



***Universidad Nacional de Luján***

***Departamento de Ciencias Sociales***

***Aportes preliminares del Departamento de  
Ciencias Sociales para la elaboración del Proyecto  
Institucional de la UNLu***

***Octubre de 2008***

## **Introducción**

*La Universidad ha asumido la responsabilidad de elaborar el Proyecto Institucional que marcará el camino a seguir en los próximos años. Y, desde diferentes experiencias y visiones, una parte importante de la comunidad de esta Casa de Altos Estudios está pensando el futuro de la Institución, lo cual resulta meritorio.*

*Debemos decir también que la necesidad de definiciones se planteó hace ya una década, cuando la Evaluación Institucional Externa nos señaló esta cuestión y para ello los Departamentos Académicos debatieron sobre ese documento, constituyéndose seguidamente la Unidad de Autoevaluación que ejecutó su trabajo hasta su disolución a principios del año 2006. Fue necesario –y esto nos muestra una debilidad- que existiese un incentivo económico para que efectivamente realizáramos lo que sabíamos era fundamental para orientar nuestras acciones: Los fondos provenientes de la Reparación Histórica los recibiríamos, de acuerdo a lo pautado por la Secretaría de políticas Universitarias, si cumplíamos con la elaboración del Proyecto Institucional.*

*Y a pesar de diferencias metodológicas para su elaboración, en la cual se advirtieron componentes políticos con intereses de corto plazo en un proceso que debía tener como resultado un producto para el mediano y largo plazo, hoy diferentes Departamentos Académicos, sectores de claustros e incluso miembros de la comunidad en forma individual están aportando documentos para tratar de lograr, cada uno desde su perspectiva, una Universidad que logre alcanzar su desarrollo interior y contribuya al desenvolvimiento pleno de las capacidades de la sociedad que la sostiene.*

*En el sentido enunciado, el Departamento de Ciencias Sociales tiene el deseo y la necesidad de hacer conocer a los demás miembros de esta Casa sus pensamientos sobre cuestiones que consideramos esenciales que se reflejen en el Proyecto Institucional. Estas propuestas son el fruto de análisis, reflexiones y consensos entre un gran número de docentes que realizan sus tareas académicas en los diferentes espacios donde la UNLu está presente. Las colocamos sobre la mesa de debate para que, junto a las que se manifiestan en otros documentos, puedan contribuir a aprehender este objeto de estudio que es la Universidad y de esta manera lograr los mejores resultados.*

***Aportes preliminares del Departamento de Ciencias Sociales para la  
elaboración del Proyecto Institucional de la UNLu***

---

***1. El proyecto original de la UnLu y su proyección regional***

***1.1 Breves antecedentes***

En los primeros meses de 1969 en la ciudad de Luján comienza a gestarse la posibilidad de contar con una universidad nacional para contribuir al desarrollo de la región y el país, en un contexto de creación de nuevas Casas de Altos Estudios en diversas localidades del interior del país.

La organización en toda la zona de un movimiento de opinión pública tendiente a obtener de las autoridades nacionales la sanción de la ley correspondiente logra sus primeros resultados cuando, en agosto de 1971, el Ministro de Educación, Dr. Gustavo A. Malek, creó mediante la Resolución 3192/71, la Comisión Especial para estudiar la factibilidad de creación de la Universidad Nacional de Luján, fijando un plazo de 120 días para que dicha Comisión se expidiese. Finalmente, por ley 20.031, el 20 de diciembre de 1972 se creó la Universidad Nacional de Luján (*Mignone, 1992*).

La Institución, y así está plasmado en su estudio de factibilidad, debía reunir características que correspondiesen a la región y a sus necesidades de desarrollo, distinguiéndose por la originalidad de su propuesta académica. Ello exigía carreras cortas con acceso inmediato al mercado de trabajo y posibilidades de extensión en licenciaturas y posgrados. En cuanto a la investigación que se llevaría a cabo, la misma debía dirigirse fundamentalmente a solucionar problemas concretos de la región. La doctrina expuesta estaba fundada en un trabajo titulado *Educación, Recursos Humanos y Desarrollo Económico-Social* elaborado por el Consejo Nacional de Desarrollo con la colaboración de organismos internacionales. La investigación, que comenzó durante la presidencia del Dr. Arturo Illia, se

publicó y difundió en 1968. En ese documento se sostiene la necesidad de aumentar el número de graduados universitarios, mejorando la eficiencia y la estructura de las Casas de Altos Estudios<sup>1</sup>

La Universidad adoptó como estructura académica el sistema departamental, aconsejado por el Dr. Emilio F. Mignone en su carácter de consultor; y una oferta de carreras no tradicionales tendiente a incorporar a amplios sectores sociales de toda la región. Posteriormente, y con una realidad política diferente en 1973, la Universidad inicia su puesta en marcha con el Dr. Mignone como Rector quien concreta proyectos en ese entonces innovadores dentro la realidad universitaria nacional. La participación de las comunidades de diferentes ciudades se constituyó en un elemento importante para la creación e inicio de actividades durante este rectorado de los Centros Regionales, los cuales comenzaron a funcionar en las localidades de Chivilcoy, Campana y San Miguel; incorporándose posteriormente Nueve de Julio, el cual no reinició sus actividades en 1984 ya que al momento del cierre no contaba con alumnos.

De tal forma se delineó en los hechos una territorialidad de la universidad que forma una especie de corredor este-oeste con eje en Luján, que en términos socio-económicos articula zonas urbanas de alta densidad demográfica y vieja industrialización con distritos agropecuarios de población dispersa y en plena expansión productiva en la actualidad.

---

<sup>1</sup> MIGNONE, E. (1992). *Universidad Nacional de Luján-Origen y Evolución*".Editorial Univ. Nac. de Luján, Luján

**Tabla 1. Población Total año 2007 (Proyección)**

<b>REGION NUCLEO</b>	<b>Hab. 2007</b>		<b>REGION AMPLIADA</b>	<b>Hab. 2007</b>
Luján	103007		Merlo	520391
Moreno	434572		Hurlingham	176708
San Miguel	276961		Ituzaingó	166992
Gral. Rodriguez	77881		J.C. Paz	254872
Mercedes	62552		Malvinas Argentinas	320358
Chivilcoy	63381		Tigre	333095
Campana	92939		Exaltación de la Cruz	27603
			Navarro	17469
			S.A. de Giles	22240
			Suipacha	9406
			25 de Mayo	35861
			Zárate	109703
			Pilar	266566
<b>TOTAL</b>	<b>1.111.293</b>			<b>2.271.264</b>

Fuente: INDEC

Se trata de un espacio extenso y diverso en términos sociales y productivos cuya zona núcleo (los partidos donde hay Sedes de la Universidad y los contiguos a ellos) contaba en 2007 con más de 1.100.000 habitantes, y lo que podríamos llamar la zona de influencia de la universidad (aquellos partidos del conurbano y el noroeste bonaerense bien comunicados y cercanos al núcleo) le sumarían otros 2.200.000 (Tabla 1)

### **1.2. Articulación regional de la UNLu**

La visión regional de la UNLu plasmada en el Estudio de Factibilidad no contemplaba la desconcentración de la oferta académica. Fue Emilio Mignone

quien concretó la creación de los Centros Regionales como elementos pertinentes para posibilitar el acceso a la educación superior. En sus orígenes, y también con posterioridad a la Reapertura, estos espacios académicos funcionaron casi exclusivamente como extensiones áulicas y si bien existen antecedentes de promoción de la investigación en los Centros Regionales que en su momento posibilitaron la radicación de proyectos en ellos, la falta de continuidad por cuestiones financieras comunes en la universidad pública de la década pasada y posteriores decisiones políticas impidieron el despliegue de todo su potencial<sup>2</sup>.

Aún hoy, no todos los miembros de la comunidad universitaria comparten una visión sobre los Centros Regionales. Para algunos son una debilidad que imposibilita cumplir con la misión originaria de esta Casa y visualizan a quienes han estimulado el desarrollo de los Centros como responsables de que la Universidad no sea la que fue concebida hace ya más de treinta y cinco años. Esta perspectiva que se ha tornado conservadora, pareciera que no han logrado comprender los cambios ocurridos en el mundo, el país y la región, que actualmente están en la agenda de temas prioritarios de la Educación Superior como son la globalización asimétrica, la desigualdad en las oportunidades y la destrucción de los recursos naturales, entre otros. Ello requiere una Universidad que, para cumplir su misión, visualice a cada uno de sus espacios académicos reconocidos en su Estatuto no como una debilidad para su desarrollo sino como una importante fortaleza y una ventaja comparativa en relación a otras Casas de Altos Estudios, las que ya se han insertado en la región y las que lo harán en el futuro a través de Delegaciones. Este último es el punto de vista que intenta plasmarse en el presente documento de trabajo.

---

<sup>2</sup> Por ejemplo, la Res. HCS 054/97 *"Programa de Promoción de la Investigación en los Centros Regionales"*, en el marco de la cual desde el Depto. de Cs. Sociales el Dr. José C. Escudero presentó el proyecto *"Desarrollo Social Local y Estructura Agraria en el Partido de Chivilcoy"* aprobado por Res. HCS 090/99.

## **2. El espacio académico de la UNLu**

Los cambios constantes que se producen en la sociedad contemporánea solo pueden ser atendidos por una educación superior predispuesta al cambio y, en ese sentido resulta conveniente -en la cuestión que estamos considerando- más que volver a lo que fue innovador en la década del setenta, pensar en el rol que hoy deben cumplir los Centros Regionales. Una visión diferente, que ha suscitado adhesiones en diferentes claustros, es impulsar la idea de que la UNLu. es una Universidad con cuatro Sedes, en las cuales se desarrollan el conjunto de las actividades sustantivas atendiendo a las particularidades socioeconómicas y culturales de cada una, porque esa es la estrategia que esta comunidad académica visualiza adecuada para el cumplimiento de su misión; siendo Luján el espacio donde, además de las actividades académicas, se concentran una parte importante de las actividades de gestión y las funciones académicas/administrativas que continúen centralizadas.

Cada Sede es diferente, constituyendo esto una fortaleza en el sentido del enriquecimiento que pueden generar para el desarrollo de las diversas disciplinas si atendemos a ello con una oferta temática y curricular pertinente, que articule el grado, el posgrado y también la investigación aplicada a situaciones problemáticas de cada región, que facilite y/ o refuerce la vinculación de la Universidad con diversos agentes sociales. Una estructura adecuada para tal fin, es la organización de las actividades mencionadas por Programas de Formación, Investigación y Transferencia.

### **2.1. Hacia una visión integral de la UNLu**

El actual Estatuto de la Universidad señala en su artículo 7° que *“La Universidad Nacional de Luján desarrolla sus actividades en su Sede Central de la ciudad de Luján y en sus Centros Regionales de las ciudades de San Miguel, Campana y Chivilcoy”*. Ello es así desde la reforma del año 2000, ya que anteriormente el Estatuto no mencionaba estos espacios académicos que hacen a la esencia de esta Casa de Estudios Superiores.

Así como anteriormente no había un reconocimiento explícito de los Centros Regionales, lo que tornaba incierto su desarrollo, hoy un sector considerable de esta comunidad universitaria valora positivamente las posibilidades que la desconcentración de sus actividades sustantivas tiene para el cumplimiento de su misión en cuanto a la generación, transmisión y aplicación de conocimientos. En ese sentido es que visualizamos la UNLu. como una Universidad con cuatro Sedes, en cada una de las cuales se desarrollen la docencia, la investigación, la extensión y la vinculación tecnológica atendiendo a las características que cada subregión presenta.

El fortalecimiento académico de las cuatro sedes aparece como una clara necesidad en el marco de una estrategia de desarrollo que se aproxime al mandato estatutario central de contribuir al desarrollo regional.

Para alcanzar tal fin, se requiere una revisión profunda de los Centros Regionales. Su lugar en la trama organizacional y sus funciones académicas nunca estuvieron claras ni en el marco normativo ni en el imaginario de la comunidad académica, lo que se tradujo -a lo largo de toda su existencia- en acciones erráticas y discontinuas que nunca adquirieron el carácter de una política.

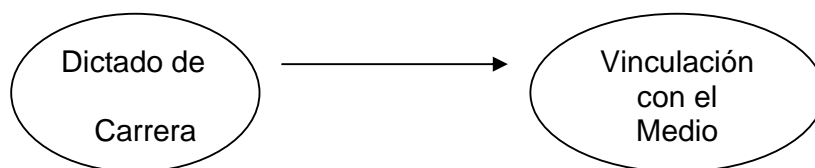
Lo expresado anteriormente merece una consideración especial en el sentido de que cada Sede tiene particularidades dadas por la estructura social y económica. Al señalar la necesidad de atender esas características no nos estamos refiriendo a la demanda coyuntural de productos de la educación superior que pueden demandarse en el presente, sino a aspectos que permanecerán vigentes en un plazo superior al que se prevé en un Plan de Desarrollo Institucional. En ese sentido, pensamos que debe replantearse si necesariamente en Luján debe existir la totalidad de la oferta académica de grado. Campana, por la importancia de los puertos de la región y la actividad industrial debiera orientarse a las áreas vinculadas con el comercio exterior y el desarrollo de la gestión industrial ambientalmente sostenible; Chivilcoy, a las agroindustrias y al mejoramiento de la gestión y producción agropecuaria a



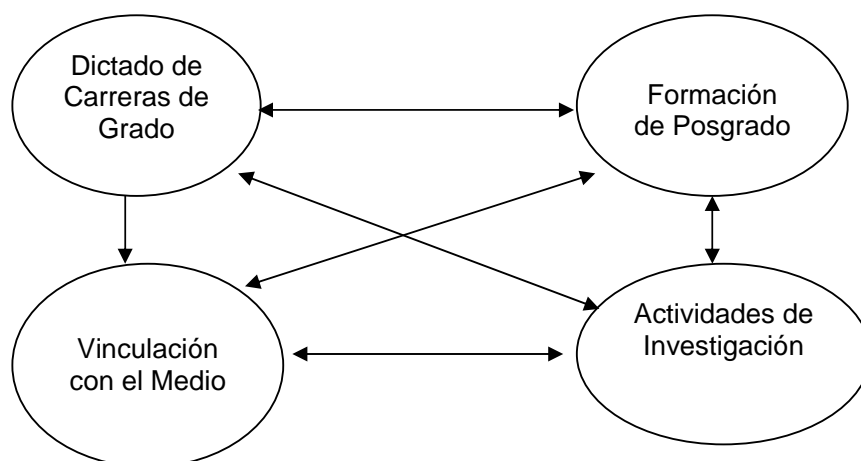
efectos de buscar mayor eficiencia e incorporar valor agregado al producto regional. San Miguel, ubicado en una de las regiones con alta densidad demográfica y con mayor cantidad de hogares que presentan necesidades básicas insatisfechas debiera atender la problemática de la familia y la pobreza, el apoyo a los pequeños y medianos emprendimientos productivos y el mejoramiento de la educación en todos sus niveles. Lo expuesto no significa que las carreras de grado deban ubicarse exclusivamente en las Sedes que atienden cada una de las problemática citadas, pero la visión estratégica de esos espacios académicos debe tener, posiblemente, la orientación señalada.

Sin considerar la estructura de gobierno de las Sedes, los cambios significarían:

#### Actualmente Centro Regional



#### El futuro de las Sedes



En este esquema cada uno de los componentes tiene espacios específicos y espacios comunes de retroalimentación continua. Es decir

presentan cierta autonomía relativa e interrelaciones múltiples que permiten el desarrollo en paralelo. Este crecimiento de cada una de las funciones y la continua retroalimentación provoca un tipo de circulación espiralada y en ascenso, ya que el crecimiento de cada parte arrastra a las otras y el conjunto lo hace con cada área; lo cual significa un desarrollo de cada función, de cada Sede y de la Universidad. Esto es totalmente diferente a la situación actual donde una función puede lograr un crecimiento importante en un espacio académico particular, sin que esto signifique el desarrollo de la Universidad en su conjunto.

Históricamente los actuales Centros Regionales han tenido como función esencial, casi exclusiva, el dictado de carreras de grado las que, con grandes esfuerzos han ido consolidándose en sus equipos docentes, pero en cuanto a la infraestructura persisten las diferencias en equipamiento informático, volúmenes en biblioteca, hemeroteca y espacios de usos múltiples. Estos aspectos se tornan esenciales para lograr una educación superior inclusiva de vastos sectores sociales, que logre minimizar los factores de incongruencia y aislamiento que incrementan los índices de deserción y, al mismo tiempo generar los espacios para el desarrollo de las actividades de investigación, extensión y vinculación radicadas en cada Sede, de acuerdo a esta nueva visión.

Debe constituir un compromiso analizar las funciones de la Universidad en cada Sede; en un primer momento, y especialmente, de sus carreras, para apreciar hasta donde cumplen con la pertinencia social. De la misma manera hay que redefinir las relaciones de la educación superior con los sectores productivos, los otros niveles del sistema educativo y la sociedad civil, priorizando la atención de los sectores sociales más desfavorecidos en cada espacio donde la UNLu. desarrolle sus actividades.

Esta nueva visión que se presenta de las Sedes supone aceptar la calidad de la educación superior como un concepto multidimensional, que debe comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, dotación de personal, alumnos,

infraestructura y entorno académico. Es por estos aspectos que decimos que la UNLu tiene una ventaja comparativa con respecto a las Delegaciones de otras Universidades si logra vincular en cada Sede las funciones de docencia de grado y posgrado, investigación, vinculación y extensión.

La UNLu, al ser una universidad con la oferta de grado desconcentrada geográficamente debe, de la misma manera concebir sus posgrados. Con el propósito de contribuir a la capacitación y formación continua de los graduados propios y de los provenientes de otras instituciones, del país y del exterior, debe ampliar y sostener una oferta de posgrado temáticamente diversa y de calidad de excelencia. La misma supone incrementar los cursos de posgrado enfocados a necesidades puntuales de actualización profesional y académica, y fortalecer las existentes y crear nuevas carreras de Especialización y Maestría (académicas y profesionales), temáticamente sensibles a áreas de vacancia. Todas estas acciones constituyen un reforzamiento natural para la consolidación del acceso de los graduados al máximo grado académico que brinda la UNLu con sus Doctorados.

Los estudios de cuarto nivel –acompañados de los correspondientes recursos- permitirán la formación de una masa crítica para llevar adelante las actividades de investigación y vinculación, pues es reconocida la importancia fundamental del posgrado para la formación de investigadores, parte de cuya tasa teórica de crecimiento<sup>3</sup> se corresponde con la dinámica del mismo. De donde, toda política de posgrado es una política de investigación científica y tecnológica pues así como la investigación posibilita el desarrollo del posgrado, éste, a su vez, genera nuevas alternativas de investigación, dada la preparación en el más alto nivel que ofrece sobre campos temáticos específicos.

---

<sup>3</sup> La misma se ubicaba para Argentina en 12,3, distante del 25,1 de México y 30,7 de Brasil, sin mencionar el 41,3 de USA o el 86,3 de España, según datos proporcionados por el estudio llevado a cabo sobre “Áreas de vacancia de la base científica y tecnológica argentina”, Comisiones de las Grandes Áreas Científicas, Secretaría de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Cultura y Educación, 1999.

En tal sentido resultaría importante avanzar en el desarrollo de los Centros de Estudios Avanzados (CEA) en diferentes Sedes, permitiendo coordinar y estimular tareas de investigación disciplinaria e interdisciplinaria a la vez que se proporciona un ámbito adecuado a investigadores, tesistas, becarios y pasantes que investigan problemáticas afines, se promueve su formación y el perfeccionamiento, y desarrollo e innovación de los profesores, docentes auxiliares, estudiantes y graduados. Así también vale para impulsar y fomentar la participación en las actividades de investigación, desarrollo e innovación de los diferentes actores del sistema local, regional y nacional de innovación. Sólo la decisión política de aplicar recursos económicos a la infraestructura, al equipamiento y a los recursos humanos necesarios hará posible lo planteado.

El reconocimiento de la educación superior como factor clave del desarrollo social, el crecimiento económico, la producción, el fortalecimiento de la identidad nacional y la lucha contra la pobreza nos impulsa a propiciar un balance entre sus funciones básicas de docencia, investigación, vinculación y extensión, consideradas como componentes de la misión formadora de la universidad. Si cada Sede se transforma en lo planteado deberíamos concentrarnos en buscar la excelencia académica en cada una de ellas, las cuales, reiteramos, son cualitativamente diferentes a las Delegaciones instaladas en la región por universidades públicas y privadas y allí radica, como dijimos, nuestra ventaja comparativa.

## ***2.2. Otros espacios académicos no mencionados en el Estatuto***

Es imprescindible definir la función que debe cumplir en el futuro el edificio ubicado en la ciudad de Buenos Aires realizando el carácter estratégico del mismo como nexo de vinculación de la Universidad con otras instituciones de educación superior y como soporte de diferentes actividades académicas. En dicho espacio se ha generado una oferta de posgrado de calidad que debiera preservarse, tal vez repensando la exclusividad espacial que ha tenido en cuanto a su dictado, atento a la necesidad de nuestros graduados de poder acceder a la misma.

En el momento de la incorporación a la UNLu del Instituto Nacional de Educación Física “General Belgrano” la comunidad de esta universidad debió haber debatido con mayor intensidad la pertinencia de contar con esa prestigiosa institución, en el marco de su misión. Conscientes de su relevancia en el área específica de la educación física, en 1996 se consideró prudente que sea la propia comunidad del INEF quien eligiese sus autoridades que dependerían, lógicamente, de las autoridades de la UNLu. Actualmente ello se ha modificado y es el Rector quien designa las autoridades, y en el marco de una reconversión integral del Instituto que deja de ser terciario no universitario para convertirse en universitario, con connotaciones académicas y políticas ya que sus docentes y alumnos se integran a los claustros; el INEF está en medio de importantes transformaciones. Pero esto deberá ser revisado dentro del Proyecto Institucional, y en los márgenes que nos permita el Contrato Programa firmado con las autoridades del Ministerio de Educación durante la actual gestión de la UNLu, fundamentalmente porque tenemos la obligación de preservar el prestigio de una institución que marcó, por décadas, el rumbo de esa actividad en el país y en los países vecinos.

En relación a las Delegaciones de Mercedes y Moreno, donde se dicta sólo el primer año de la carrera Licenciatura en Administración, debe tenerse presente que su creación en 1996 respondió a una coyuntura en la cual la Universidad presentaba uno de los más altos índices de crecimiento de la matrícula entre las universidades nacionales y existían serios problemas de infraestructura para atender esa demanda en el corto plazo. Actualmente el ingreso a esa carrera se ha estabilizado y, por otra parte, se advierten en las Delegaciones cuestiones que, independientemente del dictado de la asignatura, desmotivan la continuidad del estudio universitario y que se relacionan con la falta de infraestructura, escasa vinculación con docentes fuera del aula y ausencia de clima universitario. Todo ello hace que los índices de retención, a pesar del dictado cercano al lugar de residencia no hayan mejorado y por lo tanto parece conveniente que, en el actual contexto, el proyecto que ya lleva 12 años desde su implementación debiera revisarse a efectos de evaluar su continuidad y, eventualmente, en qué condiciones.

Permanece vigente, además, la reglamentación correspondiente a la UGAE (Unidad de Gestión Académica Externa) que le permitió a la Universidad el dictado de carreras en Delegaciones financiadas por municipios o fundaciones de diversas localidades. Actualmente se ha discontinuado la oferta y posiblemente sea conveniente desistir de ese tipo de actividad, dado que dichas extensiones áulicas no disponen de las mismas condiciones que la Sede en cuanto al soporte académico, no se crea un clima universitario y la experiencia universitaria de los estudiantes –durante *toda* la carrera- se circunscribe exclusivamente a la asistencia a clase y al estudio de la bibliografía obligatoria que les llega desde Luján. Por lo tanto, los factores intrainstitucionales que contribuyen a la deserción son muy fuertes y, dado que se dictaba un tramo de la carrera completo, generalmente hasta el nivel de tecnicatura, la alta deserción también provocaba que en los años superiores quedasen escasos alumnos y la institución local perdiese interés en el proyecto, aunque la Universidad debía continuar con el dictado. Además, si existe el convencimiento que la Universidad además de proporcionarles a los estudiantes conocimientos disciplinares debe estimular su participación en las decisiones y, como decía Ortega y Gasset, la búsqueda de la verdad, la experiencia nos ha mostrado que la actividad en la Delegación no logra esos objetivos.

La búsqueda de mayor equidad en el acceso a la educación superior debe ir acompañada de políticas que faciliten la permanencia y una calidad similar en cada espacio académico. Ello es difícil de lograr en las Delegaciones. La infraestructura inadecuada para la actividad universitaria, la cual no se circunscribe exclusivamente al aula, la falta de otras actividades diferentes a la clase, los docentes que asisten sólo en el horario de clase y la ausencia de bibliografía, entre otras variables, son elementos que atentan no sólo contra la calidad sino también actúan como factores contrarios a la retención estudiantil, más allá de cuestiones ligadas a aspectos económicos.

### **3. La Oferta Académica**

No es posible hablar del desarrollo integral de la Universidad sin hacer referencia a la oferta académica. La discusión sobre esta temática debe considerar, al menos, dos dimensiones de análisis:

a) las demandas sociales, en las que debemos distinguir por un lado las demandas de la población por acceder a mejores niveles de educación y, por otro, las necesidades de diversos sectores de la economía y la cultura que requieren profesionales y técnicos de determinadas características y conocimientos, y

b) las exigencias de lo que se ha dado en llamar la “sociedad del conocimiento”. En un mundo que se vuelve cada vez más complejo y cambiante, la meta de la educación superior debería ser mantener una sociedad de aprendizaje que permita promover el aumento del conocimiento y la comprensión por parte de los sujetos para su propio bien y fomentar la aplicación de tales conocimientos para el beneficio de la economía y la sociedad, a la vez que desempeñen un papel más activo en la conformación de una comunidad democrática con niveles crecientes de inclusión.

La dinámica que prevalece actualmente en la producción de conocimiento requiere un tipo de universidad moderna que, si bien contiene muchos de los elementos tradicionales, presenta algunas diferencias significativas; entre ellas, un concepto de autonomía universitaria proclive al diálogo con otros actores sociales, mayor atención a los problemas socioeconómicos y un crecimiento relativo de la investigación aplicada y de interés para los sectores productivos.

De acuerdo a lo planteado consideramos que el debate sobre la oferta académica de la UNLu en cada una de sus Sedes, atendiendo a las dos dimensiones planteadas, es esencial para definir la Universidad de los próximos años. Esta estrategia debe elaborarse a la luz de una política de acuerdos y alianzas con otros actores institucionales:

- Con las otras universidades de la región, que no existían en el momento fundacional de la universidad pero que hoy ocupan un espacio académico que no puede soslayarse. Propuestas como Uni-Desarrollo deben potenciarse y fortalecerse en el curso de la expansión de las actividades de todas las sedes, mediante la articulación de la investigación con el posgrado de modalidad conjunta (interinstitucional) y otras formas de cooperación y actividades conjuntas
- Con el Estado Nacional, Provincial y los gobiernos locales, articulando con sus políticas económicas, sociales y educativas, a través de acuerdos específicos.
- Con organismos nacionales vinculados al desarrollo productivo y científico (CONICET, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, INTA, INTI, CIC, etc.) y con las asociaciones, cooperativas y empresas que constituyen la trama social y productiva de la región

En Luján se ha desarrollado hasta el nivel de Licenciatura toda la oferta de carreras de grado desde hace ya varios años<sup>4</sup> y, en un proceso de desarrollo institucional, sería conveniente revisar esa estrategia a fin de lograr la ampliación a otros lugares y establecer la rotación de algunas carreras a efectos de atender situaciones vinculadas con la problemática regional. En todas las Sedes debería atenderse su peculiaridad y revisar profundamente la oferta para relacionarla más adecuadamente con las necesidades y perfiles de cada entorno social, cultural y productivo. Ello debe ir acompañado del mejoramiento y fortalecimiento de algunas áreas, en la línea que ya se ha explicitado en algunas carreras. Para afianzar y generalizar este proceso deberíamos reiniciar el necesario proceso de autoevaluación, paso previo a la segunda evaluación externa.

---

<sup>4</sup> Las últimas fueron la Licenciatura en Educación Inicial (Res. CS 196/05) y la Licenciatura en Información Ambiental (Res. CS 108/97). Anteriormente dictadas hasta el nivel de Profesorado y Tecnicatura.



La búsqueda de la excelencia es la mejor estrategia para estar adecuadamente preparados a afrontar este contexto de avance de universidades públicas y privadas en nuestra zona de influencia. Una oferta académica de calidad y una presencia sólida en la cuatro sedes es una propuesta superadora a la dispersión geográfica a través de Delegaciones para enfrentar una mayor competencia, muchas veces de discutible calidad.

Para la promoción y desarrollo con calidad de la docencia en cada Sede, y atendiendo el compromiso que se establece con el medio, se propone:

- Poner a disposición de la comunidad, en cada uno de los espacios donde la Universidad desarrolle sus actividades, una oferta académica de excelencia, pertinente y flexible, basada en la creación de conocimiento científico, tecnológico y humanístico, cuyos contenidos se adapten en forma rápida a los avances del conocimiento y a las expectativas del colectivo participante.
- Establecer una estrategia pedagógica y curricular flexible orientada a garantizar una formación profesional integral y de calidad.
- Ofrecer, posiblemente no en el corto plazo, pero si en el mediano programas de formación de tecnicaturas tecnológicas y profesionales que enfatizen la preparación para el ejercicio de una profesión y puedan articularse con el resto de la oferta universitaria
- Fortalecer y consolidar un sistema de educación posgraduada con cursos y carreras de posgrado (Especialización, Maestrías académicas y profesionales y Doctorado) que ofrezcan oportunidades de profundización, perfeccionamiento y actualización de los conocimientos en las diversas áreas y un entrenamiento avanzado en investigación. Su cumplimiento requiere una estructura de apoyo inexistente en la UNLu (edilicia, de servicios complementarios, movilidad de docentes y alumnos, etc.) que opere en forma coherente y superadora de la dicotomía entre la oferta de cursos de posgrado vinculados a los programas y proyectos de investigación de cada uno de los Departamentos Académicos y el Modelo Escuela de Posgrado.

- Promover el desarrollo y la oferta de modalidades de enseñanza semi presencial y a distancia.
- Estimular el uso de las nuevas tecnologías en los procesos formativos y mejorar los procesos de transferencia de información y comunicación.

Al analizar estos aspectos, resulta importante atender a las cuestiones vinculadas no sólo con el nivel de grado sino también el posgrado. Una Universidad que en su Estatuto señala que entre sus objetivos está contribuir al desarrollo de la región no puede limitarse al dictado de las carreras de grado y luego no posibilitar la especialización de sus graduados. Para ello es indispensable que los posgrados vinculados con las áreas que se desarrollarán en cada Sede se dicten allí. El desafío es, como se mencionó, ofrecer posgrados (cursos, especializaciones y posteriormente maestrías) de calidad en las distintas Sedes a efectos de posibilitar la capacitación para nuestros graduados.

Los trabajos que realicen los estudiantes de posgrado junto con los proyectos de investigación que lleven adelante los docentes en las diferentes Sedes pueden constituir, si se acompañan con adecuadas políticas de promoción, la base para el desarrollo de las investigaciones que hoy se encuentran radicadas casi en su totalidad en la Sede Luján, posibilitando el surgimiento de trabajos de investigación que vinculen crecientemente a la Universidad con el medio social.

#### ***4. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación***

La Universidad debe impulsar sustantivamente las TICs. No es posible pensar en una Universidad con un Departamento Académico de Educación y una División de Educación a Distancia que no articule una potente y eficaz utilización de las plataformas informáticas para la enseñanza en todos los niveles y disciplinas. Un buen uso de las tecnologías de la información es necesario no sólo para todas las modalidades de la enseñanza universitaria,

sino también para la planificación estratégica y la gestión cotidiana en todas las áreas de gobierno, administración y servicios.

EL desarrollo de las TICs permitirá que una institución física y académicamente descentralizada mantenga una clara conducción estratégica centralizada y, a la par, se inserte con mayor autonomía en el espacio crecientemente globalizado de la educación superior, la ciencia y la tecnología.

### **5. La Planta Docente**

La planta docente de la universidad tenía en 2006 un total de 1629 cargos (sin contar bedeles y otro personal de apoyo) entre las categorías de Profesor Titular y Ayudante de Primera (Ver Tabla 5.1.) Estimando que ese año la institución contaba con 16156 estudiantes, presenta una tasa de casi 10 estudiantes por cargo docente (9.9), una proporción similar a la del conjunto del sistema (11.1)

Estimada por categoría, la UNLU cuenta con un cargo de profesor cada 26,7 estudiantes y un cargo de auxiliar (JTP+Ayud 1º) cada 15,8 estudiantes. Representa para el caso de los profesores una relación cargo/estudiantes algo peor que la proporción del sistema (24,6) y en el caso de los auxiliares algo mejor que la nacional (20).

Teniendo en cuenta que se trata de un indicador muy agregado, es posible que el análisis por carrera o departamento se ubique en valores bastante distintos, pero podría decirse que estructuralmente el número de cargos es adecuado a la población total actual de estudiantes de grado, aunque es probable que el número de profesores deba ser reforzado en un plazo corto, sobre todo en los niveles de titular y asociado, donde su número es claramente bajo en relación a la cantidad de divisiones y áreas de los distintos departamentos.

**Tabla 5.1. Planta docente por categoría y dedicación. Año 2006**

UNLU	TIT	ASOC	ADJ	JTP	AYU 1º	TOTAL	%
EXCL	28	30	111	62	19	250	<b>15,4</b>
SEMI	12	15	120	150	122	419	<b>25,7</b>
SIMP	63	26	201	253	417	960	<b>58,9</b>
<b>total</b>	<b>103</b>	<b>71</b>	<b>432</b>	<b>465</b>	<b>558</b>	<b>1629</b>	<b>100</b>
%	6,3	4,4	26,5	28,5	34,3	100	

*Fuente: Anuario 2006 SPU/ME*

Sólo el 10,7 % de la planta se ubica en la categoría de Titular o Asociado, concentrándose el grueso del personal entre la menor categoría de Profesor (ADJ) y la mayor de auxiliares (JTP) que reúnen el 55% de la planta. Esto constituye una importante distorsión, probablemente producto de la falta de planificación en los llamados a concurso, un mal endémico en el sistema universitario argentino. Ello afecta no sólo la organización de la docencia de grado, al haber una gran proporción de adjuntos a cargo de los cursos, cuanto las otras funciones sustantivas, en la constitución de los equipos de investigación y transferencia. A la par, el número de ayudantes de primera resulta también bajo, teniendo un cargo de JTP cada 1,2 ayudantes.

La universidad debería revisar en el corto plazo su política de desarrollo del cuerpo docente, en función de las necesidades de los servicios académicos y de la formación del personal.

Respecto de las dedicaciones, la UNLU tiene como la mayoría de las universidades nacionales, una baja proporción de dedicaciones exclusivas, en general concentradas en las categorías más altas: 27, 2 % de los titulares, 42% de los asociados, 25,7% de los adjuntos, 13,3% de los JTP y 3,4% de los ayudantes. Nuevamente aquí se presentan problemas de mediano plazo que deben comenzar a abordarse ahora; es necesario iniciar un plan de mejoramiento de las dedicaciones particularmente en las dos categorías de auxiliares, en el marco de un plan de formación de recursos humanos, que permita fortalecer la base de la pirámide docente. Al mismo tiempo, se debe

mejorar la proporción de dedicaciones de los titulares, que constituyen el pilar del desarrollo de la investigación y el postgrado.

Dicha tarea no parece excesivamente compleja a cuenta de la proporción de dedicaciones parciales de la institución (24,3% de los profesores y 26,6% de los auxiliares). Sin embargo requiere de una buena planificación, que atienda tanto los intereses particulares de los docentes activos cuanto las necesidades de formación y desarrollo de los departamentos y las funciones de docencia, investigación y transferencia.

Para poder perfilar un plan de tal naturaleza, se requiere contar con una información de detalle de los perfiles de la planta docente y las perspectivas de desarrollo de la oferta de grado y posgrado, la investigación y la transferencia. En la visión de una UNLU que extienda su oferta de grado y postgrado en las cuatro sedes y fortalezca a éstas con un incremento de las actividades de investigación y transferencia, resulta estratégico abordar la planificación del desarrollo de la planta docente, respecto del número, las categorías y las dedicaciones, tanto desde la perspectiva de un incremento cuanto, más importante, de una reforma de la estructura actual.

Para lograr lo expuesto se requiere la firme decisión de la Universidad en cuanto a la asignación de fondos no sólo para la planta docente sino también para el soporte académico vinculado con biblioteca, hemeroteca, informática, salas de reuniones, etc.

La búsqueda de mayor calidad hace necesario contar con recursos para programas de capacitación docente y de concursos de ingreso y promoción dentro de la carrera docente que deberá reglamentarse. El esfuerzo de la Universidad orientado al perfeccionamiento docente tendrá que ir acompañado de estrategias tendientes a incrementar la retención de estudiantes a través de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Un programa de perfeccionamiento docente que no se traslade al aula es un indicador de políticas equivocadas en su diseño o implementación, de acuerdo a la misión que esta Universidad declara en su Estatuto. Ello requerirá la constitución de

equipos para analizar el impacto de la capacitación docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje

## 6. La Investigación

Los proyectos de investigación han tenido un desarrollo creciente en la universidad, pero la función muestra todavía signos de debilidad que deben revertirse a partir de políticas explícitas y de mediano plazo, que generen las certezas y los incentivos necesarios para su fortalecimiento.

La Tabla 6.1. presenta la participación de la UNLu en el Programa de Incentivos del ME junto a la de otras universidades que podemos tomar como referencia por su historia y tamaño, entre 2001 y 2006.

**Tabla 6.1. Número de investigadores categorizados. Programa de Incentivos (2001-2006)**

Universidad	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Comahue	541	481	490	476	599	579
UNSAM	102	94	79	82	120	98
UNGS	52	55	62	64	107	90
UNJu	203	185	172	171	208	201
<b>UNLu</b>	<b>179</b>	<b>171</b>	<b>152</b>	<b>154</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
UNaM	263	249	192	241	290	303
UNRC	779	749	730	736	856	852
UNS	654	617	620	609	695	679
UNTREF				1	13	14
<b>TOTAL PROGRAMA</b>	<b>19507</b>	<b>18142</b>	<b>16662</b>	<b>16545</b>	<b>19778</b>	<b>19899</b>

Fuente: *Anuario 2006 SPU*

Si bien no toda la investigación en una universidad pasa por el Programa (la presentación es voluntaria), la larga trayectoria del mismo en el sistema argentino hace que se utilice hoy como un buen indicador del desarrollo de esta función en las instituciones e incluso uno de los pocos que permite contar con información comparable institucionalmente.

Aunque la universidad acompañó la curva general del Programa, su recuperación del número de investigadores categorizados a partir de 2004 fue sólo del 9%, frente a un 17% del conjunto.

Al analizar su distribución según las categorías del Programa para el año 2005 (Ver Tabla 2) llama la atención nuestra baja proporción de categorías I. Mientras que para el conjunto del sistema constituyen casi el 11 % de los investigadores, en la UNLu no alcanzan al 6% de los categorizados. Tal situación evidencia una debilidad importante de los investigadores y de su posibilidad de desarrollar nuevos programas en lo inmediato.

**Tabla 6.2. Docentes/investigadores por categoría. Programa de Incentivos (2005)**

<b>Universidad</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Comahue	33	62	196	186	122
UNSAM	22	26	35	13	24
UNGS	11	16	42	20	18
UNJu	7	34	46	61	60
UNLu	10	22	66	39	33
UNaM	12	39	101	78	60
UNRC	41	122	281	259	163
UNS	92	84	223	184	112
UNTREF	0	2	4	3	4
<b>TOTAL PROGRAMA</b>	<b>2074</b>	<b>2676</b>	<b>6261</b>	<b>4878</b>	<b>3889</b>
<b>%</b>	<b>10,5</b>	<b>13,5</b>	<b>31,7</b>	<b>24,7</b>	<b>19,6</b>

Fuente: Anuario 2006 SPU

La universidad debe generar una política de fortalecimiento de los proyectos y programas. Dicha política debe dar una clara prioridad a la formación de recursos humanos y a un modo de gestión y organización de la investigación que impida la atomización de los proyectos.

La Tabla 6.3. muestra la relación entre el número de proyectos y el de investigadores categorizados para el año 2005:

**Tabla 7.3. Docentes/investigadores y Proyectos. Programa de Incentivos**

PROYECTOS 2005	I/P
Comahue	3,5
UNSAM	2,6
UNGS	2,5
UNJu	2,9
UNLu	2,2
UNaM	2,3
UNRC	4,6
UNS	3,7
UNTREF	1,4
<b>TOTAL PROGRAMA</b>	<b>3,1</b>

Fuente: *Anuario 2006 SPU*

La tasa para el conjunto del Programa es de 3.1 investigadores por proyecto. En el caso de universidades con una investigación más consolidada institucionalmente la tasa es superior: la UNS con 3.7 o la UNRC con 4.6. La UNLu se encuentra con una muy baja, inferior incluso a la de algunas universidades de más reciente creación. Esta atomización no sólo resulta de una política institucional débil sino del hecho de que el número de investigadores resulta pequeño en relación al tamaño de la planta docente y su estructura.

Las Tablas 6.4. y 6.5. nos presentan la distribución de los investigadores categorizados en 2005 según la dedicación y su proporción sobre la planta docente respectivamente

**Tabla 6.4. Distribución de los investigadores de la UNLu según categoría y dedicación. Programa de Incentivos (2005)**

Categoría	DE	DSE	DSI	Total
<b>I</b>	10	0	0	<b>10</b>
<b>II</b>	18	3	1	<b>22</b>
<b>III</b>	44	19	3	<b>66</b>
<b>IV</b>	22	14	3	<b>39</b>
<b>V</b>	12	14	7	<b>33</b>
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>50</b>	<b>14</b>	<b>170</b>

Fuente: *Anuario 2006 SPU*



**Tabla 6.5. Proporción de investigadores categorizados en la Planta Docente de la UNLu. Programa de Incentivos (2005)**

<b>Categoría</b>	<b>DE</b>	<b>IN</b>	<b>DSE</b>	<b>IN</b>	<b>DS</b>	<b>IN</b>
	250	106	419	50	960	14
<b>% IN</b>		<b>42,4</b>		<b>11,9</b>		<b>1,5</b>

Como es razonable esperar, la abrumadora mayoría de investigadores I y II poseen dedicación exclusiva y en las categorías subsiguientes se incrementa la participación de dedicaciones parciales, hasta casi emparejarse en la categoría V. Por ello, un fortalecimiento de la investigación debe apoyarse en un incremento de las dedicaciones.

Es necesario por tanto que la universidad revise la organización de la función y establezca políticas específicas y de largo plazo en este campo. La política y la trama organizativa deberían pensarse como un doble movimiento: la construcción de abajo hacia arriba y de adentro hacia fuera. Este movimiento reconoce un primer momento inductivo que se construye al interior de los Departamentos por su responsabilidad académica en los proyectos de investigación. Sobre esta realidad material basal se articulan los programas, que reúnen haces de proyectos. Esta segunda realidad material está pensada como el primer ejercicio efectivo, intelectual e ideológico, como la primera coordinación de la actividad investigativa.

Sobre este segundo nivel debemos proyectar un tercer peldaño, la culminación o cúspide de la estructura de investigación alojada departamentalmente representado por los Centros de Estudios, donde se genera la coordinación política de la pirámide de investigación, con la autonomía suficiente para constituirlos en verdaderas unidades operativas.

Pero es claro que el esfuerzo investigador no puede quedar ensimismado departamentalmente, porque ello no sería posible y porque la concepción integral del proceso de investigación nos demanda una articulación plena de él en el engranaje del edificio universitario todo, que no es otra cosa

que entender a la universidad como un sólo conjunto, como una única realidad, indivisible: por la histórica departamentalización que compartimos y reivindicamos, y por el propio imperio de las circunstancias inherentes al desarrollo de la ciencia como un sistema entrelazado, interrelacionado, es decir, avanzado, capaz de promover la movilización total, integral, de los recursos de la universidad.

Es así que pensamos la imprescindible prolongación de los Centros de Estudios en el marco de una estructura central de coordinación que planifique, proyecte y gestione las que se definan como líneas estratégicas de investigación del conjunto de la Universidad y la articule con las políticas de formación de grado y posgrado, la extensión y la transferencia. De este modo se preserva y alienta el carácter autónomo, y la necesaria desconcentración y centralización del proceso de investigación comprendido y construido como un todo, como una unidad dinámica; con movimiento y estructura, con libertad, con conectividad y colectividad.

## **7. La Extensión y la Vinculación Tecnológica**

### **7.1. La Extensión**

Reconociendo la necesidad de elaborar un diagnóstico más preciso en el área, como componente importante de la planificación estratégica, reseñamos una breve caracterización del “estado de situación”:

- Existe en la UNLu un reconocimiento generalizado respecto a la dispersión de actividades en el área de la extensión y la vinculación tecnológica. Diversas razones se conjugan. A modo de simple enumeración, pueden señalarse: la ausencia de políticas estables para el sector; una cultura “endogámica” de trabajo a escala departamental y al interior de los mismos; desconexión entre grupos de docencia, investigación y extensión; esfuerzos aislados y no articulados entre las Sedes, para destacar los más salientes.

- El panorama es un cúmulo reducido de proyectos e iniciativas aisladas que no han sido convenientemente evaluadas ni sistematizadas. Esta “fragmentación” e incomunicación interna no es privativo de la UNLu y se considera una problemática estructural del nivel universitario argentino.
- Los recursos destinados por el sistema universitario nacional y los subsidios disponibles en los últimos años en la UNLu para las acciones de extensión han sido pequeños, lo que implica un trabajo a “muy pequeña escala” con reducida capacidad de impacto sobre la calidad de vida y trabajo y débil incidencia sobre la formación en el grado.
- El predominio en la mayoría de los Departamentos de dedicaciones simples y centradas en las actividades de docencia no estimula ni posibilita la conformación de equipos estables de investigación y extensión.
- Recién ahora los Departamentos están abocados a la organización y sistematización de áreas o posibles secretarías de Extensión y no cuentan con presupuesto y estructura adecuados para el cumplimiento de estas funciones (promoción, planificación, coordinación, seguimiento, evaluación, etc.).
- A diferencia de lo que ocurre con la investigación, las tareas de extensión no se encuentran normatizadas ni existe un registro centralizado de las mismas. Si bien actualmente está en proceso de análisis y aprobación las normativas generales propuestas por la CAP de Extensión para la convocatoria a proyectos, programas y acciones de Extensión.
- Resulta necesario establecer pautas de evaluación y acreditación de estas actividades para docentes, alumnos y no docentes. Tampoco existen criterios establecidos para asignar en los Departamentos la carga horaria a los docentes involucrados en estas tareas.

- No se han elaborado líneas estratégicas de intervención; lo que resulta imprescindible para recuperar la función social de la UNLu y aportar al mejoramiento de las condiciones de vida y trabajo de los conjuntos sociales más vulnerables y contribuir al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país.
- Resulta necesario sensibilizar y capacitar a la comunidad universitaria para formular y ejecutar proyectos de extensión sustentables en el tiempo, pertinentes a la problemática y con modalidades de gestión acordes a las realidades de las comunidades, instituciones gubernamentales y no gubernamentales o unidades económicas donde se realizará el trabajo extensionista.

Gran parte de las problemáticas señaladas podrían ser resueltas en la medida en que junto a un diagnóstico y un análisis prospectivo más profundo, se pueda formular una Política de Extensión a mediano plazo y acciones sistemáticas en el marco del Plan de Desarrollo Institucional.

El Estatuto establece que los Departamentos tienen, entre sus funciones sustantivas la docencia, la investigación y la extensión. La secretaría de Extensión *... "tiene la función de promover y coordinar los proyectos generados desde los Departamentos Académicos", "la realización de actividades educativas y culturales promoviendo la participación de la comunidad universitaria y de la población en general" ..* (Res. HCS 420/05), pero también la de articular proyectos interdisciplinarios o aquellos que no se encuadren a la especificidad disciplinar de los Departamentos de la UNLu o que pueden no resultar prioritarios para alguno de ellos.

Para contribuir a mejorar la formación de los recursos humanos y la actualización curricular sería conveniente que las acciones de extensión se vinculen con proyectos de investigación de la Universidad con desarrollo previo, o que se formalicen a partir de las mismas tareas de extensión

La fragmentación institucional operada en los últimos años atenta contra la unidad de criterios y la sistematización de esfuerzos. Instancias como la Radio FM, la página UNLu en Internet y el Departamento de Publicaciones e Imprenta son importantes instancias de comunicación interna y externa que pueden jugar un rol importante en las actividades de extensión y asesoramiento técnico.

Las actividades de investigación, docencia y prestación de servicios no se encuentran articuladas institucionalmente y existen una serie de instancias y modalidades de extensión y transferencia tecnológica -CIDEPA, CATEC, CIDETA, Incubadora de Empresas, etc.- que deben reprogramar funciones y articulaciones en las áreas de la investigación, formación de grado y posgrado, extensión y vinculación tecnológica

## ***7.2 La vinculación con el sector productivo***

La capacidad de innovación de un territorio depende de los esfuerzos destinados a la creación de nuevos productos, procesos, servicios, y de las interacciones de los diferentes agentes, particularmente empresas, centros públicos y privados de investigación, universidades y administraciones públicas que forman parte del sistema de innovación.

Las actividades de investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) son imprescindibles para lograr una mejora sostenible en la competitividad empresarial. Por ello, incrementar el número de empresas innovadoras y el número de proyectos de innovación que éstas realizan es un elemento primordial para impulsar la competitividad de la economía regional y, por tanto, se convierte en un objetivo primordial de las acciones de la Universidad Nacional de Luján.

En todos estos años los mayores esfuerzos en esta temática dentro de la UNLu se han dedicado a las actividades de transferencia de tecnología, a la formación de recursos humanos especializados en la gestión de tecnología, al desarrollo de encuentros de vinculación tecnológica, a la elaboración de

estudios en esta materia y a la creación de estructuras organizacionales innovadoras para que se lleven a cabo las diversas relaciones entre la universidad y la empresa. Todo esto ha ido permitiendo la generación de una masa crítica de recursos humanos y conocimientos que contribuyeron a otorgar legitimidad a la innovación tecnológica en el ámbito universitario.

Es necesario iniciar un proceso de profunda reflexión sobre el papel que la Universidad debe asumir respecto de la naturaleza económica de la producción de conocimiento, y a la necesidad de definir una posición clara ante nuevas formas de colaboración legítima con los actores económicos, reconociendo los retos a enfrentar derivados del ámbito competitivo de las regiones y en ellas de las empresas, en particular las pequeñas y medianas (Pymes). Es en este sentido entonces que las iniciativas de generar espacios de producción científica en esta temática dentro de los Departamentos académicos cobran mayor alcance y le otorgan a toda la Universidad, una innovadora herramienta de soporte académico.

Es hora de de *reforzar* el papel de la Universidad como el motor del desarrollo de la innovación regional y nacional, a través de sus principales funciones de investigación, docencia, extensión y vinculación con el medio.

### ***8. La Autoevaluación Institucional***

La búsqueda de una mejora continua de la calidad requiere un análisis y evaluación permanente de cada una de las funciones de la Universidad, no sólo de la docencia, la investigación y la vinculación con el medio sino también de la gestión atento a la complejidad creciente que se manifiesta en los estándares internacionales para las acreditaciones, la movilidad de estudiantes, los financiamientos otorgados por las autoridades nacionales a través de contratos programas, y el rol de la Universidad en los foros interuniversitarios nacionales e internacionales, entre otras cuestiones.

Es necesario llevar adelante un proceso de institucionalización de las actividades de autoevaluación, que permita generar prácticas evaluativas de

mayor alcance y sistematicidad, conformando un equipo técnico que oriente, apoye y de continuidad al proceso evaluativo. En ese sentido debe retomarse el camino iniciado a través de las propuestas que motivaron las Resoluciones del Consejo Superior 352/01 y 353/03 que dieron origen al Plan de Autoevaluación Institucional dotado de infraestructura y recursos humanos para tal fin, y que fuese discontinuado en el inicio de la actual gestión. Es imposible pensar en una implementación eficaz y eficiente de un Plan estratégico sin contar con unidades permanente de seguimiento y evaluación.

### ***9 Los componentes de un Plan estratégico de desarrollo de la UNLu.***

De lo expuesto hasta aquí se desprende con claridad que la línea central de un futuro Plan de la UNLu es recuperar su rol de apoyo activo al desarrollo regional mediante la formación superior, la investigación y la transferencia.

En tal dirección proponemos la visión de una universidad de cuatro sedes que se constituya en un factor de articulación de las necesidades de formación y desarrollo de una vasta región que va desde el oeste del conurbano bonaerense hasta las cercanías de la cuenca del Salado.

Este camino implica transformaciones importantes desde el punto de vista académico e institucional y en tal sentido la asignación de recursos financieros de la Ley de Reparación Histórica constituye una oportunidad extraordinaria que debe ser comprendida y aprovechada como tal.

Para llevar adelante estos lineamientos proponemos una estructuración del Plan en componentes, que denominaremos Programas:

**Programa de Infraestructura.** Tendrá por objeto dotar a las cuatro sedes de la infraestructura edilicia necesaria para el cumplimiento de sus funciones sustantivas. Para el caso de Chivilcoy, Campana y San Miguel en particular, se requiere una pronta tarea de relevamiento de las necesidades de ampliación de las superficies disponibles en función de la mejora de la oferta académica, la radicación de equipos de investigación y la multiplicación de los servicios de transferencia junto al desarrollo de políticas culturales -La misma

tarea debe realizarse para la sede central en Luján, pero reconociendo la urgencia de tratamiento de los Centros Regionales.

**Programa de Equipamiento y Desarrollo de TICs.** Este programa tendrá dos componentes, relacionados pero específicos. El primero deberá definir una política de equipamiento de aulas y laboratorios tendiente a resolver los nuevos requerimientos de la ampliación de la oferta académica en las Sedes. El segundo, tendrá como objeto central desarrollar la estructura de comunicaciones, la plataforma y la intranet que deberá funcionar como pilar de la articulación interna de la gestión y gobierno así como el soporte de las actividades académicas presenciales y a distancia y la imprescindible base de información para los procesos de evaluación permanente

**Programa de fortalecimiento de Bibliotecas y Centros de Información-** En estrecha vinculación con el anterior, se debe desarrollar un potente programa que permita a las cuatro sedes contar con los servicios de información y bibliografía que requieren el desarrollo de las funciones sustantivas de formación, investigación y transferencia.

**Programa de Revisión de la Oferta Académica-** tendrá por objeto redefinir la oferta académica (tecnicaturas, grado y postgrado) que la UNLu desarrollará en el lustro previsto para el Plan. Deberá incluir tanto la relocalización de ofertas existentes como la definición de los perfiles de las nuevas carreras y programas de formación.

**Programa de Fortalecimiento de la Planta Docente.** La expansión de las actividades sustantivas de la universidad, en alcance, intensidad y calidad, requieren de un programa que asegure la provisión de los perfiles de la concomitante ampliación de la planta docente de la institución. Este programa no sólo debe reducir las asimetrías y vacancias actuales sino establecer los mecanismos que aseguren una provisión futura de docentes y su carrera dentro de la Casa.



**Programa de fortalecimiento de la investigación.** Tendrá por objeto definir las líneas estratégicas del desarrollo de la investigación en la universidad, apuntando tanto a mejorar su perfil en términos de investigadores, proyectos y programas en las cuatro sedes como a incrementar su vinculación con las distintas agencias de financiamiento, nacionales y extranjeras, en el marco de una redefinida estructura de gestión

**Programa de vinculación con la sociedad.** Su objetivo central será mejorar y profundizar los vínculos con la sociedad regional mediante una reformulación de las políticas de extensión y vinculación tecnológica, generando programas sólidos y articulados en las cuatro sedes

**Programa de Auto Evaluación Institucional y mejora continua.** La recuperación de esta instancia permanente resulta necesaria no sólo en virtud de la propia importancia de tal actividad en los ciclos normales de la institución sino que resultará crucial como instancia de apoyo técnico en el seguimiento y eventual reforma del Plan Estratégico.

Los ocho constituyen los Programas-base del Plan (probablemente se requiera de otros más, o de su desagregación). Se deben constituir en el menor plazo posible sus equipos de trabajo y se debe establecer un cronograma que contenga las actividades de cada año, a partir del 2009, articulando claramente las acciones desde una Coordinación General que los guíe y que, junto al Programa de Auto Evaluación, monitoree acciones y resultados.