

# **Universidad Maimónides**

## ***Informe Final de Evaluación Externa de la***

### ***Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria***

#### **Comité de Pares Evaluadores:**

Esther Picco  
Eduardo Barragán  
Marcela Longhi  
Edgardo Guibert

#### **Consultora de biblioteca:**

Haydeé Murga

#### **Consultor de Educación a Distancia:**

Pablo Bauman

#### **Miembros de la CONEAU:**

Arturo Roberto Somoza  
Mariano Alberto Tadeo Candiotti

#### **Técnica de la CONEAU:**

Albana Bernardi

#### **Fecha de la visita:**

31 de mayo al 3 de junio de 2016

**Fecha del Informe: Febrero de 2017**

# EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD MAIMÓNIDES

### INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
Ubicación Geográfica. Contexto Socioeconómico, Socio-Demográfico y Educativo .....	4
Síntesis Histórica Institucional.....	5
Autoevaluación Institucional.....	8
GESTIÓN INSTITUCIONAL Y GOBIERNO .....	10
Misión, visión y objetivos .....	10
Estructura organizativa.....	11
La Administración .....	13
GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA.....	14
Planeamiento Estratégico .....	15
Organización y Gestión.....	15
Presupuesto.....	15
Recursos y Gastos-Ejecución .....	18
Becas.....	19
Fuentes de Financiamiento Utilizadas.....	19
Fundación Científica Felipe Fiorellino - Estados Contables Períodos 2012-2014 .....	19
Infraestructura y Equipamiento .....	20
GESTIÓN ACADÉMICA .....	22
Estructura y programación académica.....	22
Oferta Académica.....	23
Cuerpo académico.....	24
Alumnos.....	27
Graduados .....	32
EDUCACIÓN A DISTANCIA .....	32
Dimensión Institucional.....	35
Dimensión Organizacional.....	36
Dimensión Pedagógica .....	37
Dimensión Tecnológica .....	38
INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA.....	38
EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA .....	46
BIBLIOTECAS Y CENTROS DE DOCUMENTACION.....	49

CONSIDERACIONES FINALES.....	55
RECOMENDACIONES .....	60
Gestión Institucional y Gobierno.....	60
Gestión Económica-Financiera .....	60
Gestión Académica.....	61
Educación a Distancia.....	61
Investigación, Desarrollo y Creación Artística .....	61
Extensión .....	62
Biblioteca.....	62
ANEXOS .....	63

## INTRODUCCIÓN

Exponemos en el presente informe los resultados del proceso de evaluación externa de la Universidad Maimónides (en adelante UM), realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (en adelante CONEAU). El mismo fue realizado a partir de su Informe de Autoevaluación Institucional (en adelante IA), en el marco de la Ley de Educación Superior N° 24.521, la cual, en su artículo 44, dispone que “las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar las dificultades y los logros en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución (... y) abarcarán las funciones de docencia, investigación y extensión...”

Además del IA, se tomó en cuenta el Plan Estratégico 2012-2020, así como las resoluciones en torno a la acreditación de las carreras de grado y posgrado de la UM, la información volcada por la misma en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI) creado por CONEAU, los anexos, los datos obtenidos durante la visita a la institución y la documentación solicitada a la Universidad, previo y durante la visita.

El IA presentado por la UM cumple con lo dispuesto en el anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/11, abordando a la institución de manera integral, incluyendo sus perspectivas históricas y las de su contexto fundacional, analizando, tanto cualitativa como cuantitativamente, las funciones sustantivas de la Universidad y explicitando las dificultades y los logros alcanzados en el cumplimiento de las mismas.

La evaluación externa (en adelante EE) se desarrolló de acuerdo a lo estipulado en el Anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/ 11, teniendo en cuenta los objetivos definidos por la institución y las condiciones convenidas en el acuerdo general para implementar el proceso de evaluación institucional, suscripto entre el Presidente de la CONEAU y el Presidente de la UM, el 28 de noviembre del año 2012.

El informe correspondiente al área de gestión y administración de la UM se elaboró respetando la cosmovisión y la cultura institucional de la UM.

### **Ubicación Geográfica. Contexto Socioeconómico, Socio-Demográfico y Educativo**

La UM tiene su Sede en la calle Hidalgo 775-805 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el barrio de Caballito. Allí funcionan la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales; la Facultad de Ciencias de la Salud y la Escuela de Diseño y Comunicación Multimedial. Además, cuenta con otros dos edificios ubicados en el mismo barrio.

Esta ubicación geográfica implica compartir su actividad académica, científica y tecnológica con una vasta oferta brindada por universidades de gestión pública y privada, con las que compite en algunas de las carreras de grado y posgrado. Es importante señalar que la UM se destaca por la fuerte oferta de carreras de posgrado que posee, sobre todo en el área de las Ciencias de la Salud. Además, integra el CEPRES MET y el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP).

La población, en su zona de influencia, es de 289.051 habitantes (censo poblacional de 2010) y es importante destacar que la Ciudad de Buenos Aires es la capital de Argentina, siendo por lo tanto, el centro político de la nación, sede central de grandes empresas y la

región más importante desde el punto de vista económico del país. Esta ciudad es, además, un núcleo de importancia artística, cultural e intelectual.

Las actividades productivas más importantes son los servicios, especialmente los inmobiliarios y empresariales, seguidos de la industria manufacturera y la intermediación financiera (censo económico 2010).

Las actividades académicas de la UM impactan a nivel local, de país y de países latinoamericanos, especialmente los que limitan con Argentina. La ampliación de la oferta académica, según se informa en el IA, se diseñó sobre la base de estudios de demanda, tratando de identificar necesidades no satisfechas, ofertas disponibles y áreas de vacancia que la Universidad podía cubrir, por disponer de recursos humanos para hacerlo. Las nuevas ofertas académicas le dieron mayor inserción en el ámbito tanto local como regional y en países limítrofes latinoamericanos, tal es el caso de la creación de la carrera de Enfermería, implementada en 1999, que produjo un importante impacto en la institución debido al crecimiento de la matrícula. También introdujeron carreras innovadoras, no tradicionales o con poca oferta, como lo son Gerontología y Psicogerontología, Musicoterapia, Artes Musicales y Tecnología Multimedial.

De este modo, la participación de la UM, en el total de estudiantes del sistema de educación superior nacional, es de 0,6% para pregrado y grado, mientras que es del 3% cuando sólo se consideran las instituciones de gestión privada. En relación al posgrado, la intervención es de 1,4% y 7%, respectivamente (IA, pág. 25). Además, la Universidad posee un buen número de estudiantes extranjeros provenientes principalmente de Bolivia, Paraguay, Colombia, Brasil y Perú (IA, pág. 26).

Por otro lado, la Universidad también se vincula con el entorno local, nacional e internacional a través de convenios interinstitucionales, como el firmado con la Fundación de Historia Natural “Félix de Azara”, con organismos nacionales de Ciencia y Técnica, como CONICET y MINCyT; los convenios para brindar capacitación a agentes del sector productivo de servicios locales y los convenios con el Instituto Argentino de Atención Farmacéutica y la Fundación Favaloro, que están destinados a actividades de capacitación y el desarrollo conjunto de proyectos de docencia e investigación.

La UM también impacta en la comunidad local mediante actividades organizadas desde las unidades académicas, ofreciendo servicios gratuitos a la comunidad. Son ejemplo de ellos el programa “Conociendo nuestra Salud” que se concreta desde 2008, la Campaña de Vacunación a la comunidad y el programa de Atención Primaria de la Salud a adultos mayores. Además, ofrece consultorios gratuitos en temas jurídicos y sociales y atención psicológica a individuos y parejas. Sumado a lo anterior, también es importante destacar las actividades vinculadas con la antropología, la arqueología, la conservación de la biodiversidad y el manejo ambiental, que se realizan en varias provincias de Argentina.

### **Síntesis Histórica Institucional**

La UM obtiene la autorización provisoria para funcionar por Resolución Ministerial N° 1097 del 21 de junio de 1990, en los términos de la Ley 17.604 y su Decreto Reglamentario N° 8.472/69. En esta resolución se aprueba, además, el Reglamento Académico. El reconocimiento definitivo por parte del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, como universidad privada en los términos del artículo 65 de la Ley 24.521, le fue otorgado el 27 de marzo del año 2002.

La UM fue promovida y patrocinada por la Fundación Científica Felipe Fiorellino, con personería Jurídica otorgada por la inspección general de justicia bajo Resoluciones N° 00G 138 y 003518 del 19 de noviembre de 1981 y 5 de septiembre de 1985, respectivamente.

La Fundación Felipe Fiorellino patrocinaba acciones de carácter científico y educativo, pero cuando la UM obtuvo la autorización para el funcionamiento provisorio, decide realizar el patrocinio exclusivo de la misma, otorgándole desde entonces y hasta ahora, un sólido respaldo económico y financiero. Modifica su estatuto limitando su objeto institucional a la gestión económica, financiera y administrativa de la Universidad. En ese sentido, la Resolución MECYT N° 096/02 establece que "...aunque la Universidad carece como tal de personería jurídica propia, existe de hecho y de derecho una identidad jurídica entre ella y la fundación. Lo mismo puede decirse respecto al patrimonio institucional y las responsabilidades derivadas de esta identidad..." (Pág. 4)

El hecho mencionado previamente determina que, tanto el gobierno de la Fundación como el de la UM, estén fuertemente centralizados en la persona del Presidente del Consejo de Administración de la Fundación, que es automáticamente también Presidente del Consejo Superior de la Universidad (CSU), teniendo en ambos consejos derecho a veto en asuntos de importancia institucional.

Esta concentración de autoridad surge desde el momento fundacional de la UM, cuya creación fue promovida y liderada por el Dr. Ernesto Goberman, quien además, fue el impulsor de la Fundación en el año 1980. La Resolución MECYT N° 029/02, de autorización de funcionamiento, establece que "...esta concentración de autoridad, es, sin duda, reflejo de la historia de la institución, no es el primer caso en que un emprendimiento es obra de la visión, iniciativa y voluntad de una persona, pero una universidad es una institución con características singulares que requiere a lo largo del tiempo la coincidencia y la participación de muchas personas, por consiguiente, aquellas pautas que son propias de los primeros años de una nueva universidad, deberán modificarse cuando ésta alcanza la mayoría de edad y está en pleno desarrollo" (Pág. 4)

El bajo nivel de formalización de los procesos y procedimientos de la gestión interna de la Universidad fue consecuencia de esta centralización, aunque esto no significó un obstáculo para que se encararan con eficiencia las etapas iniciales de su crecimiento y consolidación institucional.

En la actualidad subsiste la identidad física y jurídica entre Presidente de la Fundación y Presidente de la Universidad, la cual había sido reconocida en el primer Estatuto Académico de la UM, aprobado en forma conjunta con el otorgamiento de la autorización provisorio para funcionar en 1990 y además, mantenida en el estatuto reformado en 1996 y aprobado por Resolución MCE N° 1738. Este estatuto introduce modificaciones en la estructura de la UM tendientes a lograr mayor integración y descentralización en la toma de decisiones en la gestión de gobierno.

La UM inicia su actividad académica en el año 1991 con la apertura de las carreras de Medicina y Odontología. Por entonces poseía solo dos facultades, la Facultad de Ciencias Médicas y la Facultad de Humanidades. Además, ese mismo año se aprueban los proyectos de creación de la Facultad de Odontología y de la Facultad de Estudios Orientales, por lo que pasa a tener cuatro facultades y, a partir de entonces, amplía y diversifica rápidamente su oferta académica, instituyendo posgrados en sus áreas disciplinarias más desarrolladas.

Entre los años 1991 a 1995 se sumaron nuevas ofertas académicas, muchas de ellas correspondientes a carreras de posgrado. Para el 2003 se instrumentaron, entre otras, las carreras de Doctorado en Medicina, Especialización en Psicogerontología, Especialización en

Cirugía Bucal Máxilofacial, Maestría en Investigación y Monitoreo en Ensayos Clínicos, Maestría en Problemas y Patologías del Desvalimiento, Maestría en Diseño y Planificación de Estrategias de Comunicación, Maestría en Ciencias de la Comunicación, Abogacía y Contador Público, las cuales ya contaban con aprobación ministerial y, además, estaban en trámite de aprobación la Especialización en Gerenciamiento Integral de Servicios de Enfermería, la Maestría en Odontología, la Tecnicatura en Instrumentación Quirúrgica, la Tecnicatura en Asistencia Odontológica, la Especialización en Psicoterapia Individual y Grupal y la Especialización en Psicoterapia Familiar con Orientación Cognitiva (IA, anexo 1.2).

Tomando en consideración lo antes mencionado, hacia el año 2000 la UM ya había modificado sustancialmente su oferta académica, no sólo porque la Facultad de Ciencias Médicas había sumado dos nuevas licenciaturas, sino porque la creación de la Licenciatura en Ciencias Biológicas abrió un espectro disciplinario nuevo, prometiendo impulsar la investigación en el área, lo cual resultaba fundamental para la concreción del proyecto institucional. Además, la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales sumó tres licenciaturas, en Psicología, en Gerontología y en Organización y Dirección Institucional. A este notable aumento de la oferta educativa contribuyó el traspaso de carreras y alumnos de la Universidad Hebrea Argentina Bar Ilán, la cual deja de funcionar en el año 2000. La UM tenía hasta entonces un fuerte desarrollo en Ciencias de la Salud, así como un menor desarrollo en las otras áreas disciplinarias. Las razones que la UM puso de manifiesto para esta diversificación fueron en respuesta a un pedido de actualización del proyecto educativo - solicitado por el Ministerio de Educación en el año 2000- donde se señalaba que la diversificación e incorporación de nuevas ofertas educativas obedece al objetivo de adecuarse a las condiciones establecidas en el artículo 27 de la Ley 24.521, necesarias para ser una universidad. Esta Ley establece que las universidades deben desarrollar sus actividades en una variedad de áreas disciplinares no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos, etc. Es por ello que, ya en el año 1999, había creado la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales. Además, propone en su proyecto institucional una integración entre las diversas áreas del conocimiento, a través de los objetivos de las carreras y el perfil del egresado, a la vez que justifica la interacción entre las carreras de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y de éstas carreras con las de la Facultad de Ciencias de la Salud. Sumado a lo anterior, en 1997 se había creado la Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica, con las carreras de Tecnología Multimedial y Gráfica (Resolución N° 734/97). Asimismo, en el año 1999 se habían establecido las Licenciaturas en Enfermería, en Kinesiología y Fisiatría y en Gerontología.

En 1998 culminó el primer proceso de autoevaluación institucional y en el mes de marzo de 1999 suscribió, con la CONEAU, el acuerdo para implementar la primera EE, logrando, luego de este proceso, su reconocimiento definitivo, por Resolución CONEAU N° 96/02 y Decreto N° 823 del Poder Ejecutivo Nacional, del 15 de mayo del mismo año.

A partir del año 2004 se comenzó con el dictado de carreras con la modalidad a distancia, dictándose 11 actualmente. Además, en el año 2007 se había decidido la unificación de las Facultades de Ciencias Médicas y de Odontología en una sola unidad académica, denominada Facultad de Ciencias de la Salud (Resolución CSU N° 24/07). Según el IA, al año 2012, la UM está organizada en dos facultades y una escuela que contienen las 92 carreras ofrecidas, de las cuales el 55% corresponde al área de las Ciencias de la Salud, el 42% al área de las Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y el 3% restante, al área de Multimedia (IA y Ficha SIEMI).

Otro hito importante, en la historia de la UM, fue que en 1999 se impulsó el desarrollo del Instituto Superior de Investigación, el cual tuvo como objetivo la articulación de las distintas líneas de investigación que se estaban realizando en la institución. En un principio se organizó en dos centros, a la vez que durante los años 2000-2001 se hacen avances importantes en el desarrollo de la investigación, tanto en el plano de la organización institucional, como en el incremento de proyectos concretos, sobre todo en el área de la salud. La Universidad realiza actualmente una intensa actividad de investigación, que se organiza desde el Consejo de Investigaciones Científicas, Innovación y Transferencia Tecnológica (CICITT), del cual dependen actualmente 8 centros de investigación (IA, Pág. 46).

En todos estos años, si bien se presentaron dificultades, reflejadas en las recomendaciones de la primera EE, producto principalmente, del alto personalismo de la conducción y la baja formalización de la estructura, lo cual está en vías de superación, la UM ha tenido la capacidad de adaptar sus procesos administrativos y sostener financieramente sus actividades, en función de los requerimientos derivados de su expansión y diversificación.

La UM ha conformado un plantel de docentes capacitados, con una alta relación docente-alumno en las carreras presenciales, acorde con su propuesta de enseñanza personalizada, constituyendo ésta una fortaleza que fue reconocida durante la primera EE y en los procesos de acreditación de carreras (Resoluciones CONEAU N° 049/P/99; 053/99; 125/10; 400/01).

Según el IA la UM contaba, al año 2012, con una población estudiantil de más de 12.500 estudiantes, tanto de grado como de posgrado, de los cuales 8.400 pertenecían a las carreras de Licenciatura en Enfermería y al ciclo de Licenciatura de Enfermería con modalidad a distancia, creadas en los años 1999 y 2009, respectivamente. En el año 2014, según la Ficha SIEMI, la institución contaba con 11.851 alumnos.

La Universidad cuenta también con un hospital universitario, el Instituto de la Universidad Maimónides, autorizado para funcionar como hospital escuela en el año 2011, por Disposición N° 1171 de la Dirección Nacional de Registro, Fiscalización y Sanidad de Fronteras del Ministerio de Salud de la Nación.

Por último, se creó el Instituto de Educación Polimodal Maimónides, aprobado por Resolución N° 187/97 del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, el cual comenzará a funcionar en el año 2017.

Este proceso de evolución, que hemos señalado, permite concluir que se trata de una universidad que está concretando y consolidando su proyecto institucional de manera adecuada, enfrentando y resolviendo las dificultades que se le presentan. Prueba de ello es el trabajo realizado para subsanar los desequilibrios en el desarrollo de sus áreas disciplinarias, como por ejemplo los avances registrados en la actualidad en la Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y Empresariales, la cual, porcentualmente, concentra un mayor número de aspirantes que las carreras de Ciencias de la Salud.

### **Autoevaluación Institucional**

La primera EE fue realizada en el año 1999, en un contexto de gran crecimiento por parte de la Universidad. Según consta en su IA, en la misma les formularon recomendaciones y se asumieron compromisos de modificación que, en términos generales, se han llevado a cabo, con resultados positivos para la consolidación y crecimiento de la UM.

El actual proceso de autoevaluación institucional (AI) se inició con la firma del convenio con CONEAU el 28 de noviembre del año 2012. Durante los 28 meses que insumió su desarrollo, se reflexionó sobre todos los aspectos de funcionamiento de la Universidad:

misión, visión y objetivos, políticas, normativas, estructura organizativa, cuerpo académico, vinculación con estudiantes, ofertas académicas, actividades de investigación y extensión, biblioteca e infraestructura. Cada uno de estos elementos fue descrito en detalle, analizado críticamente, destacando sus fortalezas y debilidades, a la vez que se señalaron acciones de mejoramiento para los mismos.

El IA se desarrolló sobre la base del Plan Estratégico, cuya realización había sido aprobada mediante Resolución CSU N° 161/11. Este Plan Estratégico abarca desde el año 2012 a 2020 y fue elaborado con la finalidad de servir de guía para el desarrollo de la UM durante ese lapso. El mismo se diseñó con un criterio de flexibilidad tal que, mediante evaluaciones periódicas, pudiera ser modificado, adecuándolo a los cambios que pudieran producirse. Fue estructurado sobre la base de la definición de áreas centrales de acción, vinculadas con las actividades sustantivas de la Universidad y con la participación de toda la comunidad universitaria. Se realizó con un enfoque transversal, teniendo en cuenta las áreas estratégicas de desarrollo y las distintas perspectivas para el logro de la misión de la UM.

Este proceso fue organizado por el CSU en cuatro etapas, una de preparación, a cargo del mismo consejo; la segunda etapa, de análisis y formulación, a cargo de grupos de trabajo; una tercera etapa, de validación, a cargo del comité técnico; para concluir con la redacción del documento final por parte del CSU. Los grupos de trabajo fueron cuatro, cada uno de los cuales analizó uno de los siguientes aspectos: gestión, enseñanza, investigación y extensión. El comité técnico tuvo a su cargo asesorar al CSU y a los grupos de trabajo. Estos últimos analizaron las políticas y normativas institucionales, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, a la vez que plantearon las acciones futuras previstas para cumplir con los objetivos estratégicos y consolidar la misión, visión y objetivos a mediano y largo plazo.

La AI fue bien planificada, con la participación activa de los distintos actores de la Universidad, mediante la realización de talleres y encuestas, así como la intervención de los alumnos a través de la página web. También se realizó el análisis del desempeño académico de los docentes y de las calificaciones de los alumnos en los exámenes. Los objetivos que se fijaron fueron claros y pertinentes, mientras que la metodología de trabajo, de análisis cualitativo y cuantitativo de los datos, fue adecuada para llegar a la formulación de juicios de valor fundados en las fortalezas y debilidades detectadas, así como a la propuesta de acciones concretas para su mejoramiento.

Para este análisis se adoptó una perspectiva contextual e histórica, en relación con los objetivos y el proyecto institucional, desde un enfoque integral de la universidad. Tanto el Plan Estratégico, como la AI, fueron procesos llevados a cabo con mucha rigurosidad y pertinencia, de manera tal que permitieron llegar a fijar objetivos a futuro, determinar acciones, elaborar indicadores y establecer metas para cada una de las áreas operativas centrales de la UM.

Entre los objetivos fijados destacamos el de fortalecer las carreras de grado y posgrado y el cuerpo académico, revisar las metodologías de enseñanza, actualizar planes de estudio, analizar los sistemas de acompañamiento a los estudiantes, incrementar las ofertas de carreras de posgrado en concordancia con las políticas de investigación de la Universidad y dotar a la biblioteca de material actualizado y en número suficiente. También se señaló la necesidad de revisar la estructura organizacional, la actualización de las normas, la mejora de los circuitos de aprobación de las actividades académicas y económicas, la definición y redefinición de roles, mejorar los circuitos de comunicación interna y externa, así como también diseñar un sistema de autoevaluación continua en cada una de las unidades académicas.

Es importante destacar que muchas de estas recomendaciones han sido ya ejecutadas por la UM y otras están en vías de ser llevadas a cabo en los años subsiguientes.

## **GESTIÓN INSTITUCIONAL Y GOBIERNO**

### **Misión, visión y objetivos**

En el artículo N° 2 del Estatuto Académico de la UM, se establece que son sus fines los de:

- a) Cumplir con la misión específica establecida por las normas legales que rigen para las instituciones educacionales de estudios superiores universitarios.
- b) La formación integral, científica, humana y nacional de los alumnos en todas las especialidades en orden a la promoción directa de profesionales, investigadores y docentes altamente capacitados en los complejos campos de la salud, las humanidades y las ciencias en general.
- c) La investigación científica, en función de las prioridades nacionales determinadas por el desafío que impone la acelerada evolución del planeta, y en el marco del cumplimiento de los objetivos que guían el progreso de la República.
- d) En general, toda docencia superior, orientada en la visión nacional, pero proyectada hacia los contenidos universales que definen al Hombre como Ser Trascendente.
- e) Incorporar instituciones de los ciclos primarios, medio y superior, para contribuir a la unidad del proceso educativo, como participación activa en una evolución curricular avanzada.

La misión, visión y objetivos de la UM fueron ratificados durante el proceso de elaboración del Plan Estratégico 2012-2020. El objetivo fundamental de la UM es la formación integral e interdisciplinaria de los estudiantes en todas las áreas del saber, inculcando en ellos la vocación por la investigación y la creación del conocimiento (IA, Pág. 17).

Entre los fundamentos filosóficos-antropológicos, que son los ejes centrales de la UM, se destaca la concepción del hombre como persona capaz de elección, compromiso y afectividad, apto para relacionarse con el medio y ser protagonista, creador y transmisor de cultura, comprendiendo valores.

La Misión de la Universidad es educar integralmente en el conocimiento científico, humano, nacional e internacional a los alumnos en todas las especialidades, formando profesionales, investigadores y docentes altamente capacitados en las diferentes áreas del saber; investigar los campos sociales y científicos, creando modelos, transfiriendo tecnología y fortaleciendo vínculos con las organizaciones intermedias, en aras de brindar a la sociedad en su conjunto los estudios desarrollados para mejorar la calidad de vida; y por último, formar y capacitar estudiantes como emprendedores creativos, con sólidos valores morales y éticos que contribuyan al desarrollo y engrandecimiento del país (IA, Pág. 17)

La Visión de la institución es “consolidar a esta casa de estudios como la Universidad Argentina, multidisciplinaria, integradora, creativa, pluralista, comprometida con la sociedad en la formación de profesionales generadores de cambio, creando modelos, investigando y transfiriendo tecnología dentro de todas las áreas del conocimiento” (IA, Pág. 17).

La misión, visión y objetivos son adecuados y coherentes con el proyecto institucional.

## **Estructura organizativa**

La Universidad está organizada en tres unidades académicas, la Facultad de Ciencias de la Salud, la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y la Escuela de Diseño y Comunicación Multimedial.

El Estatuto Universitario, modificado en 1996 para adecuarlo a la Ley de Educación Superior, especifica fines y objetivos, la estructura de gobierno, las características del personal docente y alumnos, el régimen disciplinario, particularidades de la enseñanza, promoción y otorgamiento de títulos; la estructura organizativa detallando las funciones de cada órgano de gobierno y los requisitos para ocupar el cargo, las categorías docentes y de alumnos, el régimen disciplinario, las disposiciones generales de la enseñanza, promoción y otorgamiento de títulos.

La UM incorpora al IA el resto de normativas que ha ido elaborando para su desenvolvimiento. Entre ellas se encuentra el Reglamento de la Actividad Académica y Régimen Económico (Resolución CSU N° 17/95 bis) que regula las actividades de docentes y estudiantes y prevé la designación de los docentes por el CSU a propuesta del Decano o Director, de acuerdo al Reglamento de Selección Docente (Resolución CSU N° 03/04). Por su parte, el Reglamento de Actividad Académica y Régimen Económico se ocupa de los Planes de Estudios, organización de la actividad académica, las normas disciplinarias para los docentes, el régimen de contratación de profesionales, el ingreso, normas disciplinarias, derechos y obligaciones de los estudiantes. A su vez, el Reglamento de Investigación (Resolución CSU N° 72/12) establece la política de investigación y los lineamientos básicos para el desarrollo de la misma. Por último, la Resolución CSU N° 86/08 crea el Departamento de Extensión Universitaria y Vinculación con el medio, el que coordina y promueve todas las actividades de extensión.

La UM posee un conjunto sólido y congruente de normativas institucionales, que regulan las actividades académicas, aseguran su funcionamiento y son coherentes con las políticas de la universidad y las reglamentaciones nacionales sobre educación superior.

El Estatuto Académico establece, en su artículo 4°, que la estructura de la Universidad está integrada por los siguientes organismos: Consejo Superior Universitario, Facultades, Escuelas y/o Institutos, Consejos Académicos y de Asesoramiento, Colegios Universitarios e instituciones de los tres niveles de la educación (inicial, general básica y polimodal). A su vez, en el artículo 5° del mencionado estatuto, se establece que el CSU es el órgano máximo de gobierno y la totalidad de sus miembros serán designados por el Consejo de Administración de la Fundación, quién también podrá removerlos si lo considera conveniente. El CSU está integrado por el Presidente del Consejo de Administración de la Fundación Felipe Fiorellino, quien ejercerá la titularidad del CSU; el Vice-presidente del Consejo de Administración de la Fundación Felipe Fiorellino, quien asumirá la titularidad del CSU en ausencia del Presidente; los Decanos y/o Directores de las Facultades y/o Escuela y/o Institutos; el Director General Económico y los representantes de la Secretaría Académica.

El estatuto establece que el Presidente del CSU debe ser un profesor universitario de probada experiencia en la conducción empresarial y que el cargo es ad-honorem, por lo que el actual Presidente cumple con este precepto desde la creación de la Universidad. El estatuto dispone, además, que para su reforma se requiere del voto afirmativo de los miembros vitalicios subsistentes que integran el Consejo de Administración de la Fundación.

Como ya se ha señalado en este informe, la consecuencia natural de esta centralización es el bajo nivel de formalización de los procedimientos de gestión interna de la UM, situación que está siendo corregida con los cambios que la Universidad encaró a partir del año 2012,

luego de las observaciones planteadas en el primer informe de EE. Es necesario señalar también, que sería deseable en un futuro, cuando se produzca un cambio de autoridades, se modifique esta concentración de cargos y se modifique formalmente la superposición de funciones, sobre todo académicas, entre el Consejo Directivo de la Fundación y el CSU y su presidencia, dejando a cargo del CSU las funciones académicas y del Consejo Directivo de la Fundación, la formulación de los lineamientos generales de la Universidad y las actividades económico-financieras..

El organigrama formal<sup>1</sup>, que describe la estructura funcional de la UM coincide con el con el organigrama real. Sin embargo, aún no está en funcionamiento el Instituto de Polimodal, que comenzará sus actividades en el año 2017, en ese sentido la UM informó luego de la visita que al presente existe un equipo de personas trabajando en su organización que reportan a la Secretaría de Asuntos Académicos y funcionan articuladamente con las diferentes unidades académicas en la preparación de los contenidos.

Por otro lado, también funciona una instancia de reunión ampliada en el CSU al que, durante las reuniones mantenidas en la institución, los diferentes actores se han referido como el Consejo Superior Ampliado (CSA). El CSA es una modalidad de funcionamiento del ámbito del CSU cuando éste, en dos oportunidades en el año como mínimo, convoca a los directores de carrera de grado y posgrado a participar de su reunión<sup>2</sup>. La posibilidad de convocar a otros actores a las reuniones del CSU está prevista en el artículo N° 7 del Estatuto Académico.

Todos los organismos previstos para el funcionamiento de la UM están constituidos y con los cargos cubiertos. Aunque se observa que los procedimientos administrativos van adquiriendo un mayor grado de formalización y una normativa más completa, que define funciones y roles, en el accionar concreto de la institución aún subsiste un nivel de funcionamiento informal, dado por la interacción permanente entre los actores, así como por la modalidad de desempeño de los funcionarios (a puertas abiertas). Además, en determinadas áreas de la gestión académica se observa que una misma persona ocupa diversas funciones jerárquicas. En ese sentido, sería recomendable evitar la superposición de cargos. En las entrevistas mantenidas durante la visita, se señaló que los trámites son casi inmediatos, que la administración es ágil y eficiente. Es necesario destacar que docentes, alumnos y no docentes expresaron un alto nivel de satisfacción en relación al estilo de funcionamiento de la Universidad, tanto en sus aspectos académicos como administrativos.

Por otro lado, en cuanto a la participación docente, se manifestó que existe un espacio de reunión, que es la convocatoria ampliada del CSU, así como instancias de reuniones de los docentes entre sí y con las autoridades<sup>3</sup>.

Estas acciones fueron evaluadas, tanto por las autoridades como por los docentes, como valiosas, ya que fortalecen la coordinación de actividades inter e intra unidades académicas y carreras, el sentimiento de pertenencia a la institución y la descentralización en la toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> Para consultar el organigrama remitirse al Anexo 1.

<sup>2</sup> Posteriormente a la visita, en virtud de aclarar que el CSA no es un organismo dentro de la estructura de la UM sino que es una convocatoria ampliada del CSU, este último organismo emitió la Resolución N° 65/16, en la que se ratifica que al menos dos veces por año se convoca a formar parte de la reunión del CSU a todos los directores de carrera de grado y posgrado, funcionando el citado órgano en esas reuniones con una cantidad de miembros ampliada, dichos miembros participan con voz y voto.

<sup>3</sup> Luego de la visita, se establece por Resolución CSU N° 65/16 que por lo menos dos veces al año el CSU convoca a formar parte de su reunión habitual a todos los directores de las carreras de grado y posgrado.

El Estatuto Académico detalla las funciones de cada órgano de gobierno, mientras que las competencias y actividades de la Universidad están debidamente reglamentadas por un conjunto de normativas aprobadas por el CSU. Según lo observado en la visita, se puede señalar que las autoridades, que ocupan los cargos de gestión, cuentan con destacados antecedentes académicos y profesionales.

Del CSU depende el Comité de Gestión, que es un órgano colegiado, creado por Resolución CSU N° 26/05, que implementa procedimientos de gestión y está integrado por tres miembros. Cumple su misión ejecutiva a través de la Secretaría Académica, la cual es la responsable del funcionamiento y calidad de las actividades académicas de la docencia de grado y posgrado, presencial y a distancia. Esta secretaría está integrada por dos subsecretarías, la Subsecretaría Técnica y la Subsecretaría de Diseño Curricular, Asesoramiento Pedagógico y Evaluación y Bienestar de la Comunidad Educativa. Los responsables de ambas integran el Comité de Gestión. De la Secretaría Académica dependen las unidades académicas: la Facultad de Ciencias de la Salud; la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales; la Escuela de Diseño y Comunicación Multimedial y el Instituto de Educación Polimodal (el cual comenzaría a funcionar en 2017).

Las facultades están presididas por un Decano y la Escuela, por un Director, cuyas funciones son dirigir y ejercer su representación, ejecutar decisiones del CSU, proponer nombramientos y remociones del personal docente. Tanto los Decanos de las facultades, como el Director de la escuela, poseen antecedentes adecuados y relevantes.

También dependen del CSU el Instituto de Universidad Maimónides y el Consejo de Investigaciones Científicas, Innovación y Transferencia Tecnológica (CICITT). El Instituto de Universidad Maimónides, posee un Director Técnico y está integrado por 16 departamentos. Por su parte, el CICITT, creado por Resolución CSU 71/12, está dirigido por un Gerente de Gestión, al que asesoran los Directores de los 8 centros de investigación. De este organismo dependen: los Centros de Investigación, el Comité de Ética, el Comité Institucional del Cuidado y Uso de Animales de Experimentación y la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).

## **La Administración**

La Dirección General Económica asiste al CSU y, especialmente, a su Presidente en todo lo relacionado con aspectos económicos y financieros. De ésta dependen: Control de Gestión, Auditoría Interna, Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Físicos, Sistemas, Contaduría y Tesorería.

En relación al personal administrativo y de servicios, la gestión de la Universidad responde a un modelo de áreas de apoyo centralizadas. El personal administrativo que posee es suficiente para asegurar el adecuado funcionamiento administrativo y el apoyo a todas las carreras. Los agentes reciben cursos de capacitación e instrucción vinculados con la actividad específica que realizan, así como respecto a los sistemas informáticos y circuitos existentes en la organización. Los cursos son a propuesta de los responsables del área o del personal mismo. Existe una evaluación anual realizada por el superior inmediato y luego elevada al área de Recursos Humanos. Se informa al interesado sobre el resultado de su evaluación en reuniones donde se trabajan los posibles aspectos a mejorar para potenciar su desempeño. Por otra parte, si bien están tercerizados los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad, estas funciones están supervisadas por una persona de planta administrativa.

Las facultades y la escuela cuentan con personal para las tareas administrativas y de servicios, propios de la oferta curricular. Poseen secretarías para el control de asistencia,

gestiones de material para dictado de clases, realizar preparaciones para los laboratorios, responder consultas administrativas sobre la carrera, imprimir material educativo y resguardar toda la información. Las actividades de laboratorio son apoyadas por personal técnico y asistentes de maestría dedicados a limpieza.

La institución cuenta con un registro actualizado y de carácter público de los antecedentes académicos y profesionales del personal docente. Se verificó durante la visita que los legajos, tanto de alumnos como de docentes, son completos y actualizados. Además, dispone de adecuados sistemas de registro y procesamiento de la información académico-administrativa, como el sistema SAGA (Sistema Académico y de Gestión Administrativa) y el sistema de Campus Virtual. Por medio de este último, los alumnos y docentes pueden utilizar el aula virtual y recibir información institucional pertinente.

Las bases de datos conforman fuentes únicas de información, debidamente resguardadas con servidores secundarios y copias (backup) para prevenir cualquier pérdida de información. Asimismo, se protege toda la documentación relativa al sistema de alumnos en soporte magnético y en papel, la que es guardada en una caja fuerte a prueba de incendios.

El área de recursos humanos es la encargada de cubrir las vacantes, lo que se realiza por movilidad ascendente o lateral o recurriendo a presentaciones espontáneas y/o bases de internet. El candidato es entrevistado por recursos humanos y por el encargado del área a cubrir, si la evaluación es positiva se deriva al examen psicotécnico.

Destacamos que la puesta en ejecución del organigrama matricial actual ha permitido incrementar la articulación entre las áreas y también la descentralización en la toma de decisiones, por lo que evaluamos como positivas las modificaciones introducidas en el mismo. Esto ha generado, además, espacios de comunicación y de trabajo más dinámicos y una distribución más homogénea de las funciones y responsabilidades. Durante la visita institucional se señaló que esta forma de organización permite contar con una jerarquía reducida, dotando de mayor flexibilidad y autonomía el desempeño de los recursos humanos.

En síntesis, cabe señalar que la institución, a partir de la primera EE, ha realizado importantes esfuerzos para consolidar su misión y el logro de los objetivos, ya que modificó su organigrama interno, definió políticas claras para cada una de sus funciones sustantivas y consolidó la oferta académica, logrando una mejor articulación entre las carreras de distintos niveles (pre grado, grado y postgrado). Las actividades de elaboración del plan estratégico 2012-2020 y de la AI incrementaron el conocimiento y el sentimiento de pertenencia a la Universidad.

## **GESTIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA**

Para comprender el análisis de esta dimensión se debe tener presente que, si bien el objeto de esta evaluación es la UM, en algún punto se referencia a la Fundación Científica Felipe Fiorellino, por ser la entidad que creó esta Universidad.

Como en las instituciones universitarias de gestión privada, en términos económicos patrimoniales, la UM responde a la Fundación Científica Felipe Fiorellino, quien detenta la personería jurídica. Si bien el CSU de la UM, en su calidad de órgano supremo de gobierno, tiene, entre algunas de sus funciones, la de aprobar el presupuesto, administrar los fondos y aprobar la memoria, balance, inventario y estados de gastos y recursos, estos actos quedan a consideración definitiva del Consejo de Administración de la Fundación Científica Felipe

Fiorellino, por lo que, los activos, los pasivos y el patrimonio neto son de esta última institución.

## **Planeamiento Estratégico**

Como se mencionó anteriormente, la Universidad elaboró un Plan Estratégico 2012-2020, con un diseño y formulación que ha permitido, tanto una buena capacidad de análisis diagnóstico, como posteriores planes de mejora, con objetivos por área, acciones, indicadores y metas. No obstante, no se contempló en los objetivos estratégicos para la gestión institucional, en relación a lo económico-financiero, una planificación cuantitativa respecto a recursos, gastos, inversiones y número de alumnos.

## **Organización y Gestión**

Uno de los miembros del CSU de la UM es el Director General Económico (Estatuto Académico. Artículo 5º), funcionario encargado de asistir al mencionado consejo y específicamente, al Presidente del mismo, en todo lo relacionado con los aspectos económicos financieros de la Universidad, a la vez que es designado por el Consejo de Administración de la Fundación Científica Felipe Fiorellino (Estatuto Académico, Artículo 14º).

Para el cumplimiento de las tareas de la Dirección General Económica (DGE), la UM presenta un organigrama donde consta el funcionamiento de 7 áreas operativas: Control de Gestión, Auditoría Interna, Administración de Recursos Humanos, Administración de Recursos Físicos, Sistemas, Contaduría y Tesorería. Cada una de las áreas mencionadas está descrita en el IA de la Universidad (IA, pág. 51). Es de destacar que el área de Control de Gestión, que realiza una revisión pormenorizada de los equipamientos e instalaciones de la UM, en cuanto a inversiones y mantenimiento, es de importancia estratégica para el funcionamiento de la institución.

El Comité de Pares Evaluadores (CPE) ha tomado contacto personal con cada uno de los responsables de las áreas mencionadas, percibiendo de los mismos un conocimiento preciso de las tareas que están a su cargo. Esta instancia también permitió conocer los principales informes que emite cada una de estas jurisdicciones, los que posibilitan disponer de información oportuna para la toma de decisiones. Sin embargo, la UM no cuenta con un manual de procedimientos aprobado por autoridad competente, que contenga, por ejemplo, la descripción de actividades, los puestos o unidades operativas involucradas, que precisen las responsabilidades de cada una de ellas, formularios, autorizaciones, entre otros elementos, facilitando de esta manera, las tareas de auditoría, la evaluación y control interno, así como la toma de conciencia en los empleados en cuanto al trabajo que se está realizando<sup>4</sup>.

En base a la información solicitada a la Universidad, se pudo conocer que la DGE cuenta con un total de 39 personas afectadas a la misma, 8 profesionales, 4 técnicos, 10 administrativos y 17 agentes de maestría. La antigüedad promedio del personal, al 2015, es de 9 años.

Además, a mayo de 2016, la UM tiene contingencias por juicios y reclamos extrajudiciales, de carácter laboral, por un total de \$ 12.106.263,46 que, en los importes más significativos reclamados, existe ya una conciliación de partes.

## **Presupuesto**

---

<sup>4</sup> Luego de la visita de EE, el CSU aprobó por Resolución N° 48/16 el manual de procedimientos para la Dirección General Económica.

A solicitud de este CPE, se tomó conocimiento sobre un manual de procedimiento para la elaboración del presupuesto operativo de la UM. El mismo está conformado por 2 capítulos, el primero, referido a los aspectos generales del manual en cuanto a sus objetivos y alcances y el segundo, presenta una descripción del procedimiento y establece a los responsables de la ejecución. En cuanto a los objetivos, se disponen las normas y procedimientos que regirán las actividades que efectúa la DGE para la planificación y formulación del presupuesto, con el fin de servir como instrumento de información, decisión y control para el desempeño de sus funciones. Respecto al alcance, el mismo está dirigido a normalizar y estandarizar las distintas actividades que desarrolla la DGE para la planificación y formulación, involucrando a las unidades académicas que conforman la institución. Se indica en el manual que éste podrá ser modificado solamente por la DGE y estará a disposición de todas las unidades académicas que conforman la UM.

En lo que respecta al segundo capítulo, referido a los procedimientos, se determinan tres entidades involucradas: unidades académicas, DGE y CSU, a la vez que se detallan las tareas y responsabilidades de cada una. En términos generales, la unidad académica consolida el plan operativo por proyectos a realizar y colabora con la DGE en la formulación del presupuesto. Esta última revisa y analiza la información recibida de las unidades académicas y consolida la base definitiva del proyecto del plan operativo anual. Mientras que el CSU analiza la información recibida de la DGE y, en caso de aprobar el escenario presentado por ésta, aprueba el presupuesto.

El presupuesto del plan operativo se instrumenta a través de resoluciones en el primer trimestre de cada año académico. Es de destacar que este CPE lo ha podido constatar durante la visita, al disponer de los presupuestos ya con las variables reales en cuanto a aranceles, matrículas y gastos. Los presupuestos correspondientes al período 2012-2014 son equilibrados, lo que otorga sustentabilidad económica y sostenibilidad en el tiempo para cumplir con los objetivos institucionales de la UM. En el Cuadro 1 se detallan los presupuestos correspondientes al periodo anteriormente mencionado.

**Cuadro 1.** Presupuesto de Recursos y Gastos Globales por Conceptos - Período 2012-2014 (en valores nominales expresados en pesos argentinos)\*

Conceptos	2012		2013		2014	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
<b>Recursos</b>	<b>67.405.000</b>	<b>100</b>	<b>102.900.000</b>	<b>100</b>	<b>129.100.000</b>	<b>100</b>
Aranceles y Matrículas	64.000.000	95	96.700.000	94	122.000.000	95
Prestaciones	2.850.000	4	4.800.000	5	5.200.000	4
Donaciones	350.000	0,5	50.000			
Recursos por Tenencias	205.000	0,5	1.350.000	1	1.900.000	1
<b>Gastos</b>	<b>63.668.000</b>	<b>100</b>	<b>96.496.000</b>	<b>100</b>	<b>122.544.934</b>	<b>100</b>
Personal Docente	21.500.000	34	35.231.000	37	52.440.000	43
Personal No Docente	9.400.000	15	9.200.000	10	11.900.000	10
Costo de Materiales	2.900.000	4	7.650.000	7	13.650.000	11
Gastos de Funcionamiento	25.468.000	40	34.715.000	36	37.554.934	30
Previsiones			4.200.000	4		
Amortizaciones	4.400.000	7	5.500.000	6	7.000.000	6
<b>Resultado (superávit)</b>	<b>3.737.000</b>		<b>6.404.000</b>		<b>6.555.066</b>	

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

Se observa que la principal fuente de financiamiento, en materia presupuestaria de la UM, está constituida por los aranceles y las matrículas, que representan un 94% del total de los recursos. Con estos ingresos la institución puede afrontar los gastos de personal docente, personal no docente, costos de materiales y gastos de funcionamiento, que constituyen un promedio anual, para el período mencionado, de un 92% del total de los gastos, excluidas previsiones y amortizaciones, lo que le permite a la UM contar con un excedente en materia presupuestaria.

En el Cuadro 2 se expone, para el período mencionado, un detalle de los recursos y gastos presupuestados, por los centros de costos de las unidades académicas de enseñanza e investigación y los resultados finales para cada uno de estos centros.

**Cuadro 2.** Presupuestos de Recursos, Gastos y Resultados por Centros de Costos en Enseñanza e Investigación en miles de pesos-Período 2012-2014 (en valores nominales)\*

Conceptos	2012			2013			2014			IMPORTE TOTAL POR CENTRO
	Recursos	Gastos	Resultado	Recursos	Gastos	Resultado	Recursos	Gastos	Resultado	
Facultad Ciencias Médicas	40.750	37.750	3.000	62.000	57.250	4.750	102.000	89.040	12.960	20.710
Facultad Odontología	10.000	9.500	500	16.500	15.000	1.500				2.000
Facultad Humanidades, Ciencias Sociales y Empresarial	9.250	8.900	350	18.600	16.500	2.100	21.000	19.790	1.210	3.660
Esc. De Comunicación y Tecnología Multimedial	1.850	1.900	(50)	1.900	1.850	50	2.600	3.392	(792)	(792)
Instituto Superior de Investigaciones	5.000	5.500	(500)	2.500	5.800	(3.300)	1.600	9.201	(7.601)	(11.401)
<b>TOTAL</b>	66.850	63.550	3.300	101.500	96.400	5.100	127.200	121.423	5.777	14.177

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

Se observa que los excedentes esperados, entre los ingresos y egresos, en los centros de formación-unidades académicas, fundamentalmente en la Facultad de Ciencias de la Salud, permitirán solventar las actividades de investigación, ya que éstas son deficitarias, considerando que los recursos que generan no cubren los gastos que demandan.

Para la institución debiera ser de vital importancia la búsqueda de fondos genuinos, por fuera de los recursos que se generan en los centros de formación, que permitan consolidar las actividades de investigación. Se debe considerar, además, que la carrera de Enfermería al año 2014, cuenta con unos 7.557 alumnos, lo que representa un 64% sobre una matrícula total de 11.851 alumnos (Ficha SIEMI), siendo este un factor condicionante de cualquier desarrollo institucional, debido a la significativa participación de una sola carrera en los recursos totales de la Universidad. Este CPE solicitó oportunamente, la presentación de un presupuesto de recursos y gastos por función sustantiva. Se acompaña a continuación un detalle de los recursos asignados en el Cuadro 3.

**Cuadro 3.** Presupuesto de recursos por función sustantiva-Periodo 2013-2015 (en valores nominales)\*

Concepto	2012		2013		2014	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
Enseñanza	63.000.000	93	95.390.000	93	120.100.000	93

Prestaciones	2.850.000	5	4.800.000	5	5.200.000	5
Extensión	1.350.000	2	1.360.000	1	1.900.000	1
Gestión	205.000		1.350.000	1	1.900.000	1
<b>TOTAL</b>	<b>67.405.000</b>	<b>100 %</b>	<b>102.900.000</b>	<b>100 %</b>	<b>129.100.000</b>	<b>100 %</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la UM.

Se verifica, en el cuadro anterior, la significativa importancia en la asignación de los recursos que tiene la función enseñanza en la UM. En el mismo, en el concepto de Prestaciones no se distingue entre la actividad propia de investigación y las otras prestaciones que brinda la Universidad, siendo de utilidad contar con registros que permitan conocer y hacer una distinción entre las actividades<sup>5</sup>.

## Recursos y Gastos-Ejecución

La sustentabilidad, en cuanto a los recursos y gastos, es fundamental para la conciliación equilibrada del resultado económico-financiero, de la compatibilidad social y del compromiso con los recursos naturales, aspectos que permitirán el logro de un modelo integral sustentable. Las previsiones presupuestarias se han cumplido aceptablemente.

El movimiento de la institución en el trienio 2012-2014, con superávit en todos los ejercicios y recursos disponibles para absorber y generar resultados, reflejado en el Cuadro 4, es coherente con las acciones proyectadas en el IA a noviembre del 2015 (IA, pág. 75)<sup>6</sup>

**Cuadro 4.** Estado de Recursos, Gastos, Resultados Globales por Conceptos y Margen sobre los Recursos-Período 2012-2014 (en valores nominales)\*

Conceptos	2012		2013		2014	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
<b>Recursos</b>	<b>80.313.406</b>	<b>100 %</b>	<b>98.582.700</b>	<b>100%</b>	<b>137.131.086</b>	<b>100%</b>
Aranceles y Matrículas	76.273.347	95	92.602.395	94	129.965.724	95
Prestaciones	3.189.856	4	3.906.028	4	4.607.860	3
Donaciones	20.295					
Recursos por Tenencia	829.908	1	2.074.277	2	2.557.500	2
<b>Gastos</b>	<b>4.494.188</b>	<b>100%</b>	<b>86.834.331</b>	<b>100%</b>	<b>128.104.201</b>	<b>100%</b>
Personal Docente	27.093.213	37	35.294.126	41	54.441.492	42
Personal No Docente	8.359.150	11	8.514.462	10	13.828.011	10
Costos de Materiales	3.059.256	4	9.116.553	10	11.502.751	9
Gastos de Funcionamiento	26.764.162	36	27.243.443	31	42.494.068	33
Previsiones	3.953.082	5				
Amortizaciones	5.265.325	7	6.665.747	8	7.837.876	6
<b>Resultado (Superávit)</b>	<b>5.819.218</b>		<b>11.748.369</b>		<b>9.026.885</b>	
<b>Margen: Resultado/ Recursos</b>	<b>7.24</b>		<b>11,91</b>		<b>6,58</b>	

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

Si bien no se ve afectada la sustentabilidad del proyecto institucional, se verifica una disminución en el resultado positivo, en valores nominales, del ejercicio 2014 con respecto al del 2013, el cual se origina por un incremento porcentual de los gastos (48%) con respecto a los recursos generados (39%). Los datos son expuestos en el Cuadro 5.

**Cuadro 5.** Evolución de Recursos y Gastos en el Período 2012-2014 y su incidencia porcentual sobre ejercicios anteriores (en valores nominales)\*

<sup>5</sup> En relación a esta observación, la UM aclara que la contabilidad de la Universidad muestra la información de investigación y prestaciones separadamente y se coloca junta en el cuadro de recursos y gastos y que por lo tanto cuenta con los datos pertinentes para poder realizar un adecuado análisis en el momento de la toma de decisiones.

<sup>6</sup> IA, página 75: “Un principio básico de la Universidad es establecer reglas claras de financiación, para hacer frente a los gastos corrientes. Las mismas están fundadas en una administración precisa de los recursos y aseguran desde el inicio de cualquier carrera, curso o posgrado contar con fondos de reservas para atender cualquier reducción en la recaudación”

Conceptos	2012	2013		2014	
	Importe	Importe	% Incremento Ejercicio Anterior	Importe	% Incremento Ejercicio Anterior
<b>Ingresos</b>	80.313.406	98.582.700	<b>22</b>	137.131.086	<b>39</b>
<b>Egresos</b>	74.494.188	86.834.331	<b>16</b>	128.104.201	<b>48</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

## Becas

La UM cuenta con 2 programas de becas, uno que se otorga al mérito y otro consistente a bonificaciones en las cuotas por hermanos estudiando en la Universidad, para hijos de empleados y docentes de la institución.

En el Cuadro 6 se detallan las becas otorgadas en período 2012-2014 y la Incidencia Porcentual con respecto a los Recursos.

**Cuadro 6.** Becas otorgadas por número de beneficiarios e importe. Período 2012-2014 e Incidencia Porcentual con relación a los Recursos (importes en valores nominales)\*

	2012		2013		2014	
	Nº Beneficiarios	Importe	Nº Beneficiarios	Importe	Nº Beneficiarios	Importe
<b>Becas</b>	449	1.508.612	414	1.811.050	401	2.268.600
<b>Recursos</b>		80.313.460		98.582.700		137.131.086
<b>Incidencia Porcentual</b>		<b>1,87%</b>		<b>1,83%</b>		<b>1,65%</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

Considerando los recursos generados en los períodos expuestos, el importe destinado a becas beneficia a un 3,5% de la población de alumnos, representando sólo un 1,8 % del promedio anual de los recursos.

## Fuentes de Financiamiento Utilizadas

La fuente principal de los fondos proviene de los recursos operativos por enseñanza, que representan, para el trienio 2012-2014, un promedio de 95 % sobre el total de los recursos de la institución, mientras que el restante 5% corresponde a ingresos por actividades de investigación, extensión, financieras y por tenencia, las que son detalladas en el Cuadro 7.

**Cuadro 7.** Fuentes de Financiamiento-Período 2012-2014 (en valores nominales)\*

Conceptos	2012		2013		2014	
	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje	Importe	Porcentaje
<b>TOTAL</b>	<b>80.313.406</b>	<b>100%</b>	<b>98.582.700</b>	<b>100%</b>	<b>137.131.086</b>	<b>100%</b>
Operativo: Enseñanza	74.856.801	93	94.101.047	96	130.538.110	95
Operativo: Investigación	3.764.875	5	1.155.871	1	2.375.928	2
Operativo: Extensión	841.527	1	1.251.505	1	1.659.547	1
Subsidios, ventas de activos, etc.	20.295					
Financieros y por tenencia	829.908	1	2.074.277	2	2.557.501	2

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la UM

## Fundación Científica Felipe Fiorellino - Estados Contables Períodos 2012-2014

De los Estados Contables de la Fundación, ejercicios económicos 2012-2014, se analizaron una serie de indicadores económico-financieros, de uso habitual en el análisis de estados

contables, tales como solvencia<sup>7</sup> del total del patrimonio al activo, endeudamiento<sup>8</sup>, liquidez corriente<sup>9</sup>, rentabilidad de la inversión sobre los activos<sup>10</sup>, que son expuestos en el Cuadro 8.

**Cuadro 8.** Indicadores económicos financieros-Períodos 2012-2012 (importes en valores nominales)\*

Indicadores	2012		2013		2014	
	Relaciones Importes	Cociente	Relaciones Importes	Cociente	Relaciones Importes	Cociente
<b>Solvencia</b>	<u>48.985.742</u> 55.122.402	<b>0,88</b>	<u>60.734.111</u> 67.185.7856	<b>0,90</b>	<u>69.760.996</u> 79.401.082	<b>0,87</b>
<b>Endeudamiento</b>	<u>6.136.660</u> 48.985.742	<b>0,12</b>	<u>6.451.674</u> 60.734.111	<b>0,10</b>	<u>9.640.085</u> 69.760.996	<b>0,13</b>
<b>Liquidez Corriente</b>	<u>17.670.581</u> 4.536.660	<b>3,89</b>	<u>25.608.979</u> 4.851.674	<b>5,27</b>	<u>29.540.531</u> 7.340.085	<b>4,02</b>
<b>Rentabilidad de la Inversión sobre los Activos</b>	<u>5.819.218</u> 55.122.402	<b>0,11</b>	<u>11.748.369</u> 67.185.786	<b>0,17</b>	<u>9.026.885</u> 79.401.082	<b>0,11</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la UM

Si bien los índices analizados presentan una situación favorable, se exhibe una baja en el ejercicio económico 2014 con relación a los dos ejercicios anteriores. No obstante, este hecho no afecta el normal desenvolvimiento de la Fundación Científica Felipe Fiorellino.

Los Estados Contables están certificados por Contador Público e Informes de Auditor, a la vez que están legalizados en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En síntesis, se puede concluir que la Universidad cuenta con una administración eficiente, cuya sustentabilidad, en términos económico-financieros, está condicionada en buena medida, a los ingresos por aranceles y matrícula de las carreras de pregrado, grado y posgrado.

Es destacable la amplia disposición de la DGE para proveer al CPE de la documentación contable y financiera pertinente.

## Infraestructura y Equipamiento

La infraestructura y el equipamiento de la UM constituyen una de sus principales fortalezas, destacándose la ampliación con nueva edificación y el buen mantenimiento de lo ya existente, gracias a una importante inversión de recursos económicos.

El constante incremento de las inversiones en materia edilicia y en equipamiento, durante el trienio 2012-2014, le ha permitido a la UM mejorar significativamente su infraestructura y de esta manera, satisfacer las nuevas demandas de espacios apropiados a la evolución de los cambios tecnológicos, económicos y sociales. La Universidad hoy cuenta con una superficie de 19.690 metros<sup>2</sup> en 5 edificios. La principal actividad se realiza en el edificio de Hidalgo 775/805 con 18.200 metros<sup>2</sup>, de los cuales 950 metros<sup>2</sup> son descubiertos.

Para el período 2012-2014 la UM presupuestó una serie de inversiones con la consiguiente ejecución, cuyo detalle se informa en el Cuadro 9.

<sup>7</sup> Solvencia. Relación entre el Patrimonio Neto y el total del Activo. Indica la participación de la Fundación en la propiedad de los activos de la misma, independientemente de la financiación ajena.

<sup>8</sup> Endeudamiento. Relación entre el Pasivo y el Patrimonio Neto. Indica como los terceros financiaron los activos de la Fundación.

<sup>9</sup> Liquidez Corriente. Relación entre Activo Corriente y Pasivo Corriente. Indica la posibilidad de hacer frente a los pasivos a corto plazo con los ingresos que se esperan que ocurran también a corto plazo. Por cada peso que se adeuda con cuantos pesos se cuenta para afrontarlos.

<sup>10</sup> Rentabilidad de la inversión sobre los activos. Relación entre los resultados del período y el Activo Total. Indica la eficiencia de la Fundación en el logro de los objetivos económicos.

**Cuadro 9.** Inversiones Presupuestadas y Ejecutadas y Porcentaje de Ejecución. -Período 2012-2014 en miles de pesos (en valores nominales)\*

Concepto	2012			2013			2014		
	Presupuesto	Ejecución	% de Ejecución	Presupuesto	Ejecución	% de Ejecución	Presupuesto	Ejecución	% de Ejecución
<b>Inmuebles</b>	2.000	2032	<b>101</b>	2.000	2.224	<b>111</b>	12.000	10.994	<b>91</b>
<b>Muebles Útiles</b>	300	106	<b>35</b>	50	39	<b>78</b>	100	114	<b>114</b>
<b>Rodados</b>		187	<b>187</b>					-72	<b>-72</b>
<b>Laboratorios</b>	4.500	4227	<b>93</b>	3.000	2.799	<b>93</b>	500	437	<b>87</b>
<b>Máquinas y Equipos</b>	900	1002	<b>111</b>	2.000	2.575	<b>128</b>	200	212	<b>106</b>
<b>Instrumental Científico</b>	500	411	<b>82</b>	3.500	3.153	<b>90</b>	4.000	4.363	<b>109</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8.200</b>	<b>7.965</b>	<b>97 %</b>	<b>10.550</b>	<b>10.790</b>	<b>102 %</b>	<b>16.800</b>	<b>16.048</b>	<b>96 %</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la Universidad

Se observa en el cuadro precedente que, en el período mencionado, las inversiones realizadas por la UM suman el importe de \$ 34.803.000, mientras que la ejecución, con relación a lo presupuestado, equivale un promedio anual de 98%, revelando así una eficiente ejecución de las obras presupuestadas, pudiendo de este modo sostener la calidad en el desarrollo de cada una de las funciones sustantivas de la Universidad.

En Cuadro 10 se presenta una relación de las inversiones ejecutadas con los recursos generados por la UM en el período 2012-2014.

**Cuadro 10.** Inversiones Ejecutadas en relación a los Recursos Generados. Porcentaje de Incidencia (en valores nominales)\*

	2012	2013	2014
Recursos Generados	80.313.460	98.582.700	137.131.086
Inversiones Ejecutadas	7.965.000	10.790.000	16.048.000
<b>Incidencia Porcentual</b>	<b>9,92 %</b>	<b>10,95%</b>	<b>11,70</b>

\*Fuente: elaboración propia en base a datos proporcionados por la UM

Del total de lo ejecutado, 44% corresponden a inversiones en inmuebles, 23% en instrumental científico, 21% en laboratorios y el restante 12% a inversiones en muebles y útiles, rodados, máquinas y equipos, siendo significativas las inversiones ejecutadas con relación a los recursos generados, un 10, 85% promedio anual.

En la visita realizada al edificio de Hidalgo 775/805, se ha comprobado una infraestructura con espacios amplios, con iluminación natural en todos sus ámbitos, con buenas condiciones de conservación, mantenimiento, limpieza e higiene, con mobiliario adecuado para las tareas propias de cada sitio, aire acondicionado centralizado frío/calor y ambiente libre de humo. Esto garantiza un entorno de confort adecuado para la realización de las actividades sustanciales de la UM, tanto para docentes, directivos, alumnos, personal no docente, pacientes, lo cual es valorado por toda la comunidad universitaria.

El edificio, asimismo, cuenta con un espacio de esparcimiento, con un amplio salón en planta baja con mesas, silla, microondas, dispensadores de agua, café, etc. Todo el edificio posee conexión a internet wifi gratuita; 5 ascensores, 1 de servicio, modernos y cómodos; sanitarios bien equipados y con diseño agradable en cada uno de los siete pisos, planta baja y subsuelos; 1 escalera principal y 3 escaleras de incendio.

En cuanto al equipamiento, la UM dispone de instrumental moderno, en algunos casos de primera generación, destinado tanto a las actividades de docencia como de investigación. Se destaca la existencia de varios simuladores que son utilizados en las carreras de Medicina y Odontología. También es para destacar la presencia del equipamiento con el que cuentan los

laboratorios de fisiología del ejercicio, biomecánica, de prácticas simuladas, cámara Gesell, de diagnósticos y tratamientos oftalmológicos, quirófanos con elevados estándares de seguridad, salas de odontología con modernos sillones y laboratorio de prótesis entre otros. A su vez, la Universidad cuenta con un bioterio para animales de granja, con quirófanos apropiados; así como también con un laboratorio de anatomía y museo. Además, se pudo comprobar, durante la visita del CPE, que los laboratorios donde realizan actividades prácticas los alumnos, están correctamente equipados y cuentan con los insumos y las medidas de seguridad adecuadas. La Universidad tiene seguros contratados y vigentes de mala praxis, accidentes personales, automotores, incendio, vida obligatoria, ART, construcción y contrato de trabajo por un importe total de \$245.000.000.

En relación con las barreras de accesibilidad, tanto el ingreso como la permanencia en el edificio están facilitados para los miembros de la comunidad con movilidad restringida mediante la presencia de rampas y sanitarios adaptados especialmente, además, se ofrecen sillas de rueda a las personas en esta situación, al ingreso del mismo.

## **GESTIÓN ACADÉMICA**

### **Estructura y programación académica.**

La oferta académica que posee la UM se vincula tanto a la misión, como al objetivo fundamental que se describen en el IA. El objetivo primordial fue definido como “la formación integral e interdisciplinaria de los estudiantes en todas las áreas del saber, inculcando en ellos la vocación por la investigación y la creación del conocimiento”. El perfil de graduados y la estructura de gestión, que aparecen en los documentos y que han sido verificados en la visita del CPE, son adecuados al tipo de universidad y estructura de gestión académica que se pretende y necesita. Por su parte, la gestión académica de la UM se articula sobre la base de la visión de la institución, la cual está enfocada en consolidar a esta casa de estudios como “La Universidad Argentina multidisciplinaria, integradora, creativa, pluralista, comprometida con la sociedad en la formación de profesionales generadores de cambio, creando modelos, investigando y transfiriendo tecnología dentro de todas las áreas del conocimiento” (Estatuto Académico).

La estructura académica parece coherente con la misión y los objetivos institucionales y es apropiada para el proyecto institucional. Actualmente, la UM está organizada en dos Facultades, la de Ciencias de la Salud y la de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y una escuela, la de Comunicación Multimedial.

El Comité de Gestión de la UM es un órgano colegiado que se aboca a instrumentar e implementar procedimientos de gestión en concordancia con los principios sobre los cuales se sustenta la misión de la Universidad. Este Comité cumple su función ejecutiva a través de la Secretaría Académica, que es el órgano que tiene bajo su responsabilidad todos los aspectos que hacen al funcionamiento y calidad de las actividades académicas, de docencia de grado y posgrado. Como se mencionó anteriormente, la Secretaría Académica está conformada por dos Subsecretarías. La Subsecretaría Técnica es la responsable del ordenamiento y registros técnicos y administrativos vinculados con la actividad académica de la UM, así como de la expedición de los títulos. Por su parte, la Subsecretaría de Diseño Curricular, Asesoramiento Pedagógico y Evaluación de Bienestar de la Comunidad Educativa, es la encargada de la planificación, desarrollo y orientación académica.

En el IA se declara que la UM amplió considerablemente su oferta académica en los últimos años, la que se planificó y diseñó sobre la base de estudios de demanda realizados, con los que se buscó detectar las necesidades de formación existentes y las ofertas académicas disponibles; así como las áreas de vacancia en las cuales la Universidad contaba con recursos, o la posibilidad de incorporarlos, para cubrirlas. De esta manera surgieron las ofertas académicas de Enfermería (Licenciatura en Enfermería, con un título intermedio de Enfermero Profesional, que se dicta en modalidad presencial; y un Ciclo de Licenciatura, ofrecido en modalidad a distancia), que tienen su fundamento en una fuerte necesidad de formación detectada en la sociedad, así como en la carencia de profesionales con formación universitaria adecuada en el país y la región. Considerando la importante matrícula con que cuenta esta carrera y ante el inicio del proceso de acreditación de esta titulación, corresponde aclarar que la Resolución N° 2721/15 que establece los estándares para la acreditación del título de grado de Licenciado en Enfermería se aplica a carreras completas y con modalidad presencial, ya que dicha resolución no contempla estándares para la modalidad a distancia.

También se implementaron otras ofertas académicas innovadoras y con poca oferta en el país, como las del área de la gerontología, musicoterapia, artes musicales y tecnología multimedial, que surgen de demandas sociales concretas.

### **Oferta Académica**

La programación académica de la UM incluye en la actualidad, un total de 94 carreras: 11 de pregrado, 36 de grado y 47 de posgrado (31 especializaciones, 11 maestrías, 5 doctorados). No obstante, se informa que la Tecnicatura en Medicina Nuclear, la carrera de Martillero Público y Corredor de Comercio y el Doctorado en Administración no se dictan actualmente. De las 47 carreras de posgrado, 31 han sido acreditadas por CONEAU y 14 cuentan con dictamen favorable de CONEAU y 1 con resolución del Ministerio como carrera nueva (Ficha SIEMI)<sup>11</sup>.

La UM cuenta con una línea de desarrollo significativa, tanto en el campo del grado como del posgrado, 94 carreras dan cuenta de un proceso de fortalecimiento a lo largo de estos últimos 15 años. A partir del año 2000 se lleva adelante un importante crecimiento de las carreras, ya que se pasa de 21 a 94 carreras en 2014 (Ficha SIEMI). Si bien la mayor cantidad de carreras corresponde a la Facultad de Ciencias de la Salud, la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales es la que experimentó el mayor crecimiento, principalmente por la oferta de cursos de posgrado, que era casi inexistente para estas disciplinas. Además, la oferta de posgrado para las Ciencias de la Salud, está diversificada en cuanto a líneas temáticas, vinculadas principalmente a las carreras de Medicina y Odontología, y en relación al tipo de titulación que se ofrece (doctorados, maestrías y especializaciones). Las maestrías y especialmente las especializaciones, cuentan con buena convocatoria de alumnos, pero pocos son los que ingresan a cursar los doctorados de Medicina y de Odontología, a pesar de tener una antigüedad considerable en la institución y una acreditación de 6 años por CONEAU (Ficha SIEMI).

Por otra parte, en reuniones mantenidas con directores de carreras de posgrado, se ha constatado el trabajo que realizan en relación a los convenios, la consolidación de las carreras en línea con los procesos de investigación asociados a los centros de investigación y al Instituto de la UM.

---

<sup>11</sup> Para un detalle de las carreras de pregrado, grado y posgrado de la Universidad Maimónides, remitirse al Anexo 2.

A su vez, la UM dicta 11 Carreras en la modalidad a distancia, de éstas, 7 son carreras de grado y 4 de posgrado. La carrera pionera de la institución, en esta modalidad, la Licenciatura en Estrategia Contemporánea, tiene resolución del Ministerio del año 2002. La incorporación de las carreras dictadas a distancia permitió flexibilizar la oferta y alcanzar impacto nacional e internacional. Para mayor información sobre la educación a distancia en la institución, remitirse a la sección específica sobre esta temática.

Los sistemas de registro y procesamiento de la información académica son adecuados para su control y resguardo, tal como se mencionó en el Capítulo de Gobierno y Gestión. En el Sistema SAGA se registran los antecedentes académicos y profesionales del personal docente y la gestión del desempeño académico de los alumnos. Las tramitaciones referidas a los títulos, los certificados analíticos, los legajos docentes, la inscripción al cursado y exámenes finales, la incorporación de notas a las bases de datos de la UM, así como el archivo y resguardo de la documentación respaldatoria de estos procesos, están a cargo de la Subsecretaría Técnica. Se informa que el resguardo de las constancias de actuación académica y las actas de examen de los alumnos está perfectamente asegurado, mediante la guarda en caja fuerte ignífuga de las copias en papel, así como por la existencia de servidores secundarios y backup para resguardar la información electrónica (IA, pág. 65).

En las reuniones mantenidas durante la visita del CPE y en el IA se destacó la celeridad con que se realizan los trámites de certificados, pases y expedición de títulos.

### **Cuerpo académico**

Según el IA, en el estatuto académico se detallan claramente las categorías docentes que existen en la UM y los requisitos para la designación y permanencia. Las categorías incluyen profesores titulares, asociados y adjuntos y dos categorías para auxiliares docentes (jefes de trabajos prácticos y ayudantes). En cuanto a la dedicación horaria semanal del cuerpo docente, la institución cuenta con 3 categorías de dedicaciones: 10, 20 y 40 horas. Las dedicaciones de 20 y 40 horas se destinan a los docentes que participan en actividades de investigación o extensión. Se indica en el IA que estos incrementos horarios les permiten a los docentes consolidar estas actividades de una manera más eficiente. No obstante, es importante mencionar que el modo en que se distribuyen las dedicaciones docentes entre las tareas de docencia, investigación y extensión no se encuentra explicitado en las designaciones, lo que debería ser abordado por la UM como forma de organizar responsabilidades con una flexibilidad temporal razonable.

El estatuto académico también fija los requisitos generales para la designación y permanencia de los docentes y prevé que sea el CSU el que designe a los docentes, a propuesta del Decano o Director de la facultad o carrera respectiva, de acuerdo a las normas de la UM. La normativa es el Reglamento de Selección Docente que establece que cuando las carreras necesiten incorporar docentes, se realice una convocatoria a presentación de candidatos para ocupar los cargos vacantes, por medio de una amplia difusión a nivel nacional, principalmente en la ciudad y provincia de Buenos Aires, por una cuestión de cercanía. Este punto presenta discrepancias con lo expuesto en el IA, pág. 154, donde se declara que para la cobertura de cargos docentes se considerarán en primer lugar los recursos humanos internos y luego, si no es posible satisfacer la vacante, se recurre a la selección de candidatos externos a la institución<sup>12</sup>. A su vez, la selección de los docentes se realiza por la

---

<sup>12</sup> Luego de la visita, la UM aclara que omitió mencionar que esto se aplica para los cargos de docentes ayudantes o jefes de trabajos prácticos, como una forma de que quienes comienzan a desarrollarse en la carrera docente se puedan sentir estimulados a ascender en la misma. Para todos los otros cargos, profesor titular,

cuantificación de sus antecedentes, por parte de la dirección de carrera que solicita la incorporación, para lo cual se utiliza una ficha de evaluación. Luego de la valoración de las fichas por el responsable máximo de la unidad académica, los candidatos son evaluados por un tribunal constituido por varios miembros, incluido el Director de la carrera. Una vez en funciones, los docentes son evaluados por los estudiantes de manera cuatrimestral, de acuerdo a una planilla ya establecida. Los docentes que no superen las expectativas mínimas propuestas por la dirección, serán entrevistados con el fin de analizar posibles falencias y recomendarle alternativas de capacitación para corregir los déficits detectados (IA, pág. 101).

Para considerar las promociones en los cargos docentes, se valoran todos los instrumentos mencionados, así como la evolución que registró el propio educador, en cuanto a formación continua y de posgrado y el cumplimiento de trabajos de investigación.

La UM cuenta con un programa de formación docente continua que tiene como objetivo la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Este programa está organizado en 3 áreas: seminarios de integración docente, ateneos bibliográficos sobre educación y capacitación en educación. Los docentes deben cumplimentar 60 horas de formación docente obligatoria, establecido por resoluciones del CSU. Además, la UM, implementó en 2003 la carrera de Profesor Universitario, con el objetivo de jerarquizar la formación de los docentes universitarios y, asimismo, afianzar el compromiso de éstos con el desarrollo de la educación, fortaleciendo la capacidad para producir proyectos educativos innovadores y compromiso con la función social. El profesorado tiene una carga total de 932 horas y se dicta en 3 semestres. Los docentes de la UM cuentan con descuentos en los aranceles para cursar la carrera. Además, se creó una escuela de ayudantes para promover la formación en el área de la docencia desde el cursado de las carreras de grado.

En el marco del programa de formación docente continua se dictaron cursos, seminarios y talleres vinculados al proceso de enseñanza-aprendizaje. Sumado a esto, se especifica en el IA (pág. 102) que los docentes participan en los seminarios de investigación que se realizan en el ámbito de los centros de investigación que posee la institución. Lo que no se especifica es la obligatoriedad que tienen los docentes de asistir a estas actividades y como se registra su participación<sup>13</sup>.

La UM promueve la formación de posgrado de sus docentes facilitando el acceso a las carreras de doctorado propias, a través del desarrollo de programas de becas cofinanciadas con CONICET, desde 2007. Desde su inicio, el programa se incrementó de manera notoria y gradual y contribuyó a la formación de doctores que realizan su trabajo de tesis doctoral en centros de investigación de la UM, particularmente en el CEBBAD. A través de lo informado en el IA (pág. 107), se desprende que la mayoría de las becas fue usufrutuada por docentes del área de la Licenciatura en Ciencias Biológicas, siendo casi nula la participación de docentes pertenecientes a otras carreras de la Universidad. Estos docentes, que obtuvieron las becas de doctorado, realizaron su carrera doctoral en otras universidades de la zona de influencia de la UM, como la Universidad de Buenos Aires y la Universidad Nacional de la Plata (IA, pág. 184).

---

asociado o adjunto se aplica el reglamento de selección docente que está establecido por Resolución CSU N° 03/04. No obstante esta aclaración, no se ha tenido acceso a ninguna normativa que establezca la prioridad antes mencionada.

<sup>13</sup> Según la información proporcionada por la UM posteriormente a la visita, en la Resolución CSU N° 139/13 se establece que todos los docentes de la Universidad deben cumplir con 60 horas de formación docente por año. Esta participación es registrada por la Secretaría Académica y consta en el legajo de cada docente.

En relación a lo anterior, la UM otorga financiamiento total o parcial a docentes, principalmente a los que desarrollan actividades de investigación, para asistir a reuniones científicas, así como también a actividades de capacitación docente, mediante un programa que realiza 2 convocatorias anuales desde 2010 (IA, pág. 108). Tomando en consideración los años 2012 al 2014, en promedio, resultaron subvencionados unos 42 docentes por año (IA, pág. 109). Con este programa también se han visto beneficiados estudiantes de carreras de grado involucrados en proyectos de investigación, de acuerdo a lo constatado en la visita a la institución.

La UM cuenta, al año 2014, según la ficha SIEMI con 1.791 cargos docentes, de los que 1.205 corresponden a la Facultad de Ciencias de la Salud. La Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales cuenta con 521 cargos, mientras que la Facultad de Comunicación Multimedial tiene 65. Del total de cargos, el 75,3 % corresponde a las categorías de profesores y el resto de auxiliares docentes. Asimismo, el 91 % de los cargos con mayor dedicación (40 horas semanales) corresponden a los cargos de profesores, principalmente titulares. Siguiendo con las dedicaciones, la mayor cantidad de cargos corresponde a dedicaciones de 20 horas semanales (47 % del total), mientras que el 16,6 % de los cargos es de dedicación exclusiva. Teniendo en cuenta que los cargos con dedicación de 20 horas, como los de 40 horas semanales, corresponden a docentes que realizan actividades de docencia y de investigación y/o extensión, esto significa que el 63,6 % de los cargos docentes de la UM realizan al menos 2 de las funciones sustantivas de la institución.

Los cargos docentes son cubiertos con 1.563 docentes. De éstos, el 68,6 % desempeña funciones en la Facultad de Ciencias de la Salud, el 27,8 % en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y el resto en la Escuela de Comunicación Multimedial (Ficha SIEMI). Es importante destacar que varias de las carreras de grado de la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales conforman sus planes de estudios con un ciclo común (IA, pág. 111), lo que optimiza la utilización de los recursos.

En vinculación a la relación docente-alumno, en el IA (pág. 113) se menciona que la Facultad de Ciencias de la Salud tiene 10 estudiantes por docente, no obstante, si se excluye a los docentes que solo se desempeñan en las ofertas académicas de Enfermería, la relación alcanza a 3 estudiantes por docente, la cual sin dudas es excelente.

**Cuadro 11.** Designaciones docentes según categoría docente y unidad académica\*

Unidad académica	Categoría					
	Profesor Titular	Profesor Asociado	Profesor Adjunto	Jefe de Trabajos Prácticos	Ayudante Graduado	Total General
Facultad de Ciencias de la Salud	425	205	229	182	164	1.205
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales	300	75	55	63	28	521
Escuela de Comunicación Multimedial	47	10	3	4	1	65
Total General	772	290	287	249	193	1.791

\*Fuente: Ficha SIEMI (año 2014)

Todos los docentes de la UM cuentan con título académico de grado. Asimismo, el 47 % cuenta, además, con un título de posgrado, el 24 % son especialistas, el 14 % son magísteres y el 9 % son doctores.

**Cuadro 12.** Docentes según titulación\*

Unidad académica	Título académico				Total General
	Doctor	Magister	Especialista	Grado	
Facultad de Ciencias de la Salud	119	72	348	533	1.072
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales	24	144	21	246	435
Escuela de Comunicación Multimedial	2	3	10	41	56
Total General	145	219	379	820	1.563

\*Fuente: ficha SIEMI (año 2014)

En reuniones mantenidas durante la visita del CPE, con grupos de docentes provenientes de diferentes facultades, con distintos cargos y dedicaciones, se destacan ciertas características distintivas de la UM. Principalmente es bien valorado el desempeño docente, tanto por profesores, como así también por alumnos, en todas las unidades académicas. También se hizo mención a otras particularidades que consideran positivas, como la posibilidad de interacción con los estudiantes y con las autoridades institucionales y de las carreras, el respeto por los docentes, el clima favorable para el trabajo, las posibilidades de crecimiento, ya que la UM brinda oportunidades para formarse en el campo de la investigación y la docencia.

Además, en las entrevistas realizadas durante la visita, los profesores manifestaron la comunicación fluida que existe entre los docentes, lo que facilita la propuesta de innovaciones pedagógicas y actividades conjuntas de investigación, principalmente, lo cual atribuyen a que todos trabajan en el mismo edificio.

## Alumnos

De acuerdo al estatuto académico (artículo 21), la UM tiene 3 categorías de estudiantes:

- **Regulares:** son los que cumplen con las exigencias establecidas para la carrera que cursan y, cumplimentando los requisitos previos, tienen derecho a la obtención del título académico respectivo.
- **Extraordinarios:** son los que se inscriben en cursos o disciplinas de su libre elección, con obligación de asistencia y tienen derecho a la obtención de certificados de asistencia, y los que cumplen además con los requisitos de aprobación, tienen derecho a la obtención del certificado que así lo acredite.
- **Oyentes:** son aquellos que sólo se inscriben en cursos o materias de su libre elección, sin obligación de asistencia, ni obtención de constancia.

El Reglamento de Actividad Académica, aprobado por resolución del CSU, estipula las cuestiones generales sobre el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes, así como cuestiones relacionadas con las normas de disciplina. En cuanto a la cantidad, el número de alumnos que ingresan a cada carrera de la UM está subordinado al cupo que cada año se fije, conforme a las posibilidades que disponga para cumplir eficientemente con su misión y funciones (IA, pág. 125).

De acuerdo a lo manifestado en el IA, la UM cuenta con mecanismos de seguimiento y apoyo a los estudiantes que facilitan su permanencia y rendimiento durante el cursado de las carreras. Estas funciones son realizadas por las unidades académicas con la supervisión y seguimiento de la Subsecretaría Técnica de Diseño Curricular, Asesoramiento Pedagógico y Evaluación del Bienestar de la Comunidad Educativa, dependiente de la Secretaría Académica de la UM.

Las acciones de seguimiento de los estudiantes son realizadas por cada una de las Direcciones de Carrera. En general, las carreras tienen una reducida cantidad de estudiantes, lo que facilita la realización de estas actividades y el conocimiento, por parte de la dirección, de la situación de cada alumno respecto al desarrollo de sus estudios, permitiendo realizar un apoyo personalizado y continuo. Este trato individual y cordial, por parte de las Direcciones de Carrera y docentes, fue destacado de manera enfática por los estudiantes durante la vista de pares a la institución.

A partir de 2006, ante la necesidad de sistematizar y reforzar las acciones de seguimiento de las diferentes carreras, comenzaron a implementarse mecanismos institucionalizados para el registro de la evolución de las trayectorias de los estudiantes, realizado por las secretarías de las Direcciones de Carrera, así como el establecimiento de mecanismos de tutorías, la orientación profesional para estudiantes avanzados hacia su inserción laboral y el dictado de clases de consulta para reforzar el aprendizaje de los estudiantes, lo cual se logró incrementando las dedicaciones docentes y asignando horas específicas a estas tareas. También se reforzó la cantidad de becas otorgadas a los alumnos con dificultades económicas que comprometieran su continuidad en las carreras. Entre 2004 y 2012 la cantidad de becas tuvo un crecimiento interanual del 16 % (IA, pág. 140).

En relación a las tutorías, los docentes tutores son seleccionados por la Dirección de las carreras, entre los aspirantes a realizar esta actividad. Las tutorías se desarrollan mediante encuentros grupales e individuales con estudiantes que manifiestan dificultades en el cursado de las asignaturas, con el fin de asesorarlos en su inserción y continuidad de sus estudios.

Los estudiantes cuentan con programas o facilidades que hacen al bienestar estudiantil, como becas, bonificaciones en las cuotas para familiares de alumnos o empleados, acceso fácil a las autoridades de la institución, traslado en vehículos propios habilitados hasta los lugares de realización de trabajos prácticos y alojamiento en los lugares en que se realizan trabajos de campo, integración a las actividades de extensión e interacción facilitada con investigadores de los diferentes centros de investigación de la UM.

Como fue mencionado en el capítulo sobre la dimensión económica- financiera, las becas se otorgan por estricto orden de mérito a los estudiantes de acuerdo a sus posibilidades económico-financieras y considerando lo establecido en el Reglamento de Actividades Académicas de la UM. La duración de las becas es por año calendario, con posibilidad de renovación. Además, se otorgan becas excepcionales para atender situaciones económicas personales de los alumnos y corresponden a disminuciones entre un 25 y 50 % del valor de la cuota, en muchos de estos casos los alumnos beneficiados colaboran con actividades generales de la carrera que cursan, en especial relacionadas a preparación de materiales para trabajos prácticos, según la información recabada en las entrevistas realizadas durante la visita del CPE. A su vez, se informa que las carreras de Enfermería tienen aranceles bajos para poder satisfacer la demanda social de las mismas (IA, pág. 146).

Asimismo, existe un Programa de Voluntariado, coordinado por la carrera de Dirección y Organización Institucional, en el cual los estudiantes de carreras de la salud son estimulados y

preparados para acciones sanitarias comunitarias preventivas dirigidas a la población. La participación de los estudiantes es voluntaria y las tareas se realizan bajo la supervisión de docentes y profesionales en actividad.

De acuerdo al IA (pág. 129), en el año 2012 la UM contó con aproximadamente 12.500 alumnos. El número de estudiantes aumentó de manera continua entre 2006 y 2011, mostrando una caída del 7% en 2012, respecto al año anterior, la cual se atribuye a la declinación de la matrícula producida ese año en la carrera de Licenciatura en Enfermería (modalidad presencial). Según la Ficha SIEMI al año 2014 la UM contaba con 11.851 alumnos, registrándose un descenso del 33% en la cantidad de alumnos ingresantes a las dos ofertas académicas de Enfermería, respecto al año 2013.

Según lo expresado en el IA, la mayor cantidad de estudiantes de la UM se concentra en la Facultad de Ciencias de la Salud, la que reúne, en promedio desde el año 2006, al 89 % de los estudiantes. Sin embargo, en el año 2014, si se excluye a los estudiantes de Enfermería, la participación de la Facultad de Ciencias de la Salud, en el total de estudiantes de la Universidad, es del 58 %. Cabe destacar que la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales muestra un constante crecimiento de la cantidad de estudiantes desde el año 2006, incrementando su participación en el total de estudiantes de la institución, pasando del 8 % en 2006 al 14,3 % en 2014 y, si excluimos a las ofertas de Enfermería, el crecimiento es del 26 % en 2006 al 39,7 % en 2014 (Ficha SIEMI).

Por otro lado, la UM recibe unos 3.400 nuevos estudiantes por año. La cantidad de ingresantes registró un crecimiento constante desde 2006, mostrando una leve declinación a partir de 2012. En promedio, entre 2006 y 2012 la cantidad de ingresantes experimentó un aumento del 3 % anual, siendo la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales la que más creció (12 % promedio anual) (IA, pág. 129). Aún con la baja registrada en 2014, el mayor porcentaje de ingresantes sigue siendo para las carreras de Enfermería en ambas modalidades (Ficha SIEMI).

**Cuadro 13.** Alumnos por unidad académica y año\*

Unidad Académica	Año							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014
Escuela de Comunicación Multimedial	76	94	106	113	120	119	108	102
Facultad de Ciencias de la Salud	8562	10514	10814	11310	11393	11728	10775	10051
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales	730	992	1075	1334	1424	1428	1514	1698
<b>Total</b>	<b>9368</b>	<b>11600</b>	<b>11995</b>	<b>12757</b>	<b>12937</b>	<b>13275</b>	<b>12397</b>	<b>11851</b>

\*Fuente: ficha SIEMI

**Cuadro 14.** Egresados por unidad académica y año\*

Unidad Académica	Año							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2014
Escuela de Comunicación Multimedial	3	2	8	0	9	17	6	8

Facultad de Ciencias de la Salud	844	1118	946	1129	1206	1898	2009	1574
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales	78	122	88	214	178	234	174	193
Total	925	1242	1042	1343	1393	2149	2189	1775

\*Fuente: ficha SIEMI

Respecto a la distribución de los alumnos en carreras de grado y posgrado (ficha SIEMI), en el año 2014 la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales tuvo un total de 1.698 estudiantes, siendo las carreras de grado con mayor cantidad de alumnos, la Licenciatura en Psicología (272 estudiantes), el Profesorado Universitario (137 estudiantes), Abogacía (140 estudiantes), Licenciatura en Educación Física y Deportes (97 estudiantes), Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos (92 estudiantes) y Contador Público (82 estudiantes). A su vez, entre las Carreras de Posgrado, las que concentran la mayor cantidad de alumnos son, la Maestría en Gerenciamiento Integral de Servicios de Enfermería (135 estudiantes), el Doctorado de la UM en Psicología con orientación en Neurociencia Cognitiva Aplicada (132 estudiantes) y la Especialización en Psicogerontología (84 estudiantes).

Por su parte, la Facultad de Ciencias de la Salud contaba con aproximadamente 10.000 estudiantes al 2014, de los que el 92 % cursaba carreras de pregrado y grado y el resto, de posgrado. La población estudiantil de esta unidad académica está fuertemente concentrada en 2 ofertas académicas de grado, la Licenciatura en Enfermería, que tuvo 4.461 estudiantes en 2014 y la Licenciatura en Enfermería, ciclo de licenciatura que se dicta bajo la modalidad a distancia, con 3.109 estudiantes. Estas dos ofertas académicas concentran el 75 % de los estudiantes de la unidad académica (ficha SIEMI). Además, las carreras con mayor cantidad de estudiantes, luego de las ofertas de Enfermería, en 2014, son las de Licenciatura en Instrumentación Quirúrgica (592 estudiantes), Licenciatura en Kinesiología y Fisioterapia (190 estudiantes), Medicina (189 estudiantes), Licenciatura en Nutrición (185 estudiantes), Licenciatura en Musicoterapia (173 estudiantes) y Farmacia (98). La facultad contaba, además, con 794 estudiantes de posgrado, lo que representa un 8 % de los estudiantes totales de la unidad académica. Las carreras con mayor cantidad de estudiantes, en 2014, fueron 3 Especializaciones, en Prótesis, en Endodoncia y en Psiquiatría, las que con un total de 326 estudiantes concentraron el 41 % de la matrícula total de posgrado de la facultad. Por su parte, las carreras de doctorado de la unidad académica contaban con 8 estudiantes, 2 en Medicina y 6 en Odontología (Ficha SIEMI).

Por su parte, la Escuela de Comunicación Multimedial, cuenta con una sola carrera de grado, la Licenciatura en Tecnología Multimedial, la que en el año 2014 sumaba un total de 102 estudiantes.

**Cuadro 15.** Aspirantes, Ingresantes, Alumnos y Egresados, según Unidad Académica\*

Año	Aspirantes	Ingresantes	Alumnos	Egresados
Escuela de Comunicación Multimedial				
2014	17	17	102	8
2013	15	15	104	9
2012	11	11	108	6
2011	18	18	119	17
2010	16	16	120	9
2009	18	18	113	0
2008	29	29	106	8

Total	124	124	772	57
Facultad de Ciencias de la Salud				
2014	3320	2925	10051	1574
2013	4525	4125	11787	2702
2012	3369	3345	10774	2009
2011	3391	3367	11724	1900
2010	3076	3036	11387	1206
2009	2566	2526	11284	1129
2008	2696	2675	10799	946
Total	22943	21999	77806	11466
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales				
2014	491	490	1698	193
2013	403	403	1609	165
2012	475	472	1570	187
2011	398	396	1469	237
2010	508	502	1470	186
2009	431	428	1330	221
2008	419	417	1110	92
Total	3125	3108	10256	1281
Total General	26192	25231	86834	12804

\*Fuente: ficha SIEMI

En el IA, también se menciona que la UM recibe anualmente unos 50 estudiantes de intercambio. Estos cursan un semestre en la UM y luego regresan a su país de origen, principalmente en la Escuela de Negocios y en las carreras de Licenciatura en Ciencias Biológicas, Medicina y Nutrición. Los estudiantes de intercambio provienen de Francia y España y de diferentes países de Latinoamérica como Colombia, Ecuador y Bolivia. También en el IA (pág. 26) se señala que la UM logra captar un número cada vez mayor de estudiantes de otros países, por lo que, en 2014, el 6 % de los estudiantes era de nacionalidad extranjera, principalmente de países de Latinoamérica. En ese sentido, en el IA (pág. 27) también se expresa que, del total de convenios de la UM, el 12 % fue firmado con entidades extranjeras, principalmente de los países mencionados en el párrafo anterior y, en su mayoría, con universidades, para favorecer el intercambio de docentes y estudiantes o la realización de trabajos de investigación conjuntos.

Sumado a esto, en las reuniones realizadas con alumnos de posgrado de la UM, durante la visita de pares a la institución, se pudo constatar la presencia de estudiantes de posgrado provenientes de países de Latinoamérica, como Colombia y Venezuela, quienes manifestaron que vienen a cursar diferentes Especializaciones de Medicina y Odontología, debido al prestigio que tienen las mismas en sus países de origen.

Respecto al desgranamiento, en el IA (pág. 142) se expresa que durante el primer año de cursado de las carreras de pregrado y grado se observa el mayor desgranamiento, el cual se atribuye a factores como la falta de metodología de estudio y los déficits del sistema de enseñanza media, así como también a problemas de adaptación de los estudiantes que provienen de otros lugares. Se informa que la tasa de reinscriptos al año siguiente al del ingreso es del 85 %, lo cual representa un buen índice respecto a la media nacional. Para las carreras de posgrado, este índice es un poco menor, del 80,4 %. Se informa también que en el segundo y tercer año de las carreras el desgranamiento tiende a reducirse, aunque del análisis de las fichas SIEMI (Egresados), se puede observar que ocurre un desgranamiento en otras etapas de la mayoría de las carreras que dicta la institución, o una prolongación de la duración de las carreras, más de lo informado en SIEMI y en IA (tiempo empleado), ya que las tasas de egreso, rondan, en promedio, el 50 % luego de 4 años de superado el tiempo teórico de

duración de las carreras. Estos hechos, desgranamiento y prolongación del cursado, sí están en consonancia con lo informado en el IA (pág. 143), de que varias carreras tienen un elevado porcentaje de estudiantes mayores de 30 años, que en muchos casos cursan una segunda carrera o tienen actividad laboral, por lo que la mayoría de los estudiantes no son de tiempo completo. Sin embargo, se observan inconsistencias entre lo informado en el IA y la ficha SIEMI.

La carrera que muestra una buena tasa de egreso es Odontología (cerca al 75 %), la cual aplica la metodología de Aprendizaje Basado en Problemas, que como se comentó en la visita del CPE a la institución, es un sistema de enseñanza personalizado, con tutorías en grupos reducidos de estudiantes y excelente relación docente-alumno, lo cual sería lo que le otorga a esta carrera esos índices tan favorables. Aunque no se observan los mismos resultados con la carrera de Medicina, la cual aplica la misma metodología de enseñanza, y tiene un porcentaje de egreso menor. Otra carrera que muestra una tasa de egreso baja es la Licenciatura en Ciencias Biológicas, la que, además, presenta un número reducido de ingresantes en los últimos años, lo cual resulta llamativo, teniendo en cuenta los recursos de docencia e investigación que la institución destina a la misma. Esta carrera cuenta, también, con una Comisión de Docentes Orientadores encargada de la asesoría a alumnos con dificultades en la metodología de estudio (IA, pág. 145).

## **Graduados**

La actividad de seguimiento de graduados se realiza desde cada Dirección de carrera. Las secretarías de las Direcciones, a través de sus Comisiones de Graduados, de las que participan egresados de las carreras, que forman parte del plantel docente de la institución, mantienen y actualizan periódicamente una base de datos con información sobre los graduados con el fin de mantener un contacto permanente con ellos (IA, pág. 147).

Los graduados son invitados periódicamente a participar de las actividades de extensión, actualización y formación continua que ofrece la Universidad, así como también de las pasantías para graduados ofrecidas a través de los convenios firmados entre la UM y empresas o instituciones vinculadas con la profesión. Las actividades mencionadas se difunden entre los egresados a través del envío periódico de comunicaciones por correo electrónico. Asimismo, los graduados, según el perfil mostrado a lo largo de la carrera, son invitados a formar parte del cuerpo docente. En general, todas las carreras cuentan con docentes que han sido graduados de la institución ya que la mayor parte de los egresados muestran un apego especial por la casa de estudios donde se han formado y mantienen una comunicación directa y sostenida (IA, pág. 148).

Además, en la visita realizada a la institución, se pudo constatar que la UM posee bolsas de becas para sus graduados, y que los presentes en las entrevistas, mostraron su satisfacción con el sistema.

La UM ofrece también programas de perfeccionamiento para graduados, que consisten en la oferta de carreras de posgrado y en cursos de actualización profesional, así como en la participación en seminarios de investigación que tienen lugar en el CEBBAD, con una frecuencia aproximadamente semanal, tanto en carácter de asistentes como de disertantes.

## **EDUCACIÓN A DISTANCIA**

De la lectura y análisis del documento del IA, así como de las observaciones y entrevistas realizadas para esta evaluación, se infiere que si bien la Educación a Distancia (EaD) tiene un camino ya recorrido en la UM, con una experiencia de 12 años en la oferta de carreras en la modalidad, en la actualidad se encuentra en una etapa de expansión y redefinición, en la que se están encarando nuevos desafíos. Esto significa que, si bien se muestra como una innovación tempranamente introducida en la Universidad, la expansión de la oferta académica y la matrícula de EaD ha puesto de manifiesto la necesidad de centralizar y articular funciones en un modelo pedagógico más integrado, el cual está actualmente en proceso de reformulación.

Desde su creación en el año 2005 (Resolución N° 70/05), el área ha tenido una trayectoria asimétrica en cuanto a la articulación de las dimensiones institucional, tecnológica, organizacional y pedagógica del modelo de EaD, producto de que las prácticas, en los hechos, se han venido consolidando de manera relativamente autónoma por parte de las direcciones de las carreras y no bajo el paraguas de un programa o un modelo integrado institucionalmente. No obstante, las reformas implementadas hacia fines del 2015 ponen de manifiesto la correcta identificación de los problemas por parte de las autoridades y la formulación de respuestas institucionales pertinentes y adecuadas.

Debe destacarse que hay escasa referencia a la modalidad de EaD en el IA, a la que se le dedican sólo cinco carillas. Si bien se menciona la existencia de cuatro comisiones: Planeamiento y Organización, Evaluación, Supervisión de la Elaboración de Materiales y Análisis y Control de las Tecnologías de Información y Comunicación, no se amplía en el cuerpo del IA mayor información sobre el modelo pedagógico, entendido en un sentido amplio, como una propuesta integrada de las dimensiones institucional, organizacional, tecnológica y pedagógica. Sólo se realiza una descripción superficial de la oferta académica, se enumeran las principales características y funcionalidades del Campus Virtual y se mencionan las comisiones que integran el área, pero se omite profundizar en fundamentaciones y en una descripción más precisa de la organización funcional del área de EaD, aunque como se sigue a continuación, la Resolución N° 83/06 sí lo explicita.

El IA indica que la Universidad cuenta con un modelo educativo de educación a distancia convenientemente explicitado Resolución CSU N° 31/04, anexada en la documentación.

Si bien en el IA no se mencionan otras normativas, se anexa la Resolución N° 83/06, aportando ésta última una descripción más amplia del área.

En ese sentido, en junio de 2004 a través de la Resolución N° 31/04 se aprueba el Modelo Educativo para Educación a Distancia y en el año 2005 se crea el Área de Educación a Distancia a través de la Resolución N° 70/05 colocándola bajo la órbita de la Secretaría de Asuntos Académicos y Administrativos.

La Resolución N° 83/06 ratifica el modelo educativo de EaD. Este documento describe los fundamentos del modelo, establece la organización, gestión y administración del Área, designa sus integrantes, establece sus funciones, desarrolla los procesos de inscripción y admisión, establece los mecanismos de seguimiento y evaluación de los alumnos, docentes y tutores; la producción de materiales, la organización del trabajo interno y explicita el desarrollo del modelo de enseñanza- aprendizaje entre otros aspectos.

Esta normativa está sólidamente redactada, tiene una adecuada fundamentación teórica, define modelos pertinentes y adecuados, crea las comisiones y distingue y establece funciones para las mismas. Pero de las observaciones y entrevistas se infiere una distancia notable entre dicha normativa y las prácticas llevadas a cabo. Distancia que pareciera haber comenzado a acortarse a partir de septiembre de 2015.

En adición, la Resolución N°102/14 designa a los nuevos responsables de las comisiones del área<sup>14</sup>.

La modalidad ha experimentado en la UM una evolución que se hace evidente en el lento pero sostenido aumento de la matrícula en general, pero que presenta algunos interrogantes acerca de la sustentabilidad de muchas carreras, sobre todo en la Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales, que no logran alcanzar una masa crítica de estudiantes.

Para elaborar el informe ha sido valiosa la información recogida de las entrevistas sostenidas con los principales referentes, así como el material aportado por las autoridades de la Universidad y del área de Educación a Distancia, durante la visita realizada por el CPE a la sede central de la UM.

En relación al modelo de EaD, la informalidad y la flexibilidad son una de las características observadas en el funcionamiento de esta área en la UM, al igual que para otras actividades de la institución. De la lectura del organigrama no se desprende ninguna estructura orgánica y funcional hacia el interior del área, aunque sí se describen en la Resolución N° 83/06 cuatro comisiones en las que se organiza y las funciones que les corresponden a cada una de ellas. En ese sentido, en las entrevistas mantenidas en la UM se indicó que en 2015 comienza una reforma en el área y que las comisiones contempladas comenzaron a funcionar.

Mediante las observaciones y las entrevistas, realizadas durante la visita del CPE, se pudo advertir que la EaD ha tenido una evolución y una impronta marcada, determinada y condicionada por dos elementos: la temprana disponibilidad de un Campus Virtual, desarrollado como un módulo del sistema SAGA y la autonomía de las direcciones de carreras para presentar y diseñar ofertas en la modalidad a distancia. Esta característica ha sido constitutiva de un modelo que ha venido funcionando sin grandes sobresaltos, pero que resulta doblemente desbalanceado en un contexto en el que se pretende institucionalizar y consolidar la modalidad a distancia.

Decimos doblemente desbalanceado, porque en primer lugar, mientras el modelo tecnológico está fuertemente centralizado en el diseño y administración del Campus Virtual, lo cual a la vez que encarrila y encauza las prácticas de enseñanza y aprendizaje, las condiciona y constriñe; el modelo institucional deja librado a la iniciativa de las direcciones de carrera la planificación, el diseño y la implementación de la oferta académica. O sea, un modelo tecnológico centralizado, que se impone desde arriba hacia abajo y unas prácticas de enseñanza a distancia distribuidas y descentralizadas, que surgen de las propias iniciativas de ciertas carreras y algunos grupos de docentes entusiastas y promotores.

En segundo lugar, si bien el modelo educativo de educación a distancia está tempranamente formulado en la Resolución CSU N° 31/04, esta no va más allá de una declaración de principios y fundamentos teóricos, que resultan adecuados y pertinentes a la modalidad, a la vez que sirven genéricamente para orientar las prácticas de enseñanza bajo los lineamientos del constructivismo cognitivo y el constructivismo social, pero no se traducen en orientaciones prácticas y metodológicas para la docencia a distancia. Mientras tanto, el modelo organizacional, como adelantamos más arriba, está apenas esbozado y sólo de manera reciente, en el organigrama y en el IA, en torno a un área de educación a distancia, transversal a las unidades académicas y compuesta por cuatro comisiones. Esto, si bien supone la identificación de áreas funcionales que, a priori son pertinentes a la modalidad, no las explicita en ningún documento y omite dar definiciones más taxativas acerca de roles, funciones, puestos, circuitos y procedimientos. Las Resoluciones CSU N° 70/05 y N° 83/06,

---

<sup>14</sup> Las resoluciones N°70/05 y N°102/14 fueron anexadas posteriormente a la visita a la UM.

subsanan en parte esta omisión, pero no modifican en lo sustancial la evaluación y diagnóstico aquí formulados. Efectivamente, si bien esa normativa resulta pertinente y adecuada, el modelo organizativo allí planteado requiere de una masa crítica de carreras y matrícula que se ha logrado sólo de manera parcial y muy recientemente.

Para realizar el análisis del modelo observado para la EaD, se abordaron las principales características del mismo, divididas en cuatro dimensiones: la institucional, la organizacional, la pedagógica y la tecnológica.

### Dimensión Institucional

Si bien la UM ha tenido una temprana disponibilidad del Campus Virtual y ha formulado o esbozado un modelo educativo de educación a distancia ya en el 2004, la implementación de la modalidad en la UM ha sido lenta, gradual, circunscripta a una oferta pequeña de carreras y, salvo en el caso de la Licenciatura en Enfermería (Ciclo de Licenciatura), una pequeña matrícula. Por ejemplo, según datos proporcionados por las autoridades, en el año 2014 se inscribieron en la modalidad a distancia un total de 1.261 estudiantes, de los cuales 1.148, un 91%, correspondían a la Licenciatura en Enfermería, Ciclo de Licenciatura. El 9% restante, 113 estudiantes, estaban distribuido en nueve carreras, 6 de grado y 3 de posgrado, de los cuáles el 60 % provenía de las Especializaciones en Medicina Familiar (42 estudiantes) y en Psicogerontología (25 estudiantes). (Fuente: Datos proporcionados por la Secretaría Académica de la UM durante la visita del CPE).

**Cuadro 16.** Cantidad de Ingresantes en carreras a Distancia\*

Carrera	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Unidad Académica: Facultad de Ciencias de la Salud</b>							
Licenciatura en Enfermería- Ciclo de Licenciatura <sup>15</sup>	0	404	738	1104	1142	1812	1148
Especialización en Medicina Familiar	0	0	0	0	1	24	42
<b>Total Facultad de Ciencias de la Salud</b>	<b>0</b>	<b>404</b>	<b>738</b>	<b>1104</b>	<b>1143</b>	<b>1836</b>	<b>1190</b>
<b>Unidad académica: Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales</b>							
Licenciatura en Ciencia Política	0	0	0	0	2	4	5
Licenciatura en Estrategia Contemporánea	4	3	2	3	3	5	6
Licenciatura en Formación en Ciencias y Humanidades- Ciclo de Licenciatura	24	7	8	3	6	6	7
Licenciatura en Gerontología	0	0	0	0	6	5	9
Licenciatura en Periodismo	0	0	0	6	7	7	9
Licenciatura en Relaciones Internacionales	0	0	0	2	1	5	5
Especialización en Psicogerontología	20	23	15	27	29	26	25
Maestría en Geopolítica	2	0	4	0	0	0	5
Maestría en Relaciones Internacionales	6	7	6	4	0	0	0
<b>Total Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y Empresariales</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>54</b>	<b>58</b>	<b>71</b>

\*Fuente: Datos proporcionados por la Secretaría Académica de la UM

<sup>15</sup> Ver nota 8.

De una primera mirada sobre los datos de ingresantes a carreras de EaD, en el período 2008-2014, pueden colegirse algunas situaciones que llaman la atención:

- Se observa, una escasa cantidad de alumnos ingresantes en la mayoría de las carreras, situación que se repite año a año, desde 2008 a 2014, excepto para la Licenciatura en Enfermería (Ciclo de Licenciatura).
- La desproporción que existe en la matriculación de alumnos, respecto de las facultades. En ese sentido, hasta 2008 se encuentra 100% concentrada en Humanidades y Ciencias Sociales. A partir de 2009 esta desproporción se invierte en favor de Ciencias de la Salud que, al ofrecer la Licenciatura en Enfermería, decuplica a Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales en ese año, creciendo de manera exponencial hasta llegar a una relación de casi 17 ingresantes de la segunda facultad por cada 1 de la primera en 2014, año en el que el 91% de todos los ingresantes en EaD lo hacen en una sola carrera, el Ciclo de Licenciatura en Enfermería.

Esta situación pone de manifiesto una escasa planificación institucional acerca de las ofertas en la modalidad a distancia. La ausencia de masa crítica en la mayoría de las carreras de grado y posgrado, pone en riesgo la continuidad y la sostenibilidad de las mismas en el mediano y largo plazo y puede llegar a conspirar contra la calidad, porque exigirá invertir recursos cuantiosos que no se amortizarán con tan pocos estudiantes. La UM pareciera haber optado para la modalidad a distancia por un modelo institucional descentralizado y, aunque no se lo menciona en los documentos, bimodal, según se desprende del organigrama, con un fuerte peso en las iniciativas de las carreras y en la autonomía de las unidades académicas.

De modo reciente, también se torna notorio que las autoridades han detectado adecuadamente las amenazas que dicho modelo enfrenta si no se constituye al mismo tiempo un área de EaD fuertemente especializada y jerarquizada en sus funciones, que pueda proveer de manera transversal a las carreras, procesos claves para asegurar la calidad académica, elementos para la planificación, el diseño y actualización tecno-pedagógica de la plataforma; diseño y elaboración de materiales didácticos; estrategias y logística para la evaluación; así como garantizar a la vez procesos de investigación, desarrollo, innovación y mejora continua.

### **Dimensión Organizacional**

En línea con lo anterior, es pertinente destacar que la implementación del área de EaD, que data de finales de 2015, es un acierto. Sus 4 comisiones y áreas de incumbencias resultan adecuadas y pertinentes para consolidar un modelo de EaD, pero todavía se encuentra en una etapa de construcción, signada por un elevado grado de flexibilidad e informalidad en las prácticas:

- Si bien organizacionalmente la estructura del área está prevista en la Resolución N° 83/06, por lo expuesto más arriba, esta no ha sido implementada de modo adecuado hasta septiembre de 2015.
- Si bien suponen una lógica división funcional del trabajo, no existe una división del trabajo especializada al interior de cada comisión.
- De las entrevistas surge que no hay definición de roles, puestos y funciones (si bien estas últimas se mencionan en la Resolución N° 83/04) al interior de las mismas; tampoco de procedimientos y circuitos administrativos y académicos
- Por lo general, estas comisiones están integradas por una o dos personas.

- Existe superposición y duplicidad de funciones, por ejemplo, la Coordinación del área de EaD está ejercida por la Secretaria Académica de la Universidad, que a su vez es la Directora de la Escuela de Comunicación Multimedial. Esta situación se reitera en mayor o menor medida en las 4 comisiones.
- Si bien se destaca el carácter interdisciplinario de los equipos de trabajo, con referentes de las diversas carreras, se observa también un déficit en cuanto al conocimiento experto y especializado en tecnologías educativas, procesamiento didáctico, diseño multimedia, corrección literaria, que sólo de manera reciente ha comenzado a ser abordado con la incorporación de recursos humanos idóneos y preparados.
- Además, no se especifica el número de docentes afectado a las actividades de EaD.

El planteo matricial, que supone el organigrama institucional, es adecuado a un modelo de EaD, pero requiere de mayores definiciones y precisiones acerca de la transversalidad de los procesos que ello supone, del rol y las funciones que tiene el área de EaD y sus comisiones, así como del rol y funciones que conservan las diferentes carreras y unidades académicas a las que pertenecen y cómo se integran en el modelo institucional.

De las entrevistas mantenidas con los coordinadores de cada comisión se puede colegir que a nivel institucional hay conciencia de las dificultades citadas, por lo que ya se observan acciones concretas y acertadas en dirección a superarlas. Todos coinciden en que las comisiones están trabajando en la definición de nuevos lineamientos, en la actualización y ampliación del modelo educativo de EaD, implementado mediante la Resolución CSU N° 83/06.

### **Dimensión Pedagógica**

Los postulados del constructivismo cognitivo y social formulados en el Modelo Educativo de EaD, del año 2004, constituyen un buen punto de partida, un basamento adecuado, que debe ser ampliado, actualizado y desarrollado en un modelo pedagógico integral. Para lo cual, debería incorporar en sus fundamentos nuevas referencias y tendencias del sociocognitismo, el conectivismo y las perspectivas socioculturales; las nuevas alfabetizaciones y las narrativas transmedia, entre otras; brindando definiciones acerca de los diferentes roles y funciones de la docencia y las tutorías en la modalidad, proponiendo un modelo amplio y abarcativo para la gestión académica y pedagógica.

A lo largo de las entrevistas del CPE, con diferentes actores y referentes institucionales, ha sido una constante la referencia y la amplia valoración del trabajo con casos, el aprendizaje orientado a la resolución de problemas y la evaluación por proyectos. Esto es un acervo pedagógico institucional que pareciera estar asumido y extendido en las prácticas de docentes y estudiantes, pero que requiere también de una sistematización y de una reflexión que permita retroalimentar las prácticas, pero que no ha podido observarse en la misma medida, plasmada en documentos, instructivos y orientaciones para docentes y estudiantes.

Dicho de otro modo, se observa una profusión de prácticas que, a juzgar por los resultados, ha sido eficaz para motorizar y llevar adelante los proyectos y tareas de enseñanza en el Campus Virtual, en una etapa fundacional de la modalidad, pero que puede constituirse en un obstáculo para la consolidación y expansión de la misma. Llegado un punto se requiere de mayores definiciones y sistematización desde un punto de vista pedagógico, institucional y organizacional, definiendo claramente y explícitamente una agenda de trabajo.

En este sentido, durante la visita a la institución, se ha tomado conocimiento de que el modelo educativo de EaD está sometido a una revisión y actualización desde el año 2015. Del resultado de las entrevistas con las coordinaciones de las comisiones, resulta notorio en cada caso, que hay conciencia de los desafíos que urgen y que se están elaborando agendas de trabajo en dirección a buscar soluciones. Es recomendable que rápidamente se avance en este sentido, sin demoras, a través del trabajo en equipo y de la incorporación de expertos en áreas de vacancia estratégicas.

En otro orden de cosas, las tareas y funciones de docencia y tutoría no responden a un único modelo. Por lo general, son diferentes en posgrado y en grado y varían también entre las diversas carreras y cátedras. Aunque, generalmente, la autoría de los materiales didácticos, la docencia y las tutorías se hallan concentradas en una misma figura. De las entrevistas a docentes, estudiantes y graduados se puede inferir un elevado nivel de satisfacción, lo cual supone cierta eficacia en los procesos. También se manifiesta una valoración positiva de los métodos de enseñanza y de aprendizaje orientados a la resolución de problemas y al análisis de casos, como así también se valora positivamente a los foros como espacio de comunicación a-sincrónica para la interacción y el intercambio con docentes y con pares. Se ha podido observar que estudiantes y graduados tienen gran estima por el desempeño, el acompañamiento y el compromiso en general de los docentes y tutores, así como de los directivos de las diferentes carreras, aunque también han reclamado por un mayor empleo de recursos audiovisuales y multimediales.

### **Dimensión Tecnológica**

Resulta acertada la concepción integral y centralizada de los sistemas de información en la UM a través del sistema SAGA. El desarrollo del Campus Virtual, como un módulo integrado en el sistema, que interactúa con su base de datos y permite gestionar de manera integrada los procesos pedagógicos, académicos, administrativos y financieros, posibilitando la automatización de procesos de un modo eficiente y eficaz. En este sentido no hay mayores observaciones para realizar. Aunque, es notorio también que el Campus Virtual se ha tornado, desde diversos puntos de vista, anacrónico y obsoleto, no sólo en su diseño, en su presentación y percepción, sino también en cuanto a arquitectura, funcionalidades, navegabilidad y usabilidad.

Básicamente, por lo que se ha podido observar, el mismo está concebido para una generación anterior a la Web 2.0, pensado como un sistema basado en la mensajería, el correo electrónico y la transferencia de archivos, como principales recursos, que no incorpora de manera masiva el uso y empleo de contenidos, recursos y actividades en nuevos soportes y estándares Web<sup>16</sup>.

## **INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA**

Respecto a los antecedentes, se puede explicitar que las actividades relacionadas con la investigación en la UM se encuentran debidamente reglamentadas por un conjunto de normativas aprobadas por el CSU, órgano máximo de gobierno de la institución. A su vez, en el Estatuto Universitario se definen claramente los fines y objetivos en relación con la

---

<sup>16</sup> Posteriormente a la visita, la UM informa que está renovando el ambiente educativo incorporando lenguajes y tecnologías correspondientes a la Web 2.0

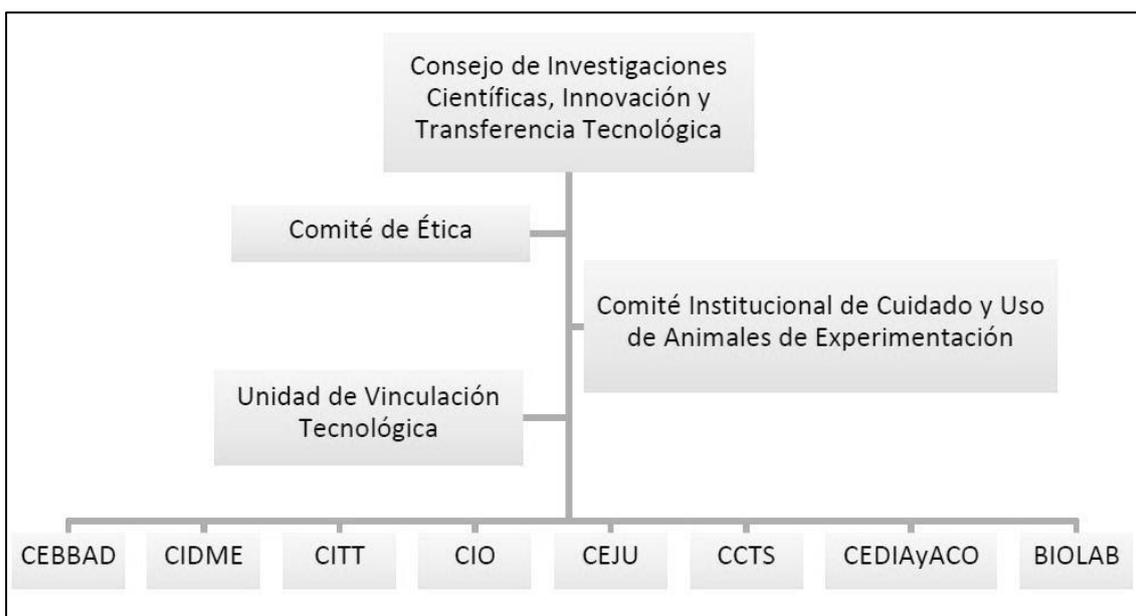
investigación, pautada por un Reglamento de Investigación aprobado por Resolución CSU N° 72/12, que detalla los lineamientos básicos para el desarrollo de esta actividad sustantiva de la UM. Este reglamento especifica las características de la política de investigación de la institución, sus objetivos, la forma de organización y de administración de las actividades, la categorización de investigadores, la formación de recursos humanos, la evaluación de las actividades y su financiamiento.

Esta normativa establece que del CSU depende el Consejo de Investigaciones Científicas, Innovación y Transferencia Tecnológica (CICITT), órgano responsable del desarrollo de la investigación científica, innovación y transferencia en la UM, creado por la Resolución CSU N° 72/12 antes mencionada, en reemplazo del anterior Instituto Superior de Investigaciones (ISI) que nucleaba la investigación en la Universidad desde sus inicios.

El CICITT desarrolla sus actividades siguiendo los lineamientos establecidos por el CSU, a través del gerente de gestión designado a estos efectos. Éste cuenta con el asesoramiento de todos los directores de los diferentes centros de investigación que se agrupan en dicho órgano y de las distintas carreras de la institución, que se articulan con cada uno de los centros de investigación dependientes del CICITT. Las funciones de este consejo se detallan en el artículo 12 del Reglamento de Investigación (Resolución CSU N° 72/12). Entre ellas se encuentran las de definir las estrategias y prioridades de investigación, desarrollo y transferencia tecnológica de la UM, así como también las metas y el plan operativo con los resultados esperados; la aprobación anual de programas y proyectos de investigación; la elaboración del reglamento de funcionamiento de la Unidad de Vinculación Tecnológica de la UM; la gestión de la política de becas de investigación; el asesoramiento al CSU en las políticas referidas a la propiedad intelectual de los resultados de investigación y desarrollo tecnológico; la proposición al CSU de líneas de investigación e instrumentos y medidas de política institucional para el fomento de la investigación, el desarrollo y la transferencia tecnológica.

Del CICITT dependen, además de los centros de investigación, el Comité de Ética de la Investigación, el Comité Institucional de Cuidado y Uso de Animales de Experimentación y la Unidad de Vinculación Tecnológica (IA, pág. 46).

**Cuadro 17.** Consejo de Investigaciones Científicas, Innovación y Transferencia Tecnológica, centros de investigación y órganos relacionados\*



\*Fuente: IA

Los centros de investigación de la UM, que integran el CICITT son:

- Centro de Estudios Biomédicos, Biotecnológicos, Ambientales y Diagnóstico (CEBBAD): fue creado en el año 2001 y desarrolla tareas de investigación en ciencias básicas y aplicadas, investigación clínica y desarrollo biotecnológico en biología, biomedicina, ciencias naturales, ciencias ambientales, epidemiología y ciencias antropológicas.
- Centro de Investigaciones Odontológicas (CIO): surgió en el año 2009 como un departamento del CEBBAD y, a partir de octubre de 2012, se convirtió en un centro independiente, con el objetivo de fomentar, desarrollar, coordinar y nuclear las investigaciones de la UM en el área de la odontología. Realiza investigaciones en las áreas de microorganismos asociados a lesiones periodontales y endodónticas para su prevención y tratamiento; estudios epidemiológicos de prevalencia de enfermedad periodontal, diagnóstico precoz de lesiones cariogénicas, así como el uso de células madres en tratamiento de fisurados.
- Centro de Investigación y Desarrollo en Medicina Experimental (CIDME): es un centro de medicina experimental y bioterio especializado, que trabaja con animales de granja como modelos de laboratorio. Su objetivo es el de ofrecer servicios complejos a la industria de productos médicos, farmacéutica y veterinaria, como también a diferentes áreas de investigación, así como el desarrollo de investigaciones en el área de producción animal.
- Centro de Investigaciones en Ingeniería de Tejidos y Terapias Celulares (CIIT): está dedicado a promover la investigación en la biología de las células madres, biología regenerativa e ingeniería de tejidos. Sus principales líneas de investigación se relacionan con los campos de la cardiología, neurología, oncología y diabetes.
- Centro de Investigaciones Aplicadas y Alta Complejidad en Oftalmología (CEDIAyACO): desarrolla líneas de investigación aplicadas, vinculadas con la oftalmología, como cirugía de cataratas por facoemulsificación, cirugía refractiva con excimer láser, cirugía de segmento posterior, entre otras.
- Centro de Estudios Sociales, Políticos, Económicos y Jurídicos (CEJU): está orientado a la investigación en las áreas de las ciencias sociales, en particular del derecho, las ciencias políticas y relaciones internacionales, las ciencias económicas y de la administración. Sus líneas principales de investigación son el desarrollo sustentable, legislación y recursos naturales, mercado de capitales, estrategia y geopolítica en Argentina.
- Centro de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CCTS): se dedica a la investigación en el área de las ciencias humanas. Cuenta con líneas de investigación relacionadas con los estudios sociales, políticos e históricos de la ciencia y la tecnología, la relación entre las políticas de ciencia y tecnología con los procesos de producción de conocimientos; el análisis de la comunicación pública de la ciencia; los contextos sociales actuales y su relación con las nuevas patologías psicológicas; los cambios socioculturales, familiares y psíquicos y su relación con la tecnología.
- Laboratorio Argentino de Bioarte (Biolab): está dirigido al desarrollo, la investigación, la enseñanza y la crítica de obras de arte vinculadas a las ciencias biológicas. El laboratorio promueve prácticas artísticas que involucran aspectos científicos y tecnológicos. Se caracteriza por la utilización de técnicas y procedimientos de la

biotecnología sobre material orgánico vivo como células, bacterias o plantas, entre otros.

También se encuentran en la órbita del CICITT, el Comité de Ética de la Investigación (CEI), el Comité Institucional de Cuidado y Uso de Animales de Experimentación (CICUAE) y una Oficina de Vinculación Tecnológica (UVT). El CICUAE tiene el objetivo de evaluar los protocolos de investigación y docencia que utilicen animales de experimentación. Por su parte, el Comité de Ética de la Investigación (CEI), desde su creación en el año 2002, hasta la actualidad, ha funcionado ininterrumpidamente. Mientras que los objetivos esenciales del CEI son la protección de las personas que participan en las investigaciones llevadas a cabo por la UM, así como brindar estándares éticos de excelencia a sus protocolos de desarrollo científico y tecnológico. La Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT), fue creada en el año 2011 y se encuentra habilitada como tal por Resolución N° 262/12 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica de la Nación.

Además, también depende del CSU el Instituto de la Universidad Maimónides (IUM) (IA, pág. 39), el hospital universitario, donde los estudiantes realizan parte de sus prácticas académicas y, tanto ellos como los docentes, realizan actividades de investigación y extensión. El Instituto está integrado por diversos departamentos que se encuentran articulados con las ofertas de grado y posgrado de las unidades académicas (IA, pág. 59). El IUM cuenta con la infraestructura edilicia y el equipamiento suficiente para realizar las actividades docentes previstas, lo que constituye su función primaria, aunque también posibilita el desarrollo de trabajos de investigación y extensión, como así también otorga soporte a otros laboratorios, como por ejemplo, a través de la central de esterilización que posee.

Si bien la estructura de gestión es compleja en composición, es ágil en resolución, a la vez que se encuentra capacitada para coordinar de manera activa y apropiada las actividades de investigación que se llevan a cabo en la UM.

**Cuadro 18.** Organigrama del Instituto Universidad Miamónides\*



\*Fuente: IA

En relación con las políticas explícitas de investigación, desarrollo y creación artística, acordes con la misión y los objetivos institucionales, en el artículo 2 del Estatuto Académico de la UM se establece que la institución tiene como finalidad, entre otras, “la investigación científica, la innovación y la transferencia de tecnología en función de las prioridades nacionales determinadas por el desafío que impone la acelerada evolución del planeta, y en el marco del cumplimiento de los objetivos que guían el progreso de la República”. La UM entiende a la investigación como el proceso creativo y metodológico destinado a adquirir mejor conocimiento de la naturaleza y la sociedad, tanto aquel orientado a satisfacer una necesidad específica o resolver problemas, como el orientado a adquirir nuevos conocimientos sobre los fundamentos que sustentan los fenómenos y hechos observables, así como el dirigido a la producción de materiales, artefactos, sistemas o métodos útiles, incluyendo el diseño y desarrollo de prototipos y procesos (IA, pág. 163).

En el año 2012, además del Plan Estratégico general de la UM 2012-2020, se aprobó un documento con el Plan Estratégico para las Actividades de Investigación Científica, Innovación y Transferencia Tecnológica, para el período 2012-2017 (Anexo 1 del IA, Resolución CSU N° 08/12). Este documento clave contiene los lineamientos generales de la política de investigación de la UM, así como la estrategia para conseguir los objetivos previstos para ese período. Además, marca los lineamientos generales de la política de investigación, permitiendo evaluar las necesidades concretas de incorporación de recursos humanos y físicos en función de la relevancia para el logro de los objetivos previstos, así como también la aprobación de los nuevos proyectos de investigación que se realicen (IA, pág. 202).

Esta política de investigación de la UM, favorece la generación de proyectos y programas de investigación, así como la formación de equipos con participación de docentes y alumnos. Estos hechos generan coherencia entre las acciones que se realizan y las expectativas de la dirección, poniendo a la institución en relación directa con las necesidades del entorno.

Los docentes que participan en actividades de investigación o de extensión cuentan actualmente con una dedicación superior a las 20 horas semanales, (IA pág. 110).

En la UM se promueve la difusión interna y externa de los resultados de investigación, desarrollo y creación artística. Para ello, la Universidad cuenta con una amplia infraestructura para la concreción de las actividades de investigación, en la que se incluyen oficinas y diversos laboratorios. Para estas tareas se utilizan aproximadamente unos 2.000 m<sup>2</sup> exclusivos (ubicados físicamente en las sedes de Hidalgo 775 y de Valentín Virasoro 732) a los que deben sumarse las áreas comunes (auditorio, biblioteca, sala de reuniones, áreas administrativas, mantenimiento etc).

En el año 2014 se desarrollaban un total de 193 proyectos en los diferentes centros de investigación de la UM (IA, pág.189). De este total, el 42% corresponden a proyectos del CEBBAD, el 25% al CIO, el 13% al CIITTC y el resto a los demás centros. En el área de las Ciencias Biomédicas, el proyecto de transferencia tecnológica más relevante de los últimos años es el de Desarrollo de Aptámeros Orientados a Salud y Bioprocesos. Este proyecto cuenta con el apoyo económico de la UM, del CONICET y del FONCyT-MINCYT a través del PICT- Start Up 2011-1840, a la vez que ha generado una patente compartida entre la UM y el CONICET (WO/2015/075622 - International Application N°: PCT/IB2014/066107) (Ficha SIEMI).

En los últimos 5 años, fueron publicados 321 artículos en revistas especializadas, 256 ponencias, han contribuido con 12 libros y 14 capítulos de libros (Ficha SIEMI). En el anexo de publicaciones se destacan numerosos informes técnicos que son el resultado de la interacción de la UM con el medio (IA; anexo 3.5). La producción es más intensa en el área de la Ecología y Biodiversidad, aunque también se observa una importante producción en las áreas de las ciencias Biomédicas, Paleontología, Antropología y Arqueología (IA, pág. 190).

**Cuadro 19.** Producción científica, por área.\*

Área	Publicaciones, tesis, informes	Presentaciones en congresos y reuniones	TOTAL
Biomédicas	55	77	132
Ecología y Biodiversidad	158	96	254
Paleontología	62	53	115
Antropología y Arqueología	30	60	90
Ciencias Sociales	39	48	87
Arte Multimedial	3	31	34
<b>TOTAL</b>	<b>347</b>	<b>365</b>	<b>712</b>

\*Fuente IA, Período 2008-2013

Teniendo en cuenta indicadores bibliométricos, la producción científica internacional de la UM muestra un crecimiento en los últimos años, ya que se generaron 152 publicaciones científicas en la Web of Science, cantidad que representa el 0,17% del total de publicaciones de las universidades de Argentina. Cabe destacar que la producción se concentra mayormente entre 2005 y 2012, período donde se realizó el 86% de las publicaciones mencionadas (IA, pág. 191). Para la difusión interna de los resultados y complementar la formación de los becarios, la UM realiza ateneos (bibliográficos y de presentación de casos) y seminarios de actualización.

El CICITT implementa mecanismos adecuados para la evaluación de los proyectos de investigación de la UM. Para ello, evalúa anualmente el desempeño de cada una de las unidades académicas de investigación bajo su órbita, en el marco de lo dispuesto en el Reglamento de investigación (artículo 32). Tal desempeño es valorado teniendo en cuenta una serie de indicadores tales como, cantidad de trabajos publicados en revistas con referato, la valoración de impacto de las revistas en que se publicaron los trabajos, el número de presentaciones en reuniones científicas, la cantidad de libros y capítulos de libros publicados, de tesis de grado y posgrado desarrolladas en el marco de los proyectos de las unidades, los cursos de posgrado organizados, las actividades académicas organizadas (congresos, jornadas, cursos, talleres, conferencias, etc.), entre otros. Para realizar la evaluación, el CICITT solicita anualmente al director de cada unidad académica de investigación un informe donde deben estar detallados todos los indicadores de evaluación previstos. Luego, el CICITT evalúa los informes de cada unidad académica de investigación y los califica, de acuerdo con las categorías establecidas en el artículo 33 del Reglamento de Investigación, como Insatisfactorio, Satisfactorio o Destacado.

Dentro de las políticas de formación de los recursos humanos destinados a esta función, sobresalen los convenios establecidos con el CONICET. El segundo eje de reclutamiento de personal de Investigación y Desarrollo en la UM, se concretó mediante la incorporación de becarios para formación doctoral y posdoctoral a través de becas cofinanciadas entre la UM y el CONICET. A partir del año 2006 y de modo prácticamente ininterrumpido, se realizaron concursos a través de CONICET para incorporar becarios en formación doctoral tipo I y tipo II y becarios en formación posdoctoral. Desde el año 2006 a la fecha, este programa ha permitido la incorporación de 22 profesionales del área Biológica y Biomédica en formación doctoral o posdoctoral, 4 de los cuales han concluido su formación en el programa (3 formación doctoral, 1 posdoctoral) y 18 aún permanecen en éste. En el marco del programa se han finalizado exitosamente 7 tesis doctorales hasta 2015 presentadas en la UBA y en la UNLP, mayormente (IA, pág. 184).

Actualmente, 853 alumnos (759 del grado y 94 del postgrado) se encuentran involucrados en las actividades de investigación de la UM (Ficha SIEMI). Además, estas actividades cuentan con financiamiento suficiente para su desarrollo, así como el equipamiento y los recursos materiales necesarios para su ejecución sin interrupciones. El Reglamento de Investigación de la UM establece en su artículo 5, el apoyo a los grupos de investigación en su formación y consolidación, como también en su reconocimiento ante los programas y organismos, nacionales e internacionales, de promoción y financiamiento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, asegurando de este modo el compromiso institucional para la concreción de los planes de investigación propuestos.

En cuanto a la asignación del presupuesto, el artículo 13 del Reglamento de Investigación fija entre las funciones del CICITT la de dictaminar sobre el régimen de financiamiento de proyectos de investigación científica, innovación y transferencia tecnológica, régimen que luego debe ser aprobado por el CSU. El financiamiento para los proyectos se otorga en

función de los lineamientos de investigación fijados por la UM y la evaluación de los informes de avance presentados por los responsables de cada proyecto, fijados en el capítulo XIII. El artículo 36 establece que, sobre la base de los informes anuales presentados por los directores de cada centro de investigación, el CICITT, con la aprobación del CSU, determina los presupuestos del año siguiente para cada una de sus unidades académicas de investigación, es decir, los centros. A su vez, el artículo 37 establece que el CICITT debe promover la presentación de proyectos de investigación para su financiamiento, por parte de instituciones nacionales y extranjeras de fomento a la investigación científica y el desarrollo experimental. Esto también lo pueden hacer sus distintas unidades académicas de investigación e incluso los propios grupos de investigación e investigadores, con el previo consentimiento por escrito del CICITT. La UM ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años que se ha reflejado en todas sus actividades sustantivas. Entre los años 2005 y 2011, el activo de la institución creció un 158%, mientras que el patrimonio neto lo hizo en un 112% en el mismo período. En cuanto a la generación de recursos económicos para la investigación, el incremento fue del 367% (IA, pág. 179).

El año 2012 fue clave para delinear las respuestas en 3 cuestiones relacionadas con la investigación: la creación del CICITT; la redacción del reglamento de investigaciones (Resolución CSU N° 72/12) y la elaboración del plan estratégico 2012-2017, las cuales marcaron y consolidaron un perfil para la investigación de esta Universidad. Esto se sumó a los planes de actividades conjuntas con CONICET, a través de las Becas de Investigación cofinanciadas para realizar el Doctorado, así como la inversión en infraestructura direccionada a un perfil de investigación aplicada, sustentándose en los conocimientos básicos existentes para el desarrollo de tecnologías. Como ejemplo, se puede mencionar a la patente en común que tiene la UM con el CONICET para la utilización de aptámeros en medicina. Este desarrollo procede, sin por ello descuidar el progreso de otros centros de investigación, como el CIDME y el CEJU, a los cuales se les brindó infraestructura o recursos humanos para su crecimiento. No obstante, los centros de investigación, tradicionalmente básica, como el CEBBAD, siguieron recibiendo aportes, equipos e incorporaron recursos humanos para su correcto funcionamiento y progreso.

En general, la institución demuestra un fuerte interés en la formación de recursos humanos en investigación. En los programas de determinadas asignaturas de carreras de grado, hay espacios destinados a talleres de investigación, expresados en diversas formas, donde el alumno toma conocimiento de técnicas básicas de investigación, el respeto por otro ser viviente en los experimentos, así como en la modalidad y acatamiento de un cuaderno de actas de laboratorio. La rutina de seminarios de investigación de los doctorandos, tanto de avances experimentales, como de actualización, complementa un abanico de posibilidades para despertar el interés en la investigación, lo cual se observa en el interesante cuadro 9 (IA, pág. 208), que presenta el crecimiento de la masa de becarios respecto de otras universidades privadas de Argentina, en el cual la UM se destaca con el mayor incremento. Además, el aumento creciente en la concesión de becas cofinanciadas con CONICET implica que se está reconociendo, desde el punto de vista de un análisis científico, tanto a la UM como lugar de trabajo, como a investigadores de la institución como directores de beca.

La organización en centros de investigación y la estructura funcional de una unidad coordinadora (CICITT), así como el apoyo institucional con recursos económicos suficientes, les permite una rápida adaptación a nuevos proyectos, si éstos son considerados lo suficientemente interesantes para ser ejecutados.

La UM es pionera en la creación de un Comité de Ética, el cual fue instaurado en el año 2002 y está correctamente integrado (Resolución CSU N° 92/14), con un funcionamiento

estricto para controlar los ensayos clínicos que se practican en la Universidad. Estas acciones se complementan con un Comité Institucional de Uso y Cuidado de Animales de Experimentación y su correspondiente Estatuto, creado en 2011 (Resolución CSU N° 39/11). Este comité, regularmente analiza de manera dinámica y funcional, los protocolos de experimentos con animales y asesora y capacita, en caso de necesidad, a los investigadores que requieran sus servicios. Un eficiente soporte bibliográfico asegura el caudal de conocimientos para cada uno de los proyectos.

El ambiente propicio que se observa en la institución para la investigación, sumado a los recursos propios que aporta la UM para la difusión en congresos o exposiciones de los resultados obtenidos, impulsa y estimula a los alumnos e investigadores en el trabajo científico.

La distribución edilicia y el funcionamiento de las distintas carreras hace que la interacción entre alumnos y docentes o investigadores de distintas áreas sea algo natural, estos encuentros casuales articulan fácilmente el concepto de interacción entre disciplinas, a la vez que se establecen “lenguajes comunes” entre estudiantes de disciplinas disímiles, como por ejemplo, un estudiante de multimedia con un estudiante de farmacia, o un estudiante de nutrición o psicología. Así, de manera natural y progresiva incorporan el concepto de interdisciplinariedad entre profesiones, algo muy útil para hacer ciencia.

Sumado a lo anterior, la investigación es difundida en los ámbitos adecuados. Cuando es necesario, en una publicación internacional, donde el trabajo científico es revisado por pares evaluadores de diferentes partes del mundo, o por la sociedad, cuando es un informe técnico aplicado, así como por pares locales, para tesis doctorales o tesinas de grado. Hay una clara política de financiar los costos específicos de las publicaciones con las editoriales que así lo dispongan, lo cual se traduce en una fuerte inversión económica por parte de la UM, según se relevó en la entrevista con los directores de centros.

## **EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA**

De acuerdo al Estatuto Académico de la UM, se establece que la institución tiene como finalidad, entre otras, “la investigación científica, la innovación y la transferencia de tecnología en función de las prioridades nacionales determinadas por el desafío que impone la acelerada evolución del planeta, y en el marco del cumplimiento de los objetivos que guían el progreso de la República”. Para cumplir con sus fines, la UM cuenta, desde el año 2008, con una unidad de gestión específica para el área de extensión y vinculación con el medio, el Departamento de Extensión Universitaria y Vinculación con el Medio (Resolución CSU N° 86/08) que depende de la Secretaría Académica (IA, pág. 41). Este departamento tiene las funciones de coordinar, promover, estimular y agrupar a todas las tareas referidas a extensión y vinculación con el medio (IA, pág. 43) Esta estructura de gestión de la función, resulta apropiada para su desarrollo.

Para cumplir con sus fines, la UM estableció una política de extensión y vinculación con el medio, donde se definen sus objetivos, ejes principales de acción y el reglamento que regula estas actividades. La política resume, en una sola normativa, todas las resoluciones que regulan estas actividades y que existían en la institución antes de haberse dictado esta norma.

Para lograr estos objetivos, la UM implementa mecanismos de acción tales como la divulgación y sensibilización, la ejecución de programas y proyectos, la vinculación entre funciones universitarias (docencia, investigación y extensión), el fortalecimiento institucional interno y la evaluación de impacto social de la labor universitaria (Ficha SIEMI).

Estos mecanismos de acción se traducen en actividades concretas que la UM realiza, como servicios a la comunidad, tales como el Consultorio de Asesoramiento Jurídico y Contable; la atención psicológica a individuos, familias y parejas; intervenciones diagnósticas y terapéuticas en ámbitos tribunalicios y penitenciarios; atención gerontológica integral al adulto mayor y su familia; ciclo de talleres gratuitos para la comunidad de la carrera de Licenciatura en Psicología; Programa de Incubadora de Empresas; Programa de Desarrollo Emprendedor “Buenos Aires emprende”; Programa “Conociendo nuestra Salud”; Programa de Educación al Consumidor de Medicamentos; Programa “Campaña de Vacunación”; Programa “Atención farmacéutica y bioquímica a adultos mayores”; Observatorio Integral de Medicamentos y Programa “Pre-viniendo”, entre otros. Además, implementa la difusión del conocimiento, con cursos arancelados, producción y transferencia de tecnología y servicios a terceros (Ficha SIEMI).

Para ejecutar esta política de extensión, se realizan presentaciones de proyectos dos veces al año y cada proyecto debe ajustarse a una guía. La solicitud debe ser suscripta por el director del proyecto, sus integrantes y, en los casos que correspondan, los representantes de las instituciones con las que se realizará el proyecto, adjuntando también los convenios correspondientes. Los proyectos se presentan ante la autoridad máxima de la unidad académica donde se desempeñe el director del proyecto. El equipo de trabajo debe estar integrado por docentes y estudiantes de grado o posgrado de la institución. Las tareas son orientadas por un director, quien es un docente con categoría de profesor titular o adjunto y participa del proyecto de extensión propuesto. Los planes de trabajo tienen una duración de hasta 12 meses y pueden ser prorrogados, de acuerdo con los informes presentados. Las propuestas, con sus respectivas recomendaciones, son elevadas al Departamento de Extensión Universitaria y Vinculación con el Medio. A su vez, las que resulten con evaluación positiva se elevan al CSU para su aprobación final.

El CSU asigna a cada uno de los proyectos aprobados el presupuesto correspondiente para que pueda concretarse, comunicando a la unidad académica involucrada y al director del proyecto, el otorgamiento y la fecha de iniciación de las tareas. Durante su ejecución, los proyectos son evaluados periódicamente y la responsabilidad de esta tarea es del Departamento de Extensión Universitaria y Vinculación con el Medio. Los directores de los proyectos aprobados deben presentar un informe de avance cada 6 meses y el informe final al concluir el trabajo ante el departamento. Los informes avalados por dicho organismo serán enviados al CSU para su valoración. Las evaluaciones son consideradas a la hora de decidir la extensión del proyecto por otro año, de acuerdo con los lineamientos fijados (IA, pág. 225).

La Escuela de Comunicación Multimedial cumple un rol trascendente en las actividades de extensión universitaria. Las acciones académicas de la escuela incluyen un conjunto importante de actividades de investigación, desarrollo artístico, extensión y divulgación, que se realizan en articulación con el Laboratorio Argentino de Bioarte (Biolab), centro de investigación dependiente del CICITT de la UM. Por las características de las actividades desarrolladas en el laboratorio, donde se utilizan técnicas y procedimientos de la biotecnología sobre material orgánico vivo como células, bacterias o plantas, entre otros, el centro realiza un trabajo interdisciplinario, involucrando a los diversos centros y unidades académicas de la UM (IA, pág. 57).

Los diferentes departamentos del Instituto de la UM están articulados con las facultades, el CICITT y el Departamento de Extensión y Vinculación con el Medio para programar actividades concretas, que permitan aprovechar y potenciar los recursos existentes en la institución. Esta organización matricial ha permitido mejorar el proceso de toma de decisiones y la comunicación interna, así como optimizar el aprovechamiento de los recursos existentes,

tanto humanos como físicos. Además, estas políticas favorecen la generación de programas de extensión, producción de tecnología y transferencia acorde con los objetivos de la institución.

Las actividades de extensión son también una fuente importante de recursos económicos de la institución. En ese sentido, se indica en el IA que los ingresos de la UM provienen casi exclusivamente de las matrículas y aranceles cobrados por las actividades académicas ofrecidas, tanto por las carreras de grado como de posgrado, así como también por los aranceles cobrados por cursos de extensión, perfeccionamiento docente y profesional y por actividades diversas como jornadas, conferencias y talleres (IA pág. 69).

El cuadro, que se muestra a páginas 232 a 234 del IA, sintetiza los principales convenios de cada centro. Más allá de éstos, los diferentes centros de investigación generan constantemente lazos con el entorno, tanto local como extranjero, para la realización de actividades concretas, en particular, de investigaciones conjuntas, de difusión del conocimiento o propuestas de expresión diversas. En general, las jornadas y seminarios abiertos a la comunidad, que se realizan en la UM, vinculados con las actividades de investigación cuentan con patrocinios o auspicios de organizaciones vinculadas con las temáticas planteadas en las actividades, como el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la Asociación de Musicoterapeutas Argentinos, el Centro de Investigación y Difusión de la Cultura Sefardí, la Asociación Argentina para el Síndrome de Tourette, la Asociación Médica Argentina, la Asociación Cristiana de Jóvenes, el Hospital de Niños Ricardo Gutiérrez, el IBYME-CONICET, la Facultad de Filosofía y Letras-UBA, la Facultad de Medicina-UBA, la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional de Río Negro y empresas privadas dedicadas a la investigación y desarrollo (IA, pág. 210).

Igualmente, la UM cuenta con políticas desarrolladas de formación de recursos humanos destinados a actividades de extensión. Además, los graduados son invitados periódicamente a participar de las actividades de extensión, actualización y formación continua que ofrece la institución, así como también de las pasantías ofrecidas a través de los convenios firmados entre la UM y empresas o instituciones vinculadas con la profesión (IA, pág. 157).

Algunas actividades de extensión están articuladas con las de investigación, desarrollándose ambas en los centros de investigación, de acuerdo con los procedimientos y reglamentos previstos por el CICITT. Esto genera implícitamente que hay financiamiento suficiente para su desarrollo, así como el equipamiento y los recursos materiales necesarios para su ejecución. Además, la UM ha implementado un incentivo a la realización de actividades de extensión y divulgación científica (IA, pág. 168). En particular, la Universidad otorga una beca, del 15% del arancel de la carrera, como incentivo a los estudiantes que participen en estas actividades (Resolución CSU N° 58/11) (IA, pág. 228).

Las actividades de extensión son financiadas por fondos propios y por fondos externos, principalmente de fuentes públicas concursables o de otras instituciones mediante convenios. En el IA se puede observar que en estas actividades es significativa la relación respecto a los ingresos y egresos de dinero por extensión, mostrando un superávit constante (IA, pág. 235).

Existe una política explícita de convenios con entidades tanto estatales como privadas, nacionales e internacionales, para las actividades de extensión, con un adecuado grado de desarrollo e implementación. Los convenios se orientan a la consecución de la misión institucional y tienen múltiples objetivos. Los convenios con empresas se orientan principalmente, a la realización de prácticas profesionales o pasantías para los estudiantes, así como también a la prestación de servicios y transferencia tecnológica. Los convenios firmados con universidades, se orientan fundamentalmente a favorecer el intercambio y perfeccionamiento de los docentes y la realización de trabajos de investigación conjuntos. La mayor parte de los convenios están suscriptos con organizaciones no gubernamentales, entre

los que se encuentran fundaciones, instituciones de salud y asociaciones profesionales, para la realización de prácticas de los estudiantes, ejecución de actividades de investigación, de transferencia y extensión y bienestar estudiantil. La Universidad poseía, al 2014, 524 convenios vigentes, los que tienen un plazo determinado y se realizan en el marco de un convenio general con la entidad que recibe a los estudiantes para realizar estas prácticas (IA, pág. 196).

En conclusión, la importancia que la UM otorga a las actividades de extensión se ve reflejada en el texto del IA, en el cual extensión siempre va ligada a investigación, reafirmando que los recursos (humanos, físicos y presupuestarios) de la Universidad siempre son considerados para desarrollar tanto la investigación como la extensión universitaria. En entrevistas con representantes de la comunidad del área de influencia de la UM, se apreció que, tanto personas del ámbito público como privado, así como del ámbito de la cultura, como de empresas relacionadas con carreras dictadas dentro de la institución, valoraban positivamente las actividades de extensión y no tenían problemas a la hora de ofrecerse para participar en seminarios, muestras, talleres o trayendo equipos o técnicas especiales para mostrar. En la entrevista con representantes del medio realizada por el CPE, todos los presentes manifestaron un fuerte interés de vincularse con la UM.

Si bien la estructura matricial de su organización, a primera vista resulta compleja, permite la articulación entre las áreas y justifica la capacidad de generar los proyectos de extensión que posee la UM. Parte del éxito de los resultados de este programa de extensión, es que en la práctica hay una comisión integrada por representantes de distintas áreas, que, de manera dinámica y coordinada, identifican las tareas de extensión y programan las respuestas institucionales, para aportar los recursos y medios necesarios para su implementación, tal como se comprobó en la entrevista del CPE con la Comisión de Extensión.

A través de la Comisión de Extensión, se ejerce una fuerte articulación entre las funciones de docencia, investigación y extensión. Los miembros del departamento trabajan con los responsables de las unidades académicas, a fin de detectar áreas de posible implementación de proyectos y también brindan capacitación a los probables extensionistas, sobre los aspectos vinculados con la elaboración de las propuestas. Estas actividades de extensión constituyen, a su vez, un punto de integración de equipos multidisciplinarios, generalmente liderados, en ideas, por estudiantes de la Escuela de Comunicación Multimedial, los cuales van agrupando a los interesados de otras áreas para llevar a cabo los proyectos de extensión, que muchas veces trascienden los límites nacionales.

En base a la información sobre los convenios, antes mencionada, se puede concluir que la UM cuenta con una cantidad importante de convenios para impulsar las actividades de investigación y extensión, con organismos públicos, otras universidades, empresas y organizaciones de la comunidad. Una parte de esas actividades, se pudo apreciar durante la visita a la institución por parte del CPE, relacionada a la participación de grupos de adultos mayores en actividades de extensión.

## **BIBLIOTECAS Y CENTROS DE DOCUMENTACION**

La UM cuenta con una Biblioteca Central que se encuentra ubicada en el 5° piso del edificio de calle Hidalgo 775 y es la responsable de la adquisición, procesamiento y difusión de todos los recursos de información necesarios para apoyar las actividades académicas y de investigación que desarrolla la Universidad, a la vez que depende de la Secretaría Académica.

### **Organización y gestión**

La biblioteca tiene los siguientes objetivos (IA, pág. 273):

- Seleccionar y adquirir todas las fuentes de consultas proveedoras de la información necesaria para el desarrollo de las actividades académicas.
- Fomentar el tratamiento directo de las fuentes primarias y la bibliografía crítica fundamental.
- Establecer por escrito las políticas que rigen los servicios prestados por la biblioteca.
- Formar colecciones especiales de materiales.
- Establecer la diseminación de la información general y específica disponible.
- Establecer y desarrollar vínculos cooperativos con otras bibliotecas para mejorar el acceso a las diferentes fuentes de información.

### **Personal**

Además de la directora, que es la única con formación bibliotecaria, la biblioteca cuenta con un plantel de personal integrado por 1 licenciada eugenista humanóloga, que realiza búsquedas en bases de datos y está a cargo de las adquisiciones; 3 asistentes con formación secundaria, para la atención de usuarios, referencia general y gestión del texto completo de artículos de publicaciones periódicas y 2 pasantes para procesos técnicos, los cuales son estudiantes avanzados de bibliotecología de la Biblioteca Nacional, que se ocupan del ingreso, catalogación, clasificación e indización del material en sus diferentes soportes.

La Biblioteca cuenta con un organigrama interno establecido por Resolución N° 110/14, en él se establece una Dirección de la cuál dependen el área de Servicios al público, la de Adquisiciones y la de Procesos técnicos<sup>17</sup>.

Si bien el sector cumple ampliamente con los objetivos trazados y las funciones específicas del área en forma eficiente, es evidente que esto está sostenido por el amplio conocimiento y liderazgo de la directora, pero no está garantizado en el tiempo por medio de una planta funcional con la formación profesional específica para hacerlo.

### **Usuarios**

El Reglamento de la Biblioteca (Resolución CSU N° 69/05) define como usuarios de ésta a alumnos de grado y posgrado, graduados, docentes, personal de investigación y personal no docente de la UM, que presenten su correspondiente identificación.

En relación a las estadísticas de uso, no se cuenta con cifras que permitan tener un panorama real de los porcentajes de préstamo in situ o domiciliario por categoría de usuarios, debido a que el sistema de estantería abierta dificulta estos registros. Por su parte, la directora manifestó que el servicio es ampliamente utilizado, lo que fue corroborado por las opiniones vertidas por los alumnos y docentes que participaron en las entrevistas realizadas durante la visita del CPE a la institución.

### **Servicios**

La biblioteca cuenta con un amplio horario de atención, permaneciendo abierta de lunes a viernes de 08:00 a 21:00 y los sábados de 10:00 a 13:00 horas. Los servicios que presta a sus usuarios son: préstamo a sala, domicilio e interbibliotecario; catálogo de consulta automatizado, acceso a internet, conmutación bibliográfica, búsqueda bibliográfica en bases de datos, acceso a la biblioteca electrónica del MINCyT, cursos de entrenamiento a usuarios,

---

<sup>17</sup> La Resolución N° 110/14 fue incorporada posteriormente a la visita.

Diseminación Selectiva de la Información (DSI), servicio de referencia y préstamo de notebook para uso en la sala y en aulas. Aunque la biblioteca no cuenta con un plan estructurado de formación de usuarios, realiza diversas acciones en ese sentido las que son llevadas a cabo por la directora de la misma.

En relación a recursos digitales, la biblioteca cuenta con los siguientes accesos:

- Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología. Cuenta con 4 claves a través del CRUP y un acceso completo por medio de la CNEA (Comisión Nacional de Energía Atómica)
- EBSCO
- IEEE (Institute Electrical Electronics Engineers)
- ScienceDirect
- Springer
- Blackwell
- Biblioteca Virtual en Salud
- BIREME Biblioteca Regional en Medicina
- Cochrane de Revisiones Sistemáticas
- elDial.com Biblioteca Jurídica Online
- IJ Editores ( Abeledo Perrot Online)
- INFOJUS Servicio Argentino de Información Jurídica
- Lilacs
- Medline

### **Infraestructura**

Todo el sector funciona en el quinto piso del edificio y cuenta con un sistema electrónico de seguridad en la puerta, para ingresar al mismo debe contarse con una tarjeta de acceso o esperar que el personal de biblioteca habilite la entrada internamente.

El edificio de la UM fue especialmente diseñado para el fin que cumple. Si bien la biblioteca se ubica en el quinto piso, la carga está calculada para soportar el peso de los libros, sin que esto genere ningún riesgo. De acuerdo a lo mencionado en el IA (pág. 276), la biblioteca cuenta con una superficie total aproximada de 600 m<sup>2</sup> distribuidos entre salas de estudio, espacios de trabajo del personal, almacenamiento de la colección, depósito y gabinetes. Sin embargo, durante la visita del CPE a la institución, se pudo constatar que actualmente no cuenta con depósito ni gabinetes.

Los usuarios disponen de una sala de lectura parlante con 80 puestos de estudio y una sala de lectura silenciosa con capacidad para 16 puestos de estudio. Esta última no tiene aislación acústica por el momento, pero la tendrá en el corto plazo, de acuerdo a lo manifestado por la directora del sector. Lindante a la sala silenciosa hay un espacio adaptado para el uso de las computadoras destinadas a los usuarios. Por su parte, la colección circulante está dispuesta en estanterías metálicas a lo largo de paredes laterales con ventanas altas que proveen iluminación natural y ventilación. Toda el área está señalizada, fundamentalmente las estanterías, para facilitar la consulta de la colección.

### **Equipamiento y recursos informáticos**

Toda el área de biblioteca cuenta con servicio de wifi libre para todos los usuarios.

El equipamiento disponible consta de 19 computadoras de escritorio, 8 de las cuales están afectadas a tareas internas, incluyendo el servidor; 4 para la consulta de la biblioteca electrónica del MINCyT, 7 para usuarios en general y 6 portátiles, así como también con 2 escáneres.

La biblioteca no tiene un espacio web accesible desde la página principal de la UM, por lo que toda información relativa al servicio no está disponible para la comunidad en general o para los usuarios internos que deseen consultar, por ejemplo, el catálogo o incluso información mucho más básica, como días y horarios de atención<sup>18</sup>. Tampoco tienen presencia en alguna red social. Esto resulta contradictorio dado que la biblioteca está totalmente automatizada y hace uso de las tecnologías en sus tareas internas, a la vez que promueve el uso de las mismas entre sus usuarios. No obstante, debido a que la UM es consciente de esta situación, ya hay equipos del área de informática y de la Escuela de Comunicación Multimedial trabajando en este desarrollo.

### Colección

La Biblioteca cuenta con una colección de libros compuesta por 21.047 ejemplares que corresponden a 13.496 títulos. El crecimiento de ejemplares ha sido sostenido desde el año 2010, en un promedio de 16% anual hasta la actualidad (IA, pág. 280). A su vez, según la temática, la distribución de libros sería la que se presenta en el cuadro siguiente.

**Cuadro 20.** Libros ingresados a la biblioteca, por año y área temática.\*

Área Temática	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Arte y Diseño	30	39	19	30	15	133
Área Temática	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Arte y Diseño	30	39	19	30	15	133
Ciencias Humanas	203	131	1055	345	400	2134
Ciencias Sociales	43	329	331	427	178	1308
Ciencias Básicas	10	47	18	24	91	190
Ciencias de la Salud	310	959	491	600	553	2913
<b>TOTAL</b>	<b>596</b>	<b>1505</b>	<b>1914</b>	<b>1426</b>	<b>1237</b>	<b>6678</b>
Ciencias Humanas	203	131	1055	345	400	2134
Ciencias Sociales	43	329	331	427	178	1308
Ciencias Básicas	10	47	18	24	91	190
Ciencias de la Salud	310	959	491	600	553	2913
<b>TOTAL</b>	<b>596</b>	<b>1505</b>	<b>1914</b>	<b>1426</b>	<b>1237</b>	<b>6678</b>

\*Fuente IA pág. 281

En cuanto a las publicaciones periódicas, la biblioteca suscribe 15 revistas en papel y 315 en formato digital. También recibió en donación un total de 14 títulos, cinco de los cuales provinieron de BIREME (Biblioteca Regional de Medicina), a cambio del procesamiento de los mismos y de la incorporación de esos registros a la red. También, cuenta, desde el año 2012, con una colección histórica proveniente de la biblioteca de la Fundación de Historia Natural Félix de Azara, en el marco de un convenio con la mencionada institución, que permitió sumar 1.747 ejemplares al acervo bibliográfico existente.

A través de convenios los usuarios tienen acceso a las colecciones de dos importantes bibliotecas especializadas, la de la Dra. Julia Harfin y la de la Fundación Aiglé. Los

<sup>18</sup> Luego de la visita, la UM indica creó la página Web de la Biblioteca y que se encuentra trabajando en la constitución del repositorio institucional.

mencionados convenios, sumado a la importante cantidad de préstamos interbibliotecarios solicitados, amplían notablemente las posibilidades de obtención de información y documentos de parte de la comunidad académica de la UM. Tanto la compra de material bibliográfico, como de artículos y la renovación de suscripciones, son responsabilidad de la biblioteca. Para concretar una adquisición, son consultados los directores de carreras de grado y posgrado, a partir de lo cual son solicitados los presupuestos y se realiza la compra directa de la cantidad de ejemplares necesarios de acuerdo a la matrícula. También, se informa a las direcciones de carreras sobre la aparición de nuevas ediciones de los títulos ya incorporados para su actualización, además de nuevos títulos que responden a las temáticas.

La política de desarrollo de colecciones establece la conservación de las dos últimas ediciones de cada título, salvo solicitud en contrario de algún especialista, o cuando se tratara de textos clásicos o históricos, en cuyo caso no se descartan las ediciones anteriores. Los ejemplares expurgados son ofrecidos en donación a otras instituciones, así como los deteriorados son reemplazados por nuevos. Esto les permite mantener una colección actualizada y en buen estado, así como una importante optimización del espacio físico. De igual forma, las tesis de grado y posgrado son depositadas en la biblioteca y puestas a disposición de los usuarios para consulta en sala.

### **Procesos técnicos**

Para la catalogación de su fondo bibliográfico, la biblioteca aplica la denominada Metodología LILACS, de BIREME, que es el componente de cooperación técnica establecido para la Biblioteca Virtual en Salud, a fin de que las bibliotecas cooperantes sumen sus registros a la base de datos LILACS, especializada en salud.

El componente de automatización del préstamo no está siendo usado, sino que se aplica un desarrollo propio integrado a los demás sistemas de la Universidad. Para la organización de los materiales en el estante se utilizan dos sistemas de clasificación, NLM (sistema de clasificación de la National Library of Medicine) para las obras relacionadas con salud; CDD (sistema de clasificación decimal de Dewey) para el resto de las temáticas.

### **Convenios y cooperación**

La biblioteca mantiene una amplia gama de convenios formales y no formales de cooperación bibliotecaria, siendo los más relevantes los convenios con BIREME; RECIARIA, Red de Redes que coordina el CAICYT dependiente del CONICET y la Red Nacional de Información en Ciencias de la Salud (RENICS), que alberga a 90 unidades de información en salud de Argentina; Amicus, Red de Bibliotecas de Universidades Privadas; Servicio Cooperativo de Acceso al Documento (SCAD), (IA, pág. 279). Además, integra el Catálogo del SeCS (Seriados en Ciencias de la Salud) de Bireme/OPS y del CAICYT, ambos de consulta en línea; así como también dispone de préstamos interbibliotecarios y conmutación bibliográfica con las bibliotecas integrantes del CRUP y mantiene una cooperación permanente con las bibliotecas de la Fundación FLENI y del Hospital Italiano.

### **Presupuesto**

La biblioteca no cuenta con un presupuesto fijo, sino que se sostiene con un sistema de presupuesto a demanda, ya que las autoridades consideran que no se puede poner límite a la adquisición de información necesaria para el cumplimiento de las necesidades de investigación y docencia. La biblioteca siempre tiene la prioridad para comprar, de acuerdo a la información recabada durante la visita del CPE a la institución.

En los últimos 5 años se realizaron importantes inversiones en la biblioteca, tanto en su infraestructura como equipamiento. La inversión en compra de libros fue de \$950.000

mientras que la inversión en infraestructura y equipamiento ascendió a \$2.000.000 (IA, pág. 277). Entre las mejoras realizadas caben destacar la ampliación del espacio de consulta, adquisición de 6 módulos de estanterías móviles, remodelación de la sala de lectura silenciosa, mejora de los sistemas de iluminación y de aire frío/calor y cambio de sillas y mesas de las salas de lectura. El presupuesto para el sector, en el período mencionado, puede observarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro 21.** Presupuesto destinado a la biblioteca\*

<b>Facultad</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Facultad de Ciencias Médicas	50.000	150.000	150.000	30.000	200.000
Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Escuela de Comunicación y Tecnología Multimedial	20.000	5.000	10.000	10.000	20.000
Instituto Superior de Investigaciones	2.000	5.000	10.000	5.000	5.000
Administración	10.000	20.000	20.000	50.000	150.000
<b>TOTAL</b>	<b>132.000</b>	<b>280.000</b>	<b>290.000</b>	<b>465.000</b>	<b>475.000</b>

\*Fuente: información suministrada por Dirección General Económico Financiera durante la visita a la UM

## **Política editorial**

La Editorial Científica y Literaria de la Universidad Maimónides fue creada en 1999 y hasta la fecha, ha publicado 32 títulos en temáticas de psicología y psicogerontología, medicina, administración de empresas y economía, historia y del género de la narrativa. Por Resolución CSU N° 87/08 se fijó la política editorial de la Universidad y su dependencia de la Secretaría Académica.

La biblioteca cumple con un importante rol en este proceso, ya que en la práctica constituye la cabeza de la editorial, al ser la responsable de recibir las propuestas de libros a publicar, convocar un comité editorial ad hoc para evaluar las propuestas y luego enviarlas al CSU para su aprobación. Una vez aprobadas las propuestas, el área de multimedia se encarga de la edición e impresión del libro. También es la biblioteca la encargada de las gestiones vinculadas con la reserva de ISBN, la administración de los ejemplares, la venta a través del carrito de compras de la página web de la Universidad, la difusión del libro en la comunidad académica y la organización de la presentación del libro, entre otras gestiones vinculadas con la difusión y venta de los ejemplares. Además, la directora de la biblioteca es la representante de la Universidad en la Red de Editoriales de Universidades Privadas (REUP) y la encargada de organizar la participación de la institución en la Feria del Libro de Buenos Aires (IA, pág. 284).

Los objetivos del sello editorial son incentivar la producción intelectual de su cuerpo docente, académico y de investigación, así como facilitar la circulación del conocimiento y las conclusiones de la investigación científica, de los diversos centros de la UM, como así también ideas y nuevas miradas que aporten al debate académico.

En la editorial trabajan 3 empleados no docentes de planta permanente y 1 con cargo docente, que es el responsable del diseño de la editorial y coordinador del área de diseño (Productora Multimedial). Alumnos de la carrera de multimedia trabajan en forma habitual como colaboradores en los distintos proyectos del sector. Si bien cuentan con el equipamiento necesario para todas las etapas de la edición, la impresión se terceriza por razones de costos.

En función de los documentos analizados y la visita realizada a la institución, es posible afirmar que la biblioteca de la UM cumple con los objetivos propios de una unidad de

información de estas características, los que acompañan y refuerzan los objetivos institucionales de la Universidad.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

La UM a 26 años de su creación por la Fundación Científica Felipe Fiorellino, autorizada a funcionar por Resolución N° 1097/90 del MCE, desarrolló un creciente número de actividades académicas que produjeron un crecimiento y desarrollo de sus actividades docentes, de investigación y extensión, que la colocan en un lugar destacado y de prestigio, dentro del sistema universitario del país. La caracteriza su importante oferta de grado y de posgrado, la oferta de carreras no tradicionales que surgen en respuesta a la detección de nichos de vacancia en las demandas sociales de formación, la calidad de sus investigaciones y de sus actividades de vinculación con el medio, que le han dado una proyección local, nacional e internacional, especialmente en los países latinoamericanos.

Ha concretado en los últimos años un proceso de crecimiento importante, a través de procedimientos internos de autoevaluación, en los que participó toda la comunidad universitaria, así como de procesos de evaluación externa, que le permitieron detectar sus debilidades y fortalezas. A partir de ellas, ha consolidado su misión y su visión institucional, dotando a sus alumnos de conocimientos multidisciplinarios provenientes de las áreas de Ciencia y Tecnología.

Las actividades docentes y el desarrollo de la investigación, le posibilitaron la consolidación de una oferta de posgrado, que es otro de los aspectos que la caracteriza de manera especial.

Una de las debilidades detectadas en la primera evaluación externa fue la existencia de una centralización en la estructura de organización y de gestión y un bajo nivel de formalización en los procedimientos de la gestión, que si bien no obstaculizó el desarrollo en los primeros años de vida de la Universidad, se advertía como un obstáculo para el crecimiento futuro. Esta centralización es producto de la identidad jurídica y física, entre la Universidad y la fundación patrocinante, aún cuando la misma, a través de una modificación de su estatuto, limitó su accionar, a la “gestión económica, financiera y administrativa de la Universidad”, para preservar la autonomía académica de la UM.

En 1996, la Universidad encara una reforma del Estatuto Universitario, aprobado por Resolución N° 1738 del Ministerio de Cultura y Educación e introduce modificaciones en la estructura tendientes a lograr mayor integración y descentralización en la toma de decisiones, en la gestión de gobierno, concomitante, a un proceso de crecimiento en la oferta académica. Hasta el año 2000, tenía un importante desarrollo en ciencias de la salud y un menor desarrollo en las otras áreas disciplinarias, pero a partir de entonces, inicia un proceso de diversificación con el objetivo de adecuarse a las condiciones necesarias para ser una universidad, establecidas en el artículo 27 de la Ley 24.521, llegando, en un proceso que es descripto en los apartados posteriores, a la estructura organizativa actual, con tres unidades académicas.

El Estatuto Universitario modificado en 1996, define los propósitos y objetivos, la estructura de gobierno, las características del personal docente y alumnos, el régimen disciplinario, las características de la enseñanza, promoción y otorgamiento de títulos y detalla las funciones de cada órgano de gobierno. La Universidad elaboró además, un vasto

conjunto de normativas para su desenvolvimiento, entre las que se encuentra el Reglamento de la Actividad Académica y Régimen Económico (Resolución CSU N° 17/95 bis).

El organigrama formal, que describe la estructura funcional de la UM coincide con el con el organigrama real, con las observaciones mencionadas en el primer capítulo. Los organismos previstos están constituidos y con los cargos cubiertos.

En los procedimientos administrativos la Universidad va adquiriendo un mayor grado de formalización y posee una normativa más completa que define funciones y roles, aunque en el accionar concreto subsiste un nivel de funcionamiento informal, dado por la interacción permanente, cara a cara de los actores y por la modalidad de desempeño de los funcionarios (a puertas abiertas). A ello se agrega que en determinadas áreas de la gestión académica se observa que una misma persona ocupa diversas funciones jerárquicas. Durante la visita a la institución, se señaló la agilidad y la eficiencia de la administración y los docentes y personal administrativo, expresaron un nivel alto de satisfacción en relación a este aspecto y a la Universidad en general.

En relación al personal administrativo y de servicios, la gestión de la Universidad responde a un modelo de áreas de apoyo centralizadas y están tercerizados los servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad. Dispone de adecuados sistemas de registro y procesamiento de la información académico-administrativa y la documentación está adecuadamente resguardada.

Debemos destacar que la puesta en ejecución del organigrama matricial ha permitido incrementar la articulación entre las áreas y también la descentralización en la toma de decisiones. Ha generado además, espacios de comunicación y de trabajo más dinámicos, así como una distribución más homogénea de las funciones y responsabilidades.

Es evidente que la UM, a partir de las observaciones del informe de la primera evaluación externa, ha realizado importantes esfuerzos para consolidar su misión y el logro de sus objetivos y, si bien la centralización de funciones generadas por la identidad física y jurídica entre la Universidad y el Consejo de Presidencia de la fundación patrocinante subsiste, sería deseable que se modificara cuando se produzca un cambio de autoridades. La Universidad, en su organigrama interno, definió políticas claras para cada una sus funciones sustantivas, consolidó la oferta académica, logrando una mejor articulación entre las carreras de distintos niveles, realizó avances importantes en el desarrollo de la investigación y producción científica y una buena articulación con la comunidad a través de las actividades de extensión que desarrolla en el medio.

La gestión económica-financiera de la Universidad en cuanto a la estructura de ingresos, gastos e inversiones asegura, dentro de condiciones macroeconómicas predecibles, la sustentabilidad del proyecto institucional.

La fuente de recursos más significativa es el ingreso de cuotas abonadas por los estudiantes, fundamentalmente en la Facultad de Ciencias de la Salud, considerando que la carrera de Enfermería representa un 64% de la matrícula total de alumnos de la Universidad. En ese sentido, es un desafío para la institución poder diversificar fuentes de recursos para consolidar su desarrollo institucional.

La infraestructura y el equipamiento, constituyen una fortaleza de la UM, es importante destacar el esfuerzo realizado en los últimos años en cuanto a la inversión en construcción de inmuebles, laboratorios e instrumental científico, que ofrecen un ámbito propicio para la

realización de las actividades académicas y para el bienestar estudiantil. El mantenimiento del edificio de Hidalgo 775/805, donde se realizan las principales actividades académicas es adecuado, con espacios cómodos y limpios

La oferta académica que posee la UM se vincula tanto a la misión, como al objetivo fundamental que se describen en el IA. La gestión académica está enfocada en consolidar a esta casa de estudios como “La Universidad Argentina multidisciplinaria, integradora, creativa, pluralista, comprometida con la sociedad en la formación de profesionales generadores de cambio, creando modelos, investigando y transfiriendo tecnología dentro de todas las áreas del conocimiento” (Estatuto Académico).

Actualmente, la UM está organizada en dos Facultades, la de Ciencias de la Salud y la de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales y una escuela, la de Comunicación Multimedial. La programación académica incluye, en la actualidad, un total de 94 carreras: 11 de pregrado, 36 de grado y 47 de posgrado (31 especializaciones, 11 maestrías, 5 doctorados). Estas acciones dan cuenta de que la UM presenta una línea de desarrollo significativa, tanto en el campo del grado como del posgrado.

La planta docente es equilibrada entre los diferentes cargos docentes, mientras que es importante destacar el aumento registrado en las dedicaciones. Al año 2014, cuenta con 1.791 cargos docentes. De estos, el 75,3 % corresponde a las categorías de profesores y el resto de auxiliares docentes. Asimismo, la mayor cantidad de cargos corresponde a dedicaciones de 20 horas semanales (47 % del total), mientras que el 16,6 % de los cargos es de dedicación exclusiva. Teniendo en cuenta que los cargos con dedicación de 20 horas, como los de 40 horas semanales, corresponden a docentes que realizan actividades de docencia y de investigación y/o extensión, las que constituyen las acciones sustantivas de una universidad.

En el año 2014 la UM contó con aproximadamente 11.851 alumnos. La cantidad de estudiantes evidenció un crecimiento sustantivo desde el año 2007, lo cual se atribuye principalmente a la introducción de las carreras de Licenciatura en Enfermería en sus 2 modalidades de dictado, las que concentran al 75% de alumnos de la Universidad. Como ha sido mencionado anteriormente, corresponde aclarar que la Resolución N° 2721/15 que establece los estándares para la acreditación del título de grado de Licenciado en Enfermería se aplica a carreras completas y con modalidad presencial, ya que dicha resolución no contempla estándares para la modalidad a distancia. Por tanto, el Ciclo de Licenciatura en Enfermería, dictado con modalidad a distancia, deberá ser acreditado cuando se aprueben los estándares a distancia para este título.

Como hechos destacables para la institución, deben mencionarse el trato individual y cordial, por parte de las direcciones de carreras y docentes, que fue señalado de manera enfática por los estudiantes durante la vista de pares a la institución y la demanda creciente que registran las carreras de grado y posgrado, principalmente en el área de la salud, por parte de estudiantes de otros países, mayormente de Latinoamérica. Este último aspecto lo atribuyen al prestigio que ostentan estas carreras en el exterior.

En adición a lo ya mencionado, se observa que las recomendaciones formuladas en la evaluación externa a cargo de CONEAU en el año 1999, para la dimensión gestión académica, fueron consideradas por la Universidad y cumplidas en gran medida, lo que se refleja en el reciente IA. En este informe se aprecia un aumento sustancial del número de docentes con dedicación horaria semanal de 40 h, así como también de los que acreditan 20 h semanales, los cuales, en conjunto, alcanzaban al 64% del plantel docente al 2014.

Además, frente a la observación de la inexistencia de una carrera docente, en el IA la institución declara poseer mecanismos claros y objetivos para la selección, evaluación y permanencia de los docentes. Éstos disponen de instancias de perfeccionamiento en el área disciplinar donde se desempeñan y en aspectos didácticos y pedagógicos. Como complemento, la UM implementó en 2003 la Carrera de Profesor Universitario como opción para la formación de los profesores. En relación a la inexistencia de una evaluación sistemática de los docentes, de acuerdo a lo informado en el IA, el Reglamento de Selección Docente, aprobado por Resolución CSU N° 03/04, incorpora mecanismos de evaluación sistemática de los docentes de la Universidad.

Por otra parte, en relación a la observación formulada sobre la falta de políticas de posgrado, es importante afirmar que la UM amplió considerablemente su oferta de posgrado, de modo que, en la actualidad, el 48% de las carreras ofrecidas pertenecen a este nivel. Por su parte, el 47% del cuerpo académico cuenta con formación de posgrado en áreas afines a las de las actividades académicas en las que están involucrados. Además, el 14,5% del total de estudiantes cursa carreras de posgrado. Por lo cual, se puede afirmar que actualmente la oferta de carreras de posgrado aparece consolidada en la institución.

Asimismo, se observa un sistema de Educación a Distancia que ha venido funcionando en un modo bastante laxo e informal, con un desarrollo descentralizado, poco planificado, motorizado a partir de iniciativas entusiastas, pero dispersas institucionalmente. Sin embargo, el sostenido esfuerzo y compromiso de docentes y directivos es evidente, no solo en los relatos de estudiantes y graduados de la modalidad, sino también en los datos de retención y rendimiento académico.

En este aspecto, también se percibieron claras señales de alerta, de las cuales la institución pareciera haber tomado nota recientemente, a partir de iniciativas pertinentes y adecuadas, como la decisión de actualizar y reformular el modelo educativo de la modalidad y la intención de renovar y actualizar el Campus Virtual. Estas iniciativas deberán profundizarse propiciando acuerdos y compromisos institucionales claros y a largo plazo. Centralizar y coordinar funciones técnicas, de planificación, diseño instruccional, diseño tecno-pedagógico, procesamiento didáctico, logística y evaluación, permitirá a la institución concentrar recursos que son indispensables para proveer servicios de calidad a las unidades académicas. Es preciso también desarrollar procesos, sistematizar la información y desarrollar equipos que puedan gestionar la modalidad de manera eficaz.

Es importante resaltar que la UM considera a la investigación como una función central de la vida universitaria. Se destaca el énfasis puesto en la investigación, tanto básica como aplicada, así como la respuesta de la institución a las necesidades del entorno social. La Universidad estableció una política para el desarrollo de la investigación. En este sentido, los laboratorios cuentan con las condiciones de bioseguridad correctas (circulación, matafuegos, ventilación, formación, etc.), que son frecuentemente controladas por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en sus inspecciones periódicas. En el área de las ciencias naturales, aloja una importante colección científica, proveniente de la Fundación de Historia Natural Félix de Azara, registrada en el Sistema Nacional de Colecciones Biológicas generado por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación, con una colección que incluye unas 40.000 piezas y se encuentra accesible a otros investigadores para su utilización en investigación. Para los trabajos que requieran una investigación pre-clínica, dispone de los lugares adecuados, cumpliendo estrictas normas de calidad y seguridad. Los equipos de trabajo más fundamentales están actualizados y en funcionamiento. Además, el instrumental de mayor complejidad posee, para su operatividad, de personal especializado

contratado por la propia UM, a la vez que están disponibles para la comunidad científica en general.

Los proyectos de investigación en ejecución o los propuestos, son apoyados fuertemente por la UM para que, si son aprobados por su Consejo Científico, cuenten con los medios económicos suficientes para operar sin interrupciones, así como para complementar los recursos provenientes de organismos nacionales (FONCyT, CONICET) o internacionales.

Dos de los ocho centros de investigación, el Centro de Estudios Sociales, Políticos, Económicos y Jurídicos (CEJU) y el Centro de Ciencia, Tecnología y Sociedad (CCTS), están orientados a la investigación en las áreas de las ciencias sociales y de las ciencias humanas. La UM tiene planes concretos para su desarrollo, a través de la incorporación, por medio de llamados permanentes para la radicación de grupos de investigación en las áreas de pertinencia, así como la búsqueda de becarios para realizar tesis doctorales cofinanciadas y la planificación de espacios físicos específicos en las áreas en construcción. El CEJU ha desarrollado un importante proyecto en la línea de investigación de mercado de capitales, a través de un contrato firmado entre la UM y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (IA, Anexo 3.1, pág. 180). En tanto, el CCTS, desempeña un papel trascendente en la Sociedad Latinoamericana de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología (ESOCITE), asociación profesional que reúne a los investigadores y docentes del campo CTS en América Latina. (IA, Anexo 3,1, pág. 184).

Los recursos humanos (doctorandos, estudiantes e investigadores) trabajan en un ámbito abierto y accesible. Cuentan con los medios adecuados para sus trabajos y se realizan seminarios de investigación frecuentes que les permiten evolucionar en su formación. Las normas de bioseguridad se cumplen.

Los proyectos de investigación son amplios en su concepción, algunos de desarrollo de conocimiento básico, otros más aplicados o para resolver cuestiones específicas. Todos cuentan con una evaluación científica propia o de organismos nacionales. Cuando corresponde, se realiza un riguroso análisis por parte del Comité de Ética, para ensayos clínicos, o de los protocolos experimentales, por el Comité del Cuidado y Uso de Animales de Experimentación, lo cual se aplica a todos los proyectos de investigación. En caso de necesidad de los proyectos, la UM ejecuta rápidamente la compra de equipos especiales, establece convenios específicos con CONICET, o mantiene un presupuesto concreto para la biblioteca, de tal manera, que cada centro de investigación pueda trabajar con continuidad. Esto se logra por una estructura dinámica de organización, el CICITT, así como un CSU expeditivo.

El impulso dado a las becas cofinanciadas con CONICET ha generado un movimiento creciente de graduados, que se dedican a hacer su trabajo de tesis doctoral en las instalaciones de la UM, con una muy buena proyección, respecto a otras universidades privadas.

Además, la estructura funcional para las actividades de extensión resulta apropiada y está avalada por un importante apoyo institucional. En materia de extensión y vinculación con el medio, la articulación de las funciones de la UM es sólida y se materializa principalmente a través de la estrecha vinculación entre la oferta académica y las líneas prioritarias de investigación/extensión desarrolladas. Hay un retorno notable por parte de los graduados hacia la UM, sobre todo participando en las actividades de extensión. La Universidad contribuye con un seguimiento estricto de los mismos y les otorga la posibilidad de reincorporarse a la misma con actividades de extensión.

Las actividades de extensión constituyen para la UM un hito de desarrollo. Para ello, planifican su política universitaria con resoluciones que promueven las tareas de extensión de

docentes, alumnos e investigadores, como lo son los incentivos económicos como las becas para estudiantes y para extensionistas, los aportes de recursos económicos necesarios para la implementación de las actividades, la disponibilidad de las instalaciones o el apoyo para posibilitar los viajes grupales (nacionales o internacionales). La comunidad acepta esta propuesta universitaria y responde participando activamente en la misma.

En función de los documentos analizados y la visita realizada a la institución que han permitido valorar positivamente aspectos básicos como la adecuación de servicios bibliotecarios, infraestructura y equipamiento y aspectos diferenciadores, como el espacio que ocupa la Biblioteca dentro de la institución y la producción editorial y el compromiso de crecimiento que la Universidad ha manifestado en relación a este importante servicio académico, es posible afirmar que la Biblioteca de la UM cumple con los objetivos propios de una Unidad de información de estas características, los que acompañan y refuerzan los objetivos institucionales de la Universidad.

## **RECOMENDACIONES**

### **Gestión Institucional y Gobierno**

1. Institucionalizar espacios de participación de los docentes, alumnos y graduados.
2. Generar un sistema de evaluación permanente a nivel de cada unidad académica y un organismo de evaluación permanente a nivel central, que brinde insumos a la planificación del desarrollo institucional.
3. Establecer una clara distinción entre las competencias del Consejo Directivo de la Fundación Felipe Fiorellino y las del CSU, a fin de resguardar la autonomía de las decisiones académicas de la UM y las funciones de administración financiera y económica de la fundación.
4. Optimizar el funcionamiento del sistema de información SAGA.
5. Continuar con el proceso de formalización de los procedimientos administrativos y de gestión de la Universidad.
6. Proponer a diferentes responsables para las funciones de la UM, evitando superposiciones.

### **Gestión Económica-Financiera**

7. Desarrollar en los planes estratégicos una explicitación presupuestaria cuantitativa de recursos, gastos, inversiones y número de alumnos.
8. Elaborar e implementar un manual de procedimientos que establezca funciones, actividades, productos y procesos para cada uno de los sectores de la DGE y un tablero de Control de Gestión con indicadores de gestión financiera y no financiera.
9. Promover la obtención de recursos complementarios a los de aranceles y matrículas de las unidades de enseñanza, potenciando las actividades de investigación.
10. Organizar los datos económicos financieros de forma tal que permita distinguir, en el propio sistema de registros, los recursos aplicados a docencia, investigación y extensión.

## **Gestión Académica**

11. Facilitar el acceso al conocimiento público de la conformación del cuerpo docente de la UM.
12. Propiciar la realización de doctorados con becas a docentes pertenecientes a otras carreras que dicta la UM.
13. Promover el intercambio académico de docentes e investigadores.
14. Explicitar en las designaciones el modo en que se distribuyen las dedicaciones docentes entre docencia, investigación y extensión, estableciendo los tiempos mínimos para las dos últimas funciones.
15. Incentivar la incorporación de nuevos alumnos en aquellas carreras que tienen baja matrícula, sin dejar de lado el sistema actual de enseñanza personalizada característico de la UM.
16. Promover acciones para lograr un incremento significativo de la proporción de graduados, en carreras de grado y posgrado.
17. Sistematizar y optimizar el seguimiento de graduados.

## **Educación a Distancia**

18. Presentar a acreditación el Ciclo de Licenciatura en Enfermería cuando se aprueben los estándares específicos para la modalidad a distancia de esta titulación.
19. Promover y difundir la oferta de carreras en la modalidad a distancia en aquellas carreras que carecen de masa crítica en la matrícula para ser sostenibles a mediano y largo plazo.
20. Profundizar la implementación en la práctica del modelo de EaD planteado en la Resolución N° 83/06, en el cual queden plasmadas, la estructura orgánica y funcional del área y complementar dicha normativa con la formulación de circuitos de comunicación y los modos operativos en que los procesos claves se vinculan con las cátedras y las unidades académicas de las que dependen.
21. Consolidar las comisiones del área, jerarquizándolas y fortaleciendo la conformación de equipos de trabajo, con competencias, roles y funciones bien definidas.
22. Implementar las acciones necesarias conducentes al rediseño tecno-pedagógico integral del Campus Virtual, teniendo en cuenta las observaciones realizadas. El Campus Virtual deberá estar en línea con el modelo educativo actualizado.
23. Diseñar herramientas e insumos para la gestión, planificación y monitoreo de la modalidad.
24. Organizar y sistematizar la información del Área.
25. Propiciar la formulación de nuevas propuestas de renovación de la EaD, a través del diseño e incorporación de materiales didácticos y contenidos en formatos innovadores.

## **Investigación, Desarrollo y Creación Artística**

26. Planificar acciones conducentes a una adecuada disposición del espacio físico destinado investigación, teniendo en cuenta la proyección de crecimiento del área y de sus actividades.
27. Ampliar las actividades de la UVT de manera que favorezcan la vinculación con empresas, como por ejemplo, en la búsqueda de socios comerciales para la ejecución de la patente de aptámeros o procedimientos similares.
28. Balancear el desarrollo de las distintas áreas, permitiendo que los diferentes centros de investigación crezcan proporcionalmente.

### **Extensión**

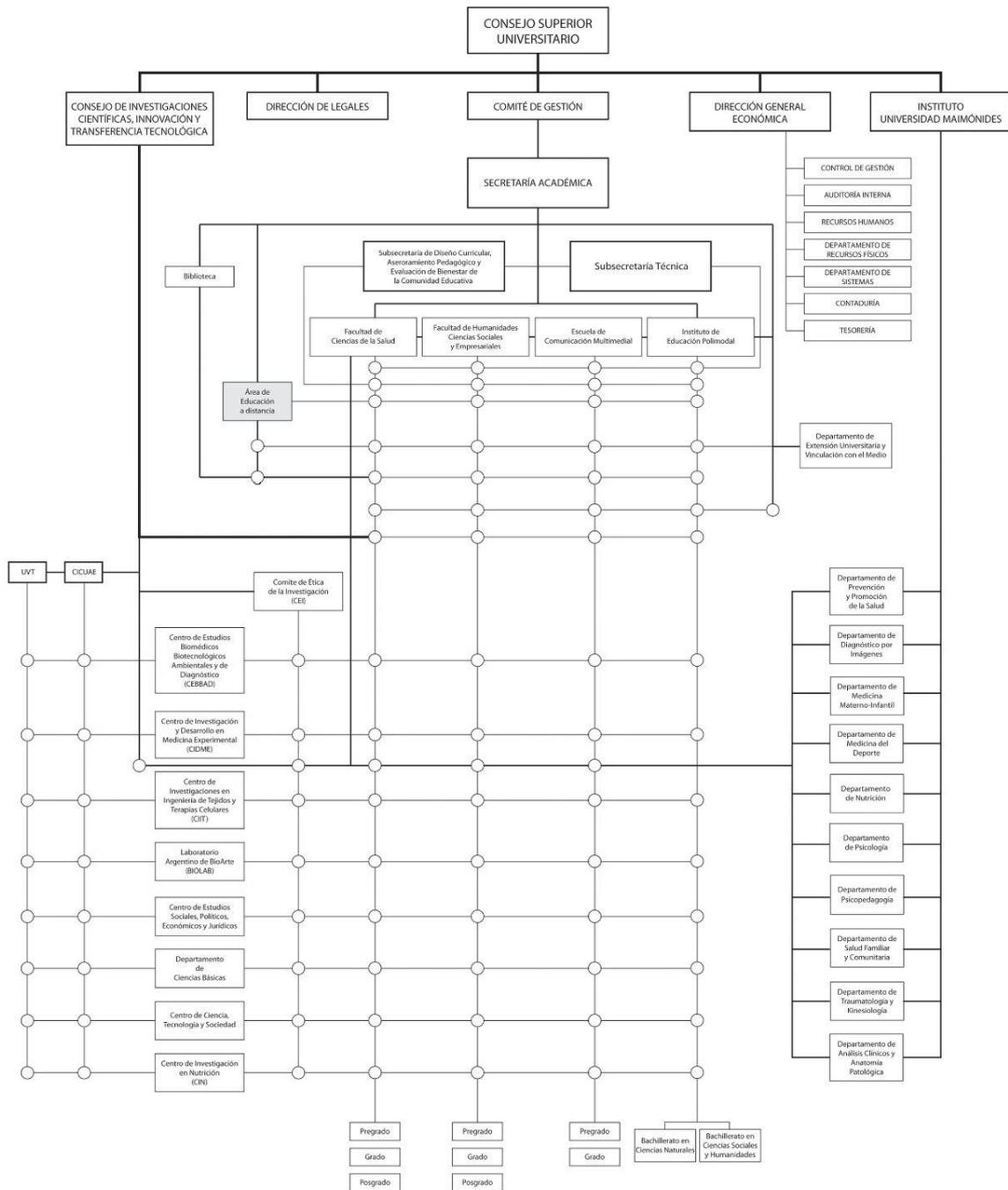
29. Otorgar mayor participación a la UVT en el control de los proyectos en ejecución o en la relación con los convenios específicos para determinadas tareas de extensión.

### **Biblioteca**

30. Jerarquizar la planta funcional de la Biblioteca.
31. Desarrollar la página web de la Biblioteca e incorporar personal informático especializado en bibliotecas para integrar las bases bibliográficas al sistema de préstamo, desarrollar y mantener actualizada la página web, implementar la consulta web del catálogo bibliográfico, etc.
32. Desarrollar, en conjunto con otras áreas académicas el repositorio institucional que permita una mayor visibilidad de la producción académica y de investigación de la institución

# ANEXOS

## ANEXO I



ANEXO II

Cuadro N° 1. Oferta académica de pregrado, grado y posgrado, según Unidad Académica

Unidad Académica	Carrera	Resoluciones CONEAU	Resoluciones Ministerio	Modalidad a distancia
<b>Facultad de Ciencias de la Salud</b>				
Pregrado	Agente de propaganda de medicamentos		N° 1004/03	
	Asistente odontológico		N° 0030/03	
	Auxiliar de farmacia		N° 1004/03	
	Instrumentador quirúrgico		N° 1107/02	
	Tecnicatura en dermatocosmiatría		N° 0550/03	
	Tecnicatura en medicina nuclear		N° 0562/03	
	Tecnicatura en prótesis dental		N° 1599/99	
Grado	Bioquímica	Acreditada por CONEAU por Res. N° 954/11 y extensión por 3 años por Res. N° 725/15	N° 1004/03	
	Farmacia	Acreditada por CONEAU por Res. N° 953/11 y extensión por 3 años por Res. N° 724/15	N° 1004/03	
	Ingeniería biomédica	Dictamen favorable CONEAU del 24/04/12, sesión N° 351 (hacer lugar)	N° 0900/13	
	Licenciatura en Ciencias Biológicas	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 394/14	N° 1599/99	
	Licenciatura en enfermería		N° 0141/99	
	Licenciatura en enfermería (Ciclo de licenciatura)		N° 1970/07	SI
	Licenciatura en instrumentación		N° 0562/09	

	quirúrgica (ciclo de licenciatura)			
	Licenciatura en kinesiología y fisioterapia		N° 0539/99	
	Licenciatura en nutrición		N° 1259/95	
	Medicina	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 689/10	N° 1097/90	
	Odontología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 994/10	N° 0255/91	
Posgrado	Doctorado en medicina	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 1142/13 (no solicitó categoría)	N° 2072/97	
	Doctorado en odontología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 561/11 (no solicitó categoría)	N° 0255/91	
	Maestría en ecodopler vascular	Dictamen favorable CONEAU del 19/08/08, sesión N° 274 (hacer lugar)	N° 0232/09	
	Maestría en farmacopolítica	Dictamen favorable CONEAU del 21/07/08, sesión N° 272 (hacer lugar)	N° 0227/09	
	Maestría en manejo ambiental	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 561/11 (no solicitó categoría)	N° 0654/05	
	Maestría en neurociencias	Dictamen favorable CONEAU del 15/12/14, sesión N° 413 (hacer lugar)	N° 2333/15	
	Maestría en odontología con orientación en ortodoncia, endodoncia, periodoncia, odontopediatría, o prótesis	Acreditada por CONEAU por 1 año por Res. N° 103/03 (proyecto)	N° 1005/02	

Especialización en cirugía buco maxilofacial	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 245/07 (no solicitó categoría)	N° 1804/12	
Especialización en comunicación en salud	Dictamen favorable CONEAU del 11/04/11, sesión N° 328 (hacer lugar)	N° 1299/14	
Especialización en cuidados intensivos pediátricos	Dictamen favorable CONEAU del 27/08/12, sesión N° 360 (hacer lugar)	N° 0549/15	
Especialización en diagnóstico por imágenes con orientación en ecodiagnóstico y ecodoppler	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. Nro 913/10 (no solicitó categoría)	N° 0598/02	
Especialización en diagnóstico por imágenes con orientación en pediatría		N° 0598/02	
Especialización en endodoncia	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 536/08 (no solicitó categoría)	N° 0472/15	
Especialización en geriatría	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 152/09 (no solicitó categoría)	N° 0386/13	
Especialización en implantología	Dictamen favorable CONEAU del 18/02/08, sesión N° 261 (hacer lugar)	N° 1545/08	
Especialización en medicina del deporte	Acreditada por CONEAU por 1 años por Res. N° 035/06 (proyecto)	N° 1410/06	
Especialización en medicina familia	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 787/10 (categoría C)	N° 1022/06	SI
Especialización en medicina física y rehabilitación	Dictamen favorable CONEAU del 04/11/13, sesión N°	N° 0013/15	

		388 (hacer lugar)		
	Especialización en neonatología	Dictamen favorable CONEAU del 20/04/15, sesión Nro 417 (hacer lugar)		
	Especialización en odontología familiar y comunitaria	Acreditada por CONEAU por 1 año por Res. N° 449/04 (proyecto)	N° 1596/04	
	Especialización en odontopediatría	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 694/14 (no solicitó categoría)	N° 0562/99	
	Especialización en oftalmología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 099/09 (no solicitó categoría)	N° 1838/13	
	Especialización en ortodoncia	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 530/08 (no solicitó categoría)	N° 2279/12	
	Especialización en patología médica	Acreditada por CONEAU por 1 año por Res. N° 318/04 (proyecto)	N° 1245/04	
	Especialización en pediatría	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 490/08 (categoría B)	N° 2275/12	
	Especialización en periodoncia	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 695/14 (no solicitó categoría)	N° 1205/99	
	Especialización en prótesis	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 855/14 (no solicitó categoría)	N° 1321/99	
	Especialización en psicogeriatría	Dictamen favorable CONEAU del 22/10/12, sesión N° 364 (hacer lugar)	N° 1135/14	
	Especialización en psiquiatría	Acreditada por CONEAU por 6	N° 1931/13	

		años por Res. N° 549/09 (no solicitó categoría)		
	Especialización en reumatología	Acreditada por CONEAU por 3 años por Res. N° 049-P4/99 (no solicitó categoría)	N° 0948/95	
	Especialización en salud social y comunitaria	Acreditada por CONEAU por 3 años por Res. N° 107/09 (no solicitó categoría)	N° 1205/10	
	Especialización en terapia intensiva	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 086/10 (categoría B)	N° 0387/12	
<b>Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y Empresariales</b>				
Pregrado	Tecnicatura superior en consultoría psicológica		N° 2208/08	
	Martillero público y corredor de comercio		N° 0454/15	
Grado	Abogacía		N° 0092/01	
	Contador público		N° 0397/00	
	Ingeniería en sistemas de información	Acreditada por CONEAU por 3 años por Res. N° 027/12	N° 1526/14	
	Licenciatura en administración		N° 1184/96	
	Licenciatura en artes musicales		N° 0516/01	
	Licenciatura en ciencias políticas		N° 0953/11	SI
	Licenciatura en ciencias de la educación		N° 0135/02	
	Licenciatura en educación física y deporte		N° 0118/09	
	Licenciatura en educación física y deporte (ciclo de licenciatura)		N° 1022/05	
	Licenciatura en estrategia		N° 1292/02	SI

	contemporánea			
	Licenciatura en formación en ciencias y humanidades (ciclo de licenciatura)		N° 0694/03	
	Licenciatura en formación en ciencias y humanidades (ciclo de licenciatura)		N° 1237/06	SI
	Licenciatura en gerontología		N° 0542/99	
	Licenciatura en gerontología		N° 0144/11	SI
	Licenciatura en gestión de recursos humanos		N° 0190/03	
	Licenciatura en marketing		N° 1069/06	
	Licenciatura en organización y dirección institucional		N° 1599/99	
	Licenciatura en periodismo		N° 0338/10	SI
	Licenciatura en psicología	Acreditada por CONEAU por 3 años por Res. N° 1039/13	N° 1630/99	
	Licenciatura en relaciones internacionales		N° 0596/11	SI
	Licenciatura en turismo		N° 0194/03	
	Profesorado universitario		N° 0882/03	
	Profesorado de nivel medio o superior		N° 0703/06	
Posgrado	Doctorado en psicología con orientación en neurociencia cognitiva aplicada	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 484/05 (no solicitó categoría)	N° 0042/07	
	Doctorado en administración		N° 1097/90	
	Doctorado en	Dictamen favorable		

investigación en gerontología	CONEAU del 17/11/14, sesión N° 411 (hacer lugar)		
Maestría en administración pública	Dictamen favorable CONEAU del 11/04/11, sesión N° 328 (hacer lugar)	N° 2275/14	SI
Maestría en estrategia y políticas internacionales	Dictamen favorable CONEAU del 15/06/15, sesión N° 421 (hacer lugar)		
Maestría en geopolítica	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 484/05 (no solicitó categoría)	N° 0216/05	SI
Maestría en gerenciamiento integral de servicios de enfermería	Acreditada por CONEAU por 3 años por Res. N° 854/11 (no solicitó categoría)	N° 0002/03	
Maestría en psicogerontología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 699/14 (no solicitó categoría)	N° 0085/08	
Maestría en relaciones internacionales	Acreditada por CONEAU por Res. N° 231/05 No acreditada por Res. Nro 902/11	N° 1377/06	
Especialización en gerontología social	Dictamen favorable CONEAU del 01/11/11, sesión N° 342 (hacer lugar)	N° 1006/13	
Especialización en gestión del desarrollo económico y social	Dictamen favorable CONEAU del 15/06/15, sesión N° 421 (hacer lugar)		
Especialización en psicogerontología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 434/14 (no solicitó categoría)	N° 1819/15	
Especialización en psicogerontología	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 690/14 (no solicitó categoría)	N° 0289/08	SI
Especialización en	Acreditada por	N° 0401/02	

	psicoterapia familiar con orientación cognitiva	CONEAU por 6 años por Res. N° 568/14 (no solicitó categoría)		
	Especialización en psicoterapia individual y grupal con orientación cognitiva	Acreditada por CONEAU por 6 años por Res. N° 567/14 (no solicitó categoría)	N° 0418/02	
<b>Escuela de Comunicación Multimedial</b>				
Pregrado	Tecnicatura en diseño web y aplicaciones móviles		N° 0292/14	
	Tecnicatura en negocios en internet		N° 1300/14	
Grado	Licenciatura en tecnología multimedial		N° 0734/97	

Fuente: Informe técnico proporcionado por la UM