (cifra que corresponde aproximadamente a un 55% del total de alumnos que, en calidad de becarios, se integraron en el conjunto de los proyectos reseñados).

Para afianzar la conformación de su plantel de docentes-investigadores, la Secretaría promovió la categorización de docentes, propósito materializado en las convocatorias del Programa de Incentivos del Ministerio de Educación realizadas en 2011 y 2014, en las que se presentaron 62 docentes de la UNM, logrando la aprobación correspondiente aproximadamente el 70% de los solicitantes.

Tabla N° 8
Docentes de la UNM categorizados por nivel
Programa de Incentivos - Ministerio de Educación - Años 2011 y 2014

Categorías	Total	Docentes categorizados	
		En la UNM	En otras universidades
Total	60	43	17
I	1	-	1
II	5	-	5
III	9	3	6
IV	7	4	3
V	38	36	2

Fuente: elaboración AI, en base a información suministrada por la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales.

Como puede observarse en la Tabla N° 8, el predominio de la categoría V permite inferir que la mayor parte de los que ingresaron al Programa de Incentivos son nuevos investigadores. Es dable destacar que algunos profesores, si bien en la actualidad no están desarrollando investigaciones en la UNM, optaron por inscribirse en el Programa haciendo uso del cargo docente que tienen en la Universidad, opción que podría interpretarse en términos de la decisión de consolidar su desempeño en la institución. Es una situación promisoria, por cuanto denota la confianza y la expectativa depositadas en el proyecto de la Universidad; desde luego, dicha decisión supone un eslabón adicional en el propósito de consolidar plantel de docentes-investigadores.

Cabe señalar, por otra parte, que es menor el número de investigadores categorizados en el CONICET, situación que puede explicarse en virtud del reciente desarrollo de la Universidad. A este respecto, se observa la necesidad de actualizar las bases de datos sobre la calificación del plantel de investigadores, siendo un avance promisorio el convenio suscripto con el CONICET para la puesta en marcha del Sistema Integral de Gestión y Evaluación -SIGEVA- y la implementación del Registro Unificado y Normalizado a nivel nacional de los datos curriculares del personal científico y tecnológico (CVar), enmarcado en el Sistema de Información de Ciencia y Tecnología Argentino (SICYTAR).

Los docentes consultados durante el proceso de autoevaluación señalan las implicaciones positivas de la implementación de proyectos de I&D y de vinculación tecnológica para iniciar la conformación de equipos institucionales. Se valora especialmente la participación de los alumnos, con miras a promover tempranamente el desarrollo de capacidades para la investigación y las relaciones interinstitucionales, subrayándose además que la integración de los estudiantes aporta un mayor conocimiento del territorio local.

Respecto de la formación de investigadores se alude a la importancia de encarar una estrategia de capacitación específica para investigadores formados y/o en formación, siendo relevante el aprendizaje en la práctica cuando se trata de investigadores noveles. En otros casos se alude a la participación en reuniones científicas y al reforzamiento de la vinculación de la asignatura Metodología de la Investigación (dictada en distintas carreras) con los proyectos de I&D que se

llevan a cabo en la Universidad.

Los estudiantes becarios[278], por su parte, ponderan sobremanera su participación en proyectos de investigación, resaltando como logros principales una mayor articulación teoría-práctica, además de enfatizar la importancia de interactuar en un mismo grupo con especialistas destacados. A estas opiniones agregan un conjunto de sugerencias orientadas a fortalecer su formación:

- Ampliación de la cantidad de estudiantes que participan en cada proyecto de investigación y desarrollo tecnológico.
- Promoción de espacios de intercambio y de tareas en común entre becarios de diferentes disciplinas y/o proyectos de investigación.
- Impulso a la participación de los estudiantes en las tareas de difusión de resultados a través de ámbitos especialmente diseñados para este estamento.
- Mejora del procedimiento de selección de estudiantes becarios.

En cuanto a la conformación de equipos responsables de desarrollar actividades de vinculación tecnológica, se advierte igualmente las opiniones relativas al desarrollo de una estrategia de formación de docentes dedicados a esta función. En este quehacer, la institución cuenta ya con un plantel calificado en áreas vinculadas con la economía y las relaciones laborales, la gestión ambiental y del hábitat, la educación, la comunicación científica y el trabajo social, a las que se suman la reciente conformación de la licenciatura en Biotecnología, cuyo potencial de transferencia y aplicación en diversos campos abre posibilidades de actuación de la Universidad que exceden el ámbito local y regional[279].

Un aspecto destacado en la línea de los comentarios antedichos, se refiere a la necesidad de consolidar grupos de trabajo predispuestos a consolidar su pertenencia a la institución, de modo de conciliar el ejercicio de la enseñanza con labores de investigación, vinculación y extensión. Lógicamente el incremento de dedicaciones exclusivas y semiexclusivas constituye una condición que favorece la articulación entre estas funciones, propósito respecto del cual las autoridades han definido una estrategia de progresiva cobertura, que permita afianzar la constitución de equipos con determinados perfiles disciplinares, conforme vaya consolidándose el crecimiento de la Universidad.

V.5. Prácticas y resultados de proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico

Aceptando que la consolidación de la investigación y la vinculación tecnológica constituyen una tarea de largo aliento, en la breve andadura de la institución pueden mencionarse ciertos aspectos positivos, así como debilidades a superar.

V.5.1. La implementación de las Convocatorias PICDYT-UNM

Las convocatorias PICDYT-UNM han permitido a la Universidad iniciar un camino de desarrollo de la investigación y la consecuente conformación de un grupo de docentes-investigadores, con la atención de algunos criterios que rigen en el ámbito de la educación superior en el país[280]. A la hora

[278] Las opiniones de este segmento se han obtenido a través de la realización de un grupo focal.

[279] Un claro ejemplo en este sentido es el proyecto «Unidad de monitoreo de arbovirus en el distrito de Moreno» implementado desde el Laboratorio de Biología Molecular de la Universidad para realizar un seguimiento anual, epidemiológico-molecular del desarrollo de enfermedades causadas por arbovirus.

[280] Por ejemplo, el proceso de evaluación realizado por pares en que deben participar los docentes para adquirir la categoría de

de valorar esta estrategia, los investigadores participantes en estas convocatorias realizan una apreciación positiva, destacando el aceptable grado de eficacia que tuvo la ejecución de los estudios[281]:

- La finalización de doce de los catorce proyectos aprobados con financiamiento en 2012; uno de ellos fue suspendido al no contar con el equipamiento necesario para su desarrollo (en razón de dificultades en la adquisición de equipamiento en el exterior), situación que pudo resolverse en 2016, reanudándose la ejecución en este mismo año. El restante proyecto finalizó, pero aún resta la presentación del informe final.
- La finalización y presentación de los informes finales de los once proyectos correspondientes a la Convocatoria 2013, seis de los cuales continuaron líneas de investigación iniciadas en 2012[282].
- La formulación y los informes finales del conjunto de los proyectos ejecutados (convocatorias 2012 y 2013) fueron evaluados en forma satisfactoria por entre dos y tres pares evaluadores externos. Participaron un total de 33 docentes-investigadores externos, todos ellos categorizados dentro del Programa de Incentivos del Ministerio de Educación en las Categorías I o II, a propuesta de las autoridades académicas y de la Secretaría de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales.

No obstante, cabe señalar que mientras los PICYDT aprobados en 2012 iniciaron su ejecución en el período estipulado, se produjeron retrasos en el inicio de la Convocatoria 2013. Influyeron en esta dificultad factores vinculados con la reciente gestión de la operatoria, además de la dilación del plazo en que fueron presentados los informes finales de los PICDYT 2012 por parte de los equipos, siendo este un requisito para la aprobación y asignación del subsidio a los nuevos proyectos a iniciarse[283]. Ante esta situación, los investigadores -si bien valoran positivamente la periodicidad de los llamados-, aluden a la importancia de resolver esta dificultad.

Respecto del lapso de duración de los proyectos establecidos en las convocatorias -en 2012 y 2013 un año como plazo máximo de duración- los docentes investigadores consideran que el tiempo de maduración requerido para la constitución del equipo, la elección de procedimientos de trabajo y la discusión de marcos teóricos apropiados (sobre todo en el caso de ciertas investigaciones en las áreas humanísticas y sociales) deja un limitado margen para el análisis de datos y la elaboración de documentos para su difusión y publicación. Sin dudas que la ampliación de este plazo en la Convocatoria 2016 -un mínimo de doce meses y un máximo de veinticuatro- constituye una decisión positiva para la consolidación de las estrategias de investigación.

V.5.2. Avances en el área de vinculación tecnológica

En esta materia, de acuerdo con las funciones que son de su competencia, la Subsecretaría ha promovido y gestionado servicios a terceros y la participación de las unidades académicas en

investigador o inscripción en las convocatorias para la categorización realizadas periódicamente por la Secretaría de Políticas Universitarias.

[281] Con el propósito de indagar acerca de las valoraciones que los docentes-investigadores otorgan a las Convocatorias PICYDT-UNM 2012 y 2013 se aplicó un cuestionario *on line*, que versó sobre diferentes aspectos, obteniéndose respuestas de la tercera parte del grupo.

[282] En Anexo V.04. se presenta el detalle de los proyectos iniciados en 2012 que continuaron con la línea de trabajo en la Convocatoria 2013.

[283] Puede mencionarse además que otro factor que incidió en el retraso fue la exigencia al plantel de investigadores de incorporar sus datos curriculares en el sistema CVar, petición no planteada con carácter obligatorio en la primera convocatoria.

convocatorias efectuadas por organismos nacionales. En lo referido a la vinculación Universidad-sectores productivos, se han realizado estudios e investigaciones sobre dinámicas económico-productivas en la RMBA[284], así como actividades de capacitación a organizaciones económicas y productivas, con especial énfasis en el apoyo a MiPyMEs, y la formación de gerentes tecnológicos que cuenten con competencias ejecutivas para monitorear y supervisar la actividad de I&D en organizaciones productivas[285].

La Universidad participa desde fines de 2012 en un espacio de intercambio de experiencias y de coordinación de líneas de acción entre universidades nacionales, además de las actividades realizadas en el marco de las redes VITEC, RUNCOB y UNIDESARROLLO[286]. En esta línea, se ha conferido especial atención a promover una articulación entre la educación superior y el mundo productivo (particularmente con micro y pequeñas empresas) a fin de mejorar las capacidades de innovación existentes, a la par de generar un espacio público de debate sobre la planificación, las políticas científicas y el rol de la investigación y la vinculación tecnológica con las nuevas universidades nacionales, proponiéndose trascender una visión cortoplacista y ampliar el conocimiento sobre las experiencias adquiridas en similares áreas de otras universidades.

A ello se suman las relaciones interinstitucionales[287], destacándose las constituidas con el Consejo Interuniversitario Nacional, la Secretaría de Políticas Universitarias y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y el Área de Vinculación Tecnológica de la Secretaría de Políticas Universitarias, un aporte beneficioso para la preparación de un proyecto de fortalecimiento de vinculación tecnológica y de instrumentos para avanzar en materia de C&T.

Es claro que las vinculaciones de la Universidad con el medio responden a una diversidad de tópicos y orientaciones; presentan distinto alcance y diferentes grados de desarrollo, circunstancia que obliga a considerar que los variados ámbitos en los que se desenvuelve la vinculación tecnológica no ofrecen una posibilidad de interacción similar. Por una parte, el desarrollo de la función está sujeto a restricciones propias de un contexto afectado por la desigualdad y la heterogeneidad del tejido social y económico -baja intensidad tecnológica de los procesos productivos de las MiPyMES, núcleos de de trabajo informal en los eslabones inferiores de ciertas cadenas productivas, entre otros aspectos-, que inciden en una baja demanda de servicios científicos y tecnológicos. Por otra parte, la historia reciente de la institución no cuenta con el beneficio de relaciones consolidadas con grupos y organizaciones sociales y económicas , siendo que los tiempos de «maduración social» generalmente son de más larga duración que el concerniente a los planes o calendarios que defina una institución académica.

A pesar de estas restricciones, cabe destacar que la Universidad ha encarado una decidida estrategia de conocimiento de la realidad local, que sienta las bases para afianzar su actuación[288].

---

[284] Se hace mención a los proyectos incluidos en Anexo V.03. del presente capítulo.

[285] Algunas de estas actividades se reseñan en Anexo V.05.

[286] Puede mencionarse además la participación en la Red Industrial Regional (RIR), en la que participan las universidades de UNIDESARROLLO, e incluye también al sector privado y a los gobiernos locales y la participación en el Foro de Universidades Nacionales para la Agricultura Familiar de la Región Pampeana.

[287]Por ejemplo, la suscripción de Convenios marco de cooperación (algunos con el agregado de protocolos específicos) con la Red Industrial Regional, INTA Castelar, Centro de Profesionales de Organismos de Control y Regulación Estatal, Centro de Investigaciones Científicas y Técnicas para la Defensa (CITEDEF), Secretaría de Empleo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Fundación Bariloche, Consejo Federal de Inversiones, así como la inscripción al Programa INCUBAR, del Ministerio de Industria de la Nación.

[288] Un ejemplo en este sentido es la elaboración del Directorio Industrial de Moreno, iniciativa que la Subsecretaría de Vinculación

En esta situación, durante el proceso de Autoevaluación se han recogido una serie de sugerencias:

- La cooperación con universidades nacionales, organismos estatales y privados, a fin de apoyar la actividad académica y afianzar la capacidad de incidir en la solución de problemáticas en áreas que son de competencia de la UNM.
- El desarrollo de proyectos articuladores, que faciliten la transferencia al medio de las producciones obtenidas.
- La asistencia de las unidades centrales en la generación de prototipos y/o desarrollo de pruebas de concepto, con el propósito de fortalecer el desarrollo tecnológico y la innovación, así como en la identificación de entidades potencialmente interesadas en hacer uso de diferentes producciones de la Universidad.
- La organización de ámbitos de difusión de diferentes producciones de la Universidad, que cuenten con la participación de organizaciones públicas, sociales y productivas.

V.5.3. Contribuciones de los proyectos de investigación y desarrollo tecnológico

La valoración de los resultados de investigación y desarrollo tecnológico presentada a continuación toma en cuenta la totalidad de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico realizados en la Universidad. En su conjunto, abarcan objetos de estudio vinculados tanto con los campos disciplinares y profesionales propios de los departamentos académicos como con problemáticas socialmente relevantes.

Un aspecto de los proyectos que guarda estrecha relación con los fines institucionales es el ámbito territorial que abordan, por cuanto un segmento importante (aproximadamente un 60%) aborda problemáticas propias del partido de Moreno y de la Región Metropolitana de Buenos Aires, a la par de cuestiones vinculadas con la formación académica que imparte la Universidad[289]. Se aprecia a este respecto [la oportunidad de] «generar nuevas experiencias en un ámbito tan particular como es el Conurbano [representando la UNM] una apuesta para construir nuevas alternativas en la educación superior»[290]. Sin dudas, una circunstancia proclive para la identificación de campos privilegiados para poner a disposición de organizaciones públicas, sociales y productivas las capacidades científicas y tecnológicas y la infraestructura universitaria, proponiendo una modalidad de vinculación de mutuo enriquecimiento y de fortalecimiento del papel de la Universidad como coprotagonista de los procesos de innovación social y productiva.

Otro rasgo distintivo es la elección de los objetos de estudio, relativos a dinámicas socioculturales y educativas, económicas, laborales, productivas y ambientales, así como a la formulación e implementación de políticas públicas a través de abordajes que contemplan fundamentalmente modalidades de investigación aplicada, de desarrollo experimental y aplicación tecnológica. Así, se registran aportes de índole teórica, desarrollos metodológicos consistentes en sistemas de indicadores y bancos de datos pertinentes para el análisis de tendencias, la elaboración de diagnósticos de situación y la definición de factores de riesgo y de prevención; sistemas de registro y prototipos (software), así como propuestas de la gestión pública, con incorporación de la dimensión

---

Tecnológica se propone continuar con la ampliación de la base de datos a otros sectores de la producción local (cabe recordar que en un primer momento se relevaron empresas de los sectores textil y del plástico, las más numerosas en Moreno).

[289] En Anexo V.06. se presentan los datos correspondientes estos aspectos.

[290] Entrevista al Secretario de Investigación, Vinculación Tecnológica y Relaciones Internacionales publicada en Boletín Virtual UNM, Año II, Nº 19, febrero de 2012. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/admin/boletinarmado.aspx?bol_id=61

ambiental, y análisis de las prácticas pedagógicas mediante enfoques teóricos y metodológicos consolidados en la tradición de la investigación cualitativa.

Los proyectos vinculados con la educación ofrecen aportes que afianzan el propósito de la Universidad de conjugar principios de igualdad, equidad y diversidad:

- Las investigaciones realizadas con grupos de ingresantes o estudiantes de las carreras de grado de la Universidad aportan elementos valederos para fortalecer las estrategias formativas y enriquecer la comprensión de aspectos vinculados con las trayectorias académicas (fundamentalmente en los primeros años de cursado de las carreras)[291], la subjetividad o diversidad cultural del alumnado.
- Los estudios en el campo de la educación también abarcan la elaboración de diagnósticos y de propuestas de mejora de la escolaridad en los niveles inicial y secundario del partido de Moreno, afianzando así las contribuciones de la Universidad a instituciones educativas emplazadas en su área de influencia[292].
- El desarrollo de dispositivos y herramientas para uso en laboratorios y talleres de conceptualización proyectual que facilitan al colectivo de docentes y estudiantes instancias de experimentación en las carreras de Arquitectura, Ingeniería en Electrónica y Gestión Ambiental.
- La sistematización de prácticas sobre el hacer cotidiano de la enseñanza en la Universidad, habitualmente no contemplados en investigaciones más globalizantes o estructurales.
- En la medida que la educación es una práctica social no limitada a la educación formal, pueden considerarse además las contribuciones para favorecer la apropiación social de la ciencia[293], la formación de la «ciudadanía científica» y la «ciudadanía ambiental» mediante modalidades de intervención a implementar en la misma Universidad, con miras a incorporar estas problemáticas en la comunidad universitaria.

En materia de políticas y programas sociales, se han elaborado diagnósticos y diseño e implementación de propuestas sobre cuestiones tales como:

- La consideración de variables organizacionales que inciden en la implementación de políticas sociales encaminadas a la resolución de situaciones de pobreza.
- La valoración a la Asignación Universal por Hijo otorgada grupos familiares y directivos, docentes y alumnos de escuelas de los niveles inicial, primario y secundario de un conjunto de distritos bonaerenses.
- Las estrategias de inclusión escolar desarrolladas por instituciones estatales y organizaciones sociales para reinsertar a jóvenes y adolescentes que abandonaron la escuela.
- El análisis de la implementación de proyectos formación profesional y su articulación con la educación de jóvenes y adultos y la formación profesional

En temas vinculados con la economía, la producción y el mercado de trabajo los estudios examinan

[291] Por ejemplo, indagaciones realizadas en grupos de ingresantes y alumnos de primer año de la UNM sobre la enseñanza de la Matemática, la lectura y escritura de textos académicos o las estrategias destinadas a afrontar el problema del desgranamiento en el primer año en universidades del Conurbano bonaerense.

[292] Pueden mencionarse el estudio de la relación entre lengua y escolaridad secundaria en jóvenes de familias migrantes, así como hallazgos que muestran que la apropiación del derecho a la educación superior trasciende las condiciones sociales y pedagógicas en que esta se lleva a cabo. Son cuestiones de relevancia, a la luz de la obligatoriedad de la educación secundaria y de los procesos migratorios registrados en el municipio de Moreno.

[293] Docentes de la orientación Comunicación Científica de la Licenciatura en Comunicación Social de la UNM, realizaron estudios que cuestionan la dicotomía experticia científica–conocimiento lego, a la par de aportar elementos para la definición de nuevas maneras de comunicación de la ciencia.

cuestiones de macro y microeconomía; entre otras contribuciones pueden mencionarse:

- El análisis de factores que afectan a micro y pequeñas empresas industriales y prestadoras de servicios, tales como la competitividad, la segmentación laboral o los laboral o los modelos de de organización.
- El estudio estrategias de gobiernos municipales para promover la economía social y, en forma concomitante, las transformaciones registradas en la configuración de municipios del Conurbano bonaerense.
- El examen de factores que afectan las relaciones laborales y el empleo público, tales las nuevas dimensiones de las condiciones y medio ambiente de trabajo y su impacto en el funcionamiento organizacional y en la salud de los trabajadores en algunos sectores de actividad de Moreno.
- Las conclusiones de otros estudios ofrecen diagnósticos y análisis macroeconómicos atinentes, entre otros aspectos, a procesos de acumulación de capital y su relación con actores y sectores de la producción, cadenas de valor en sectores productivos específicos, distribución del ingreso, transformaciones en la división internacional del trabajo, regulaciones estatales en materia de finanzas públicas[294].

Otro campo privilegiado es el diagnóstico, las propuestas y la evaluación económica y ambiental realizados en el territorio local, cuyo potencial de transferencia puede concretarse en un futuro próximo. Entre otros proyectos, pueden mencionarse:

- La elaboración una propuesta que conjuga indicadores y criterios múltiples de sustentabilidad para elaboración de indicadores de sustentabilidad para la evaluación *ex ante y ex post* de la radicación de parques industriales, un instrumento adecuado para la toma de decisiones de los gobiernos municipales, de cara a prevenir potenciales conflictos socio-ambientales.
- El desarrollo y la aplicación de un modelo espacial de representación de las relaciones entre condiciones de aptitud e impacto sobre el territorio y la localización de actividades productivas, que permite la diferenciación de unidades territoriales de sustentabilidad y vulnerabilidad ambiental, así como la visualización de áreas con cierto grado de conservación.
- El desarrollo de indicadores territoriales complejos, orientados a la futura conformación del Laboratorio de Sistemas de Información Geográfica (LabSIG) de la Universidad Nacional de Moreno, de cara a atender exigencias del abordaje de problemáticas del entorno subregional.

A los desarrollos mencionados en el punto anterior pueden agregarse las producciones de la Universidad que han favorecido la aplicación o transferencia de resultados, destacándose también en esta línea las contribuciones con capacidad para concretar actividades de transferencia y vinculación:

- La mejora integral del transporte, la circulación y adecuación ambiental de procesos productivos e infraestructuras básicas y viales en un astillero de la provincia de Bs As, que pueden integrarse a programas de obras y adecuaciones ambientales que opere la empresa.
- La generación de soluciones tecnológicas apropiadas de bajo costo para su producción en fábricas sociales, destinados a la población suburbana de Moreno, con inclusión de módulos prefabricados para distintos sectores y usos.
- El desarrollo y la validación de un prototipo de georreferenciación (software específico) para la agricultura de precisión y el manejo por ambientes de los lotes, cuyo uso posibilita mejorar la

[294] Entre otros estudios, «El análisis de cadenas globales de valor registradas en el desarrollo industrial de Argentina», desarrollado entre la Universidad Nacional de Moreno y la Université Paris XIII- Sorbonne Paris Cité y «Los problemas de segmentación del mercado laboral», «El riesgo macroeconómico y sus efectos sobre la distribución del ingreso en el Conurbano bonaerense», «Política y cultura tributaria en Argentina».

productividad y rentabilidad de la actividad agronómica.

- La realización de una estrategia de seguimiento anual, epidemiológico-molecular en el desarrollo de las enfermedades causadas por arbovirus, iniciativa que la Universidad se propuso llevar a cabo con el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, el centro de Biotecnología INTA-Castelar y la Universidad Federal de Bahía (Brasil).
- En otras iniciativas cobran importancia las aplicaciones realizadas en la propia Universidad, tales como el desarrollo de luminarias de mayor eficiencia energética y bajo costo para su instalación en el campus universitario, el diseño de un motor de software simulador visualizacion de datos y la construccion de circuitos, el desarrollo de una herramienta de laboratorio elaborada por docentes y alumnos para realizar mediciones en tiempo real y de un visor electrónico, adaptable al uso de personas con visión reducida.

Puede colegirse que la diversidad de contribuciones es acorde con las definiciones adoptadas en el Proyecto Institucional, en cuanto a la promoción de «diversos espacios para el desarrollo de tareas de producción de conocimiento de distinto alcance»[295]. Es claro que en el Proyecto también se plantea la importancia de «la sinergia de las diversas formas de generación de conocimientos y la concreción de nuevos nexos entre economía, cultura y producción»[296], propósito que implica una tarea compleja y de largo aliento. A este respecto, puede señalarse la eficacia del inicio de la I&D y la vinculación tecnológica, dado el reciente desarrollo de la Universidad, correspondiendo a un próximo período afianzar la efectividad de las actuaciones en esta materia.

V.5.4. Difusión y transferencia de la I&D

La calidad y variedad de los resultados alcanzados permiten aludir a su potencial de aplicación, sin que ello suponga atribuir efectos sociales o económicos a los resultados de las investigaciones realizadas[297]. No obstante, se han señalado las contribuciones y algunas potenciales aplicaciones, sobre todo en lo que concierne al aprovechamiento que la propia Universidad puede hacer de su producción investigativa, dado que los proyectos guardan estrecha relación con actividades de extensión y carreras de grado que imparte la institución, mencionándose explícitamente en algunos estudios la transferencia de sus hallazgos a la enseñanza.

Para la difusión y el intercambio sobre los PICDYT-UNM desarrollados en 2012 y 2013, la Secretaría organiza ateneos semestrales, un espacio valorado positivamente por los investigadores; es una modalidad también adoptada por los departamentos de Economía y Administración y Humanidades y Ciencias Sociales. Algunos equipos realizaron además encuentros con instituciones públicas y comunitarias participantes en los proyectos.

Respecto de la divulgación de resultados de los PICDYT-UNM fuera del ámbito de la Universidad, es claro el predominio de la presentación en reuniones académicas y científicas, que representan

---

[295] Puede señalarse en tal sentido que algunos proyectos de extensión universitaria incluyen líneas de trabajo vinculadas con la realización de relevamientos y sistematización de información sobre diferentes áreas de actividad del entorno próximo a la Universidad.

[296] *Proyecto Institucional de la UNM*, I Parte, Cuerpo General (versión abreviada), p. 64.
Disponible en http://www.UNM.edu.ar/documentos/proyectoinstitucional.pdf

[297] Se asume que en el breve período de desarrollo es desaconsejable la realización de tales ponderaciones; por lo demás, no hay una secuencia lineal entre producción y aplicación de conocimientos, aspecto este que depende de factores operantes en distintas esferas sociales, que exceden a la producción científica. Por otra parte, si bien la investigación debe aportar al desarrollo social y económico, no todos los resultados de investigación son de aplicación directa.

aproximadamente un 65% del total de las estrategias de difusión, correspondiendo en su mayoría a estudios realizados en el campo de las ciencias sociales[298]. La difusión a través de la publicación en libros o artículos de libros, revistas científicas (con y sin referato) y ediciones con formato digital muestra lógicamente una menor representación. Una valoración positiva se otorga a los medios de divulgación disponibles en la Universidad en cuyas ediciones se han incluido avances y resultados de algunos de los estudios realizados; se mencionan a este respecto a UNM Editora, «Céfiro (Zéphyros), Revista de Economía y Gestión»[299] y RPS -Revista de «Políticas Sociales»-[300].
Dado el reciente desarrollo de la investigación en la UNM, existen registros parciales sobre las estrategias de difusión -a través de distintos medios- del conjunto de las investigaciones realizadas; de allí la necesidad de conformar una base de datos, con actualización permanente, que permita ponderar una evolución general y de las diferentes estrategias. Junto a ello, un grupo de investigadores plantea sugerencias para ampliar el alcance de las estrategias de difusión, aludiendo a:

- La elaboración de resúmenes de circulación continua, la participación en redes y encuentros con especialistas de universidades nacionales y del extranjero, así como la edición de nuevas revistas de investigación científica de la UNM
- La consolidación de ámbitos de debate y de reflexión que contribuyan a visualizar alternativas de transferencia y compartir las «claves» de una práctica, fundamentalmente con estudiantes e investigadores noveles.
- El fomento de la publicación de producciones propias y el establecimiento de acuerdos con otras entidades para la coedición de hallazgos de I&D y transferencia.

Algunas de las actividades de transferencia y vinculación tecnológica realizadas constituyen, lógicamente, un canal de difusión de conocimientos, ya sean producidos por la Universidad o correspondientes al acervo de I&DT generado en otros ámbitos institucionales. Se identifican a este respecto líneas de trabajo que contemplan diferentes modalidades:

- El asesoramiento, asistencia técnica y divulgación del conocimiento sobre temas de educación vinculados a necesidades y problemas observados en instituciones escolares del territorio, particularmente en los niveles de educación inicial y secundaria y la formación docente.
- Las consultorías y convenios con protocolos específicos que contemplan asistencia técnica y capacitación a organizaciones del sector público.
- El intercambio y la difusión de conocimientos en empresas y organizaciones sociales, radicadas fundamentalmente en la zona de influencia de la Universidad, realizadas por lo general a través de cursos, reuniones de trabajo, exposiciones en ferias, entre otras actividades. Pueden mencionarse a este respecto la presentación continua de los «Análisis de Coyuntura Económica Nacional e internacional»[301], la promoción de la competitividad empresarial y de la economía social, el desarrollo de capacidades emprendedoras, el fortalecimiento de la gestión PyME y la

[298] Puede señalarse que se trata de un comportamiento similar al que presenta la difusión de la investigación social, tanto en el país como en el ámbito internacional.
[299] La Revista es una publicación semestral del Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Moreno, cuyo objetivo es promover la difusión del estudio y el debate en torno a la realidad económica contemporánea argentina y latinoamericana. La edición en formato digital de esta publicación se encuentra disponible en: http://www.UNM.edu.ar/repositorio/repositorio.aspx.
[300] La Revista Políticas Sociales, publicación del Centro de Estudios de Políticas Sociales (Departamento de Humanidades y Ciencias Sociales) difunde la producción de académica de docentes, predominantemente referida al pensamiento político y social latinoamericano. La edición en formato digital de esta publicación se encuentra disponible en: http://www.UNM.edu.ar/repositorio/repositorio.aspx.
[301] Dichos informes son elaborados por el Programa Especial de Seguimiento de la Coyuntura y Tablero Macroeconómico, del Observatorio Metropolitano de Economía y Trabajo (OMET), dependiente del departamento de Economía y Administración.

formación en materia de empleo y trabajo, mercado de capitales y consumo ciudadano[302].

Si bien las actividades de transferencia se desprenden de los proyectos de investigación realizados en diferentes unidades académicas, y que una política de vinculación tecnológica requiere aún un período de maduración, los emprendimientos llevados a cabo presentan un potencial de retroalimentación positiva, concordante con el interés de la Subsecretaría de promover la relación con el medio social y productivo en el que se inserta la Universidad y poner a disposición de diferentes organizaciones, en el marco del impulso de una estrategia multidireccional. Sobre estos aspectos resulta interesante sintetizar, a modo de ejemplo, opiniones de representantes de organizaciones empresariales que han sido relevadas en el marco de conversaciones exploratorias destinadas a precisar el modo de actuación de la Universidad en este campo:

- El titular de una fábrica textil que mantiene el carácter de empresa familiar, con más de 60 años de experiencia en el rubro, asume con responsabilidad el papel que juega la empresa en la sociedad, redundando este posicionamiento en la participación de la firma en numerosas redes y entidades del sector textil y afines. Sobre la creación de una universidad pública en Moreno tiene una valoración altamente positiva: «A mí me resulta sumamente auspicioso, porque democratizamos la educación. La educación deja de ser elitista, para pocos, [añadiendo que] La interface entre la producción y la Universidad es fundamental porque se necesitan mutuamente».
- En el caso de otra empresa, también familiar, con más de veinte años de experiencia en el mercado de las aislaciones térmicas, la relación con la Universidad se ha iniciado a poco de su apertura, ya que fue relevada a través del Directorio Industrial de Moreno. El empresario puntualiza sobre los aspectos técnicos y administrativos en los que puede contribuir la Universidad a la productividad empresarial. Subraya en este sentido la importancia de creación de la carrera de Arquitectura, dada sus aplicaciones con el rubro de su producción, así como de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo, cuyo potencial de transferencia es de relevancia, dadas las características de las relaciones laborales en el Distrito. El empresario alude asimismo que la Gestión Ambiental (otra de las carreras que imparte la UNM), es otra área en las que los aportes de la Universidad pueden materializarse en aspectos atinentes al análisis de riesgos en el trabajo o el cumplimento normas ambientales.

V.5.5. Mecanismos de gestión y dotación de recursos para la I&D y la vinculación tecnológica

Con la finalidad de avanzar en el cumplimiento de los objetivos del Proyecto Institucional en materia de vinculación tecnológica, la Universidad ha procurado desarrollar capacidades técnicas y administrativas. A este respecto pueden apuntarse:

- Los mecanismos de reconocimiento y de apoyo financiero, además de la disponibilidad de fuentes de financiamiento complementarias, provenientes por lo general de recursos de organismos nacionales, siendo necesario consolidar un registro consistente y de permanente actualización.
- La distribución entre las unidades académicas del presupuesto otorgado en las Convocatorias PICDYT-UNM 2012 y 2013 presenta una relativa homogeneidad, advirtiéndose diferencias en los gastos efectuados, según el campo disciplinar y los requerimientos de laboratorios en insumos correspondientes a diferentes proyectos (por ejemplo, las ciencias sociales o las llamadas «ciencias duras»). Cabe señalar que, según fue completando la Universidad la

[302] Como fuera mencionado, en Anexo V.05. se amplía información sobre algunas de estas actividades.

adquisición del equipamiento para laboratorios destinados a la docencia y a la investigación, disminuyó la necesidad de utilizar parte del subsidio asignado a los PICDYT para la compra del instrumental requerido.

- Respecto de las condiciones materiales para el desarrollo de la investigación, los docentes-investigadores consultados consideran adecuada la distribución del presupuesto entre unidades académicas. Subrayan, sin embargo, la importancia de incrementar el número de becas destinadas a estudiantes y de proyectos financiados por la Universidad, conforme se produzca el crecimiento de la oferta académica y la ampliación del cuerpo de profesores.
- En lo relativo a laboratorios e instrumental para la investigación, el desarrollo tecnológico y la enseñanza, la Universidad ha logrado en forma progresiva una adecuada disponibilidad y suficiencia. Durante 2016 se continuó con la adquisición de equipamiento e insumos para laboratorios de Multimedia y Grabación, Electrónica, Física I y II, Biología y Química Orgánica, Química General y Electrónica y Redes (organización de paneles) y la readecuación de los laboratorios de Química (Licenciaturas en Gestión Ambiental y Biotecnología), Biología y Biología Molecular (Licenciatura en Biotecnología)[303].

Respecto de la gestión de la investigación, se observa la necesidad de fortalecer la dotación de personal en la unidad central, conforme al crecimiento de las actividades de investigación. Se plantea además avanzar hacia una mayor eficiencia en los procedimientos de desembolso de fondos, de adquisición de equipamiento e insumos, así como en lo relativo a la rendición de gastos por parte de los equipos, cuestiones estas cuya mejora requiere el reforzamiento de los espacios de trabajo compartidos por áreas académicas y administrativas.

V.5.6. Los debates sobre los objetivos y el enfoque de I&D y vinculación tecnológica

En el proceso de Autoevaluación Institucional se han observado intercambios y debates sobre el sentido o la orientación que deberían caracterizar a la investigación y la vinculación tecnológica en la UNM[304]. A este respecto, la definición de líneas y temas de investigación en las convocatorias de la institución reciben una apreciación positiva, en virtud de su potencialidad para contribuir a la definición de un perfil propio de la Universidad. Se considera además que la Convocatoria 2016 avanza en esta dirección al promover «líneas prioritarias y temáticas de interés orientadas a indagar, problematizar y crear conocimiento relevante que contribuya al desarrollo integral con equidad de la región Metropolitana de Buenos Aires», en tanto ámbito de pertenencia y actuación de la Universidad.

En consonancia con lo anterior, los investigadores califican la adecuación y pertinencia de los criterios de admisión de los proyectos presentados en las convocatorias PICDYT-UNM, destacando además que los mismos se mantuvieran en las tres convocatorias[305]. Es claro que consolidar el perfil

[303] En el Capítulo de Autoevaluación de la Función Docencia se amplía información sobre el equipamiento de laboratorios de la UNM.

[304] Estas opiniones fueron vertidas por los docentes-investigadores encuestados, a las que se suman los intercambios y debates mantenidos en el ámbito de la Comisión responsable del análisis de la función y comentarios expresados por titulares de centros de estudios en las entrevistas realizadas durante el proceso de Autoevaluación Institucional.

[305] Tales criterios guardan relación con la relevancia, originalidad e interés del tema de investigación; la pertinencia respecto de los principios institucionales de la Universidad; la coherencia, factibilidad de realización; el potencial aporte científico-técnico de la propuesta y su relación con problemas nacionales o regionales; la vinculación con otras áreas disciplinares, así como la vinculación con el objeto de estudio que registran los antecedentes del director del proyecto. Conviene señalar que la admisión de la propuesta es efectuada por los departamentos académicos, colaborando la Secretaría en el contralor de los aspectos formales establecidos en la normativa del área. Una vez admitidos los PICYDT, son evaluados por pares externos, efectuando luego la Universidad un orden de

de la Universidad en materia de producción de conocimientos requiere, entre otras tareas, afianzar la convergencia entre prioridades institucionales, autonomía de unidades académicas y trayectoria académica de los investigadores. En este aspecto, la Universidad cuenta ya con una condición favorable, en virtud de la valoración otorgada por los investigadores a la definición de temas o áreas prioritarias, explayándose sobre su pertinencia[306], aludiendo además los investigadores al apoyo que debería realizar el organismo central para establecer vinculaciones con instituciones productoras de información primaria pertinente para el desarrollo de estudios en la Universidad.

Sin embargo, existen diferentes perspectivas respecto de cómo consolidar un enfoque de investigación que permita a la UNM conjugar criterios, estándares e indicadores comparables a nivel nacional e internacional[307] con prioridades y condiciones institucionales que promuevan la fortaleza de la Universidad en determinados campos. Por una parte, se considera que se trata de opciones mutuamente excluyentes, mientras que en otros casos las opiniones se inclinan por la opción de impulsar la articulación entre ambas, en aras de ofrecer a los docentes de la Universidad la posibilidad de iniciar y/o consolidar su carrera como investigadores y de afianzar la política institucional de producción de I+D en áreas consideradas de interés prioritario.

Algunos docentes-investigadores manifestaron la importancia de tomar en cuenta la especificidad de cada área de conocimiento, siendo necesario reconocer méritos equivalentes a investigaciones de distintas disciplinas y a sus diferentes productos o resultados. En tal sentido, se expresa la conveniencia de no acotar criterios o indicadores a su dimensión cuantitativa, ya que un peso excesivo en este aspecto podría ir en detrimento, justamente, de la posibilidad de valorar la calidad de las investigaciones[308]. Junto a ello, se estima que la construcción de criterios pertinentes para definir el desarrollo y la evaluación de la investigación requiere aún un cierto tiempo de maduración, dado el corto tiempo de funcionamiento de la Universidad.

Desde luego, no se trata meramente de definir un marco teórico, ni de otorgar carácter mutuamente excluyente a estas apreciaciones, sino de definir como se concibe la expansión de la investigación en la Universidad, lógicamente atendiendo a la particularidad de las disciplinas y a los principios establecidos en el proyecto fundacional. En esta línea se plantea profundizar instancias de coordinación, en pos de lograr una mayor integración y sinergia en la generación de conocimientos y aprovechamiento de los resultados obtenidos. Obviamente, la coordinación del conjunto no implica encasillar a diferentes ámbitos de producción de conocimientos con una misma orientación, sino promover la conjugación de la diversidad de abordajes para enriquecer el conocimiento sobre campos problemáticos, sobre todo en el caso de situaciones sociales multicausadas[309]. Si bien se trata de cuestiones contempladas en el proyecto fundacional y el Estatuto de la Universidad, son

---

prelación sobre cuya base el Consejo Superior realiza la aprobación y asignación financiera.

[306] Señalan, inclusive, la conveniencia de efectuar llamados sobre temas específicos, al margen de la operatoria habitual, vinculados con cuestiones socialmente problematizadas, muchas de las cuales fueron abordadas en las investigaciones registradas en el período 2011-2016.

[307] Por ejemplo, evaluación de la investigación realizada por pares externos; indicadores de productividad basados en publicaciones con arbitraje y difusión en encuentros científicos, transferencia y aplicación de resultados o productos, impacto del proyecto sobre el estado del arte de la disciplina o campo profesional, formación de investigadores jóvenes y tutoría de tesis vinculadas al proyecto.

[308] Se mencionan como ejemplo los criterios particulares que debería contemplar la evaluación de proyectos en el área de las humanidades y las ciencias sociales, dado que sobre un mismo problema pueden variar los marcos teóricos adoptados y las consecuentes categorías de análisis y de interpretación de los hallazgos o el hecho que la difusión de ciertas investigaciones tiene el propósito de comunicar resultados a tomadores de decisiones de políticas públicas y no solo a la comunidad de pares.

[309] Esta situación no debería ser interpretada como una debilidad institucional, sino en términos del debate necesario que supone la expansión de la función y de la característica plural (y constitutiva) de las instituciones universitarias.

cuestiones que, además de motivar diversas opciones de resolución, tienen la envergadura suficiente para ser abordadas institucionalmente. Para ello la institución cuenta ya con una masa crítica de docentes, que ha llevado a cabo importantes estudios en sus campos disciplinares o profesionales, los que podrán articularse con las nacientes iniciativas de formación de posgrado.

En lo que respecta a la vinculación tecnológica, desde el comienzo de funcionamiento, el área asumió la polisemia y los usos diversos de las nociones de tecnología y vinculación y, fundamentalmente, su estrecha relación con la investigación. Aceptando que la delimitación del concepto de vinculación es compleja, dado que persisten controversias sobre su sentido y alcance, la Universidad se asume como una de las instituciones que cuenta en el territorio con mayores capacidades para la producción de conocimientos científicos y tecnológicos. Desde esta perspectiva, se sostuvo un enfoque alejado de lógicas de mercado, en pos de dar cabida a modalidades sustentadas en la búsqueda de respuestas apropiadas y apropiables por los actores locales. Es claro que este propósito implica superar un enfoque unidireccional o de relacionamiento lineal, ligado a los conceptos tradicionales de transferencia, a fin de «tender puentes de doble vía entre la Universidad y el mundo extra-universitario», de acuerdo con lo estipulado en el Proyecto Institucional.

Por otra parte, en virtud de los rasgos que caracterizan al Conurbano bonaerense, el Proyecto Institucional de la UNM plantea la importancia de «Desarrollar investigaciones aplicadas que contribuyan a agregar valor a las cadenas productivas, reducir las brechas tecnológicas e impulsar una matriz productiva conocimiento-intensiva con el fin de mejorar la competitividad de la economía y generar trabajo calificado con mejores salarios». En este aspecto, en el marco de una estrategia multidireccional, se admite que la tecnología implica un variado conjunto de conocimientos aplicados a la producción, distribución y uso de bienes y servicios, no limitando su alcance exclusivamente a la investigación científica, ya que contiene también saberes obtenidos en la experiencia de las organizaciones.

De cara a afianzar las actividades de vinculación tecnológica, la puesta en marcha del el Centro de Investigación, Desarrollo e Innovación de Moreno (Centro I+D+i) en el Parque Industrial de Moreno constituye una oportunidad promisoria. El Centro, que contará con la participación de distintas carreras de la Universidad, está concebido como un organismo de servicios multidisciplinar, dotado de equipamiento para la realización de diferentes tipos de análisis y ensayos y la prestación de asistencia técnica, asesoramiento y capacitación para el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica. A su vez, el espacio favorecerá la implementación de prácticas pre-profesionales de los estudiantes de la Universidad.

En forma complementaria, el proyecto de Vinculación Tecnológica para el desarrollo local, presentado en 2016 en la Convocatoria «Fortalecimiento de la capacidad de gestión institucional en el área de Vinculación Tecnológica» (Secretaría de Políticas Universitarias) continúa en la línea de iniciativas que la Universidad ha venido desarrollando a partir de 2012 para «vincular a la UNM con el medio social y productivo a partir de la transferencia de tecnología, que se sostiene en la premisa de construir una Universidad que tienda puentes entre el mundo académico y el mundo extrauniversitario»[310]. La propuesta incluye la continuidad de actividades desplegadas en el área y

[310] Entrevista a la Subsecretaria de Vinculación Tecnológica, Boletín Virtual UNM, Año II - Nº 21. Disponible en: http://www.UNM.edu.ar/imagenes/upload/1%20entrevista%20adriana%20s%C3%A1nchez(1).pdf

complementarias a las existentes, así como nuevas líneas de acción, conforme al nuevo contexto económico y social y/o de un nuevo estadio de maduración de la Universidad. Para ello se propone, entre otras líneas de trabajo:

- La comunicación y formación de la comunidad educativa, de cara a orientar esfuerzos hacia la transferencia con el entorno.
- La continuidad del Directorio Industrial de Moreno (DIM): actualización de los datos contenidos y ampliación a otras actividades económicas.
- El diseño de herramientas de gestión para el desarrollo universitario en Vinculación Tecnológica.
- El desarrollo de una plataforma para la representación y priorización de riesgos urbanos de origen tecnológico.
- La promoción de empresas de Base Tecnológica (EBTs) y su capacidad exportadora, la generación de incubadora de proyectos, el fomento de la alianza y articulación público-privado para el desarrollo local y regional.

En esta línea se registran algunas sugerencias recogidas durante el proceso de Autoevaluación, atinentes a la relevancia de la investigación y el desarrollo de proyectos integrales para afianzar la transferencia de las producciones y constituir un apoyo de las actividades de vinculación tecnológica. Con este propósito se señala la importancia del papel de la unidad central en la identificación y el establecimiento de acuerdos con entidades interesadas en implementar resultados de investigación producidos en la Universidad.

Los resultados reseñados permiten concluir que si bien la Universidad ha otorgado prioridad en su primer período de desarrollo institucional a la implementación de la formación académica de grado, ello no ha impedido el inicio de la actividad investigativa y de vinculación tecnológica que ha permitido la implementación de acciones en diversos campos y la conformación de grupos de trabajo en la comunidad universitaria, en función de las capacidades que la Universidad ha ido construyendo. Por ello, el camino realizado permite afirmar que los objetivos y estrategias planteados resultan valederos y deberían mantenerse, ya que constituyen ejes abarcativos y acordes con el planteamiento del Proyecto Institucional en virtud de su calidad, sostenibilidad y pertinencia.

La constitución de la Universidad como un ámbito de articulación de la investigación científica y la innovación tecnológica con el desarrollo de proyectos ligados a la modernización productiva y la mejora de la calidad de vida de la población, constituye sin duda alguna una labor de largo alcance. Se trata de una configuración que, materializada en un contexto institucional e histórico específico, se asienta en relaciones significativas entre los campos universitario y social, a sabiendas que no se puede reducir la complejidad de uno u otro, ni asemejar las dinámicas que en cada caso se producen.

Desde la perspectiva de la actividad universitaria el logro de este propósito pone de manifiesto que la construcción de este espacio requiere una previa articulación política y técnica de las diferentes funciones de la Universidad, en el marco de la especificidad de sus lógicas y «capitales» específicos; un marco necesario para dotar de mayor consistencia a las relaciones entre las capacidades universitarias y otros capitales sociales. La lógica de producción de la innovación tecnológica (en su sentido más amplio) reúne una amplia variedad de conocimientos y competencias complementarias, confiriendo un carácter polifacético que señala la importancia de la integración de las funciones universitarias y el mutuo beneficio que puede derivarse de esta articulación para afianzar la función

social de la Universidad.

A este respecto, algunos de los testimonios recogidos durante el proceso de autoevaluación expresan la conveniencia de fortalecer el desarrollo iniciado, en pos de:

- Estimular el desarrollo de proyectos en los que participen en forma articulada distintas unidades académicas y grupos de investigación y vinculación tecnológica de la Universidad.
- En forma complementaria a lo anterior, encarar una línea de trabajo conducente a una mayor articulación de la investigación con la formación académica y la extensión, contemplando los mutuos beneficios que ofrece dicha coordinación.
- Promover la integración de ciertos proyectos a instituciones que conforman el Sistema Científico nacional.
- Fortalecer una estrategia de financiamiento para asesorar y acceder al repertorio de líneas de financiamiento de los organismos responsables de la promoción de las actividades de C&T a nivel nacional y/o provincial.

Es claro que en la ponderación de los logros alcanzados predominan aspectos cualitativos, aunque no se ha hecho caso omiso de algunos aspectos cuantitativos. Naturalmente, al tratarse de una institución que está dando los primeros pasos en el desarrollo de la función, la efectividad no puede limitarse a examinar una productividad medida en términos de la cantidad de investigaciones realizadas, el número de docentes categorizados[311] o la mención de las publicaciones en bases de datos de reconocimiento internacional. En tales circunstancias, resulta valedera la referencia a la calidad de los procesos observados, la correspondencia de las investigaciones con el proyecto de la Universidad y el potencial de aplicación registrado en las conclusiones de estudios que enriquecen el conocimiento de las dinámicas societales del entorno de la Universidad. Ciertamente, son aspectos a afianzar en el futuro.

V.6. Las relaciones internacionales en la Universidad

El Proyecto Institucional de la Universidad define la importancia de desarrollar acciones orientadas a favorecer la inserción de la UNM en el contexto de creciente internacionalización de los sistemas de educación superior y ampliar el espacio de circulación de sus iniciativas académicas, científicas, tecnológicas y culturales, particularmente en el marco del Mercosur. Desde esta perspectiva, la Dirección de Relaciones Internacionales (D-RRII) asesora a la comunidad universitaria a fin de:

- Impulsar políticas de alianzas estratégicas con universidades e instituciones científicas del exterior, así como la participación en la constitución y afianzamiento de redes internacionales que permitan establecer vínculos estables de cooperación y complementación.
- Dar a conocer y promover en el extranjero la oferta académica y los desarrollos científicos, tecnológicos y culturales de la UNM, a fin de detectar potenciales interesados (gubernamentales, institucionales y particulares) en sus actividades, con vistas a acciones futuras conjuntas de desarrollos académicos, científicos y culturales.
- Promover y facilitar la incorporación de estudiantes extranjeros de grado y posgrado.

Las relaciones internacionales en la Universidad se inscriben en el desarrollo que ha tenido el país en esta materia, integrándose la Universidad en forma efectiva a la Comisión de Relaciones

[311] Es claro que se trata de cuestiones conceptuales sobre las que existen fuertes debates, cuyas derivaciones metodológicas influyen en la autoevaluación.

Internacionales del Consejo Interuniversitario Nacional, a la Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales (Red CIUN) y al Área Internacional de la Red RUNCOB, ejerciendo la D-RRII un activo protagonismo en dichos ámbitos. En tal sentido, ha estado presente en los debates realizados en torno de los desafíos que plantea la internacionalización del conocimiento y la apertura de instancias que promuevan el aprendizaje e intercambio de experiencias institucionales, con miras a consolidar un plan estratégico de desarrollo a largo plazo, que promueva la internacionalización de la Universidad desde una perspectiva latinoamericana.

Estas iniciativas significaron un marco favorable para el desarrollo de estas actividades en la Universidad, generando un clima de debate sobre el sentido de la internacionalización, con la incorporación de cuestiones que diferían de las planteadas en la última década del siglo XX, al considerar la formación universitaria como un derecho humano universal y un deber del Estado. Esta dinámica de intercambios y construcción de alternativas abarca además la elaboración de propuestas de políticas y de indicadores pertinentes para la valoración de los procesos de internacionalización llevados a cabo por universidades de América Latina[312].

En este sentido, el titular de la D-RRII expresa que la internacionalización de las universidades debe pensarse como una política pública orientada hacia objetivos nacionales definidos estratégicamente, intentando superar enfoques que la conciben como un servicio transable para instalar la educación superior como un derecho, recuperando experiencias en materia de cooperación internacional universitaria y formulando nuevos cursos de acción. Este camino implica lógicamente más de una respuesta, pero hace ineludible un cambio de enfoque de la internacionalización, con la adopción de una perspectiva más política que técnica, que « interrogue sobre sus objetivos, explore sus métodos y someta a juicio sus efectos, en un plano orientado a dotar de sentido público tanto al concepto como a sus prácticas»[313].

Desde luego, el trabajo realizado corresponde al de una universidad con pocos años de vida; sin embargo, desde su nacimiento, la institución diseñó estrategias e instrumentos para favorecer la inserción de la UNM en el contexto académico internacional. En este sentido puede señalarse:

- La traducción a los idiomas portugués, inglés y francés del folleto institucional.
- La elaboración de manuales e instructivos y de un único manual con procedimientos y protocolos que incluye una guía para el estudiante extranjero, con el correspondiente formulario de inscripción.
- La definición del modelo de un convenio marco, que establece el protocolo para investigaciones conjuntas con instituciones extranjeras, así como las pautas que regulan la estancia en casas de familia de estudiantes extranjeros participantes en programas de movilidad e intercambio.
- La formulación del Reglamento de Movilidad Académica Estudiantil, a fin de impulsar convenientemente iniciativas que puedan favorecer el desarrollo académico y profesional de los miembros de la comunidad universitaria.

[312] Un ejemplo de ello es una publicación de Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales (RedCIUN). Véase Tangelson, Guillermo (comp.) (2014), *Desde el sur: miradas sobre la internacionalización*., Remedios de Escalada: Ediciones de la UNLa, Universidad Nacional de Lanús.

[313] Monzón, Marcelo (2016), «Internacionalización viva. Modelos que respiran las universidades argentinas… y transpiran», en *Revista Políticas Sociales* Año 3, N° 3, Moreno: UNM Editora, p.53.

Las actuaciones en materia de movilidad e intercambios académicos

El aliento de la movilidad académica con universidades del país y del extranjero constituye una de las estrategias privilegiadas, orientada a enriquecer la formación académica de integrantes de la comunidad universitaria -docentes, estudiantes, investigadores y gestores- mediante la realización de estudios de grado y posgrado, prácticas de laboratorio e investigaciones (entre otras actividades)[314], a la vez que favorece la cooperación entre instituciones de educación superior. Esta colaboración se establece por lo general mediante la suscripción de convenios o acuerdos generales y/o específicos, o en el marco de programas de movilidad académica[315] a los que la Universidad adhiera. Por lo general, tales convenios contemplan la reciprocidad y equivalencia de los esfuerzos que las instituciones comprometidas realizan, básicamente, en cuanto al financiamiento y el apoyo académico necesario para el desarrollo de las actividades correspondientes.

En el caso de la movilidad estudiantil, en concordancia con su Estatuto, la UNM alienta la participación en diferentes iniciativas, habiéndose adherido a los programas que impulsa el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) para posibilitar a estudiantes el conocimiento de otros modelos de organización universitaria y capitalizar esa experiencia como un aprendizaje crítico que contribuye a validar o resignificar el proyecto universitario propio. En lo relativo a la movilidad de docentes, la UNM se sumó al grupo de universidades argentinas participantes de programas de movilidad de académicos y gestores en el ámbito latinoamericano y a la realización de misiones al exterior de elencos docentes de la Universidad.

En lo relativo a los intercambios estudiantiles, pueden mencionarse:

- El Programa Jóvenes de Intercambio México y Argentina (JIMA), dirigido a estudiantes de grado, en el marco del Convenio General de Colaboración entre la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mejicana (ANUIES) y el Consejo Universitario Nacional (CIN).
- El Programa Movilidad Académica Colombia-Argentina (MACA), conformado en base al Convenio Marco de Cooperación celebrado entre la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN) de la República Colombiana y el Consejo Interuniversitario Nacional, que dio lugar a la firma de un Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional para el intercambio de estudiantes de grado, adhiriéndose al mismo universidades argentinas y colombianas. Los intercambios, cuya duración es de un semestre académico, están orientados a estudiantes de carreras de grado.

En el marco de estos programas, la UNM recibió a estudiantes de Economía de la Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia y de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Los testimonios de estudiantes de estas universidades expresan su satisfacción [por] «La manera dinámica y el debate con que se enseña en la UNM»; «Hay similitudes en cuanto a los fundamentos teóricos de micro y macroeconomía, pero, aquí, las diferentes corrientes teóricas se contrastan más». En marzo de 2015, una alumna de la UNM realizó el primer intercambio, cursando asignaturas en el Instituto Politécnico Nacional de México (Escuela Superior de Economía).

[314] El período en el que se pueden desarrollar las estancias de docentes de la Universidad en instituciones extranjeras está estipulado en el artículo 79 del Estatuto de la UNM.

[315] Promoción de la Universidad Argentina y de Internacionalización Superior y Cooperación Internacional, dependientes de la Secretaría de Políticas Universitarias, del Ministerio de Educación de la Nación.

Para iniciar una estrategia de movilidad de docentes, la UNM se sumó al grupo de universidades argentinas participantes del Programa de Movilidad de Académicos y Gestores México-Argentina (MAGMA), iniciativa acordada entre el Consejo Interuniversitario Nacional y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de la Educación Superior, de México (ANUIES), con el propósito de fortalecer los lazos de colaboración y desarrollar proyectos bilaterales y multilaterales entre las instituciones universitarias de ambos países. El período de duración del intercambio oscila entre una semana y un mes.

Como parte de dicha estrategia, dos académicos de universidades mexicanas -la Universidad Autónoma de Juárez y la Universidad de Guadalajara- realizaron estancias en la UNM. En un caso, el intercambio se realizó en el área de comunicación, colaborando el especialista mexicano en la realización de producciones audiovisuales para la difusión de publicaciones de UNM Editora. Por otra parte, se presentaron proyectos de investigación realizados en México sobre las relaciones educación-trabajo y se exploraron opciones de colaboración entre investigadores de líneas de trabajo afines, de publicaciones en coedición y de formación en Grado y Posgrado. Desde la UNM, una docente del Departamento de Economía y Administración de la UNM realizó una estancia en el Centro Universitario de la Ciénega de la Universidad de Guadalajara (México), donde dictó conferencias para estudiantes y participó reuniones con académicos e investigadores de dicho centro universitario para la puesta en común de investigaciones y la suscripción de convenios entre ambas universidades.

Integración en Redes

En el marco del Programa de Promoción de la Universidad Argentina (PPUA) de la Secretaría de Políticas Universitarias, la UNM ha participado en las convocatorias del Programa de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias, junto a otras universidades argentinas y extranjeras. Dicha iniciativa se propone facilitar la consolidación de redes académicas y promover la conformación de espacios de coordinación de políticas y estrategias inserción internacional de las instituciones universitarias del país. En el marco de las Convocatorias Redes V, VI, VI, VIII y IX., la UNM ha participado en diversos proyectos, actuando en algunos casos como institución responsable de la coordinación y en otros como institución participante, lo que ha favorecido el inicio del proceso de integración de la Universidad en el escenario regional de educación superior.

Proyectos Redes dirigidos por la UNM:

- Teorías contemporáneas de la argumentación. Mecanismos para reconocer, sortear y consolidar diferencias.
- Internacionalización de la Educación Superior en América Latina. Conceptos, prácticas y ejes de acción para la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB).
- Red para la Enseñanza del Portugués y el Español en Universidades de Argentina y Brasil.
- Entorno Plataforma de producción y conocimiento colectivo de información territorial.
- Red Interuniversitaria de Sociedad y Ambiente.
- Ciudad y universidad. Redes de conocimiento para la inclusión social.

Proyectos Redes en los que participa la UNM:

- Red Regional de carreras de Relaciones del Trabajo.
- Red Universitaria sobre Migraciones Transnacionales Bolivianas con especial énfasis en el Área Metropolitana de Buenos Aires.
- Red Interuniversitaria por la Inclusión Educativa.
- Resignificación de la Internacionalización en Casa de las Universidades del Conurbano

Bonaerense.
- Red UNIDESARROLLO. Proyecto Manejo Ambiental de las Cuencas de los Ríos Lujan y Reconquista, provincia de Buenos Aires.
- Red de Logística Humanitaria entre Argentina y Chile.
- Fortalecimiento de articulaciones universidad-estado-movimientos sociales para la implementación de proyectos de soberanía alimentaria.
- Red argentino brasileña de estudios del trabajo.

Misiones universitarias al exterior

La Universidad Nacional de Moreno (UNM) ha llevado adelante una misión universitaria a la República Popular de China, en el marco del proyecto financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias, correspondiente a la Convocatoria Misiones Universitarias VII de 2015-16. En dicha oportunidad se realizó un intercambio con dos universidades –la Guangdong University of Finance & Economics, en la ciudad de Guangzhou, Guandong, Provincia de Cantón y en la Zhejiang industry & Trade Vocational College, en la ciudad de Wenzhou, Zhejiang- para la firma de los respectivos convenios marco de cooperación académica, científica y cultural con ellas. Con esta misión se continuó el intercambio y la elaboración de una agenda de temas comunes iniciado con las visitas que ambas Universidades realizaron en 2014 y 2015 a la UNM. Esta agenda incluye asuntos tales como intercambio docente y estudiantil, desarrollo de programas de emprendedurismo, prácticas simuladas, desarrollo de cursos de posgrados conjuntos, la implementación de un observatorio de la relación Argentina-China, y la enseñanza de idiomas, entre otros puntos de interés.

En el marco de las convocatorias Misiones Universitarias Inversas VI y Misiones Universitarias al Exterior VII, la Secretaría de Políticas Universitarias ha aprobados en 2015 tres proyectos presentados por la UNM:
- Misión de carreras del campo de la Administración argentinas en universidades chilenas para difundir la oferta académica y establecer una red de investigadores e intercambio de alumnos en el ámbito de los estudios organizacionales, realizada por profesores de las universidades nacionales de Moreno y General Sarmiento.
- Nuevas Relaciones Internacionales Universitarias: Misión Universitaria a China, ejecutada por académicos de la Universidad Nacional de Moreno.
- Internacionalización de la Educación Superior, Ciencia y Tecnología Argentina-Cuba (RUNCOB – CUBA), misión Cuba-Argentina integrada por las universidades nacionales de Avellaneda, Arturo Jauretche, General Sarmiento, Lanús, Moreno, Quilmes y San Martín.

Por otra parte, en agosto de 2011 la SPU aprobó un proyecto orientado a establecer vínculos con instituciones de educación superior de Francia, en el que participan las Universidades Nacionales de Arturo Jauretche, General Sarmiento, Moreno y San Martín.

Cooperación con universidades extranjeras

La Universidad ha realizado un conjunto de acuerdos con universidades extranjeras. En 2012, la UNM realizó la firma del primer convenio internacional, suscripto con la Universidad Federal Fluminense de Brasil, al que prosiguieron otros similares con universidades latinoamericanas y de otros países, a fin de promover la cooperación en materia de formación e investigación e implementar programas de intercambio de docentes, investigadores y de estudiantes. Entre otras

iniciativas, pueden destacarse:

- La adhesión a la Unión de universidades de América Latina y Caribe (UDUAL).
- La suscripción de Convenios Marco de Colaboración Académica, Científica y Cultural y/o Cartas de Intención con la Universidad Central de Ecuador, la Universidad de Ulster (Irlanda), la Universidad de San Luis de Potosí (México) y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC, España), la Universidad de Economía y Finanzas de Guangdong y la Universidad de Zhejiang (China) y el Instituto de Economía Aplicada de Brasil, las universidades de Jaén y de Sevilla (España).
- La integración de la Universidad como miembro en la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUAL).
- La suscripción del Convenio Marco de Cooperación con la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura (OEI) y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IIPE-UNESCO).

Participación en reuniones internacionales

- Feria Europea EAIE**,** *Conference and Exhibition European Association for International Education*. Praga, República Checa en 2014. La UNM participó en esta reunión a través de una delegación de cerca de veinte universidades argentinas. Para ello, contó con el apoyo de la Cancillería Argentina, la Fundación «Exportar» y el Programa de Promoción de la Universidad Argentina, de la Secretaría de Políticas Universitarias. La Argentina tuvo su stand y fue uno de los tres únicos países de América Latina que estuvo presente, junto con Colombia y Brasil. La UNM difundió su propuesta académica y mantuvo intercambios con cerca de treinta universidades de todo el mundo, con las que se discutieron los mecanismos para generar acuerdos marcos y acciones específicas de cooperación mutuas. A su vez, en el ejercicio de la coordinación ejecutiva de la Red de Cooperación Internacional de Universidades Nacionales, integrantes de la Universidad mantuvieron reuniones con redes de universidades como las de Brasil, España, Reino Unido y Rusia, a fin de establecer un sistema de movilidad docente y estudiantil entre el sistema universitario público de Argentina y el de dichos países.
- La UNM fue invitada por el Consejo Interuniversitario Nacional y por el *Institut Français*, de la Embajada de Francia en la Argentina, a formar parte de una misión organizada por el CIN, la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación y el CRUP, conjuntamente con el *Campus France*, con la finalidad de fortalecer los vínculos existentes entre instituciones de educación superior de ambos países, así como explorar nuevas posibilidades de cooperación. La UNM integró, durante la jornada argentina, un panel sobre las nuevas universidades nacionales, en la que expuso el marco, los objetivos y características de los centros académicos públicos creados en Argentina en el último decenio. Al cabo de las actividades, se tomó contacto con las universidades francesas para intercambiar información y discutir los mecanismos para generar acuerdos y acciones específicas de cooperación mutuas tanto en el campo institucional como en el científico-académico.
- En 2012, alumnos de la UNM asistieron al Encuentro de Estudiantes Internacionales, organizado por la Red de Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense (RUNCOB). El encuentro tuvo como objetivo el intercambio de experiencias entre estudiantes extranjeros y nacionales. La jornada se realizó en el marco de los Proyectos de Fortalecimiento de Redes Interuniversitarias - Redes V- con el fin de consolidar espacios de reflexión, sistematización y análisis crítico sobre desarrollos conceptuales y programáticos de la Internacionalización de la Educación Superior en América Latina.

V.7. A modo de conclusiones

En virtud de lo expuesto sobre las actuaciones de la Universidad en materia de investigación, vinculación tecnológica y relaciones internacionales, pueden sintetizarse los principales avances o logros y problemas que requieren atención preferente, detectados en el proceso de Autoevaluación Institucional.

Institucionalización y política de investigación

Principales avances y logros

- Implementación de políticas, estrategias y mecanismos para el desarrollo de la investigación en la Universidad: conformación de un sistema de investigación propio (Convocatorias PICYDT-UNM 2012, 2013 y 2016) y, a la vez, que incluye líneas de investigación y áreas de interés de la UNM y la concordancia con pautas establecidas en el sistema científico tecnológico nacional.
- Producción de conocimientos de distinto alcance en áreas académicas y organismos dependientes del Rectorado, en consonancia con el planteamiento del Proyecto Institucional.
- Constitución en la Universidad del Fondo Permanente Fondo Permanente de Investigación y Desarrollo, que asegura el desarrollo de los proyectos de investigación y el otorgamiento de becas para estudiantes participantes en los mismos.
- Conformación de centros de estudio en diversas áreas de la Universidad.

Aspectos a revisar y mejorar

- Impulso de la integración de una política de investigación que articule la producción en I&DT de las diferentes unidades académicas con el desarrollo de las convocatorias PICDYT-UNM.
- Fomento de la investigación en áreas disciplinares y profesionales consideradas prioritarias y en las que la Universidad cuente con mayores fortalezas, de modo de construir en forma paulatina el perfil de la UNM en esta materia.
- Ampliación de las estrategias de difusión interna y externa de resultados y de retroalimentación de prácticas y resultados de investigación, docencia, vinculación tecnológica y extensión.
- Estímulo al desarrollo de investigaciones con instituciones científicas y universidades.
- Promoción de la vinculación e integración al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Creación de una publicación científica periódica provista de referato acorde con los usos de la comunidad científica internacional.

Proyectos de investigación y desarrollo tecnológico

Principales avances y logros

- Implementación de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico concordantes con los objetivos del Proyecto Institucional.
- Implementación de tres convocatorias de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico propias de la Universidad (PICDYT-UNM 2012, 2013 y 2016).
- Desarrollo de estudios en unidades académicas y organismos dependientes del Rectorado que abordan campos disciplinares y profesionales específicos y problemáticas asociadas a diferentes dimensiones del quehacer de la Universidad.
- Incremento progresivo de la presentación de proyectos de I&DT en convocatorias externas:

Secretaría de Políticas Universitarias, Consejo Interuniversitario Nacional-Consejo Interuniversitario Nacional, Agencia Nacional de Promoción de la Investigación Científica y Tecnológica.

- Resultados de investigación con posibilidades de transferencia y aplicación en el ámbito de la UNM, la RMBA y otras regiones, por cuanto ofrecen contribuciones sobre diferentes dimensiones del proceso de desarrollo societal y conocimientos relativos a la formación académica que imparte la Universidad, así como sistemas de información y desarrollos tecnológicos vinculados con cuestiones ambientales y productivas.

Aspectos a revisar y mejorar

- Ampliación y diversificación de las estrategias de difusión y discusión de resultados de investigación en diferentes ámbitos institucionales.
- Promoción de la publicación de avances y resultados de investigación en UNM Editora y revistas editadas por la Universidad y de coediciones con equipos y medios de otras universidades o institutos especializados.
- Fomento de la transferencia de los resultados de investigación a la enseñanza.
- Impulso al desarrollo de proyectos de investigación que incluyan diversos enfoques disciplinares para el abordaje de problemas sociales complejos.

Conformación de equipos de investigación

Principales avances y logros

- Conformación de equipos de investigadores integrados por directores categorizados, estudiantes y docentes que cuentan con menos de 36 años de edad (convocatorias PICDYT-UNM), a los que se suman los grupos que realizaron investigaciones no incluidas en dichas convocatorias y/o participantes en convocatorias auspiciadas por organismos nacionales.

Aspectos a revisar y mejorar

- Consolidación de la estrategia de conformación y formación de equipos, con participación del estudiantado.
- Análisis de la factibilidad de incremento progresivo de la dedicación del profesorado de la UNM, a fin de favorecer el ejercicio de la docencia articulado con la investigación, la VT y la extensión y de ampliación de becas para estudiantes y auxiliares docentes.
- Apoyo a la formación de posgrado de jóvenes investigadores y generación de incentivos concomitantes y fomento de la incorporación de docentes a las carreras de investigador.

Organización y gestión de la investigación

Principales avances y logros

- Elaboración del marco normativo que regula la actividad en la institución y establecimiento de mecanismos de gestión, seguimiento y evaluación de la investigación.

Aspectos a revisar y mejorar

- Sostenimiento de la periodicidad de las convocatorias y de los plazos estipulados para la duración de los proyectos en la Convocatoria 2016, a fin de dotar de mayor consistencia a los resultados de los mismos.
- Fortalecimiento de la estrategia de divulgación y debate sobre resultados de investigación,

siendo el mismo ámbito de la Universidad uno de los *locus* privilegiado para su desarrollo, así como la cooperación con otras entidades para la divulgación de hallazgos y productos).
- Consolidación de actividades de seguimiento y evaluación de la investigación, así como de generar bases integrales de información sobre la actividad.
- Consolidación del funcionamiento de los centros de investigación existentes con asignación de dotación de personal, espacios físicos y equipamiento adecuados y análisis de la viabilidad de creación de centros de investigación previstos (u otros que la Universidad considerara pertinente).
- Sostenimiento del financiamiento de la investigación, conforme a la expansión de las actividades académicas, a la par de fortalecer una estrategia de búsqueda de fuentes adicionales de recursos.
- Desarrollo de bases de información sobre la investigación que incluya datos de investigadores, montos y fuentes de financiamiento, difusión de resultados, entre otros aspectos.

Institucionalización y política de vinculación tecnológica

Principales avances y logros

- Definición del enfoque que orienta la realización de proyectos y actividades de vinculación tecnológica.
- Institucionalización de la vinculación tecnológica, conformación de la Unidad de Vinculación Tecnológica; constitución del Fondo Permanente Fondo Permanente de Investigación y Desarrollo.

Aspectos a revisar y mejorar

- Consolidación del camino iniciado, de cara a articular objetivos de corto plazo con un plan estratégico mediano plazo y de sostener la continuidad y expansión del financiamiento de la vinculación tecnológica, conforme a la expansión de las actividades académicas y del plantel de docentes y estudiantes.
- Continuidad del relevamiento de la actividad económica y productiva en Moreno, sus necesidades de capacitación y demandas tecnológicas y de capacidades para la vinculación tecnológica existentes en la UNM.
- Definición de una estrategia que concentre recursos y esfuerzos en campos en los que la Universidad cuenta con mayores capacidades, fomentando la articulación con la docencia, la investigación y la extensión.
- Realización de convocatorias que contribuyan a la conformación de un Centro I + D + i.
- Promoción de la creación de empresas de Base Tecnológica (EBTs) y de espacios de incubadora de proyectos de mejora productiva y tecnológica.
- Fomento de las alianzas y articulación público – privado para el desarrollo local y regional a través del diseño de instrumentos de cooperación productiva y otras formas de colaboración interinstitucional.

Proyectos de vinculación tecnológica

Principales avances y logros

- Desarrollo de proyectos de vinculación tecnológica vinculados con problemáticas y sectores de la economía y la producción, sociales, ambientales y educativas: pertinencia y coherencia de las líneas de trabajo desarrolladas con los principios postulados en el Proyecto Institucional.

- Calidad de los resultados alcanzados, posibilidad de sostenibilidad en el tiempo y aceptable cobertura de actores.
- Realización de actividades de capacitación e intercambio con entidades académicas, sociales y empresariales y establecimiento de convenios de cooperación con distintas entidades, con potencialidad para encarar nuevas iniciativas.

Aspectos a revisar y mejorar

- Desarrollo de estrategias que potencien efectos de aplicación de los resultados de los proyectos, el óptimo aprovechamiento y difusión de las iniciativas ya puestas en marcha, conforme al desarrollo institucional del área.
- Reforzamiento de la integración de líneas de trabajo de los proyectos: asistencia técnica, capacitación y asesoramiento; transferencia de tecnología, estudios y relevamientos de información.

Equipos involucrados en procesos de vinculación tecnológica

Principales avances y logros

- Inicio de la conformación de equipos institucionales con capacidades en materia de vinculación tecnológica.

Aspectos a revisar y mejorar

- Fortalecimiento de las capacidades del plantel docente de la UNM para la construcción de vinculaciones sistemáticas con agentes productivos y sociales.
- Análisis de la viabilidad de incremento progresivo de la dedicación del profesorado, a fin de favorecer la realización de proyectos de vinculación.
- Organización de ámbitos de debate sobre proyectos y actividades realizadas.

Organización y gestión de la vinculación tecnológica

Principales avances y logros

- Elaboración del marco normativo que regula la actividad en la institución y establecimiento de mecanismos de gestión, seguimiento y evaluación de la investigación.

Aspectos a revisar y mejorar

- Revisión de normas y procedimientos de gestión.
- Consolidación de actividades de seguimiento y evaluación de proyectos y actividades de vinculación.
- Conformación de bases de información sobre proyectos de VT, equipos involucrados, convocatorias externas, fuentes de recursos presupuestarios internos y externos.
- Difusión en la comunidad universitaria de demandas de capacitación y desarrollo tecnológico detectadas.

Las relaciones internacionales

Principales avances y logros

- Cooperación con universidades del extranjero, especialmente de América Latina mediante la suscripción de convenios y acuerdos de mutua cooperación.

- Fomento a la movilidad de docentes y estudiantes, iniciándose los primeros intercambios, con un adecuado soporte normativo.
- Difusión de la propuesta académica de la UNM en el ámbito internacional.
- Realización de proyectos con universidades del país y el extranjero.

Aspectos a revisar y mejorar

- Consolidación de una estrategia de desarrollo progresivo, con mantenimiento de líneas de trabajo que resultaron adecuadas.
- Fortalecimiento de la comunicación de la estrategia de internacionalización en la comunidad universitaria.

CAPÍTULO VI. AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

Presentación

La Universidad Nacional de Moreno reconoce el carácter relacional de la extensión, dadas las intervenciones que corresponden a la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) y a los departamentos académicos para promover la inserción de la Universidad en la comunidad y ofrecer respuestas a problemáticas y demandas sociales. Con esta perspectiva, el proceso de autoevaluación de la extensión fue coordinado por la Comisión conformada con dicha finalidad, atendiendo su composición a la diversidad de áreas que intervienen en el desarrollo de la función[316]. La coordinación de la Comisión estuvo a cargo de las directoras de Extensión Universitaria y de la licenciatura en Relaciones del Trabajo, con el apoyo del equipo técnico del Vicerrectorado.

En la reconstrucción analítica de las actuaciones que en esta materia ha realizado la Universidad, se ha concedido especial importancia a la caracterización de las relaciones de interdependencia y al enfoque prevaleciente en el desarrollo de las actividades, valorados conforme a las condiciones en las que se realizó la puesta en marcha y el desarrollo de la extensión y a las particularidades del contexto societal próximo de la Universidad, en tanto marco de referencia en el que se halla inserta la comunidad. En virtud de estas consideraciones es claro que, si bien decisores, docentes o estudiantes han realizado un análisis crítico, el enfoque adoptado no descansa en la evaluación individual de los sujetos.

A los efectos de ponderar el desarrollo de la extensión en la Universidad, se ha adoptado una definición operacional que comprende:

- Proyectos de extensión universitaria y de voluntariado, desarrollados en y con organizaciones de la comunidad local, organizados en virtud de iniciativas de la Universidad y/o de organismos públicos[317].
- Actividades extra curriculares llevadas a cabo por el plantel académico de la Universidad sobre diversas materias y campos del saber, dirigidas a la comunidad universitaria y/o al público en general; entre otras, cátedras libres o abiertas, conferencias, seminarios, cursos y talleres de capacitación.

La exposición de este capítulo ha sido organizada en torno a los siguientes aspectos:

- Los principios y el enfoque de la extensión adoptado por la Universidad.
- El marco institucional, las capacidades y condiciones que han ido dando forma a la organización y la gestión de la extensión en la primera etapa de funcionamiento de la Universidad.
- Los proyectos y actividades de extensión y de voluntariado llevados a cabo entre 2011 y 2016.
- Un somero balance de las actuaciones de la Universidad en materia de extensión, con el interés de mostrar los principales logros y capacidades alcanzadas, así como aspectos cuyo desarrollo es necesario afianzar.

[316] La composición de la Comisión de Autoevaluación de la Función Extensión se presenta en los anexos correspondientes al Marco Teórico y Metodológico de la Autoevaluación Institucional de la UNM.

[317] Ejecutados mediante la presentación en convocatorias de la Secretaría de Políticas Universitarias o el cumplimiento de lo estipulado en contratos de consultoría o convenios suscriptos por la Universidad.

VI.1. Marco político institucional: principios y enfoque de la extensión

La extensión universitaria muestra diversos enfoques y modos de organización adoptados por las universidades nacionales en diferentes coyunturas histórico-sociales. De allí la polisemia de la función y su carácter de campo de controversias y disputas para determinar su sentido conceptual y político, aunque también su definición terminológica. La UNM no es ajena a estos debates, fijando desde sus inicios una posición que aspira a superar concepciones centradas en la difusión, el asistencialismo y el «culturalismo»[318]. En consecuencia, la extensión se define como una transferencia recíproca de saberes entre la institución y la sociedad, a modo de enriquecer las bases conceptuales y pragmáticas sobre las cuales se piensa y actúa, sin que ello signifique negar valor al saber científico. Por el contrario, el diálogo entre sujetos universitarios y no universitarios puede enriquecer una «ecología de saberes»[319] que acepta la legitimidad del conocimiento científico-tecnológico y de los saberes acumulados en la práctica social, teniendo en cuenta la diferencia de criterios de validación que atañen a cada campo.

En forma complementaria, se concede importancia al concepto de lugar, referido a fundamentalmente al territorio de Moreno y de la Región Metropolitana de Buenos Aires, atravesado por procesos sociales, políticos y económicos que operan en las escalas más amplias del ámbito nacional y global, pero también configurado en la singularidad de sentidos de pertenencia y procesos de identificación constituidos en una historia que, lejos de permanecer inalterable, se ha ido modificando y expresándose a través de viejos y nuevos lenguajes. Por ello, la Universidad es concebida como un ámbito desde el cual pensar Moreno y la región como «un territorio que debería decirse a sí mismo»[320]. La expresión «mirada situada» sintetiza así una opción que procura potenciar experiencias igualitarias y emancipatorias, sin caer en la reivindicación de un localismo cerrado en sí mismo o en un universalismo homogeneizante que pretende constituirse en un referente válido para todo tiempo y espacio.

En el marco de estos planteamientos se inscribe la responsabilidad social y ético de la Universidad con la comunidad, plasmados en un Proyecto Institucional que promueve el trabajo en pos de la mejora de la calidad de vida y de la capacidad de acción de grupos sociales afectados por la pobreza[321]. Con este espíritu se han puesto en marcha iniciativas diversas en cuanto a sus contenidos y modos de estructuración, pero que reflejan las preocupaciones políticas y teóricas antes señaladas.

VI.2. Estructura organizacional y gestión de la extensión universitaria

La SEU, dependiente del Rectorado, es el área a la que compete la responsabilidad primaria en

[318] Dicha posición guarda consonancia con lo expresado por la Red Nacional de Extensión del CIN en su Acuerdo Plenario Nº 811/12.
[319] Tomamos prestada la expresión de Boaventura Sousa Santos (2006), «La sociología de las ausencias y la sociología de las emergencias: para una ecología de saberes», en*: Renovar la teoría crítica y reinventar la emancipación social (encuentros en Buenos Aires)*. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/santos/Capitulo%20I.pdf [Consulta: 27/11/2016].
[320] Formulación efectuada por la Secretaria de Extensión Universitaria de la UNM.
[321] En el Proyecto Institucional de la Universidad se definen los objetivos de la extensión, orientados a promover, organizar, coordinar y llevar a cabo programas o acciones de cooperación y servicio público que favorezcan el desarrollo cultural, científico, político, social y económico del Partido y región de pertenencia, con el objeto de contribuir a la resolución de los problemas de la comunidad, en especial, el mejoramiento de las condiciones de vida de los sectores sociales más postergados.

materia de «planificación, gestión y administración de las actividades de extensión universitaria con fines de desarrollo social y cultural, tendientes a la inserción de la Universidad en la comunidad y en articulación con sus departamentos académicos»[322]. En el marco de esta responsabilidad primaria, tiene a su cargo las siguientes funciones:

- Entender en el desarrollo de proyectos y acciones dirigidos a garantizar el respeto a los derechos humanos y a la equidad de género, en consonancia con las necesidades/ demandas de la comunidad.
- Desarrollar programas de extensión cultural en diversas disciplinas, y organizar y coordinar eventos artísticos y culturales.
- Planificar y organizar, junto con organismos públicos y organizaciones privadas, actividades comunitarias de la Universidad de mutuo o público interés.
- Promover la participación ciudadana en las actividades de extensión.
- Entender en el desarrollo de proyectos orientados a promover competencias laborales orientadas al mejoramiento de las condiciones de empleo.
- Fomentar la realización de actividades de capacitación extracurricular, en coordinación con los departamentos académicos de la Universidad.
- Coordinar el soporte logístico de los proyectos de extensión que lleve a cabo la Universidad.

Para el cumplimiento de sus funciones, la SEU posee una organización interna compuesta por la Dirección de Extensión Universitaria, el Programa Especial de Fortalecimiento del Desarrollo Social y las Políticas Sociales y la División Cultura. Como fuera señalado, de acuerdo con el marco estatutario de la Universidad, el organismo desarrolla su actuación en coordinación con los departamentos académicos, que tienen por objeto llevar a cabo actividades de docencia, investigación, vinculación y extensión en las áreas disciplinares que les corresponden.

Con la finalidad de institucionalizar las actividades de extensión, la SEU ha elaborado un Reglamento que define las principales pautas para la formulación, presentación, aprobación, ejecución, evaluación, control y financiamiento de proyectos, así como el otorgamiento de becas a los estudiantes que participen en dichas iniciativas. Dichos proyectos pueden originarse desde la órbita de la SEU, en distintas áreas de la Universidad o realizarse a través de acuerdos y convenios de asistencia o cooperación con terceros.

A partir de su conformación, la SEU ha participado en convocatorias efectuadas por la SPU mientras se procuraba afianzar en forma paulatina las capacidades necesarias para la organización de iniciativas propias. De todas maneras, ha sido de interés adecuar los proyectos presentados a criterios estipulados en el Reglamento de Extensión Universitaria, en cuanto a sus contribuciones para avanzar en la superación de problemas sociales y a su correspondencia con las áreas disciplinarias de las carreras que imparte la Universidad. Asimismo, cabe subrayar el inicio de un camino de formación de equipos institucionales integrados por docentes y estudiantes[323], pudiendo además participar en ellos personal no docente.

Por otra parte, la SEU ha manifestado de modo expreso el propósito de promover la integración en ámbitos que nuclean a universidades nacionales, tales como la Red Nacional de Extensión

[322] Estatuto de la UNM, Capítulo X, artículo 22.
[323] La Universidad tiene asignado un fondo de becas para hacer factible la participación estudiantil.

Universitaria (REXUNI) creada por el Consejo Interuniversitario Nacional en 2011[324], la Red UNIDESARROLLO[325], instaurada con el objeto de contribuir a la promoción del desarrollo regional y la Comisión Interuniversitaria de Discapacidad y Derechos Humanos (CIDDHH).

Por otra parte, la SEU integra la Red Universitaria de Economía Social y Solidaria (RUESS), una iniciativa que, desde la extensión universitaria, impulsa la articulación y la convergencia de prácticas de intervención, investigación y docencia en el campo de la Economía Social y Solidaria[326], dentro del cual las casas de altos estudios vienen desplegando una diversidad de estrategias docentes e investigadoras. A esto hay que sumar la presentación en la Convocatoria 2016 Nacional de Proyectos de Investigación sobre Cooperativismo y Economía Social en la Universidad, en marco del Programa Cooperativismo y Economía Social en la Universidad. A este respecto se ha programado un trabajo orientado a ofrecer «Aportes a la institucionalización y el desarrollo del sector de la Economía social y Solidaria» a partir de una metodología participativa, con una perspectiva comparada Argentina y Francia[327].

VI.3. Desarrollo de la extensión universitaria

De acuerdo con las líneas estratégicas planteadas en el proyecto de la Universidad, se han desarrollado propuestas y actividades que involucran a docentes y estudiantes, organismos municipales, instituciones sociales y grupos de la comunidad local. Los mismos abarcan un amplio abanico de temas, tales como el desarrollo comunitario, la construcción de ciudadanía y la ampliación de derechos, la promoción artística, cultural y científica, trabajo y empleo y comunicación social. Se aprecia así el propósito de asumir un liderazgo político y ético para contribuir a la resolución de la multiplicidad de problemas que afectan al Partido y a la región.

[324] A través del Acuerdo Plenario Nº 681/08, el CIN creó la REXUNI tras la propuesta presentada por el conjunto de responsables de las áreas de Extensión de las universidades integrantes de este Consejo, con el propósito de «generar, promover y difundir políticas de extensión universitaria, con el objeto de fortalecer la construcción de una universidad democrática, solidaria y socialmente comprometida».

[325] La UNM forma parte del Comité Ejecutivo de la Red UNIDESARROLLO, también integrado por las universidades nacionales de Luján, General Sarmiento, General San Martín y la Facultad Regional General Pacheco de la Universidad Tecnológica Nacional.

[326] El Espacio de Economía Social y Solidaria (ESS), fue creado en el Plenario de la REXUNI (Tandil, 9 de abril de 2014), en el marco de las III Jornadas de Extensión del Mercosur.

[327] Aprobado por Resoluciones SPU N° 2899/16 N° 2641/16.

Áreas[328]	Proyectos de extensión
Desarrollo comunitario y local Propuestas orientadas a fortalecer la capacidad de grupos sociales para pensar y recrear su identidad y mejorar sus condiciones de vida, así como proyectar el futuro.	- Diplomatura Operador socioeducativo en Economía Social y Solidaria. - Fortalecimiento de las organizaciones sociales.
Universidad y trabajo Propuestas de formación orientadas a dar respuesta a requerimientos de la realidad laboral.	- Diplomatura Desarrollo Local orientada a la generación de empleo.
Apoyo a las políticas públicas Propuestas de estudio e intervención orientadas a fortalecer la capacidad de gestión de las organizaciones públicas.	- Relevamiento Censal Villanueva. - Relevamiento Asignación Universal por Hijo. - Presupuesto Participativo. - Las políticas públicas en moreno y la región. Mirada retrospectiva.
Promoción Artística, Cultural y Científica Propuestas orientadas a enriquecer el capital científico, cultural y simbólico de la comunidad local.	- Vinculándonos con la informática. - Programa de extensión universitaria para adultos mayores.
Áreas	**Proyectos de extensión**
Apoyo al desarrollo educativo local y a las trayectorias académicas de estudiantes Propuestas orientadas a promover la permanencia y mejora de situaciones que condicionan las trayectorias estudiantiles y de las propuestas de enseñanza.	- Consolidando el derecho a la educación superior: del Plan Fines II a la UNM. - Sentidos y prácticas que propicien el derecho a la educación. - FinES y comienzos. - Inclusión educativa de estudiantes no videntes y con baja visión.
Comunicación Social Propuestas orientadas a fortalecer el desarrollo de la comunicación social, tanto en el desarrollo y operación de su base tecnológica como en la producción de contenidos, y las funciones y objetivos de las organizaciones que actúan en el campo.	- Formación de jóvenes documentalistas. Estrategias de la imagen en la construcción de la realidad. - Los estudiantes presentan su Universidad. - Publicaciones periódicas en el partido de Moreno en la primera mitad del siglo XX. 1900-1956
Ciudadanía y ampliación de derechos Propuestas orientadas a conjugar el horizonte ético de los derechos sociales con las opciones viables para su ejercicio pleno.	- Programa comunitario participativo de sexualidad responsable, prevención de enfermedades de transmisión sexual, abuso y embarazo no deseado en el marco de la ampliación de derechos de niños y adolescentes. - Consumo y participación ciudadana. - Taller de sensibilización en torno a la problemática de la vulneración de los derechos humanos.

[328] La definición de estas áreas respeta, en líneas generales, lo estipulado en el Proyecto Institucional: Desarrollo Comunitario; Promoción Artística, Cultural y Científica; Universidad y Trabajo; Comunicación Social.

Áreas	Proyectos de voluntariado
Desarrollo comunitario y local/ Universidad y Trabajo	- Construimos todos. - Capacitar para construir. - Promoción de la economía social. - Red de jóvenes por el ambiente.
Promoción Artística, Cultural y Científica	- Barrio digital. - Memoria que vuelve a caminar. - Trabajando en la Wiki. - Un puente hacia la Universidad. - Vinculando generaciones. - Construyendo sentido. - Imprenta popular.
Ciudadanía y ampliación de derechos	- La política y los jóvenes. - No violencia e inclusión educativa. - Talleres de género.
Áreas	**Proyectos de voluntariado**
Desarrollo educativo	- FinEs y comienzos - Un puente hacia la Universidad.

En la programación prevista para 2017 se contempla la continuidad o ampliación de algunas de estas iniciativas, así como la apertura de nuevas líneas de trabajo. Al respecto, pueden destacarse:

- Fortalecimiento de las capacidades de la unidad de Extensión, a través de la implementación del proyecto «Extendiendo capacidades»[329], destinado a consolidar la función, teniendo en cuenta el grado de desarrollo institucional alcanzado en los breves años de trayectoria y los lineamientos del nuevo Proyecto Institucional 2016-2020.
- Programa de Derechos Humanos, orientado a la profundización de actividades realizadas por la SEU en materia de promoción de tales derechos y del fortalecimiento del sistema democrático en Argentina.
- *Atención de problemáticas que afectan a «minorías» sociales*[330], especialmente las vinculadas con la discapacidad y la igualdad de género, a fin de trabajar sobre patrones estructurales que afectan al ejercicio de derechos y de promover la implementación de estrategias más amplias de promoción y protección de derechos en las políticas públicas y la dinámica social.
- *Desarrollo de las organizaciones sociales*, dada su importancia para consolidar estrategias de mejora de la situación de vida de grupos comunitarios y la articulación de iniciativas locales con las políticas públicas, de modo de dar respuesta a demandas y necesidades postergadas.
- *Economía Social y Cooperativismo*, proyecto a encarar por la UNM en el marco de la REXUNI y Red Universitaria de Economía Social y Solidaria (RUESS), con el fin de impulsar la incorporación y expansión de la problemática del cooperativismo y de la economía social en las universidades, brindando además apoyo a las iniciativas en esta materia.
- *Aportes a la institucionalización y desarrollo del sector de la Economía Social Solidaria,* a partir de una metodología participativa y con una perspectiva comparada Argentina - Francia, proyecto a realizar con el auspiciado de la Secretaría de Políticas Universitarias.

[329] Aprobado por Resolución SPU N° 2.370/16.

[330] Si bien hoy se ha ampliado el uso del término, su interpretación no tiene un sentido literal, al tratarse generalmente de colectivos numerosos, sino que alude al carácter subordinado que asumen sus relaciones con la sociedad mayor.

- *Salud reproductiva,* una iniciativa propuesta para brindar apoyo a adolescentes y jóvenes, previniendo los riesgos y situaciones de vulnerabilidad vinculadas con la falta de información o la desigualdad en cuestiones de género y sexualidad, entre otros aspectos.
- Cabe destacar asimismo la aprobación del proyecto «Las políticas públicas en Moreno y la RMBA, una mirada retrospectiva»[331].

VI.4. Prácticas y resultados de la extensión universitaria

Los principales resultados de los proyectos de extensión y voluntariado y de actividades llevadas a cabo en el período 2011-julio 2016, dan cuenta de la preocupación e interés en contribuir a la resolución de necesidades detectadas por la Universidad o planteadas por organismos públicos, grupos y organizaciones comunitarias, así como a la difusión en las comunidades universitarias y público en general de problemáticas socioculturales, científicas y tecnológicas de interés[332].
En materia de articulación de la Universidad con instituciones educativas de su entorno, cabe destacar las contribuciones orientadas a ampliar el derecho a una educación de calidad, fomentar el compromiso social con la educación y difundir e intercambiar conocimientos que favorezcan la exploración de nuevos modos de hacer. Se presentan a continuación algunas de las líneas de trabajo desarrolladas fundamentalmente con escuelas secundarias y del nivel inicial, aspecto que muestra la relación de la extensión con las carreras que imparte la Universidad (las licenciaturas en Educación Inicial y educación Secundaria).

- Promoción de oportunidades de acceso a la Universidad de jóvenes que asisten a la escuela secundaria.
- Acompañamiento a la formación de docentes y desarrollo de experiencias llevadas a cabo en jardines de infantes y comunitarios y escuelas secundarias con el propósito de innovar en la enseñanza, consolidar la participación social y fortalecer los procesos de crianza que realizan las familias.
- Realización de talleres en materia de salud sexual y reproductiva y construcción de proyectos de vida que favorecen la consolidación de tales derechos en los jóvenes, en los que participaron también docentes, preceptores y autoridades de las escuelas.
- Actividades orientadas a brindar alfabetización digital a estudiantes, principalmente asistentes a la escuela secundaria.
- Fomento de la vinculación de estudiantes de la UNM con alumnos secundarios a partir de la creación de espacios de capacitación y de reflexión sobre la importancia de la erradicación de situaciones de violencia.
- Difusión de información de la oferta de formación académica de la Universidad en las actividades realizadas con escuelas secundarias.

En materia de promoción del desarrollo comunitario y local, las propuestas implementadas responden a un enfoque integral, que asume la importancia de fortalecer la capacidad, la autonomía y la sinergia de esfuerzos de los grupos sociales para plantear opciones que permitan avanzar en la resolución de problemáticas que afectan sus condiciones de vida. A este respecto, se subraya:

[331] Resolución UNM-R Nº 283/16.
[332] El resumen de los mismos se presenta en Anexos VI.01, VI.02 y VI.03 del presente capítulo. Cabe aclarar que en el Anexo VI.03 se incluye un amplio abanico de actividades encaradas por la propia Secretaría, otras secretarías dependientes del Rectorado y los departamentos académicos o las carreras que funcionan bajo su órbita, diferenciando en cada caso la unidad responsable de la organización de la actividad y una breve caracterización de la misma.

- El trabajo realizado con organizaciones sociales (cooperativas de trabajo, mutuales, asociaciones civiles, entre otras) para contribuir a la mejora de sus prácticas de gestión, comercialización y comunicación, orientado tanto a transmitir conceptos teóricos, desarrollar herramientas técnicas e instrumentales y/o a resolver problemas prácticos que impiden, en no pocas oportunidades, lograr la conformación y sostenimiento de las organizaciones.
- El desarrollo de la Diplomatura en Operador Socioeducativo en Economía Social y Solidaria, para cooperativistas del Programa Argentina Trabaja de los municipios de General Rodríguez, Las Heras, Luján, Marcos Paz, y Moreno, que permitió la graduación de más de trescientas funcionarios municipales.
- El fortalecimiento de la participación ciudadana en las políticas públicas, como es el caso del presupuesto participativo, mediante la capacitación y asesoramiento a grupos y organizaciones comunitarias en lo relativo a detección de necesidades, formulación de proyectos, justificación y aprobación de propuestas votadas en asambleas públicas de vecinos.
- El desarrollo de capacidades de acción política de grupos y organizaciones sociales del Partido, a fin de favorecer posibilidades de transformación de condiciones que afectan su calidad de vida, con distribución de materiales para apoyar las actividades de estas organizaciones.

En cuanto al desarrollo de políticas públicas, cabe subrayar:
- La mejora de capacidades de los municipios en lo atinente a la generación de empleo, dada su condición de beneficiarios indirectos de la actualización de saberes y prácticas profesionales adquiridas por funcionarios participantes en la Diplomatura en Desarrollo Local Orientada a la Generación de Empleo.
- La conformación de bases de datos sobre aspectos demográficos y sociales de población de la región en donde se encuentra localizada la UNM.
- El apoyo para la realización de prácticas de participación social en la gestión municipal, como es el caso de la elaboración del presupuesto participativo.

En lo relativo a la construcción de ciudadanía, las iniciativas han estado orientadas a avanzar en el «derecho a tener derechos»[333], coadyuvando así a la recomposición de la esfera pública mediante el reconocimiento institucional de la igualdad y de la conquista colectiva de derechos. A este respecto se desplegaron proyectos y actividades en diversas temáticas:
- La acción política, el consumo y la participación ciudadana, las situaciones de discriminación y exclusión, la violencia de género, la salud sexual y reproductiva; en su conjunto, resaltan la construcción de una ciudadanía crítica y una inscripción institucional y pública asociada a principios de libertad e igualdad.
- El fortalecimiento de la conciencia del valor de la memoria, la verdad y la justicia ante el terrorismo de Estado perpetrado por la última dictadura militar ha ocupado un lugar preponderante. Ejemplo de es la publicación «Testimonios de familiares sobre secuestros ilegales y desaparición forzada de personas en la dictadura, de los distritos de Moreno-Merlo», realizada sobre la base de un trabajo previo realizado en la Dirección de Derechos Humanos de la Municipalidad de Moreno.
- Las relaciones cotidianas entre jóvenes de sectores populares del Conurbano y la policía fueron

[333] Tomamos la expresión con la que Hannah Arendt alude a la problemática del ejercicio y la protección de derechos en varias de sus obras.

abordadas para contribuir a la superación de situaciones de abuso y/o de detención policial, mediante la capacitación y la distribución del folleto denominado «Qué hacer si te detienen».

En el campo de la comunicación social, las iniciativas han otorgado prioridad al desarrollo de procesos y herramientas que propicien la reflexión crítica y la acción colectiva, fundamentalmente de grupos juveniles, a fin de fomentar la producción y circulación de discursos que expresen aspiraciones e intereses locales y populares. Puede mencionarse en esta línea:

- La realización de talleres de fotografía y expresión documental; producción de proyectos documentales realizados conjuntamente con representantes de colectivos fotográficos, así como la presentación de tales producciones.
- La participación de estudiantes de la Universidad en tareas vinculadas con la comunicación institucional, que ha permitido colaborar con la institución, a la par que sumar experiencia a su formación como comunicadores.

En lo relativo a la promoción artística, cultural y científica, se han realizado actividades de difusión científica y cultural que contribuyeron a la construcción de una opinión pública calificada y a la sensibilización frente a temas o problemáticas específicas; las mismas han adoptado principalmente el formato de cursos, seminarios o talleres.

- Talleres con adultos mayores orientados a brindar herramientas para el desarrollo de habilidades y capacidades creativas e instrumentales, que ayuden a generar nuevas maneras de actuar en la vida cotidiana y a redefinir y consolidar su identidad frente a los cambios que produce el proceso de envejecimiento.
- Actividades de difusión, reflexión y capacitación[334] dirigidas a diferentes colectivos sociales e institucionales, que abordan temáticas vinculadas con las áreas disciplinarias y los campos profesionales que conforman la propuesta académica de la Universidad.

En el desarrollo de los proyectos y actividades reseñados puede destacarse:

- La mayoría de las propuestas fueron formuladas por iniciativa de la SEU o de la dirección de los departamentos académicos, las coordinaciones de carrera o los propios docentes en el marco de las asignaturas a su cargo; han concitado además la participación de responsables de unidades académicas u organismos dependientes del Rectorado, presentando escasa significación la integración de especialistas externos a la Universidad colaborar en el desarrollo de los proyectos.
- Los proyectos de extensión y voluntariado llevados a cabo en el período 2011-julio 2016 han permitido la conformación de equipos que, en su conjunto, han convocado a más de cien integrantes del plantel docente y de funcionarios de la Universidad y cerca de cuatrocientos estudiantes. Se destaca en la participación estudiantil el propósito de concretar los perfiles de egreso definidos en los planes de estudio de las carreras de grado.
- Gran parte de los proyectos de extensión conjugan una considerable diversidad de líneas de trabajo, incluyendo actividades de docencia e investigación, así como intervenciones orientadas a la resolución de problemas de la práctica social. En no pocas ocasiones, la Universidad hace entrega de materiales bibliográficos o informativos y, cuando la índole de la actividad lo permite, se realiza la divulgación de la propuesta académica de la UNM. Se destaca asimismo que en algunos casos se observa una integración de aportes de diversas disciplinas, lo cual muestra de alguna manera el interés en iniciar un camino de coordinación y participación asociativa entre

[334] En este campo se incluyen jornadas cursos, seminarios y talleres, entre otras modalidades.

distintas unidades académicas.

Las actuaciones de la UNM en materia de extensión ponen en evidencia el interés de la Universidad en consolidar su vinculación con el medio. Un considerable segmento de los proyectos tienen como campo de acción la localidad de Moreno y su zona de influencia, constituyendo un indicativo de la inserción local de la Universidad.

- Aproximadamente la mitad de las iniciativas reseñadas se ejecutan en forma conjunta con organismos públicos o instituciones sociales, registrándose una importante recepción y valoración por parte de la comunidad, lo que en algunos casos ha derivado en nuevas demandas y/o visualización de áreas de actuación a desarrollar en un futuro próximo. La mayor parte de las instituciones que auspician y/o colaboran con la Universidad en el desarrollo de los proyectos son unidades del Ejecutivo municipal y, en menor medida, organismos del Estado nacional y universidades[335].
- Las organizaciones que, en calidad de principales beneficiarias participan en el desarrollo de los proyectos, están localizadas en su casi totalidad en el Partido de Moreno; abarcan un amplio abanico de sectores de actividad, siendo notoria en este aspecto la presencia de instituciones educativas de los niveles inicial y secundario. En cuanto a las organizaciones sociales, puede apreciarse la participación de asociaciones creadas para la defensa y la promoción de derechos sociales y políticos y la atención de problemáticas productivas, así como las que congregan a colectivos juveniles.

Sin embargo, el hecho de que la mayoría de las propuestas haya tenido su origen en propuestas formuladas por la propia Universidad, constituye un indicio de la necesidad de seguir reforzando el papel de esta como un actor científico, social y cultural de la comunidad. En este proceso, los integrantes de la Comisión de Autoevaluación señalan la necesidad de avanzar hacia una mayor bidireccionalidad de las relaciones interinstitucionales.

VI.5. La institucionalización de la extensión en la Universidad

Sin dudas, no es posible dar cuenta del impacto social de las actuaciones, dado que el mismo puede apreciarse a mediano y largo plazo y que, naturalmente, aún es necesario consolidar el ejercicio de la función en la Universidad. Por esta razón, se han definido criterios orientados a visualizar efectos que pueden ser atribuidos a la implementación de proyectos vinculados con procesos sociales y organizacionales, actores y protagonismos relevantes, ya sean la propia UNM, grupos sociales o agregados institucionales del ámbito comunitario, regional o nacional.

En consecuencia, resulta pertinente ponderar el desarrollo de la extensión desde otros ángulos de análisis. El enfoque adoptado se valora en forma positiva, por cuanto procura superar la impronta de las concepciones clásicas de transferencia y difusión y una vinculación unidireccional con las organizaciones y grupos sociales, en los que la Universidad «extiende» sus conocimientos.

Lógicamente, en el proceso de institucionalización han surgido interrogantes sobre el alcance de la extensión y la complementariedad de las líneas de trabajo encaradas en las distintas funciones,

[335] Pueden mencionarse, entre otros, la Secretaría de Desarrollo Social y la Dirección de Derechos Humanos del Municipio de Moreno; organismos del Ejecutivo nacional como el Ministerio de Desarrollo Social y la Secretaría de Empleo de la Nación (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social), y la Universidad Nacional de Quilmes.

situación que no es interpretada como una debilidad, sino en términos del debate necesario que supone la expansión de la función, aceptándose que la reflexión crítica y el surgimiento de controversias constituyen un elemento constitutivo de la naturaleza plural de las instituciones universitarias. En este sentido, el proceso de autoevaluación ha favorecido la discusión acerca de cuestiones no explicitadas en los primeros momentos de organización del área, aflorando planteamientos respecto de la conceptualización, delimitación y alcance de la extensión, la terminología adecuada para denominar a la función, así como la necesidad de analizar las significaciones implícitas en la configuración de «un adentro y un afuera» de la Universidad y la naturaleza de las interacciones entre estos ámbitos.

Por otra parte, se acepta que no siempre es posible establecer criterios de demarcación entre lo propio de la extensión y lo específico de otras funciones, ya que se presentan puntos de intersección relativos a áreas y líneas de intervención, con relación a los cuales es necesario distinguir las cuestiones analíticas de las organizacionales. Si bien la UNM ha definido un criterio de demarcación en función de temas o problemáticas que constituyen el principal objeto de trabajo de distintas áreas, esta definición no asegura *per se* la posibilidad de erradicar la porosidad de los límites entre áreas, una cuestión no susceptible de sortear dada la naturaleza multidimensional de la intervención social y de las funciones de la Universidad, difícilmente separadas en la división del trabajo implicada en toda estructura organizacional.

En cuanto a la institucionalización de la extensión en la Universidad, se destaca el impulso principal de la SEU. Si bien en la formulación y ejecución de los proyectos participan docentes de diferentes unidades, en esta primera etapa de funcionamiento de la Universidad los departamentos académicos han otorgado prioridad a la implementación de la formación académica de grado y de proyectos de investigación. No obstante, los departamentos han desarrollado un importante número de cursos y actividades de difusión sobre temas de su especialidad, con la participación en algunas oportunidades de especialistas internacionales. Se advierte así el papel que compete a los departamentos académicos, espacios genuinos para la definición de ejes prioritarios para el desarrollo de la extensión, de modo que esta no quede reducida a iniciativas promovidas desde la unidad central.

Los integrantes de la Comisión consideran en este sentido que puede afianzarse una mayor vinculación entre extensión e investigación mediante el establecimiento de temas de investigación asociados a problemáticas abordadas y/o detectadas en actividades de extensión y, en forma complementaria, realizar la difusión y el debate de resultados de investigación con grupos de la comunidad. Se propone así el desarrollo de «circuitos virtuosos» asociados a la producción de conocimientos y a intervenciones acopladas a estrategias dirigidas a la apropiación social de dichos conocimientos. En esta tarea, se otorga a la extensión universitaria un papel articulador, que puede favorecer el diálogo entre Universidad y grupos o entidades sociales.

En forma complementaria, se acepta que la articulación entre extensión y docencia permite superar la idea que la extensión se ubica «fuera» de las actividades académicas formales. Por el contrario, se asume que constituye un apoyo significativo para la pertinencia de la formación, en aras de dar cuenta de problemáticas sociales que requieren atención prioritaria o, bien, incluir la perspectiva de los actores del territorio y de la dimensión cultural presente en todo quehacer humano[336]. A este

[336] Dimensión cultural que no consiste en la preservación de contenidos culturales locales o regionales, sino en los debates que

respecto se han manifestado docentes de diversas carreras, rescatando tanto las iniciativas puestas en marcha con estudiantes de los últimos años, como la necesidad de profundizar las actividades de extensión en las asignaturas de cada carrera.

En virtud de las consideraciones antedichas, se toman como ejemplos el hecho de que algunos proyectos de extensión incluyen actividades de investigación, y de que la investigación aplicada supone la posibilidad y necesidad de contribuir a la apropiación social de conocimientos científicos y tecnológicos. En el caso de la formación académica, las pasantías y prácticas pre-profesionales que realizan los estudiantes implican, asimismo, una cierta forma de extensión, en la medida que dan cuenta del quehacer de la UNM en la comunidad[337]. En lo relativo a la articulación de la Universidad con escuelas secundarias propuesta por el Ministerio de Educación nacional, se plantea también la bifurcación de funciones, puesto que las actividades se han orientado a la promoción de la política de ingreso a la Universidad y al establecimiento de un diálogo cooperativo entre esta y las escuelas.

Es claro que, en aras de la definición de áreas estratégicas de intervención y de la generación progresiva de proyectos de mayor envergadura y alcance, se destaca que existen condiciones favorables, como el alto grado de consenso en la comunidad universitaria acerca de la importancia de consolidar la extensión, contando las distintas unidades académicas con un plantel dotado de profesionalismo y compromiso social. Tales consensos y posibilidades devienen, como es de suponer, después de algunos años de funcionamiento institucional, en los que la formación académica, la vinculación tecnológica y la investigación han ido construyendo sus objetos de trabajo y su perfil en la Universidad. Sin embargo, también se plantea la necesidad de incrementar el número y el tiempo de dedicación de los docentes participantes, así como el establecimiento de espacios de debate y dispositivos que incentiven la participación de las unidades académicas.

Lógicamente, este cometido plantea la consolidación de una estrategia de comunicación entre las distintas áreas y repercuta, a la vez, en la divulgación externa de las oportunidades de servicios que puede ofrecer la Universidad. Ello ayudaría además a superar debilidades observadas en la implementación de algunos proyectos, por cuanto éstos constituyeron una experiencia acotada a los docentes involucrados en su desarrollo y a integrantes de la contraparte (observándose que la rotación de equipos en las instituciones participantes no favoreció la posibilidad de realizar un acompañamiento sostenido).

A pesar de las dificultades apuntadas, la institucionalización de la extensión ha registrado un crecimiento sostenido, lo que ha permitido sostener y profundizar la vinculación con la comunidad y la participación de estudiantes becarios. Se dispone además de un marco normativo destinado a promover y jerarquizar la actividad, con vistas a afianzar su reconocimiento académico y a contar con un sistema propio que reglamente la realización de proyectos de extensión. Los integrantes de la Comisión de Autoevaluación de la Extensión consideran la adecuación y eficacia de los criterios de planificación y evaluación de proyectos, tanto en su formulación como en su aplicación. Se subraya especialmente la importancia de la participación de estudiantes en los proyectos, por cuanto enriquece su formación académica y el desarrollo de capacidades de intervención en la realidad social.

---

pueden plantearse en torno de la significación y la construcción de sentidos en dichos ámbitos.

[337] Esto lleva a plantear el interrogante acerca de cómo identifican los estudiantes ciertas prácticas que realizan en las carreras, o en qué medida los voluntarios significan que esta actividad también expresa una «extensión» de la Universidad en el medio.

En cuanto a la administración de los proyectos, se detectan nudos problemáticos en algunas de sus fases tales como la contratación de servicios para su ejecución, el pago de obligaciones previamente reconocidas o la rendición de gastos efectuados, sobre todo cuando esta última debe presentarse ante organismos externos. Tales dificultades se asocian a sucesivas modificaciones en los procedimientos administrativos, a la brecha entre el calendario de programación financiera previsto y el correspondiente a los desembolsos y la ejecución de los pagos, así como al hecho de que las capacidades de gestión de los proyectos de extensión se han ido desarrollando en forma paulatina, gracias a la buena disposición de responsables de la coordinación de los proyectos y del personal de las áreas de administración. Las opiniones recogidas señalan que tales dificultades obedecen a un período de desarrollo institucional que lleva sólo seis años, subrayando la predisposición favorable para la resolución de las mismas, lo que ayuda a superar la brecha entre «los tiempos que insumen los procedimientos internos de la Universidad y los correspondientes a la urgencia para resolver situaciones que afectan a organizaciones y grupos sociales»[338].

No obstante, responsables de la SEU e integrantes de la Comisión de Autoevaluación de la Extensión coinciden en la necesidad de encarar en un futuro próximo la revisión de la normativa del área. Como ejemplo se mencionan los requisitos para la asignación de becas a los estudiantes, cuya aplicación ha tropezado con dificultades para incluir a estudiantes involucrados en el desarrollo de los proyectos, quienes no logran dar cumplimiento a la totalidad de las exigencias establecidas.

Otro aspecto a considerar es la necesidad de generar las condiciones necesarias para dar comienzo a la implementación de convocatorias de proyectos de extensión desde el ámbito de la SEU y a la constitución de una Comisión de Evaluación de proyectos[339]. Sin embargo, si bien esto forma parte de los asuntos pendientes de realización, en la revisión de lo actuado se valora la disponibilidad de recursos financieros propios para llevar a cabo proyectos que favorecieron el desarrollo institucional del área, especialmente en lo que atañe a la asignación de becas para estudiantes. Ejemplos de estas iniciativas son el relevamiento censal realizado en el barrio Villanueva o las estrategias de fortalecimiento del Centro de Medios de Comunicación Institucional.

Estos avances en los microprocesos de producción interna encontrarán una mayor efectividad en la medida que puedan concretarse las condiciones de factibilidad necesarias para la implementación del Proyecto «Fortalecimiento de las capacidades de extensión», prevista para 2017. Con este propósito, se proyectan, entre otras líneas de trabajo, promover la articulación de las funciones sustantivas a través de estrategias de sensibilización y formación dirigidas a docentes, no docentes, estudiantes y graduados, así como conformar un «Sistema de Proyectos de Extensión-UNM». Se espera que dicho Sistema organice -en forma integral e integrada- una base de información que agilice la administración, la gestión documental y de procesos sobre actividades ejecutadas y en desarrollo, incluyendo la programación estimada de futuras convocatorias.

El perfil de extensión en desarrollo

El balance realizado en el seno de la Comisión de Autoevaluación de la Extensión con relación a la cobertura de proyectos y actividades, plantea la necesidad de trabajar a futuro en la expansión del

[338] Expresión de la coordinadora de un proyecto de extensión en oportunidad de la entrevista realizada en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional.
[339] En la actualidad la evaluación de los proyectos está a cargo de la Secretaria de Extensión Universitaria.

número y de la magnitud de las iniciativas, apreciándose un nivel de cobertura razonable en función de las capacidades institucionales de la Universidad. Es claro que las condiciones existentes en la breve historia institucional han incidido en esta situación, a lo que se suma el hecho de concentrar esfuerzos en la construcción de estrategias y de proyectos integrales, que tomen en cuenta la complejidad de las áreas problemáticas objeto de la intervención, así como la necesidad de promover una efectiva inserción de las actividades en las prácticas de los grupos sociales. Lógicamente, ello requiere una reflexión permanente acerca de qué es lo deseable y lo pertinente, cuál es el enfoque y las prioridades que debe establecer la Universidad para consolidar su identidad y el perfil institucional de la extensión.

La eficacia de los proyectos implementados recibe, en cambio, una amplia aceptación, que encuentra justificación en el cumplimiento de los objetivos formulados. Asimismo, y atendiendo al enfoque de extensión planteado por la Universidad, los integrantes de la Comisión consideran que los proyectos implementados presentan un adecuado nivel de pertinencia, puesto que las prioridades de intervención definidas contemplan el abordaje de problemáticas sociales, económicas y culturales de la región. Resulta plausible suponer que la efectividad y la pertinencia asignada a los proyectos es un factor que contribuye a la sostenibilidad de los mismos, en la medida que el logro de resultados esperados supone algún grado de satisfacción de necesidades o de resolución de problemas.

A la hora de ponderar las lógicas y estrategias puestas en juego se percibe la construcción paulatina de un peculiar estilo de extensión, con prevalencia de enfoques innovadores que se manifiestan en la multidimensionalidad de los proyectos, en cuanto a la articulación de varias líneas de acción en una misma propuesta[340] y al alcance territorial e institucional de las actuaciones, que abarca la participación de organismos públicos, organizaciones y/o grupos sociales pertenecientes no sólo al partido de Moreno, sino también a municipios cercanos. Junto a ello se valora positivamente el comienzo de un trabajo compartido entre asignaturas de una misma carrera o profesores de distintas carreras, hecho que coadyuva asimismo a la posibilidad de ir construyendo modalidades interdisciplinarias.

No obstante el esfuerzo por poner en práctica formas de vinculación con la comunidad que superen los esquemas tradicionales de transferencia de conocimientos, se observa en las actividades desarrolladas una fuerte impronta de las prácticas académicas en lo que respecta a la oferta de cursos y seminarios, situación que seguramente obedece a la continuidad de las representaciones de organizaciones y grupos sociales sobre lo que puede brindar la Universidad. Desde la perspectiva de la institución, este formato privilegiado a la hora de transferir conocimientos, se vincula seguramente con el hecho de que la implementación de proyectos integrales requiere un proceso de maduración y de organización que -en la actual etapa de desarrollo institucional- no siempre se adecuan a la urgencia con la que se plantean ciertas demandas comunitarias.

VI.6. A modo de conclusiones

Se presentan a continuación los principales avances o logros y cuestiones que requieren atención preferente, detectados en el proceso de Autoevaluación Institucional:

[340] Ejemplo de ello es la complementariedad de actividades tales como formación y asesoramiento; indagación de expectativas y representaciones de grupos participantes; distribución de materiales bibliográficos y difusión de información sobre la Universidad.

Institucionalización y políticas de extensión

Principales avances y logros

- Enfoque de la extensión universitaria congruente con el planteamiento del Proyecto Institucional: superar la impronta de las concepciones clásicas de transferencia y difusión y la vinculación unidireccional con las organizaciones y grupos sociales, en los que la Universidad «extiende» sus conocimientos. En esta línea se destaca el propósito de privilegiar una modalidad de diálogo con organizaciones y grupos de Moreno y el AMBA que otorga legitimidad no solo a los conocimientos científico-tecnológicos, sino también a los saberes acumulados en la práctica social, teniendo en cuenta los diferentes criterios de validación que atañen a unos y otros.
- Existencia de un marco normativo y de mecanismos de gestión, seguimiento y evaluación de la extensión, siendo necesario afianzar el funcionamiento de los mismos.
- Integración de la SEU en ámbitos que nuclean a universidades nacionales: Red Nacional de Extensión Universitaria (REXUNI); Comisión Interuniversitaria de Discapacidad y Derechos Humanos (CIDDHH); Red UNIDESARROLLO; Red Universitaria de Economía Social y Solidaria (RUESS).
- Estos avances expresan el interés de la Universidad en consolidar su vinculación con el medio, registrándose una valoración positiva por parte de la comunidad. Sin embargo, esta integración es aún incipiente, dado el reciente desarrollo del área, planteándose la necesidad de consolidar las capacidades políticas y administrativas de la unidad central a fin de afianzar el papel científico, social y cultural que puede cumplir la Universidad en la comunidad. La próxima ejecución del proyecto de Fortalecimiento de las capacidades extensión constituye un aspecto que ha de favorecer este cometido.
- Si bien en las actividades de extensión han participado docentes de diferentes unidades, resulta necesario en una próxima etapa fortalecer la vinculación del área central con las unidades académicas, no solo en cuanto a la realización de proyectos[341] sino también en lo que atañe a la definición de ejes prioritarios.

Aspectos a revisar y mejorar

- Realización de convocatorias de proyectos de extensión generadas en la Universidad, que cuenten con recursos presupuestarios propios, la constitución de una Comisión de Evaluación de proyectos y el desarrollo de acciones orientadas a fortalecer la capacidad de gestión administrativa de la unidad central.
- Consolidación de ámbitos de planificación entre la unidad central y las áreas académicas para afianzar proyectos articulados con investigación y docencia, favoreciendo la formación y participación en actividades afiancen las capacidades institucionales para el desarrollo de la función extensión en el ámbito de la UNM.
- Desarrollo de líneas de trabajo asociadas a problemáticas abordadas y/o detectadas la investigación y la VT y, en forma complementaria, la difusión y el debate de resultados con grupos de la comunidad.
- Fomento de la producción académica vinculada a la extensión, que incluya la sistematización de prácticas en la materia, así como debates políticos y teóricos.
- Transferencia a la docencia de las dinámicas sociales y productivas detectadas a través del

[341] Es promisoria a este respecto el proyecto Economía Social y Cooperativismo, a desarrollarse en el marco de la REXUNI y la Red Universitaria de Economía Social y Solidaria (RUESS), iniciativa a la que se suma el departamento de Economía y Administración de la Universidad.

desarrollo de proyectos de extensión, a fin de contribuir a la pertinencia de la formación y superar que la extensión se conciba «fuera» de las actividades académicas formales.

Desarrollo de proyectos de extensión universitaria

Principales avances y logros

- Si bien la Universidad no ha establecido aún sus propias convocatorias, se han realizado proyectos de extensión patrocinados por la Secretaría de Políticas Universitarias o derivados de convenios con organismos del PEN inscribiendo los mismos en la política de la institución.
- Se han ejecutado 16 proyectos orientados a contribuir en campos vinculados con el desarrollo comunitario y local, generación de empleo, formulación de políticas públicas, desarrollo del sistema educativo local, comunicación social, ciudadanía y ampliación de derechos. A ello se suma la ejecución de proyectos de voluntariado que abarcan problemáticas similares.
- Los proyectos de extensión y voluntariado llevados a cabo han convocado a poco más de 100 integrantes del plantel docente y de funcionarios de la Universidad y cerca de 430 estudiantes, participación estudiantil que refleja el propósito de concretar los perfiles de egreso definidos en los planes de estudio de las carreras de grado.

Aspectos a revisar y mejorar

- Difusión en la comunidad de experiencias de extensión y de voluntariado realizadas en la UNM.
- Generación de ámbitos de difusión de resultados de investigación (de la Universidad y otras entidades) orientadas a favorecer la apropiación social de la ciencia y la tecnología.
- Continuación de actividades de formación y capacitación de organizaciones y grupos comunitarios, en el marco de procesos cualitativos de seguimiento a fin de definir en forma progresiva prioridades y modalidades de mutuo intercambio entre Universidad y sociedad.
- Continuación de la participación en redes universitarias y promoción de proyectos compartidos.
- Desarrollo paulatino de proyectos de extensión integrales en campos socialmente problematizados y prioritarios para la Universidad, que incluyan actividades de formación, investigación e intervención en el territorio, en coordinación con las unidades académicas correspondientes.
- Desarrollo de actividades de fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de proyectos de extensión dirigidas a docentes, no docentes, estudiantes y graduados.
- Conformación de un Sistema de Proyectos de Extensión UNM que incluya información sobre proyectos y programas ejecutados (internos y externos), fuentes de financiamiento, y facilite la administración y gestión documental.
- Disponibilidad de presupuesto interno para el desarrollo de proyectos.