

**EVALUACION EXTERNA DE LA
UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA
2002**

Comité de Pares Evaluadores:

José Francisco MARTIN LOMAS (Relator)
Edgardo GOMEZ LUENGO
Federico REY LENNON
Alfredo RUSSO

Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación:

Ernesto VILLANUEVA
Jorge Federico MIKKELSEN LOTH

Equipo Técnico de la CONEAU:

Leandro E. HABERFELD

Índice General

LA UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

1. INTRODUCCION	4
1.1. Perfil de la Universidad	4
1.2. Orígenes, fines, misión y objetivos de la UADE	4
1.3. Breve evolución histórica (1962-1999)	5
1.4. Reforma de la estructura académica a partir del año 2000	7
1.5. La realización de la Autoevaluación y los elementos que la componen	8
1.6 Metodología y etapas de la Autoevaluación	9
2. GOBIERNO Y GESTIÓN	11
2.1. Gobierno, Administración y Gestión	11
2.2. Facultades y Departamentos	18
3. DOCENCIA	21
3.1. Planes de Estudio de Grado	21
3.2. Alumnos	24
3.3. Servicios a los estudiantes	27
3.3.1. Becas	27
3.3.2. Servicio de empleo y pasantías para estudiantes	28
3.3.3. Bienestar Estudiantil	28
3.3.4. Intercambio estudiantil	29
3.4. Cuerpo docente	29
3.5. Evaluación del Desempeño Docente	32
3.6. Capacitación Docente	33
3.7. Programa de Calidad de la Enseñanza	33
3.8. POSGRADO	34
3.8.1. Antecedentes	34
3.8.2. Proyectos de posgrado	36
4. INVESTIGACIÓN	38
4.1. Antecedentes	38
4.2. Situación actual	39
5. EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA	43
5.1. Actividades de Extensión	43
5.2. Actividades de Transferencia	46
6. INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN	48
6.1. Grado de integración de las unidades académicas	48
6.2. Proyectos conjuntos entre facultades	48
6.3. Sistemas de información y conocimiento de las actividades desarrolladas dentro de cada unidad académica en la institución	49

6.4. Convenios con entidades extranjeras a nivel universidad	50
6.5. Foros comunes	50
6.6. Facilidad y posibilidad de cursar materias en otras facultades distintas a la propia	50
7. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES	52
7.1. Infraestructura edilicia	52
7.2. Servicios auxiliares	53
7.2.1. Servicio de electricidad, fuerza motriz y alumbrado	53
7.2.2. Servicio de agua potable y sanitarios	54
7.2.3. Servicio contra incendios	54
7.2.4. Servicio de gas	54
7.2.5. Servicio de climatización de aire	55
7.2.6. Servicio de telefonía y comunicaciones	55
7.2.7. Servicio de ascensores	55
7.2.8. Servicio de seguridad y controles	56
7.2.9. Servicio de limpieza	57
8. BIBLIOTECAS, SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INFORMÁTICOS	57
8.1. Servicios e infraestructura	57
8.2. Personal	58
8.3. Colecciones	58
8.4. Clasificación, catalogación y estadísticas	59
8.5. Circulación y prestamos	60
8.6. Convenios y cooperación	60
9. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES	60
9.1. Gobierno, Administración y Gestión	61
9.2. Docencia	63
9.3. Investigación	66
9.4. Extensión	69
9.5. Integración	71
9.6. Infraestructura	72
9.7. Biblioteca	72

LA UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

1. INTRODUCCION

1.1. Perfil de la Universidad

Recogemos la memoria colectiva de la UADE, tal como la propia Universidad la recupera en su Informe de Autoevaluación, comenzando por sus antecedentes.

1.2. Orígenes, fines, misión y objetivos de la UADE

La Cámara Argentina de Sociedades Anónimas¹ se funda el 28 de agosto de 1953 y su Objeto Social hace hincapié en los aspectos legales y jurídicos propios de la defensa y valorización de la sociedad anónima, propiciando la difusión de los conocimientos atinentes a esta finalidad y considerando necesario capacitar a sus dirigentes.

Una de las peculiaridades que merece ser resaltada acerca de los orígenes de la Universidad y que representa una característica que la diferencia de la gran mayoría de las universidades privadas de nuestro país, es que dicho origen está directamente relacionado con la iniciativa de la Cámara de crear una institución académica, que, desde este ámbito, le ayudara a lograr sus propios objetivos empresariales.

Esto sucede en diciembre de 1956, cuando el Consejo Directivo de la Cámara dispone la creación del Instituto Superior de Estudios de la Empresa, que inicia sus actividades en mayo de 1957 inaugurando los cursos respectivos, con un total de 338 ejecutivos de empresas inscriptos, en la sede de Avda. Belgrano 687, de la Ciudad de Buenos Aires.

Con la intención de crear un ente autónomo, a fines del año 1957 el Instituto se transforma en la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa, incursionando en la organización de la enseñanza a nivel superior, planteándose como objetivo: promover la capacitación en todas las disciplinas vinculadas al desenvolvimiento de la empresa, como institución económico-social, tratando de aunar una visión académica con el análisis de los problemas concretos de la realidad empresarial en la Argentina. En 1958, completaron los cursos cerca de 500 dirigentes de empresa.

La posibilidad de lograr la capacitación de dirigentes y del personal de todos los niveles directivos y hacerlo a nivel de la educación superior se abrió plenamente en 1958, con la aprobación de la Ley 14.557, que autorizó la creación de Universidades Privadas.

¹ La Cámara Argentina de Sociedades Anónimas, hoy Cámara de Sociedades Anónimas es la fundadora de la UADE. Informe de Autoevaluación, pág. 25

El texto del estatuto aprobado por la Cámara de Sociedades Anónimas el 16 de junio de 1962, que crea la Universidad Argentina de la Empresa, recoge la intencionalidad de los objetivos de los fundadores cuando en lo esencial manifiesta en su Art. 3º, lo siguiente: “a) *despertar y estimular la vocación por “los estudios de todas las ramas de la ciencia vinculadas a la empresa en sus múltiples y variados aspectos...”*²

La característica peculiar que mencionábamos al comienzo se plasma, entonces, tanto en los objetivos como en la propia denominación de la Universidad resaltando su misión principal: la formación de recursos humanos para fortalecer con ellos la actividades de las empresas. Para ello la organización, administración y dirección, en los diversos campos de la actividad económica de las empresas, se constituía en el eje alrededor del cual debía girar la actividad académica de la nueva Universidad.

Algunos inconvenientes iniciales, de carácter formal, para poder perfeccionar la iniciativa pudieron ser superados y “el 3 de Septiembre de 1963, en una reunión de la Comisión de Enseñanza registrada en el Acta N° 25 del Libro de Actas N° 1, se hace conocer la Resolución Ministerial P.J. 1609, por la que se acuerda personería jurídica a la Universidad Argentina de la Empresa, dictada con fecha 27 de agosto que dice: *”Visto el Expediente C 4086/1/62, en el que se solicita concesión de personería jurídica para la Fundación Argentina de la Empresa (UADE);el Ministerio de Educación y Justicia resuelve: Artículo Primero: Concédese personería jurídica a la Fundación Universidad Argentina de la Empresa (UADE), constituida en esta Capital el 7 de junio de 1963;*”

“De inmediato se gestionó la autorización gubernamental para que la Fundación funcionara como universidad privada, lo que se obtuvo con carácter provisorio por el decreto N° 2227 del 29 de abril 1968, dentro de la nueva ley 17604”.

“Con posterioridad, por el Decreto 3825 del 19 de junio de 1972 se le concede a la UADE la autorización definitiva, prevista en los artículos 6º y 8º de la última ley citada.”³

Esta breve reseña se completa con algunos hitos de su transformación también recuperados por el proceso de autoevaluación.

1.3. Breve evolución histórica (1962-1999)

Para lograr el perfil propio, diferente - aquello que la ha caracterizado -, la UADE eligió una estrategia para conformar su oferta educativa: En primer lugar privilegió las áreas del conocimiento vinculadas al desarrollo de las empresas, optando –en general- por la creación, el impulso y la organización de carreras no tradicionales, para tratar de satisfacer los requerimientos de la continua evolución empresaria, en el marco de la realidad nacional de la década de los años sesenta. Para ello también

² Estatuto vigente de la UADE, pág. 5

³ Informe de Autoevaluación, pág. 12-13

recurrió al análisis comparativo de programas y planes académicos de las más importantes universidades europeas y norteamericanas y convocó a relevantes profesionales de las áreas de conocimiento que se habían priorizado.

La organización inicial consistió en 5 Facultades y diversas licenciaturas. Entre ellas cabe mencionar: Comercialización, Costos, Finanzas, Organización de la Producción y Relaciones Industriales.

Esa estructura inicial comenzó su consolidación, con el correr del tiempo, a través de las Facultades de Ciencias de la Administración, de Ciencias Agrarias, de Ciencias Económicas, de Derecho y Ciencias Sociales e Ingeniería. Estas Facultades eran dirigidas por una estructura simple encabezada por un Decano, con la colaboración de un Secretario Académico, uno Administrativo y los Directores de Carrera, los cuales conformaban el Consejo de la Facultad.

A las carreras existentes se agregaron más tarde las otras ofertas académicas, todas relacionadas con las necesidades que la Universidad consideraba que tenían las empresas y con su propio perfil. Entre ellas se pueden resaltar las licenciaturas en: Estadística Aplicada a la Empresa, Investigación de Mercados, Relaciones Públicas, Técnicas de Gerencia, Ingeniería de la Producción e Ingeniería en Organización de la Construcción. La oferta era, hacia 1970 de 20 carreras de grado con 10 títulos intermedios

En el año 1989 sus autoridades establecieron un “plan de reestructuración académica y pedagógica” que establecía un sistema por Departamentos⁴ que dependían orgánica y funcionalmente del Rectorado y en los que se agrupaban las materias afines. Se crearon entonces los siguientes departamentos:

- Comercialización
- Computación, Sistemas y Métodos
- Contabilidad, (cambió a Contabilidad e Impuestos en 1991)
- Derecho
- Economía
- Economía Empresarial (cambió más tarde el nombre por Administración y Organización Empresarial)
- Finanzas y Control de Gestión
- Humanidades
- Matemática y Métodos Estadísticos

Al introducir la organización departamental (Nueve Departamentos tuvieron bajo su responsabilidad la organización académica, pedagógica y de investigación por áreas disciplinarias afines) se estableció un hito importante para cambios que la Universidad ha llevado a cabo durante su historia más reciente y que analizaremos más adelante. De hecho la reestructuración a la que nos estamos refiriendo estableció una organización matricial, que si bien en los primeros momentos incidió en forma

⁴ Este cambio surge, al parecer, como consecuencia de la relación con la Università Luigi Bocconi de Milán, Italia con la que se firmó un convenio de cooperación e intercambio de experiencias.

diferencial sobre el conjunto de la estructura, se fue paulatinamente extendiendo al conjunto de la misma.

Las que adoptaron más rápidamente la nueva modalidad organizacional resultaron las Facultades de Ciencias de la Administración, Ciencias Económicas y Ciencias Sociales y Jurídicas. Luego lo hicieron las de Ciencias Agrarias e Ingeniería. Con las Facultades a cargo de las carreras y los Departamentos a cargo de familias de materias afines, se comenzó a perfilar lo que es la organización actual de la UADE.

A partir de entonces la Universidad fue experimentando cambios estructurales y académicos con cierta frecuencia, conservando los objetivos previstos por sus fundadores, pero detectando nuevas necesidades de formación y capacitación en el mercado; y al mismo tiempo adecuando la estructura al creciente tamaño, y a los más modernos esquemas organizacionales en materia de Educación Superior.

Ese proceso tuvo una primera culminación en 1995 con la creación de los departamentos de:

- Ciencias Sociales y Humanidades,
- Recursos Humanos,
- Técnicas de la Comunicación y de las Artes,
- Técnico y Científico.

“Simultáneamente se creaba la Facultad de Artes y Ciencias, con nuevas carreras. De este modo, la UADE ofrecía 35 carreras en seis Facultades y 13 Departamentos en 1999.”⁵

1.4. Reforma de la estructura académica a partir del año 2000

La gestión encabezada por las autoridades de la UADE, que asumieron a comienzos del año 2000 resolvieron, a partir de diversos estudios realizados internamente y por consultores externos⁶, implementar una importante modificación de la estructura académica, la que se explicita en la Resolución Normativa N° 7/00 de Organización Académica y Administrativa, que está vigente desde entonces⁷, y que, en este informe, se analizará en el marco del proceso de evaluación institucional dado el carácter de transformaciones en curso de implementación.

Ante la propia conciencia de la institución sobre los procesos de cambio que ha sufrido en sus cuarenta años de vida universitaria, cabría formular el interrogante de si la decisión de no permanecer idéntica a sus orígenes o de haber adoptado una significativa frecuencia en sus transformaciones, no podría haber producido un cierto efecto desestabilizante entre los miembros de la institución y /o afectado el necesario

⁵ Informe de Autoevaluación, pág. 34

⁶ Informe de Booz / Allen/ Hamilton

⁷ El Organigrama del Anexo 1 de la RN 7/00 ha sido posteriormente modificado. Informe de Autoevaluación, pág. 33-35

sentimiento de pertenencia, pero interesa evaluar los resultados de estas decisiones institucionales con relación a los últimos seis años y especialmente al presente y futuro de la institución.

Sin embargo, un primer resultado de la evaluación institucional ha sido comprobar que los procesos de transformación que ha vivido y vive la UADE, fruto de gestiones que se sucedieron en diferentes momentos de su historia, no solamente no la han desestabilizado sino que la han ayudado en su proceso de búsqueda en pos de adaptarse a las nuevas exigencias de la realidad, manteniéndose fiel a sus objetivos originales.

Actualmente la UADE funciona en un complejo edilicio ubicado en la calle Lima 717, de la Ciudad de Buenos Aires, que describiremos al analizar su infraestructura, donde se encuentra concentrada toda la actividad académica y administrativa.

1.5. La realización de la Autoevaluación y los elementos que la componen

En el año 2002 la UADE decide desarrollar su proceso de Autoevaluación Institucional con el propósito de exponer sus resultados a la Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria que, tal como lo prevé la Ley de Educación Superior, se realiza a través de un equipo de Pares Evaluadores. Ha promovido esta decisión, entre otras causas, el tiempo transcurrido desde la sanción de la ley de Educación Superior 24.521 y la necesidad de cumplir con las disposiciones que emanan de la misma, relativas al proceso de Evaluación Institucional.

El Informe de Autoevaluación Institucional realizado por la UADE se divide en diez capítulos que representan los “ejes temáticos” seleccionados por la propia institución para desarrollar su autoanálisis. Dichos ejes son: 1) Presentación Institucional y Procesos de Autoevaluación; 2) Gobierno, Administración y Gestión; 3) Facultades y Departamentos; 4) Docencia; 5) Planes de Estudio; 6) Alumnos; 7) Investigación; 8) Extensión; 9) Graduados; y 10) Infraestructura y Equipamiento.

El Informe propiamente dicho es acompañado por una carpeta con anexos a cada uno de sus capítulos. Esta carpeta con anexos presenta, en general, documentación de tipo respaldatorio a lo sostenido o descrito en el Informe Central. Su función es aclarar o ampliar la información contenida en la Autoevaluación y, por tanto, no se presenta articulado como una explicación más profunda de cada una de las dimensiones de análisis sino que su objetivo es claramente la complementación.

Las estadísticas e indicadores de rendimiento académico de la UADE y su comparación con instituciones de educación superior de similares características aparecen sólo cuando el texto del Informe así lo requiere. Sin embargo, la presentación carece de un anexo estadístico apropiado que habilite al lector de la Autoevaluación a trazar su propio juicio acerca de posibles omisiones en el análisis realizado o importantes relaciones entre variables que podrían, potencialmente, enriquecer los resultados alcanzados por la institución a través de una mirada externa a la misma. Estos

aspectos de carencia parcial de información se intentaron subsanar posteriormente, durante el proceso de evaluación externa, al proporcionarse –a pedido de los pares evaluadores- información adicional. Volveremos sobre este punto al analizar la gestión.

1.6 Metodología y etapas de la Autoevaluación

La UADE concibe a la Autoevaluación como un proceso mediante el cual o para el cual se necesita “un amplio conocimiento en profundidad de las virtudes y defectos de la propia organización y su operación en referencia a su objetivo y la prestación del servicio de enseñanza. Se debe saber quiénes conforman y cómo es la Universidad; qué cualidades tiene y que defectos adolece para mejorar las primeras y superar los segundos o, al menos, cómo minimizarlos”⁸

Pero, al mismo tiempo, no se visualiza a este proceso como una instancia alejada de las prácticas cotidianas de la institución universitaria ya que “indudablemente es continuamente evaluada en sus contenidos y procesos académicos y administrativos, por aquellos que la dirigen”⁹. Por tanto, para la UADE, la relevancia de esta Autoevaluación se fundamenta en dar cumplimiento a una disposición legal emanada de la Ley de Educación Superior. Su especificidad radica en que el autoanálisis se prepara para otro, ya que es el primer paso de un procedimiento que involucra como segunda instancia una evaluación externa.¹⁰

La Autoevaluación comenzó con la constitución de una Comisión y con la difusión entre los docentes y no docentes de la institución del contenido del Acuerdo firmado con la CONEAU. La Comisión estableció los ejes temáticos que servirían tanto para el análisis de la UADE como para su posterior exposición en el Informe Final de Autoevaluación.

La Comisión se encargó tanto de reunir la información necesaria como de entrevistar a los directos involucrados con cada eje temático preestablecido. Con estos elementos se procedió a redactar un primer borrador del Informe.

El borrador fue discutido en un taller que reunió tanto a sectores administrativos como académicos y cuyos resultados sirvieron para corregir la primera versión del Informe. Una vez dado este primer paso “los documentos fueron sometidos al análisis de aquellos docentes y alumnos que aceptaron participar, accediendo a las invitaciones que se hicieron en tal sentido por diversos medios: carteleras, comunicados electrónicos, publicaciones”¹¹

⁸ Informe de Autoevaluación, 3. Proceso de Autoevaluación. Pag. 15

⁹ Informe de Autoevaluación, 3. Proceso de Autoevaluación. Pag. 15

¹⁰ “La UADE, en el deseo de cumplir la mencionada exigencia legal, firmó, el 24 de abril 2002, con la CONEAU, el Acuerdo General para implementar el proceso de evaluación institucional, lo cual significó llevar adelante la Autoevaluación primero, punto inicial de referencia del proceso de Evaluación Externa”, Pag,15

¹¹ Informe de Autoevaluación, pág. 16

Ya con el informe enriquecido y corregido el Consejo Académico procedió a su consideración, aprobación y elevación al Consejo de Administración, finalizando así el proceso de Autoevaluación. El resultado de dicho análisis sirvió para nutrir el inicio del proceso (que no ha concluido aún) de elaboración de un Plan Estratégico de Mediano y Largo Plazo.

La Universidad, como institución de educación superior que nacía, tenía como objeto de estudio a “la empresa” y, por tanto, debía estructurarse de modo de poder abarcar sus aspectos organizacionales, administrativos y de dirección en los distintos campos de la actividad económica. Esta misión primordial puede comprobarse en la forma en que se estructuraron sus unidades académicas originales ya mencionadas.

Este criterio se ratifica en la carta que la UADE eleva al Ministro de Educación y Justicia en 1963 donde se indica que la orientación de la Universidad “*tiene fundamentalmente en vista la formación de profesionales y técnicos especializados en las distintas disciplinas en que se divide la economía de la empresa, más que servir a la empresa como estructura, trata de servir a todos los factores que condicionan un modo de vida de la humanidad*” en clara referencia al rol que juega la empresa como institución en la sociedad contemporánea.

El Informe de Autoevaluación, que se divide en los diez capítulos enumerados líneas arriba, se aboca plenamente a la descripción de las características generales y específicas de la UADE como institución de educación superior. Sin embargo, y con el objeto de fortalecer el proceso de autorreflexión que ha llevado a cabo la UADE, sería conveniente tener presente que la riqueza que brota de este enfoque debiera culminar en juicios evaluativos que den cuenta de la distancia o diferencia existente entre la actualidad institucional y los propósitos y objetivos para cada “eje temático” y su alineamiento con la misión de la UADE. Los mencionados juicios evaluativos proporcionarían una toma de posición institucional que hubieran dotado, muy probablemente, de mayor fundamento y solidez a un listado final de fortalezas y debilidades para cada uno de los capítulos en que se encuentra dividido el Informe.

Por tanto, lo que muestra el informe son los objetivos generales de la institución y una descripción acerca de la dinámica académica y administrativa de acuerdo con las dimensiones de análisis establecidas. Lo que se encuentra ausente en el mismo es el punto de referencia necesario para concebir el éxito relativo de cada programa, para la emisión de un juicio evaluativo que se afirme en una pauta previamente concebida por las propias autoridades académicas de la UADE y contra la cual pueda medirse la eficacia de las diversas políticas académicas.

En el Informe de Autoevaluación se exponen, también, las grandes transformaciones que ocurrieron en la UADE a lo largo de la década de los '90. Dichos cambios no sólo afectaron la estructura académica y curricular, al menos en dos oportunidades, sino que, incluso, promovieron transformaciones edilicias y de equipamiento. Tanto la reforma que comienza en 1989 como la del año 2000 son la consecuencia de un diagnóstico realizado oportunamente¹². Los resultados de dichas

¹² En el primer caso del “Plan de reestructuración académica y pedagógica” que surge a partir de la relación con la Università Luigi Bocconi de Milán con la que la UADE firmó un convenio de

evaluaciones y los objetivos que se esperaban alcanzar con las transformaciones no se hicieron explícitos en el Informe de Autoevaluación, con lo que sólo se pueden inferir sus motivaciones. En consecuencia, la falta de pautas específicas (más allá de sus fines, misión y objetivos) contra las cuales evaluar la eficacia y pertinencia temporal de las políticas académicas implementadas privó a la autoevaluación de importantes elementos de juicio para analizar o explicitar el análisis de los cambios en la historia reciente de la institución y que repercuten, indudablemente, en su estructura actual.

Sin embargo, y como ya lo hemos señalado, la Universidad ha dado inicio a la formulación de un Plan Estratégico de Mediano y Largo Plazo. Es altamente probable que al contar con los resultados de ambos procesos evaluativos (autoevaluación y evaluación externa) la UADE esté en mejores condiciones de encarar esta última tarea de planificación y, por ende, de contar más claramente con los puntos de referencia necesarios para realizar un proceso de evaluación continua que la ayuden a hacer los cambios que las circunstancias le vayan requiriendo para así aumentar sus niveles de calidad y adaptarse a las demandas de su medio.

2. GOBIERNO Y GESTIÓN

2.1. Gobierno, Administración y Gestión

Los órganos de gobierno son y funcionan de acuerdo a lo previsto en las normas existentes en la UADE, especialmente en su Estatuto, aprobado de acuerdo a la legislación vigente. Una de las primeras observaciones que se deben señalar es que el conjunto de su normativa reviste el carácter de criterios necesarios para el funcionamiento de la institución pero, en general, carecen de un espíritu reglamentarista.

Estas características le permiten un funcionamiento ágil y dinámico que, con la organización suficiente, facilitan la adecuación de la Universidad a las cambiantes circunstancias y, también, el funcionamiento de algunas instituciones internas de tipo informal que –sin contradecir las normativamente vigentes- satisfacen necesidades no necesariamente previstas en sus normas de carácter general.

Al encontrarse la Universidad en un período de transición, a raíz de los cambios iniciados en el 2001, pueden encontrarse normas de carácter muy reciente (mediados del año 2002) que adecuan las estructuras a los cambios en ejecución.

El órgano máximo de gobierno lo constituye el Consejo de Administración al que reportan tanto el rector como los decanos de las facultades. La Cámara de Sociedades Anónimas –fundadora de la UADE- designa a los miembros del Consejo de Administración, que cuenta con un presidente, un vicepresidente y de cinco a trece

cooperación. En el segundo caso de “diversos estudios realizados internamente y por consultores externos” (Informe de Booz- Allen- Hamilton)

miembros titulares. El Consejo delega en un Comité Ejecutivo, elegido de entre sus integrantes, las facultades ejecutivas y de administración que considere convenientes.

Es de hacer notar que, si bien no todos los integrantes del Consejo de Administración son miembros de las empresas que componen la Cámara de Sociedades Anónimas (algunos de sus miembros han sido designados por esa institución o porque en su momento se han desempeñado en ellas o bien en función de su trayectoria profesional), ellos muestran no solamente un directo interés en que la UADE permanezca fiel a sus objetivos fundacionales sino que siguen, con un buen grado de conocimiento, los cambios que se ha propuesto la Universidad en la actualidad.

Por otra parte, los integrantes del Consejo de Administración aseguran que sus representados, es decir las autoridades de la Cámara de Sociedades Anónimas utilizan en sus reuniones todo el tiempo que consideran necesario para atender los problemas propios del funcionamiento de la Universidad, especialmente cuando se trata de las inversiones que se necesitan para el desarrollo de la infraestructura y el equipamiento de la Universidad.

Actualmente el Comité Ejecutivo se reúne al menos una vez por semana e invita al Rector, Decanos, Secretarios, Asesor Legal y Directora de Comunicaciones -- que en los hechos constituye un comité de gestión que cuenta con amplias y ejecutivas funciones y que, de alguna manera, le imprime también un estilo informal a su accionar. “En dichas reuniones se tratan y resuelven todos los asuntos de dirección de la UADE y se consensuan los aspectos que hacen a la estrategia de la Universidad, las políticas a implementar y resolución de los temas más relevantes. Las decisiones adoptadas, dependiendo de su carácter, son elevadas al Consejo de Administración para su consideración y aprobación definitiva”¹³.

En verdad, según testimonio recogidos sobre su funcionamiento, dicho Comité resulta de mucha utilidad a la institución porque sus reuniones (que pueden ser ampliadas a la participación de otros funcionarios invitados) incluyen no solamente asuntos cotidianos sino también otros que hacen a las inquietudes de los estamentos de la Universidad, como sus docentes, sus empleados, estudiantes, entre otros.

Del Consejo de Administración dependen de manera directa tres reparticiones: la Asesoría Legal, la Dirección de Comunicaciones y el Control de Gestión. Esta última oficina se ocupa de elevar información relevante a todos los órganos de gobierno hasta el nivel de facultades sobre control, supervisión y seguimiento continuo de diversos ratios de gestión. “Ellos permiten diagnosticar y planificar adecuadamente la correcta toma de decisiones en la gestión de la Universidad y efectuar su seguimiento para el análisis de los desvíos con respecto a los objetivos estratégicos de la misma”¹⁴.

Sin embargo, debe consignarse que, a lo largo de todo el Informe, la Autoevaluación no hace referencia a esos “objetivos estratégicos” que guían el accionar de las autoridades de gobierno. En lo que respecta a la información, más adelante

¹³ Informe de Autoevaluación, pag. 25

¹⁴ Informe de Autoevaluación, pág 26 Dichos ratios son tanto de carácter económico como financieros y académicos

volveremos sobre este aspecto que reviste particular importancia para el buen funcionamiento de cualquier institución, especialmente si ella es una institución de educación superior.

El Rector es la autoridad máxima operativa de la UADE y su representante ante otras organizaciones tanto de la sociedad civil como estatales. Es designado por el término de tres años por el Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas. Normalmente es asistido por la Secretaria Académica y los decanos de las facultades en los temas académicos y por el Secretario Administrativo para los asuntos contables, de recursos humanos y de administración. También dependen directamente del Rectorado la Secretaría de Asuntos Estudiantiles y el Departamento de Relaciones Corporativas.

El Rector preside el Consejo Académico. Este cuerpo se encuentra conformado además por los Decanos, tres profesores elegidos por el claustro de profesores, dos representantes del Consejo de Administración y son invitados a participar los Directores de Departamento y un representante del Consejo Honorario.

El Consejo Académico se encuentra facultado por el Art. 19 del Estatuto para: “a) dictar las reglamentaciones y ordenanzas relativas a la organización y funcionamiento académico de la Universidad, y los planes de programas de estudio de sus Facultades y unidades de enseñanza y de investigación y de cualquier otra unidad académica que fuere creada por el Consejo de Administración y aprobar los planes anuales de actividad académica; b) proponer al Consejo de Administración la creación o supresión de Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos y otras unidades académicas, como también la designación de sus autoridades, de los profesores, investigadores y demás miembros del cuerpo académico; c) ejercer el poder disciplinario sobre el cuerpo académico en todas sus jerarquías, de acuerdo con la reglamentación que se dictare; d) aprobar el informe académico anual preparado por el Rector y presentarlo al Consejo de Administración, a efectos de su inclusión en la Memoria y e) atender en general el desenvolvimiento de todas las actividades académicas que se realicen en la Universidad o con participación de la misma”. Asume, entonces, las atribuciones de índole académico de un Consejo Superior.

Las Facultades se encuentran dirigidas por un Decano que dura tres años en su mandato, y que es designado por el Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas. Podría plantearse, en términos formales y de acuerdo a las normas vigentes, que pudieran producirse designaciones no armónicas entre el nivel del Rector y el de los Decanos, al poder realizarse en forma independiente. Esto no se constata en la realidad dado que el Rector es consultado a la hora de realizarse las designaciones

Los Consejos de Facultad –que se encuentran presididos por los decanos respectivos- se integran con los Directores de Departamento y el representante de los docentes ante el Consejo Académico con que cuenta cada facultad.

No se consigna en el informe de Autoevaluación si la injerencia directa de la Cámara de Sociedades Anónimas ha generado problemas o malestar en su cuerpo académico y, en consecuencia, en la autonomía académica de la Universidad. Ello seguramente se debe a que los mismos o no existen o no revisten entidad. Más aún, por

los testimonios recogidos en las entrevistas sostenidas en reuniones con los integrantes de los órganos de gobierno o en conversaciones llevadas a cabo con autoridades y funcionarios la relación aparece como armónica. Y el equilibrio de poderes que se produce entre los diferentes órganos que, de una manera u otra intervienen en las decisiones propias de la vida de la institución, parece ser un instrumento idóneo para el buen funcionamiento y la solución de problemas y conflictos que se han presentado o puedan presentarse en la Universidad.

De los Directores de Departamento no sólo dependen los docentes de cada campo específico del conocimiento sino que también tienen a su cargo a los Coordinadores de Carrera y la supervisión de los avances y resultados de los trabajos de investigación. Esta última responsabilidad puede prefigurarse que le es conferida a los Directores de Departamento con el fin de vincular docencia e investigación. Pero esta posibilidad pareciera que queda tan sólo en el terreno de las abstracciones dado que la propia UADE considera como debilidad la falta de integración efectiva entre las actividades de grado y posgrado con las de investigación.

De igual manera, los Coordinadores de Carrera se encuentran bajo la tutela del Director de Departamento respectivo y, por tanto, es importante señalar cómo se canalizan los reclamos por cuestiones académicas vinculadas con problemas curriculares de una carrera en especial pero que necesariamente involucran decisiones a ser tomadas en otros departamentos dependientes de otras facultades.

Estos aspectos podrían constituir otro problema potencial en la actual estructura académica, al depender los departamentos de una facultad determinada pero brindar sus servicios docentes a toda la Universidad, con la responsabilidad de los coordinadores de carrera por el buen funcionamiento de los planes de estudio de cada carrera. Sin embargo y en la inmensa mayoría de las relaciones que se establecen entre las Facultades, Departamentos (responsables de los recursos humanos docentes) y los coordinadores de carreras las articulaciones se realizan de manera directa, horizontal y espontánea, comenzando frecuentemente en la relación primaria entre alumnos y docentes pero pasando el planteo de los problemas rápidamente, si es necesario, a los coordinadores de carrera y a las relaciones de coordinación entre y con las autoridades de los departamentos y las facultades.

Otro rasgo positivo en los órganos de gobierno de la UADE es la presencia de miembros de un estamento determinado en la composición de otros estamentos de orden inferior o superior dentro de la estructura política y de toma de decisiones en la Universidad. Esta superposición permite cierta unidad en las decisiones y continuidad y comprensión en la naturaleza y fundamentos de las acciones emprendidas.

La opinión de los estudiantes respecto de cuestiones relativas al proceso de enseñanza-aprendizaje se canaliza a través de encuestas por las cuales los alumnos evalúan a sus docentes. Si bien tales encuestas son convenientes y están en permanente revisión y, por otra parte, la comunicación de los alumnos con los responsables del servicio educativo aparece como adecuada, podrían no resultar suficientes como mecanismos de participación de los que son –aunque en definitiva en forma transitoria- actores indispensables en la vida de la Universidad.

La Secretaría Administrativa tiene a su cargo seis Divisiones de apoyo a la actividad académica de modo de alcanzar los objetivos planteados para la institución como un todo. Estas reparticiones son: 1) División de Servicios a la Enseñanza; 2) División de Operaciones y Servicios; 3) División de Recursos Humanos; 4) División de Sistemas y Métodos; 5) División de Administración y Finanzas y 6) Dirección de Biblioteca.

El funcionamiento de estas Divisiones, que dependen de la Secretaría Administrativa, se encuentra a cargo de profesionales, tanto de antigua pertenencia a la institución como de reciente incorporación, que muestran un grado de eficiencia en su funcionamiento bastante alto, contando con personal capacitado para el desarrollo de sus tareas.

Llama la atención la dependencia de la Dirección de Biblioteca de la mencionada Secretaría, dada la función netamente académica que la misma cumple con mucha eficiencia. Sin embargo, esta disposición organizativa se encontraría respaldada por el art. 5º de las Normas Académicas Básicas de la UADE..

Ahora bien, la Unidad de Control de Gestión, a cargo del Auditor General que se reporta directamente al Consejo de Administración, parece cumplir acabadamente con sus labores tanto de Auditoría como de Control de Gestión administrativa. Sin embargo, merecen algunas observaciones las funciones del Auditor que se refieren a “obtener, organizar, analizar e interpretar la información institucional necesaria para la evaluación de las actividades académicas, la toma de decisiones y el planeamiento, a través de encuestas u otros instrumentos” así como a “diseñar, implementar y elaborar los informes y en relación con los mecanismos de relevamiento de la información que se aprueben” y también otras tareas directamente vinculadas con la información institucional, informes y proyectos de investigación especiales sobre actividades académicas¹⁵, teniendo en cuenta el valor estratégico que reviste este tipo de información.

Y, dado que a la Secretaría Administrativa le correspondería “...consolidar información para el control de gestión administrativo y académico”¹⁶ debe entenderse, y así surgió de la entrevista mantenida con los responsables de las dos unidades mencionadas, que las responsabilidades sobre la información que se genera y que disponen las autoridades máximas y también las intermedias de la UADE son concurrentes.

Sin embargo, la información recibida para cumplir con la tarea de evaluación externa no resultó consistente. Las fuentes que generaron la información escrita deberían ser las mismas y las cifras, especialmente las referidas a alumnos y sus rendimientos académicos, difieren entre el Informe de Autoevaluación y la proporcionada para la evaluación externa, sobre las mismas variables y el mismo momento o período considerado.

¹⁵ Descripción de tareas proporcionada por la UADE a la Comisión de Pares Evaluadores, a pedido de esta última.

¹⁶ Ídem

Asimismo, el Informe de Autoevaluación también señala como debilidad la “insuficiente información e inconsistencia en lo referente a la deserción estudiantil”, acompañada de la necesidad de “una normativa que clarifique la categoría de alumnos no regulares”¹⁷.

Por otra parte, varios Decanos, Directores de Departamentos y Coordinadores de Carreras manifestaron no confiar en la información proporcionada a través del denominado Tablero de Control UADE (de muy reciente implementación después de un cambio de sistema en la informatización de los datos) y, en algunos casos proporcionaron información estadística de elaboración propia, es decir, paralela, afirmando que era más confiable y que ellos se manejaban con ella.

La última consideración pone, por lo menos bajo necesidad de revisión y verificación, no solamente la información como tal sino la que se utilizó para la Autoevaluación y, en consecuencia, también la que se tuvo en cuenta para la elaboración de los Objetivos Institucionales 2002-2004, proporcionados al CPE. Es más, se pudieron constatar discrepancias entre algunos de esos objetivos y el pensamiento de alguno de los responsables de la elaboración de la información.

Otro aspecto que llamó la atención es que gran parte de la información que se analizó en el Informe de Autoevaluación corresponde al período 2000-2002 cuando hubiera sido prudente para la realización de un análisis a fondo de su actualidad institucional de la Universidad tomar al menos el de 1996-2002. De tal manera que, cuando durante el desarrollo de la evaluación externa se impuso la necesidad de cotejar los importantes procesos de cambio llevados a cabo por la institución, especialmente a partir del período 1989-1995 (y su impacto en el período histórico posterior pertinente y propio de una institución educativa), con los indicadores estadísticos que permitieran cuantificarlos, debió solicitarse información adicional.

Y todo ello a pesar que la Universidad cuenta con los recursos humanos - tanto a nivel administrativo como del personal docente- y tecnológicos, una moderna organización y gestión que, en la práctica, no debiera presentar este serio problema.

Se ha señalado el carácter de normas mínimas que revisten el Estatuto (veintisiete artículos) como las Normas Académicas Básicas (quince artículos) dictadas en función del art. 11º del primero. Esto hay que tenerlo en cuenta al analizar otros aspectos de la gestión.

Las funciones de Planificación y Evaluación Académica de la Universidad no están específicamente asignadas a ningún órgano de gobierno o autoridad de la misma, aunque puede entenderse que es función del Consejo Académico, a partir de lo dispuesto por el art. 19º, aunque se le encomienda al Auditor General la tarea de “obtener, organizar, analizar e interpretar la información institucional necesaria para la evaluación de las actividades académicas, la toma de decisiones y el planeamiento, a

¹⁷ Informe de Autoevaluación, pág. 20

través de encuestas u otros instrumentos”¹⁸, supuestamente con destino al Consejo de Administración que es a quien se reporta.

En el caso de la Secretaría Académica también las disposiciones (cuatro) son muy genéricas, pero sus funciones se amplían cuando, al proporcionar la Descripción de Tareas, la Universidad entiende que de las asignadas por las Normas Académicas Básicas surgen otras adicionales (dieciocho, muchas de ellas de carácter de administración académica), donde tampoco se encuentran explicitadas las de planificación y evaluación. Sin embargo, al menos tres de las tareas que le asigna la Universidad, y en las que se registran acciones concretas llevadas a cabo por la mencionada Secretaría, son especialmente importantes: “Establecer las políticas de capacitación pedagógica docente y cursos de apoyo a los estudiantes...las políticas de selección y admisión de estudiantes... la elaboración de herramientas para el control, seguimiento y evaluación de los trámites y de la gestión”¹⁹.

En este sentido la Secretaría Académica ha intervenido en el diseño de la política de ingreso a la Universidad, a través del Curso de Preparación Académica (CPA), organizado por cada Facultad e implementado a partir del año 2002, en la organización de cursos de capacitación pedagógica docente -puestos en funcionamiento a partir del año 2001- y en las herramientas de evaluación del desempeño de los docentes que, a través de encuestas a los estudiantes iniciadas en 1997, se mantienen –reformuladas- en la actualidad.

A mediados del segundo semestre del año 2002 se creó, dependiendo de la Secretaría Académica una unidad de Calidad Académica que, lógicamente, se encuentra elaborando su plan de trabajo pero que, en el futuro, será la responsable de las acciones señaladas arriba sobre calidad de docentes y alumnos. Las personas responsables de las instancias mencionadas se desempeñan en sus funciones desde hace poco tiempo. También depende de esta Secretaría la Coordinación de Admisiones, que es la que coordina el CPA, entre otras tareas inherentes a la gestión del ingreso de los aspirantes a la Universidad.

Cuando se analiza la Secretaría de Posgrado y Extensión Universitaria, prevista en el art. 4º de las Normas Académicas Básicas, se comprueba que sus funciones han sido notablemente ampliadas a partir del año 2002, encargándole a su responsable la tarea de “coordinar las actividades de relevamiento y apoyo a la investigación” y desempeñarse como “secretario de los comités relacionados con investigación y posgrado”, colocando bajo su órbita la responsabilidad del funcionamiento de la Escuela de Dirección de Empresas (EDDE) y la supervisión del funcionamiento del Centro de Estudios de Entes Reguladores (CEER), además de pasar a su esfera el programa UADE Senior

El hecho de que esta importante Secretaría (que tiene injerencia directa en las funciones de investigación, extensión y posgrado) no figure en el Informe de Autoevaluación pero sí en el nuevo organigrama vigente y en la Descripción de

¹⁸ Descripción de Tareas, pág. 3. Curiosamente ni la figura del Auditor General ni sus importantes funciones figuran ni en el Estatuto ni en las Normas Complementarias Básicas.

¹⁹ Descripción de Tareas, pág. 12.

Tareas²⁰, parece indicar una clara revalorización de la misma. Su responsable ha asumido recientemente sus funciones y se encuentra concentrado en la organización de la Escuela de Dirección de Empresas y en el programa de Maestría en Dirección de Empresas, que ha concretado el primer llamado a inscripción de postulantes. Esta priorización parece dejar, por ahora, en manos de otros responsables los objetivos institucionales previstos para Doctorados/Investigación para el período 2002-2004.²¹

Es necesario precisar que “El Consejo Académico a través del Acta N° 678 del 14 de noviembre de 2000 aprueba el Reglamento de Doctorado que incluye la creación del Comité Académico como máxima autoridad de los posgrados, integrado por los Decanos y los Directores de Programas de Doctorado. El Comité es presidido por uno de los Decanos designado por el Rector”.²²

2.2. Facultades y Departamentos

Como ya se ha mencionado, en sus comienzos la UADE se planteó una estructura académica basada en facultades que contaran con una oferta curricular no tradicional y, en particular, que tuvieran un especial énfasis en la aplicación del conocimiento para el desarrollo de la empresa. Así, las primeras licenciaturas que se ofrecieron fueron las de Comercialización, Costos, Finanzas, Organización de la Producción y Relaciones Industriales. A éstas se agregaron más tarde las de Estadística Aplicada a la Empresa, Investigación de Mercados, Relaciones Públicas, Técnicas de Gerencia, Ingeniería de la Producción e Ingeniería en Organización de la Construcción. De manera que la impronta de la nueva universidad no sólo la diferenciaba por tener a la empresa como eje central sino que su oferta curricular se sustentaba en carreras no tradicionales que no se hallaban presentes en la oferta de las demás universidades. Las Facultades eran gobernadas por un Decano que, en conjunto con el secretario académico, el secretario administrativo y los directores de carrera conformaban el Consejo de la Facultad.

Como ya se ha señalado, a partir de 1989 esta estructura sufre cambios de consideración. A raíz de un diagnóstico realizado se estableció un “plan de reestructuración académica y pedagógica” por el cual se departamentalizaba la estructura académica de la UADE. Los nuevos departamentos –que reunían materias afines- dependían directamente del Rector, mientras que las carreras seguían bajo la órbita de las Facultades. Adicionalmente, se eliminaron los Consejos de Facultad. Todo este proceso culminó en 1995 con una universidad, como se recordará, conformada por 6 facultades y 13 departamentos que ofrecían 35 carreras. Para ese entonces las facultades eran las de: 1) Ciencias de la Administración; 2) Ciencias Económicas; 3) Ciencias Sociales y Jurídicas; 4) Ciencias Agrarias; 5) Ingeniería; y 6) Artes y Ciencias.

La departamentalización fue concebida conjuntamente con una reestructuración edilicia por la cual se concentraban prácticamente todas las actividades de la Universidad –que se brindaban en una multiplicidad de locales- en una sola manzana.

²⁰ Ídem, pág. 8

²¹ Objetivos Institucionales 2002-2004, pág. 12.

²² Informe de Autoevaluación, pág. 99.

Sin embargo, en el año 2000 se decidió promover otra profunda reforma sustentada en “estudios realizados internamente y por consultores externos”. Lamentablemente en el Informe de Autoevaluación no se cuenta con el estudio de impacto de la reforma que culminó en el '95 y tampoco con los objetivos de la política académica que inspiraba las nuevas transformaciones. Sólo se consigna en qué consistieron esas reformas.

Los Departamentos pasaron a depender de las Facultades y éstas sufrieron un proceso de fusión por el cual de 6 facultades se pasó a contar con sólo 3. En la **Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación** se fusionaron las de Artes y Ciencias y las de Ciencias Sociales y Jurídicas, quedando conformada por los Departamentos de Ciencias Sociales y Humanidades, de Comunicación y Diseño, de Derecho y de Idiomas. En la **Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas** se fusionaron las de Ciencias Agrarias y la de Ingeniería, compuesta ahora por los Departamentos de Matemática y Métodos Cuantitativos, de Tecnología Agroalimentaria, de Tecnología Industrial y de Servicios y el de Tecnología Informática, y la **Facultad de Ciencias Económicas** absorbe la de Ciencias de la Administración, y queda integrada por los Departamentos de Administración y Recursos Humanos, de Comercialización, de Contabilidad e Impuestos y de Economía y Finanzas.²³

También se fusionaron algunos departamentos y se cambió la denominación de otros²⁴. Se aprovechó la oportunidad para realizar una reforma curricular que tendió a la actualización de los contenidos a “los actuales requerimientos del mercado educativo y a las necesidades de las empresas”²⁵. También se discontinuaron algunas carreras por falta de demanda.

Bajo la nueva estructura las Facultades tienen a su cargo las carreras de grado y posgrado y las actividades de investigación y extensión. De ellas dependen los Institutos y Centros de Investigación, y, por supuesto, también los departamentos.

Los decanos reciben mensualmente del responsable del Control de Gestión una serie de indicadores, a través del ya mencionado Tablero de Control UADE que les permite analizar algunos aspectos de su unidad académica. El aspecto de la información ha sido ya analizado “ut supra”. Cuando la Universidad cuente con un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional y por lo tanto con un conjunto coherente de metas u objetivos acerca de cuál sería el estado deseable o la trayectoria óptima concebida, el seguimiento que podrá realizar un Decano (prácticamente en tiempo real) del rendimiento académico será, junto con la “...información de gestión de las actividades culturales y deportivas, consultas de bibliografía y utilización de los servicios en

²³ Informe de Autoevaluación, págs. 35 y 82 a 87

²⁴ El Departamento de Técnicas de la Comunicación y de las Artes pasó a llamarse Departamento de Comunicación y Diseño y el de Computación, Sistemas y Métodos pasó a denominarse Departamento de Tecnología Informática. El Departamento Técnico y Científico se dividió en los Departamentos de Tecnología Agroalimentaria y de Tecnología Industrial y de Servicios. Los Departamentos de Administración y Organización Empresarial y el de Recursos Humanos se fusionaron en el Departamento de Administración y Recursos Humanos. Los Departamentos de Economía y el de Finanzas y Control de Gestión se fusionaron en el Departamento de Economía y Finanzas.

²⁵ Informe de Autoevaluación, pág35

biblioteca por parte de los alumnos de su Facultad, como así también el rendimiento real de los docentes de dedicación funcional²⁶ un valioso instrumento de evaluación continua para la Universidad, así como para la Secretaría Académica y su dependencia encargada de la calidad académica.

Los Directores de Departamento tienen a su cargo la coordinación de la tarea académica de los profesores, la relación con los Coordinadores de Carrera y la promoción de la investigación.

La gestión integrada de las Facultades y Departamentos comprende el planeamiento y control de carreras; la actualización de carreras existentes y propuestas de nuevas carreras; y las gestiones relativas a la autorización y acreditación de las mismas.

El Informe de Autoevaluación consigna también las actividades que despliegan las autoridades de las unidades de enseñanza. Estas son: la definición de la política estratégica para obtener el Egresado deseado por Carrera; la Ejecución de dicha política; la promoción y difusión para la incorporación de nuevos alumnos; la promoción y difusión de actividades de formación de recursos propios –perfeccionamiento docente, actualización profesional, etc.- y la Integración Institucional mediante la organización de actividades extracurriculares. Sin embargo, en ninguno de estos casos se explicita qué es lo que espera la UADE de este tipo de actividades, con respecto a qué estándar se evalúan las mismas. Al faltar dicha referencia es imposible reconocer en el discurso institucional las causas de lo que se valora como fortaleza o como debilidad. Por ejemplo, se estima que la fusión de facultades representó una mejoría en la eficiencia de la gestión de los decanos o que algunos departamentos desarrollan pocas actividades de debate académico y de extensión. Pero este tipo de conclusiones no se deducen de lo expuesto en el Informe de Autoevaluación. En ningún lugar se explica qué volumen de actividades de debate académico por departamento resulta satisfactorio para la UADE y, por tanto, la conclusión de que dicho debate es escaso no cuenta con una referencia objetiva y verificable.

Los Institutos y Centros de Investigación, que dependen de las facultades, se encuentran integrados por investigadores, maestrands, doctorandos y alumnos becados.

El **Instituto de Economía** fue creado en el año 1991 sobre la base del equipo de investigadores que actuaba en temas económicos dentro de la institución. Desde el 2001 el IDE pasó a depender de la Facultad de Ciencias Económicas. El Informe afirma que gracias a este cambio la interacción entre los investigadores del IDE y el personal permanente de la Facultad se vio incrementada. Los investigadores también se desempeñan como docentes de las carreras de grado dentro de la Facultad. De todas formas el informe no precisa la relación que, en la práctica cotidiana, entabla el IDE con los demás docentes de la facultad y, en qué medida, su inclusión en el marco de la facultad provocó efectos externos positivos. El IDE, además de sus investigaciones, realiza informes de coyuntura y estadísticos tales como: AFJP: Informe Sectorial; Principales Indicadores de la Economía Argentina; e Índice de Precios Industriales.

²⁶ Informe de Autoevaluación, pag.36

El **Centro de Estudios Laborales** depende de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación. Si bien se encuentra desarrollando tareas de investigación no cuenta aún con la trayectoria del IDE en la materia. El Informe destaca la organización, por parte del CEL, de conferencias y mesas redondas.

Las actividades extracurriculares que organizan los departamentos o las facultades nuclean a docentes y alumnos en torno a temas que, en muchos casos, unen conocimientos que en el curriculum se encuentran fragmentados entre diversas asignaturas. “Se han desarrollado diversas actividades en las que se informa sobre el curso o resultados de las investigaciones realizadas. También se ha invitado a profesores de la Universidad o de otras instituciones a exponer sobre diversos temas, lo que ha redundado en una mayor difusión del conocimiento de investigaciones, tecnologías o sistemas²⁷”. Un listado con la cantidad y tipo de actividades extracurriculares desarrolladas durante el 2001 se expone en el cuerpo principal del Informe de Autoevaluación.

La UADE posee estrechas relaciones con 22 universidades de otros países de América, Europa y Asia. En general, se han entablado convenios de intercambio de alumnos y profesores.

3. DOCENCIA

3.1. Planes de Estudio de Grado.

La UADE comenzó en el año 2000, como uno de los aspectos del proceso de cambio que se produjo a partir de entonces, una importante reforma de los Planes de Estudio con la intención de “ordenar y dar mayor homogeneidad a los mismos, revisar y actualizar los contenidos de las asignaturas y ofrecer, en todas las carreras, un contenido mínimo de materias humanísticas y disciplinares”.²⁸

Los títulos de la oferta educativa de grado, a cargo de la Facultad de Ciencias Económicas, a principios del año 2001 eran: Licenciado en Administración Agraria, Licenciado en Administración de Empresas, Licenciado en Relaciones Industriales, Licenciado en Comercialización, Licenciado en Comercio Internacional, Contador Público, Licenciado en Economía y Licenciado en Finanzas de Empresa, todas ellas de una duración teórica de cuatro años y el título de pregrado de Analista Administrativo Universitario, con una duración de dos años y un cuatrimestre.

La Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación ofrece los títulos de grado, en el año 2000, de Abogado, Licenciado en Diseño Gráfico, Licenciado en Diseño Textil e Indumentaria, Licenciado en Periodismo, Licenciado en Publicidad, Licenciado en Relaciones Públicas, Licenciado en Lengua Inglesa, Licenciado en Lengua Portuguesa, Traductor Público en Idioma Inglés y Traductor

²⁷ Informe de Autoevaluación, pág. 47

²⁸ Informe de Autoevaluación, pág. 82

Público en Idioma Portugués y los siguientes títulos de pregrado: Bachiller Universitario en Derecho, Técnico Universitario en Diseño Gráfico, Técnico Universitario en Diseño Textil e Indumentaria, Bachiller Universitario en Periodismo y Publicidad, Bachiller Universitario en Relaciones Públicas.

La Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas tiene como oferta educativa, a partir del año 2000, los siguientes títulos de grado y pregrado: Ingeniero en Alimentos, Licenciado en Tecnología Industrial de los Alimentos, Ingeniero Industrial, Licenciado en Organización de la Producción, Ingeniero Electromecánico, Ingeniero en Comunicaciones, Ingeniero en Informática, Licenciado en Informática, Técnico Universitario en Control de Alimentos, Analista en Organización, Analista en Organización Industrial y Analista en Informática.

Se buscó que los planes de estudio contemplaran la innovación tecnológica, la articulación entre materias y la flexibilización curricular. Se estructuró un Ciclo Común con cuatro materias comunes para cada Facultad, con el objetivo de facilitar la articulación entre facultades.

Las licenciaturas tienen una duración teórica de cuatro años mientras que las carreras de ingeniería tienen una extensión de cinco. La carga horaria de cada materia es de 68 horas cuatrimestrales, existiendo algunas asignaturas con 32 horas por cuatrimestre. La carga horaria total de las licenciaturas es de al menos 2700 hs.

Se rediseñaron los Planes de Estudio a fin de que las correlatividades no constituyeran un impedimento al normal progreso del estudiante en la carrera. Asimismo, se incluyeron materias optativas para que el estudiante elija de entre ellas las de su mayor interés.

Se introdujo otro cambio clave en las curriculas, que merece ser resaltado, al incorporarles a todas ellas materias humanísticas que, al agregarles un contenido marcadamente social, tienden a lograr la formación integral del individuo como persona portadora de valores, trascendiendo la mera transmisión de conocimientos intelectuales o técnicos.

Otro cambio que merece ser resaltado es la posibilidad que tiene el alumno de casi todas las carreras de la UADE (excepto la carrera de Abogacía) de tomar materias optativas en cualquier Facultad distinta a la que pertenece la carrera que el mismo cursa. Este cambio es asumido por la Universidad como una fortaleza, entendiendo que ‘La existencia de asignaturas optativas facilita el acceso a la formación en otra disciplina, además de la elegida.’²⁹

Si bien no se ha constituido en una práctica masiva por parte del alumnado (pero puede aumentar al avanzar la implementación de los nuevos planes de estudios), ya hay indicios significativos de lo positivo del cambio.

²⁹ Informe de Autoevaluación, pág. 19

Aunque se da la tendencia a tomar materias optativas dentro de otros planes de estudio que ofrece la propia Facultad, a través de Departamentos diferentes, esto no es necesariamente siempre así. Este tipo de materias son elegidas, en general, en mayor medida en los Planes de Estudio de las carreras de la Facultad de Ciencias Económicas, en el extremo mayor (991 alumnos) y en menor medida en los correspondientes a la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas (10), ocupando la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación un lugar intermedio con 454 alumnos que requieren de su oferta.

Las materias significativamente más requerida a la Facultad de Ciencias Económicas son Comportamiento del Consumidor, Introducción a los Mercados Financieros, Dirección Estratégica, Comercio Internacional I y Marketing. En la Facultad de de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación se requieren en mayor medida que otras Introducción al Periodismo e Introducción a las Relaciones Públicas. En Ingeniería y Ciencias Exactas solamente se solicita Estadística II. Esta situación, seguramente sufrirá modificaciones una vez que los estudiantes de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas, de acuerdo con la secuencia establecida en los planes de estudio asociados a cada carrera en particular, accedan a la oferta de materias optativas.

Si bien los cambios introducidos tienden hacia la modernización y la actualización curricular, se plantea el interrogante respecto de su posible concreción en los términos en que está planteado teóricamente y su probable impacto negativo sobre los indicadores de rendimiento académico.

En muchos casos se reduce la duración teórica de las carreras de 5 a 4 años (en la Carrera de Economía se eleva al mismo tiempo la carga horaria total de 2660 hs. a 2720 hs.) pero se mantiene el número total de asignaturas para las licenciaturas en alrededor de 42. La carga horaria de cada materia involucra una frecuencia de cursada presencial de cuatro horas semanales. Todo esto hace que, para titularse en el tiempo previsto, el ritmo de avance en la carrera debe ser de al menos cinco materias por cuatrimestre (sin contar cursos de verano) y, en algunos cuatrimestres 6 materias.

Si se considera que, en general, un estudiante de tiempo completo manifiesta un ritmo de avance de cuatro asignaturas cuatrimestrales, entonces puede suponerse que, para el caso de la UADE, el ajuste se dará por un aumento en la discrepancia entre el tiempo teórico y el real en la duración de las carreras o por una reducción en los contenidos realmente impartidos en cada materia –ajuste por calidad. También es posible que operen los dos efectos simultáneamente. Pero en ninguno de estos casos los resultados se acercan a los ideales. Esto sin contar cuál es la proporción de estudiantes que trabajan y que no pueden realizar su carrera al ritmo de un estudiante a tiempo completo.

El interrogante arriba planteado hay que insertarlo en un contexto donde los cambios descriptos se encuentran en la mitad de su recorrido de implementación, por lo que es prácticamente imposible evaluar el proceso de cambio curricular, por lo menos hasta el momento que una primera cohorte haya completado el recorrido propuesto. Y esto como un momento mínimo, porque lo que en realidad sería conveniente es contar con un período de tiempo que permitiera disponer de información referida al desempeño

académico real de las cohortes ingresadas en el año 2001 a los diferentes planes de estudio, período que –tentativamente- no debiera ser inferior a 1,5 del tiempo de duración teórica, según el nivel de tecnicaturas, licenciaturas o ingeniería.

En principio no hay elementos de juicio que permitan evaluar el impacto de las labores de investigación y la incorporación de sus resultados en los contenidos de los planes de estudios. Sin embargo se estima que, considerando la Universidad en su conjunto y el carácter reciente de la política de incentivo explícito y concreto a la investigación por parte de las autoridades, el mencionado impacto es, por ahora, muy bajo y cuasi inexistente.

Un dato preocupante lo constituye el hecho de que una alta proporción de profesores –50%- considera insuficiente la carga horaria de la asignatura para desarrollar todos los contenidos del programa y se tendía a sintetizar los temas. Esto sucede luego de haber implementado una reforma curricular que aumentó la carga horaria de muchas carreras al tiempo que redujo la duración de las mismas en un 20% en algunos casos.

La disposición de dictar el contenido de cada una de las materias de todos los planes de estudios durante cuatro horas seguidas, una vez por semana, tiene en los docentes distinta aceptación. Todo depende de qué materia se trate y del estilo didáctico utilizado. Algunos consideran que en materias de mayor dificultad, hacia la cuarta hora el nivel de atención en los alumnos disminuye. En otras, los docentes lo consideran una duración adecuada de clases como para cerrar temas sin dejarlos inconclusos.

Respecto del rendimiento académico en el primer año de las carreras debe hacerse constar que el 23% de los ingresantes debe recurrar por ausencia y un 15,6% por haber reprobado alguna asignatura. Esto constituye un 38% de la masa de ingresantes y se consigna que podría ser un factor de influencia en la tasa de deserción. “Los alumnos evidencian mayores dificultades de aprendizaje en las asignaturas de los Departamentos de “Contabilidad e Impuestos” y “Matemática y Métodos Cuantitativos” (28,4% y 25,7% de recursantes por nota, respectivamente), mientras que el desaliento se hace más notorio en las correspondientes a los Departamentos de “Economía y Finanzas” y “Tecnología Industrial y de Servicios” (recursantes por ausencia del orden del 34%).

La UADE evalúa como fortalezas en este capítulo, entre otros puntos, los siguientes:

- La orientación empresarial que poseen en general las carreras, otorga un signo diferencial a la Universidad, resultando planes de estudios alineados con la visión, misión y objetivos institucionales.
- Las asignaturas comunes en las distintas Facultades facilitan al alumno el cambio de la carrera escogida o la elección de una segunda carrera
- El dictado de las asignaturas permite la visita de testimoniantes de empresas públicas y privadas, reforzando así el acercamiento al mundo real que enfatiza la orientación empresarial.

3.2. Alumnos

Los estudiantes de la UADE provienen en su gran mayoría de la Capital Federal y de la Zona Sur del Conurbano Bonaerense (67%).

El Informe de Autoevaluación hace referencia a un estudio realizado por una consultora respecto de las razones por las cuales los estudiantes eligen la UADE. Sin embargo, no se exponen las conclusiones de dicho trabajo. De las encuestas realizadas por la propia Universidad surge que un 55% la eligió por referencias personales y un 11% por el buen nivel.

La matrícula de la UADE viene cayendo en los últimos años, coincidentemente con la recesión económica. Entre el año 2000 y el 2002 la cantidad de estudiantes se redujo notablemente, fenómeno que es explicado parcialmente por la graduación de cohortes numerosas ingresadas a mediados de la década del '90. Sin embargo, no se ha evaluado en qué medida han influido ambas causas en el nivel de la matrícula de la Universidad.

Cinco carreras concentran el 64,8% de la matrícula de grado y pregrado. Estas son: Administración de Empresas (17,7%), Contador Público (13,2%), Relaciones Públicas (12,5%), Comercialización (11,3%), e Informática (10,1%).

La distribución de los estudiantes entre las Facultades es la siguiente: la Facultad de Ciencias Económicas concentra el 59,3% de la matrícula, Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación el 23,2%, e Ingeniería y Ciencias Exactas el 17,5%.

A partir del año 2002, el sistema de admisión consiste en un curso introductorio llamado Curso de Preparación Académica (CPA), cuyo objetivo es “reforzar el conocimiento de materias fundamentales de las carreras escogidas”, que es gratuito, no eliminatorio y aparentemente obligatorio.

El objetivo es sumamente valioso dado los problemas que se presentan con todos los ingresantes al Sistema Universitario Nacional. Lo que no queda claro es el carácter del curso. Decimos aparentemente obligatorio porque, si bien están las excepciones para los “graduados de carreras de grado y posgrado de otras universidades, tanto de gestión oficial como privada; los alumnos que se reinscriban a primer año y quienes se inscriban, presentando equivalencias, provenientes de otras universidades”³⁰, el carácter de obligatorio o no, vuelve a presentarse como un problema cuando la UADE se propone como una acción de apoyo a los ingresantes el incrementar el presentismo en el Curso, dado que, según la información con que se cuenta, éste habría sido solamente del 40 % en el año 2002 (1125 aspirantes-asistentes, sobre 2813 nuevos inscriptos en la Universidad).³¹

³⁰ Informe de Autoevaluación, pág. 107

³¹ Una vez más se presenta el problema del manejo de la información estadística sobre alumnos. Ver cuadro presentado en la página 3, de los Objetivos Institucionales 2002-2004 con los que constan en la pág. 108 del Informe de Autoevaluación.

Más allá de la consistencia de la información estadística, hay, por lo menos, dos problemas claramente planteados respecto al CPA. En primer lugar, está en discusión en el seno de las autoridades académicas de la Universidad si tiene que ser claramente obligatorio o no, dado que tanto los docentes como, al menos, los alumnos que asistieron, consideran sus resultados como positivos. En segundo lugar, un punto que puede dificultar la salida a la discusión mencionada es la no articulación entre la fecha de inscripción y la fecha de realización del curso. A ello hay que agregar que para solucionar este problema, habría que cerrar las inscripciones el año anterior al comienzo de los estudios de la cohorte respectiva y prever el problema para las nuevas inscripciones que han comenzado a realizarse en el mes de agosto (para el segundo cuatrimestre) con el claro propósito de aumentar la matrícula total de la Universidad.

El CPA es organizado por cada facultad y por lo tanto sus contenidos varían de acuerdo a la decisión tomada al respecto en cada una de ellas. Así las asignaturas que corresponden a cada Facultad son las siguientes: En la Facultad de Ciencias Económicas, Análisis Matemático y Metodología de Estudio, en la de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación, Metodología de Estudio y Estudios Sociales, hasta aquí con una carga horaria de 20 hs. en cada uno de los cursos. En la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas, Matemática (24 hs.) y Herramientas de Física y Química (16 hs.) .”Cabe señalar que los ingresantes a las carreras de idiomas (Traductorado Público en Inglés y Licenciatura en Lengua Inglesa) deben rendir y aprobar una nivelación, oral y escrita, en Inglés. Aquellos alumnos que cuenten con exámenes internacionales aprobados tales como FCE (Cambridge First Certificate in English), CAE (Cambridge Advanced English) o TOEFL (Test of English as a Foreign Language) quedan eximidos de presentarse a rendir dicho examen.”³²

Además de las apreciaciones positivas sobre el CPA solo conocemos algunas conclusiones obtenidas de un estudio realizado por la Facultad de Ingeniería, a través de una encuesta para evaluar la adecuación del desarrollo del Curso con los objetivos que se propusieron para el mismo. En particular se focalizaron las siguientes ventajas y necesidades de cambio:

- Se encontró altamente positiva las clases de matemática, impartida en el laboratorio de Informática, haciendo uso del software “Matlab” como apoyatura del tema “Funciones” y, en especial, la gráfica de las mismas. La didáctica de las clases fue motivadora, en sí misma, por el alto grado de participación de los alumnos.
- Coincidencia, entre docentes y alumnos, sobre la conveniencia de efectuar una modificación en los contenidos de Matemática, ya que el temario resulta un poco extenso para la carga horaria de la asignatura.
- Respecto de física y química coinciden, ampliamente, docentes y alumnos, en reformular contenidos y revisar la utilidad de dictar Química en el CPA, para las carreras en las que dicha materia no se imparte.³³

Por su parte, los ingresantes optaron por participar, adicionalmente, en el Taller Informativo que ofrece la Biblioteca, para lograr una eficiente utilización de los

³² Informe de Autoevaluación, pág. 107-108.

³³ Ídem, pág. 108.

servicios y de los productos documentales y virtuales, en el desarrollo de sus estudios y eventuales tareas de investigación, hicieron una evaluación también muy positiva del mismo

Así lo señalaron, en general, el 86 % de los ingresantes que participaron de este taller (participó el 43 % de los nuevos inscriptos). Estos talleres serán obligatorios a partir del año 2003.

Aunque la matrícula en general viene cayendo la cantidad de nuevos inscriptos entre el 2000 y 2002 se ha visto incrementada en alrededor de un 20%³⁴.

A lo largo del Informe de Autoevaluación se percibe la preocupación de la comunidad UADE por el índice de deserción en general y particularmente en los primeros años de las carreras. Si bien el índice general se ubica en el 17,3%, la deserción de los nuevos ingresantes alcanzó el 47% para 1999 y 2000, cayendo al 43% para 2001. Si bien el dato es preocupante, una vez superado el primer año, al parecer, la retención en las carreras aparece como eficaz.

Respecto del rendimiento académico, el Informe asume que el 45% de los estudiantes alcanza a cumplir con los requerimientos establecidos en los planes de estudio dado que aprueban 6 o más materias por año. Sin embargo, debe recordarse que el ritmo de cursada sugerido para completar las carreras en el tiempo teórico estipulado es de al menos 10 materias anuales. Del cuadro que se muestra en la Pág. 113 del Informe de Autoevaluación puede deducirse que los alumnos reinscriptos aprueban en promedio 4 asignaturas por año –muy por debajo del mínimo indispensable para completar las carreras en los 4 años estipulados.

La UADE no presenta información por cohorte que pueda establecer exactamente la tasa de graduación. Solamente se muestra que el total de egresados para el 2001 representó el 12% de la matrícula total de grado y casi el 58% de los nuevos inscriptos. Pero no se proporciona información acerca de los años de ingreso de esos graduados, aunque se consigna que la duración media de las carreras de grado es de 6,3 años.

3.3. Servicios a los estudiantes

Los estudiantes, además del servicio docente y de biblioteca que reciben, también son beneficiarios, en un número que merece ser señalado, de otros servicios que se describen a continuación:

3.3.1. Becas

Las becas a los estudiantes pueden ser al Mérito, de Honor, de Ayuda y Becas Extraordinarias. Las de Honor y de Ayuda se otorgan sobre el 50% de los aranceles. Las becas al Mérito se otorgan a los ingresantes que acrediten un promedio de, al menos, 8

³⁴ Ver Cuadro pag. 109 del Informe de Autoevaluación.

puntos a lo largo del ciclo secundario, sean menores de 21 años y demuestren fehacientemente la carencia de recursos económicos.

Las becas de ayuda se otorgan a aquellos estudiantes que cuenten con más de siete puntos de promedio en el último año lectivo y manifiesten la carencia de recursos económicos para abonar los aranceles. Las becas de Honor se otorgan a los estudiantes con un promedio mínimo de nueve en el año lectivo anterior y no hayan tenido sanciones o aplazos durante los años cursados.

Las becas Extraordinarias son las que, excepcionalmente, otorga el Consejo de Administración. También se otorgan becas de hasta un 50% de los aranceles como el resultado de convenios firmados con entes u organismos gubernamentales. Finalmente, existen becas de hasta un 20% de la matrícula para los propios empleados de la UADE.

Los datos aportados en el cuadro de la página 123 del Informe de Autoevaluación muestran una relativa estabilidad en la cantidad de beneficiarios de las becas de ayuda y un crecimiento de las Becas Extraordinarias, que pasaron de contar con 34 beneficiarios en el 2000 a 104 beneficiarios en el 2002.

El informe no aclara cuántos estudiantes aplican por año a cada categoría de becas, si el otorgamiento es automático o no a aquellos estudiantes que reúnen las condiciones como para recibirlas y, fundamentalmente, cuál es el criterio para otorgar las extraordinarias que crecieron más de tres veces durante los últimos dos años, aunque de las entrevistas realizadas puede inferirse que el incremento de las mismas se debe a las consecuencias de la crisis económica sobre la capacidad de pago de los estudiantes.

3.3.2. Servicio de empleo y pasantías para estudiantes

El servicio de empleo y pasantías depende de la Dirección de Relaciones Corporativas. El Informe de Autoevaluación consigna que “los objetivos de la pasantía es que el alumno-pasante pueda poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos durante su formación académica, lograr que tome contacto con el ámbito en que se desenvolverá profesionalmente e integrarse al mundo del trabajo.”

La UADE cuenta con 417 Convenios Marco con empresas, habiéndose gestionado 1312 solicitudes de búsqueda durante el 2001 y firmado 938 convenios individuales de pasantías. El Informe consigna un aumento del 77% en la inserción de alumnos mediante pasantías rentadas.

La Universidad evalúa como una debilidad el “insuficiente seguimiento de las pasantías e información deficiente de los perfiles requeridos por el mercado”³⁵.

³⁵ Informe de Autoevaluación

3.3.3. Bienestar Estudiantil

La UADE, mediante su Club de Alumnos, posee espacios para la recreación de su estudiantado. A este espacio asisten diariamente entre 100 y 120 estudiantes.

Para la práctica deportiva la institución cuenta con convenios firmados con tres importantes clubes ubicados en diversas zonas del área metropolitana. La UADE intenta estimular el uso de dichas instalaciones por parte de su estudiantado dado que a pesar de que el 78% practica habitualmente algún deporte sólo el 9% lo hace a través de UADE.

La UADE también cuenta con actividades extracurriculares de carácter cultural tales como: cursos y concursos de fotografía, un coro estable de la Universidad, una banda musical y un taller actoral y elenco estable de teatro.

3.3.4. Intercambio estudiantil

Existen convenios de intercambio estudiantil con 22 universidades, los que se administran a través de la oficina de Relaciones Internacionales e Institucionales de la UADE.

Los intercambios se los divide en tres categorías: a) Programas Cortos de Intercambio; b) Programas de Intercambio Cuatrimestrales por Convenio y c) Intercambios sin Convenios.

Prácticamente los únicos intercambios que se han dado desde la UADE hacia el extranjero han sido a través de los programas cortos. Los demás intercambios en la misma dirección resultan de un carácter muy marginal hasta el momento. Sin embargo, el flujo más importante es en la dirección opuesta –desde el extranjero hacia la UADE– dado que para el 2001 triplicaba a la cantidad de estudiantes de la UADE que fueron a cursar asignaturas en universidades del exterior. La UADE vive esta situación como una debilidad.

3.4. Cuerpo docente

El cuerpo docente de la UADE consta de 1406 miembros de los cuales el 52,6% son profesores y el 47,4% son docentes auxiliares.

De acuerdo con su vinculación con la Universidad los docentes pueden ser Ordinarios, Extraordinarios o Interinos.

Son Ordinarios aquellos profesores cuya designación se realizó mediante un concurso de antecedentes y oposición. El jurado es presidido por el Decano de la respectiva Facultad, e integrado por los Directores de Departamento de la Facultad y uno o más profesores eméritos o consultos o titulares ordinarios de la UADE o de otras universidades argentinas o extranjeras, que son designados por el Rector.

Son profesores interinos aquellos que sólo bajo el caso de “necesidad académica” son nombrados por el Consejo Académico a propuesta del Consejo de Facultad. Por tanto lo usual, para una universidad de importante trayectoria como es la UADE, sería contar con un porcentaje muy marginal de profesores nombrados bajo un estado de “necesidad académica”.

Sin embargo, hasta el año 2001 sólo el 6% de los docentes revestían el carácter de ordinarios. Mediante una política que fomentaba el llamado a concurso cerrado para regularizar la situación del cuerpo docente se alcanzó, a junio de 2002, un 27% de docentes ordinarios. Asimismo, entre quienes revisten el carácter de profesores se ha alcanzado un 44,46% de ordinarización. De todas formas todavía esta situación dista mucho de ser la ideal. En el ámbito internacional y, fundamentalmente, en la bibliografía sobre educación superior se encuentra generalmente aceptado que la mejor forma de proteger la libertad académica de los docentes es mediante la celebración de contratos plurianuales –tenure, cargos concursados por 5 o 7 años, etc.- que alejan la posibilidad de arbitrariedades por parte de la autoridad académica. La UADE aparece realizando un gran esfuerzo en pos de la normalización de esta situación que, en sus propios términos, es irregular y no la favorece.

Los profesores extraordinarios pueden ser eméritos, consultos o visitantes. Actualmente la UADE cuenta con un profesor emérito, 17 profesores consultos y 3 visitantes.

De acuerdo con su dedicación y función, los profesores pueden ser de dedicación simple, de dedicación funcional de medio tiempo, de dedicación funcional de tiempo completo o profesores investigadores. Del total de docentes el 4% posee dedicación funcional de medio tiempo o completa y sólo 18 revisten el carácter de docentes-investigadores.

Los demás –una abrumadora mayoría- son profesores de dedicación simple. Indudablemente, las proporciones entre profesores con distinta dedicación nada dicen acerca de la calidad en docencia e investigación de una institución universitaria pero sí reflejan el perfil de la misma. En este caso la UADE aparece fundamentalmente volcada hacia la función docencia y desarrollando de manera aún incipiente las actividades relativas a la función investigación. Por ejemplo, la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación cuenta con un total de 578 docentes de los cuales sólo 2 revisten el carácter de profesores investigadores. En Ciencias Económicas de un total de 507 docentes sólo 12 se encuentran abocados tiempo completo a la docencia y la investigación.

A pesar de contar con más de un 70% de profesores interinos la UADE muestra una sana estabilidad en su cuerpo de profesores. Alrededor del 40% de sus profesores se encuentran ligados a la institución hace más de 10 años. Entre los profesores titulares esta proporción sube hasta el 62% y entre los asociados trepa al 51%. Otro buen síntoma se manifiesta en que casi el 50% de los profesores auxiliares cuentan con menos de 3 años de antigüedad. Entre los ayudantes de segunda el 100% cuenta con hasta dos años de antigüedad.

La proporción de profesores con estudios de posgrado alcanza el 19% de los mismos. En la Facultad de Ciencias Económicas es algo superior: 22%. Si bien esto no manifiesta una situación óptima, es menester conocer cuáles son los objetivos académicos particulares de la UADE para establecer cuán lejos se encuentra la universidad del estado deseado. Esa pauta no se encuentra explícita en el Informe de Autoevaluación.

Otro dato positivo respecto de la distribución de los cargos docentes se manifiesta en que en ninguna carrera la cantidad total de los auxiliares supera a la cantidad de cargos de profesor. Por ejemplo, para toda la UADE, los auxiliares docentes sólo representan un 64% del total de profesores³⁶.

El tamaño medio de las clases es de 42,5 estudiantes³⁷, que parece razonable para el tipo de carreras que se dictan aunque habría que indagar acerca de la distribución al interior de cada plan de estudios, dado que determinadas materias exigen una relación docente-alumno más estrecha. Las clases más populosas son las de la Carrera de Relaciones Públicas (63,2 alumnos) y las menos concurridas las correspondientes a la Carrera de Mecanización Agrícola (4,9 alumnos).

La cantidad de inscriptos por docente³⁸ aparece también como razonable: 21,6. Esta proporción se eleva a 35,4 si se mide la cantidad de inscriptos por profesor y a 55,4 si se mide con respecto a los profesores auxiliares. Por supuesto que estas relaciones varían entre las distintas Facultades y Carreras. Por ejemplo, para la Facultad de Ciencias Económicas la cantidad de inscriptos por docente, profesor y auxiliar fueron de 27; 45,8; y 65,9 respectivamente mientras que en el otro extremo se ubica la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas con 16; 25,4; y 43,2.

De acuerdo con una encuesta realizada a los docentes de la UADE³⁹ las técnicas de enseñanza más utilizadas eran la exposición del profesor, la resolución de ejercicios, la verificación de conocimientos previos y trabajos en pequeños grupos. “Los profesores consideraban que los instrumentos más adecuados para mejorar el rendimiento de los alumnos eran: mayor participación de los estudiantes, actualización de los conocimientos de los docentes y mayor disponibilidad de tiempo para los trabajos prácticos”⁴⁰.

Los docentes estimaron que los estudiantes llegaban a la UADE con limitados conocimientos previos, con deficiencias de lectura y carencia de técnicas de estudio. Esto dio lugar a la instauración del ya analizado Curso de Preparación Académica (CPA).

³⁶ Informe de Autoevaluación, pág. 61.

³⁷ Es el resultado de dividir la cantidad de inscriptos –cada estudiante se inscribe en varias materias- por la cantidad de clases que se abrieron durante el año.

³⁸ Que es un indicador más ajustado a la realidad que el comúnmente utilizado de estudiantes por docente

³⁹ Informe de Autoevaluación, pág. 64.

⁴⁰ Informe de Autoevaluación, pág. 64.

Tanto de la Autoevaluación como de la visita efectuada por el Comité de Pares Evaluadores a la Institución puede inferirse que una importante proporción del cuerpo docente considera como insuficiente a la carga horaria de la asignatura que dicta. Sin embargo, esta situación podría comenzar a solucionarse con una correcta utilización de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación. Por ejemplo, el uso de los recursos virtuales como complemento de las clases presenciales permite desarrollar, por ese medio, todo lo que pueda considerarse como descriptivo en cada materia, aquello que puede leerse de libros o material didáctico suministrado por el profesor (en Ciencias Sociales se usan las lecturas obligatorias, lo cuál no es muy diferente a lo que sucede en Ingeniería) En ese caso, las clases presenciales pueden reservarse para las consultas y explicaciones sobre temas de particular dificultad y a la resolución de problemas propuestos por los docentes.

En este sentido resulta auspicioso que la UADE haya iniciado recientemente la experiencia del WebCampus, donde “los docentes pueden informar de novedades tales como fechas de parciales, entregas, clases especiales o cualquier otro evento que sea relevante para el curso. El docente también puede administrar canales, abiertos las 24 horas, permanentes de comunicación con sus alumnos, a través de foros de opinión, “chats” y listas de distribución. El docente puede aclarar dudas, recibir informes, iniciar un foro de discusión o simplemente recibir comentarios de sus alumnos en cualquier momento y a los que tendrá acceso desde cualquier lugar con conexión a Internet”.⁴¹

Los comentarios sobre esta herramienta que disponen los profesores son favorables por parte de los mismos, en general y en el sentido de servir como una prolongación del tiempo de trabajo con los alumnos en entregas, clases especiales o cualquier otro tema que libere tiempo optimizando el disponible para las clases presenciales.

La experiencia, en el sentido señalado, no está lo suficientemente extendida como para garantizar que, en el corto plazo, se constituya en una solución al problema de la escasez de tiempo para el completo desarrollo de los contenidos curriculares.

A todo lo expuesto líneas arriba debe agregarse que una encuesta realizada a los estudiantes de la UADE⁴² concluye, entre otras cosas, que en lo referente a la enseñanza: a) la mayor parte de las actividades desarrolladas en las clases se concentraban en la exposición del profesor, b) los profesores intentan dar todo el programa, dentro de la limitación de carga horaria que enfrentan, y c) que la mayoría de los exámenes apuntaban a la repetición de información suministrada en clase. Esta situación se asemeja a un estilo muy tradicional de enseñanza donde, en general, no se fomenta el auto-aprendizaje, el acceso directo a textos, que supere el nivel de los apuntes de clase; tampoco el espíritu crítico y la autonomía intelectual.

⁴¹ Informe de Autoevaluación, pág. 70

⁴² Informe de Autoevaluación y Anexos.

3.5. Evaluación del Desempeño Docente

La encuesta mencionada en el párrafo anterior forma parte del sistema de evaluación del desempeño docente.

Existen antecedentes de consulta a los estudiantes, mediante encuestas, a partir del año 1997 para conocer la opinión del alumnado sobre diferentes aspectos de la Universidad, entre ellos el desempeño docente, el cuál incluyó aspectos tales como puntualidad, claridad de exposición, atención a las inquietudes, conocimiento de la asignatura, relación de los temas con la realidad, capacidad para mantener el interés y trato con los alumnos. La experiencia se repitió en 1998 y en 1999, con leves modificaciones de los criterios a tener en cuenta.

“En el año 2000, se resolvió realizar el relevamiento de la opinión estudiantil con una frecuencia cuatrimestral, introduciéndose algunas modificaciones; por un lado se eliminó del cuestionario el concepto “Conocimiento de la asignatura” y, por el otro, no se consideró, para el cómputo de la evaluación final, el concepto de “Puntualidad”. Cabe señalar que estas modificaciones no alteraron los resultados globales de los años anteriores, manteniéndose en valores similares para el siguiente”.⁴³

La evaluación del desempeño docente aunque además es completado por la opinión de las autoridades académicas (algunas de las cuales asisten con cierta frecuencia a las clases dictadas por los profesores) aparece como muy fundada en la opinión de los estudiantes, opinión indispensable pero sin dudas no única. De hecho, surge tanto de la Autoevaluación - que considera como debilidad la ausencia de pares evaluadores- como de la opinión recogida de los docentes en las entrevistas mantenidas, la necesidad de sumar al proceso, por lo menos, la opinión de pares evaluadores tanto internos como externos.⁴⁴

3.6. Capacitación Docente

A partir de los problemas detectados y teniendo en cuenta que la mayoría de los profesores y auxiliares no poseen título docente, dadas las características de la mayoría de las facultades y, por ende, de las asignaturas que se dictan, a partir del año 2001 se dictaron una serie de cursos tendientes a mejorar la capacitación docente, básicamente de cuatro tipos: ¿Cómo se enseña y cómo se aprende en la Universidad?, Estrategias de Enseñanza, Servicios de la Biblioteca y Cursos de Informática.

Del curso ¿Cómo se enseña y cómo se aprende en la Universidad? se dictaron cinco talleres, en los meses de febrero a junio de 2001, de 6 horas cada uno, de los que participaron 126 docentes. Un taller sobre “Estrategias de Enseñanza”, con una carga horaria de 20 hs, en los meses de julio y agosto de 2001, que contó con 35 inscriptos y dos en marzo y abril del 2002, con 60 inscriptos. Y nueve talleres sobre “Servicios de la

⁴³ Informe de Autoevaluación, pág. 67.

⁴⁴ Informe de Autoevaluación, pág. 18

Biblioteca”, en el mes de junio de 2001, del que participaron, solamente en uno de ellos, 25 docentes, con lo que se puede estimar en medio centenar los inscriptos.

Consultados los participantes de los cursos mencionados sobre los mismos manifestaron una opinión muy positiva e incluso señalaron la necesidad de contar con ofertas de cursos sobre técnicas de enseñanza, técnicas para la motivación y sistemas de evaluación.

3.7. Programa de Calidad de la Enseñanza

En el año 2002 se comienza a diseñar un “Programa de Calidad de la Enseñanza” dirigido al cuerpo docente de la UADE.

Los instrumentos para su desarrollo son los siguientes: a) Código de ética para docentes y alumnos; b) Manual para docentes; c) Evaluación del desempeño docente por parte de Directores de Departamento y por pares, con visitas adicionales de miembros del Comité Ejecutivo; d) Talleres de Capacitación en la Enseñanza⁴⁵; e) Cursos de Informática y f) Sistemas de información y comunicación entre alumnos y docentes a través de aldeas virtuales.⁴⁶

Algunas de las actividades desarrolladas durante el período 2001-2002 se consideran incorporadas a este nuevo Programa. Otras están a punto de implementarse y otras están en elaboración.

La nueva dependencia responsable de la Calidad Académica, al terminar de diseñar el Programa, podrá hacer que éste sea algo más que la confección de manuales o la sumatoria de cursos que, aún cuando sean en general bien evaluados, deben constituir un programa coherente de formación docente que atienda integralmente a las fallas que se detecten en el plantel docente.

Es necesario señalar que, además de los programas mencionados, la UADE viene apoyando el perfeccionamiento de sus docentes también a través de un programa de becas para realizar actividades de posgrados en otras universidades del país y del extranjero, habiéndose aprobado 55 solicitudes en el período 2000-2002, por un monto aproximado a los \$ 200.000.

3.8. Posgrado

3.8.1. Antecedentes

La UADE cuenta con algunos antecedentes históricos en el terreno de la actividad de posgrado. Según su Informe de Autoevaluación los primeros de relevancia

⁴⁵ Incluyen entrenamiento en métodos de enseñanza, planificación y organización de las clases, sistemas de evaluación, didáctica por disciplinas y mecanismos para incentivar la participación.

⁴⁶ Informe de Autoevaluación, pág. 68-69.

funcionaron a partir de la creación de UADE SENIOR. “A través de la Resolución Ministerial N° 3/70 se le otorga reconocimiento oficial a los siguientes Cursos de Posgrado: en *Comercio Internacional*, *Especialización en Productividad*, *Mecanización Agrícola*, *Abogados Expertos en Dirección de Empresas*, *Inglés para posgraduados Empresarios*. Con el correr del tiempo algunos de estos Cursos se transformaron en Carreras de Posgrado.”⁴⁷

Más adelante, a partir de fines de la década del 70, “se crearon las siguientes carreras de Posgrado: *Doctor en Ciencias de Dirección* (reglamentado por la Resolución UADE N° 26), *Doctor en Sociología del Trabajo* (mediante la Resolución Dispositiva N° 65/83 UADE, que reglamenta las condiciones de admisión a la carrera), *Especialista en Matemática Aplicada* (Res. Ministerial N° 1361/79); *Maestría en Finanzas de Empresas* (Res. Ministerial N° 2399/84); *Maestría en Costos* (Res. Ministerial N° 1833/84); *Maestría en Administración Estratégica* (Res. Ministerial N° 250/87); *Maestría en Administración de Negocios* (Res. Ministerial N° 339/97), *Maestría en Tecnologías Avanzadas en Petróleo y Gas* (Res. Ministerial N° 1455/98), *Doctor en Ciencias Jurídicas* (Res. Ministerial N° 2277/98), *Doctor en Sociología* (Res. Ministerial N° 2207/98). *Maestría en Economía de la Regulación y Políticas de Competencia* (Res. Ministerial N° 1026/99).”⁴⁸

Como se puede apreciar estos antecedentes tienen, en la mayoría de los casos, una orientación muy vinculada con los objetivos de la UADE como una universidad directamente comprometida con la formación de recursos humanos que colaboren al desarrollo de las empresas.

Por otra parte, también la mayoría contaron en su oportunidad con la autorización Ministerial para su funcionamiento. No se indican las causas por las cuales o bien no se pusieron en marcha o se discontinuaron. Tampoco el Informe de Autoevaluación informa si algunas de ellas, que pudieron ser sometidas a evaluación por parte de la Comisión de Acreditación de Posgrados (CAP), durante su funcionamiento hasta 1996 y por la CONEAU, a partir de 1996, fueron presentadas a tales efectos. Lo concreto es que en la actualidad ninguno de estos programas de posgrado cuenta con la acreditación que otorga la CONEAU, según lo establecido por la Ley de Educación Superior N° 24.521. Sin embargo, debe remarcarse que, de acuerdo a lo informado, la UADE ha cerrado, desde 1998, la inscripción a sus programas de doctorado, hasta tanto sean presentados para su acreditación ante la CONEAU. Es de esperar que, si la institución continúa con su oferta de posgrado, lo haga en la medida en que sus programas hayan logrado la correspondiente acreditación ante la CONEAU.

El Informe de Autoevaluación resulta, además de escueto, confuso sobre el real funcionamiento de la oferta de posgrado informada. Por un lado se aclara que “El Doctorado en Sociología del Trabajo no se dicta más. A partir de 2003, se comenzará a impartir el Doctorado en Sociología”⁴⁹, pero no se informa si las Especializaciones, Maestrías o Doctorados se encuentran actualmente como ofertas de posgrado vigentes por parte de la UADE, salvo el caso del Doctorado en Ciencias de Dirección y la

⁴⁷ Informe de Autoevaluación, pág. 98.

⁴⁸ Ídem, pág. 99.

⁴⁹ Ibidem

Maestría en Administración de Negocios las que son informadas como en estado de funcionamiento.

Cuando se analiza la matrícula de posgrado el Informe de Autoevaluación nos proporciona la siguiente información, que además no se encuentra actualizada:

“Las carreras de posgrado tienen escasa presencia en la oferta académica de la Universidad, como puede observarse en el siguiente cuadro, correspondiente al año 2000.

Carreras	Matrícula	Egresados 1999
Magíster en Administración de Negocios	23	
Doctorado en Ciencias de Dirección	21	
Doctorado en Sociología del Trabajo	14	
Magíster en Finanzas de Empresas		2
Magíster en Administración Estratégica		4

En noviembre del año 2000 fue aprobado el Reglamento de Doctorado y en el 2001, el Consejo Académico aprobó la propuesta del Doctorado en Ingeniería. En la actualidad se encuentra en preparación el lanzamiento de una Escuela de Posgrado y un Proyecto de Maestría en Administración de Negocios.”⁵⁰

La Maestría en Administración de Negocios de dos años de duración más tesis y autorizada a funcionar desde 1997, ha registrado 10 graduados entre 1999 y 2002. Puede inducirse que de las 23 personas que figuraban como matriculadas en el Cuadro precedente, aún quedan 13 como remanentes de cohortes anteriores. Al no registrarse graduados tanto en el Doctorado en Ciencias de la Dirección como en Sociología del Trabajo puede concluirse que los matriculados a 1999 aún representan remanentes de cohortes anteriores con sus tesis en distinto estado de elaboración.⁵¹ También puede deducirse del informe que las Maestrías en Finanzas de Empresas y en Administración Estratégica no están en funcionamiento, quedando –por lo menos- pendiente el interrogante sobre el funcionamiento de las otras ofertas creadas en el período 1979-1999.

Tampoco podemos evaluar los planes de estudio y programas ni el cuerpo docente de las mencionadas carrera de posgrado preexistentes al proceso de autoevaluación y evaluación externa, ni sus ingresantes ni graduados ni la inserción laboral de los mismos, entre otros aspectos.

En síntesis, el nivel de enseñanza de posgrado en la UADE actualmente se encuentra muy poco desarrollado y de las carreras que se dictan, ninguna de ellas cuenta con acreditación de CONEAU.

⁵⁰ Informe de Autoevaluación, pág. 135

⁵¹ Sí podemos constatar que, de alrededor de 130 profesores de la UADE que se encuentran realizando carreras de posgrado, 6 están matriculados en el Doctorado de Sociología del Trabajo y 10 lo están en el Doctorado de Ciencias de Dirección.

3.8.2. Proyectos de posgrado

Otro aspecto a tener en cuenta en este nivel de estudios son los proyectos actuales y de futuro que la Universidad explicita en el documento respectivo⁵². En efecto de estos objetivos explícitos puede concluirse claramente que los esfuerzos en los estudios de posgrado piensan concentrarse en:

La Maestría en Dirección de Empresas (MBA) con un nuevo plan de estudios en el rubro, después del rediseño de la antigua Maestría y que ha sido presentado ante el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología en el Expediente N° 5702/02, después de un trabajo de aproximadamente dos años.

El programa tiene como objetivo principal "...la formación de directivos y ejecutivos –que ocupen o estén próximos a ocupar puestos de responsabilidad en las empresas- capaces de dirigir y liderar organizaciones en entornos competitivos, globales y dinámicos, asumiendo los desafíos de la ética profesional." ⁵³ y según los objetivos institucionales y los anuncios de la Universidad se propone ponerlo en funcionamiento en el 2003, con una meta de 50 alumnos inscriptos y estimando una participación en el mercado del orden del 6 % y proponiéndose incrementarla al 9 % en el 2004.

El programa "tiene una duración de 800 horas, de las cuales 574 horas son de clases, 160 horas de tutorías y 66 horas de nivelación", con una frecuencia de clases tres veces a la semana y contenidos teóricos adecuados y distribuidos en veintiséis asignaturas y tres talleres de nivelación, integración y trabajo final." ⁵⁴

Por otra parte, cuenta con un claustro de veintinueve profesores permanentes "de dedicación académica a tiempo completo con relevante formación y experiencia ...que acreditan publicaciones nacionales e internacionales con referato, presentaciones en los principales congresos del mundo y escritura de casos de empresas locales⁵⁵, doce de los cuales tienen como título máximo el de doctor, y catorce el de magíster o master, y solamente un profesor sin título de posgrado."⁵⁶

En la medida en que este programa recién será puesto en funcionamiento, con las características mencionadas, no se pueden evaluar otros aspectos del mismo, especialmente en lo relativo a alumnos y graduados, lo que si podrá hacerse cuando el mismo sea sometido a evaluación y acreditación por parte de la CONEAU.

Dentro de los proyectos futuros también anunciados por la UADE se encuentra el lanzamiento de tres doctorados en el período 2003-2004. El Doctorado en Sociología y

⁵² Objetivos Institucionales 2002-2004, pág. 12 y 13.

⁵³ MBA-Maestría en Dirección de Empresas. Escuela de Dirección de Empresas. UADE, pág. 4.

⁵⁴ Ídem, págs. 7 y 10-13

⁵⁵ Ídem, pág. 3

⁵⁶ Ídem, pág. 8-9

el Doctorado en Ingeniería en el 2003 y el Doctorado en Ciencias de Dirección en el año 2004.⁵⁷

Estos proyectos, que tienen los mismos plazos de iniciación que la Maestría en Dirección de Empresas, siendo –desde el punto de vista del nivel de título que ofrecerán de mayor importancia que ella- brindan, sin embargo, muy poca información como para poder emitir un juicio evaluativo más completo.

Además de proponerse tener para la primera cohorte 10 inscriptos, en el caso de Sociología y 6 en el caso de Ingeniería, durante el trabajo de la Comisión de Pares Evaluadores se brindó la información de que el Doctorado de Sociología piensa implementarse con un cuerpo docentes de 10 profesores, todos habilitados con el título de doctor en alguna disciplina del campo de las ciencias sociales, de los cuales 6 son doctores en Sociología. Sin embargo, entre estos últimos no se encuentra la profesional encargada de organizar el Doctorado en Sociología, siendo su título de grado y de posgrado en Ciencias Políticas.

En principio, a partir de la nómina proporcionada de profesores que actuarán en el doctorado, todos ellos serían profesores de carga horaria de la UADE, siendo solamente uno profesor de dedicación exclusiva. Sin embargo, cuando se trata de indagar que materias están dictando los profesores propuestos en la UADE, 10 de los 14 profesores no pertenecen a la planta de personal docente proporcionada por la Universidad y tampoco se encuentran como participantes de los proyectos de investigación que se están desarrollando en la UADE.

En otras palabras, tratándose de un proyecto de Doctorado en Sociología a ser implementado en el 2003 no aparece cumpliendo con los requisitos mínimos que debe mostrar documentadamente un proyecto de tal envergadura ni justificando su pertinencia en función de los objetivos básicos de la Universidad. Más bien aparece como la puesta en marcha de un doctorado aprobado oportunamente por el Ministerio de Educación (Res. Ministerial N° 2207/98). Pero, dado el tiempo transcurrido y la falta de documentación y de información por parte de la Institución, no está a nuestro alcance la posibilidad de analizar si el proyecto aprobado por el Ministerio es el mismo que se pretende ejecutar.

Menos información se cuenta para poder evaluar el proyecto de Doctorado en Ingeniería, más allá de conocer la intención de implementarlo también en el 2003. Aunque no figura entre los posgrados autorizados por el Ministerio, se reconoce que en la Facultad de Ingeniería hay al menos 10 docentes con el título de doctor, alguno de ellos no solamente comprometidos con cargos de gestión, sino también con tareas de docencia e investigación y con el inminente dictado de la Maestría en Administración de Empresas (MBA).

A modo de síntesis el área de estudios de posgrado de la UADE no solo aparece como una fuerte debilidad (tal como lo afirma la propia institución)⁵⁸, sino que –

⁵⁷ Objetivos Institucionales, pág. 12. Como se recordará, con fecha cuatro de octubre de 2002, en el Informe de Autoevaluación solamente se anunciaba el lanzamiento del Doctorado en Sociología, sin más elementos que permitieran evaluar la propuesta.

excepción hecha de la mencionada Maestría en Administración de Empresas - ello parece ser el resultado de la ausencia de un Plan Integral de Posgrados y de la no culminación aún de esfuerzos para el desarrollo de Maestrías y Doctorados como, a su pedido, le fue sugerido oportunamente a la Universidad.

4. INVESTIGACIÓN

4.1. Antecedentes:

La UADE tiene una tradición en investigaciones económicas desde su Instituto de Economía, que data de muchos años de fructífero trabajo.

También incursionó en Derecho Laboral mediante el Centro de Estudios Laborales y, finalmente, en 1997 creó, con el apoyo del Banco Mundial, el Centro de Estudios Económicos de la Regulación.

En todos ellos se desempeñaron investigadores que, no necesariamente, dictaban clases en la Universidad, profesionales y estudiantes de las carreras afines a la temática de cada investigación.

El número de investigadores era, hasta la reforma de 2000, relativamente pequeño, aunque la UADE alentaba la investigación entre los profesores de dedicación horaria o parcial.

A partir de la reforma de 2000 se cambia sustancialmente el panorama de la investigación, por decisión del Consejo de Administración y el Consejo Académico de la Universidad.

Sin abandonar su característica de universidad de enseñanza, la UADE aspira a destacarse entre sus pares con un respaldo de investigación importante, radicado en las Facultades y Departamentos y ejecutada por docentes – investigadores que enseñan e investigan.

4.2. Situación actual:

Desde el 2001 se promueve una activa política de incremento de la investigación con varias herramientas de estímulo: subsidios internos para la investigación, para asistencia a jornadas y congresos y financiación de posgrados para docentes de la Universidad.

Esta política se complementa con la creación de la categoría de profesor – investigador y el reclutamiento de investigadores provenientes de otras universidades. Hasta el momento, 17 profesores del total de la planta revisten esa categoría. Sin embargo, se modifican también las cargas horarias frente a alumnos de los profesores

⁵⁸ Informe de Autoevaluación, pág. 135.

con dedicación horaria o con dedicación parcial, que investigan, lo cuál constituye una forma de subsidio a estas actividades.

La suma destinada a financiar proyectos de investigación es, hasta ahora, relativamente pequeña, aunque significativa comparada con períodos anteriores. Para la asignación de fondos se ha privilegiado una política de pequeños subsidios que abarquen a muchas personas, de modo de producir un efecto mayor con ese monto. Esta política tiene como efecto, tal vez no deseado, la existencia de una gran cantidad de pequeños proyectos de investigación individuales o de grupos de pocos investigadores, sobre una gran cantidad de temas, en su mayoría desconectados entre sí.

La mayor parte de la investigación que se realiza en la UADE podría encuadrarse dentro de la investigación teórica, ya que hay muy poca investigación experimental. Esto se ve facilitado tanto por su excelente y moderna Biblioteca como por el alto grado de equipamiento informático de la Universidad.

Es notable que existan proyectos de investigación interdisciplinarios, que cruzan las habilidades de modelado y simulación por computadoras de los investigadores de la Facultad de Ingeniería con los temas desarrollados por el Instituto de Economía y la Facultad de Ciencias Económicas. Sin embargo, esta actividad es incipiente. Seguramente servirá de respaldo para acreditar el MBA de la UADE ante los organismos pertinentes.

Mediante convocatorias periódicas, se ha buscado atraer a investigadores de todo el país, con líneas de trabajo afines a las temáticas de interés para la UADE. Los resultados de esta política se reflejan en las actividades de estos investigadores, de reciente incorporación, que continúan con los temas en los que trabajaban en sus lugares de origen, en algunos casos se agregan temas nuevos, generados por la propia UADE. Esto no debe extrañar, dado que el cambio de tema de trabajo generalmente demanda un tiempo de adaptación a las nuevas circunstancias. Sin embargo, no se ha conseguido aún desarrollar líneas y equipos de investigación, posiblemente como resultado de haber contratado investigadores con independencia temática. Lo que está faltando, tal como los mismos investigadores lo señalan, es la existencia de equipos por disciplina, integrados por investigadores formados, en formación y becarios. Hasta que no exista esa organización, en la dimensión que la UADE decida, las líneas de investigación se limitan a los propios investigadores.

Desde el punto de vista del monitoreo de la actividad de investigación, se crea un Comité de Investigación y una estructura que articula a este organismo con el Consejo de Administración y con el Comité Ejecutivo de la Universidad. Una de las funciones de este Comité es la fijación de líneas prioritarias para la UADE, de modo de asignar los subsidios en función de los intereses de la Universidad. Desde el punto de vista de la evaluación de la actividad el Comité actúa revisando la producción de cada uno de los investigadores.

El Comité de Investigación, integrado por el Rector y los tres Decanos de las Facultades, elaboró un reglamento de investigación que se inspira en el de CONICET. Las evaluaciones bienales y la pérdida del carácter de docente – investigador son

similares, esta última es consecuencia de dos informes consecutivos desfavorables. No obstante, no están previstos los ascensos en las categorías ni la evaluación de la actividad de desarrollo tecnológico. Se espera que la producción de cada profesor – investigador sea de una publicación por año en revistas internacionales con referato y una publicación en revistas de menor difusión o en Anales de Congresos, en lo posible con referato.

Las políticas de publicación, por razones propias de cada disciplina, son diferentes entre las Facultades. En el caso particular de las actividades de Administración y Gerenciamiento, tienen intenciones de publicar su propia Revista de modo de obtener un espacio de publicación para temas que puedan tener un interés local o regional. Esto tiene relación con uno de los trabajos que se realizan en el marco de las tareas de investigación: el análisis de casos, siguiendo el modelo de Harvard, para empresas latinoamericanas. Esta tarea será volcada en un libro editado por la UADE y servirá como base de trabajo para la Maestría en Administración que se inicia en 2003.

El Comité de Investigación ha previsto incorporar evaluadores externos para sus actividades futuras, lo cuál resultará muy positivo para el sistema en su conjunto.

Los subsidios se otorgan por concursos abiertos a todos los docentes de la Universidad. No han tenido, hasta ahora, subsidios provenientes de fuentes de financiamiento clásico de las actividades de investigación y desarrollo como FONTAR, FONCYT y algunas Fundaciones privadas. Esto hace que todo el peso del financiamiento de la investigación caiga sobre el presupuesto propio de la Universidad.

Esperan atraer investigadores y becarios del CONICET, suministrando lugar de trabajo, de manera de poder armar equipos de investigación más sólidos. Sin embargo no consta que hayan impulsado un convenio con el propio CONICET para desarrollar este aspecto. Tampoco lo han hecho con otros organismos de Ciencia y Tecnología del país, por ejemplo el INTI, dónde podrían encontrar la posibilidad de realizar algún trabajo experimental en conjunto sin necesidad de hacer inversiones en equipamiento.

En la actualidad, la falta de becarios y de tesis doctorales restringe la capacidad para realizar algunos trabajos de investigación, aún cuando se disponga de los directores adecuados y el equipamiento necesario. Han tratado de suplir esta falta con becarios – alumnos que colaboran en los trabajos de investigación, sin embargo los resultados, a juicio de algunos investigadores, no son satisfactorios.

Los profesores – investigadores afirman no conocer con exactitud los estándares con los que se los evalúa ni, con anticipación suficiente, la fecha de presentación de informes. Tampoco hay un estándar para la presentación de proyectos. Esta no es precisamente la mejor situación para la planificación del trabajo individual de cada investigador ni para evaluar con precisión, en períodos prefijados, la producción de cada uno.

Aparentemente estos problemas se deben a la novedad de la implementación del sistema. Se espera que el mismo se ajuste y mejore con el paso del tiempo y la acumulación de experiencia.

En particular, muchos profesores – investigadores no son partidarios de reconocer trabajos de desarrollo tecnológico o de consultoría de alto nivel como trabajos de investigación, aún cuando éstos cuenten con originalidad temática o metodológica. Es posible que, si se revisa esta cuestión reglamentaria, se amplíe la posibilidad de realizar trabajos de investigación “a pedido” con las empresas que lo demanden. Los investigadores tendrían más oportunidades de realizar trabajos para terceros, con una calidad que supere a la mera consultoría profesional y obtener réditos académicos válidos por esa actividad.

Vale la pena mencionar que, en el Informe de Autoevaluación, la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas menciona que uno de los criterios para desarrollar su programa de investigación es el de “encontrar el adecuado balance entre la investigación, que resulta en la publicación en revistas internacionales, el desarrollo, que genera productos para la empresa y la consultoría. No se aclara cuál es la proporción que la UADE considera adecuada ni como participa cada uno de estos componentes en la evaluación de la actividad de profesores – investigadores y de docentes que investigan.

La organización de eventos, nacionales e internacionales también es una actividad de la que participan con éxito y que debiera formar parte de los parámetros de la evaluación. Este complemento de actividades de gestión, así como la formación de recursos humanos: dirección de tesis y de investigadores en formación, suele ser una parte importante de la evaluación de los principales organismos del sistema de Ciencia y Tecnología del país.

Todos los actores del sistema esperan nutrir sus cuadros de investigación con la puesta en marcha de los Doctorados. En particular, en la Facultad de Ingeniería se piensa que la UADE lidera la actividad de investigación entre las Universidades Privadas del país, lo cuál podría ser un atractivo para enrolar doctorandos. No obstante, debe señalarse que la mayoría de los investigadores de esta Facultad han sido incluidos en la lista que respalda al MBA de la UADE. No se alcanza a comprender cómo podrán ofrecer al mismo conjunto como respaldo de un Doctorado en Ingeniería, previsto para iniciar actividades en el 2003.

Las actividades de investigación que se privilegian, tanto para subsidios como para estímulos de otro tipo son, en general, interdisciplinarias. La orientación es hacia temas que interesen a las empresas, para las tres Facultades. Se destacan algunos convenios importantes entre empresas y la UADE, para la realización de temas específicos de investigación, lo cuál debiera profundizarse para mejorar el financiamiento de la actividad en la UADE.

Para los docentes en general se facilita la presentación de proyectos de investigación, que son aprobados por los Directores de Departamento.

Hay una gran dispersión temática en estos proyectos, lo que es natural debido a la diversidad de intereses de los docentes. Estos docentes, aún cuando no revistan el carácter de profesores – investigadores, gozan de ciertas exenciones de trabajo frente a

alumnos, en mérito a sus tareas de investigación, lo cuál implica una forma de financiamiento.

La UADE publica muchos de los textos generados por estos docentes, algunos de los cuáles generan también cursos de extensión para difundir sus trabajos.

La UADE realiza seminarios internos para que los investigadores presenten ante sus colegas los trabajos que han realizado. En particular, para obtener un subsidio para presentar trabajos en Congresos o Reuniones Científicas, el investigador debe presentar primero su artículo en un seminario interno. El resultado de ese seminario se utiliza como componente para la evaluación del subsidio respectivo.

Es notable y debe ser señalado que muchos docentes, que tienen dedicaciones horarias en la UADE y, además, trabajan en otras Universidades, eligen a la UADE como su lugar de trabajo para la investigación por las facilidades con que cuentan para ello: biblioteca física y virtual, computadoras de escritorio y lugares cómodos para su actividad.

Los profesores – investigadores cuentan con lugar de trabajo de uso exclusivo. No sucede lo mismo con el resto de los docentes que investigan. Sin embargo tanto el Club de Profesores como la Biblioteca suministran un espacio agradable para realizar sus trabajos.

Cabe destacar que tanto el Rector como los Decanos de Facultades tienen proyectos de investigación propios y, además dictan clases.

La UADE cuenta con 116 docentes dedicados a trabajos de investigación, entre profesores – investigadores y docentes con dedicaciones funcionales u horarias que investigan.

La producción del conjunto, tal como surge del Informe de Autoevaluación es muy buena y está a la altura de los estándares de las Universidades argentinas.

Aunque la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales tiene una menor intensidad en investigación, se espera que alcance rápidamente el nivel que muestran las otras dos Facultades y los Institutos que las integran.

Debe recordarse que la investigación es uno de los requisitos previos para la acreditación de carreras de posgrado, por lo cuál deberán alcanzar niveles representativos que respalden los proyectos que tienen en curso y que se analizan por separado.

En el contexto expresado, parece difícil que la UADE haya reunido, hasta la fecha, la masa crítica de investigación, necesaria para respaldar otros posgrados que su MBA. La inclusión de nuevos posgrados, en especial Doctorados, con potencial para alcanzar calificaciones A o B, requerirá de una consolidación de las líneas de investigación actuales y de la formación de una estructura permanente de investigadores de diversos niveles.

Temporariamente, y hasta que se alcance esa masa crítica puede ser conveniente crear redes temáticas con otras Universidades, del país o del exterior, que les permita sumar esfuerzos para realizar investigaciones por un lado y posgrados por el otro con esas instituciones. En ese sentido y tal como se ha mencionado más arriba, la UADE cuenta con una infraestructura atractiva para realizar acciones de cooperación con otras Universidades.

5. EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

5.1. Actividades de Extensión

Las actividades de extensión que se desarrollan en la UADE son concebidas a partir de una visión amplia de esta función básica, ya que: "...comprende la transmisión de conocimientos a la sociedad en la que se desenvuelve la Universidad. Ello se logra mediante la difusión de dichos conocimientos, que se traducen en el aporte al desarrollo cultural y tecnológico proporcionado a la comunidad mediante cursos, conferencias, seminarios, investigación, asesoramiento, educación continuada y actividades solidarias⁵⁹".

Esta visión amplia es la que permite comprender que las actividades de extensión que desarrolla la Universidad van más allá de la transmisión de conocimientos a la sociedad. Varias de las actividades mencionadas, especialmente las de extensión cultural y solidarias no están directamente relacionados con las actividades docentes y de investigación de UADE, ya que el perfil empresarial de la Universidad no incluye carreras que abarquen tales disciplinas. Sin embargo son una manera de llegar a la comunidad.

De todas maneras, tales actividades tienen no sólo un valor de imagen, sino quizás una importancia social, considerando que tanto la parroquia como la zona de influencia más directa de la Universidad, de ingresos medio-bajos y consiguientemente un nivel educativo similar, no cuenta mayormente con Centros Culturales de relevancia. Además el acudir a UADE podría potenciar ingresos de alumnos, a pesar del poder adquisitivo medio-bajo. Sí corresponde destacar que, la reciente participación de docentes UADE en estos cursos, representa una actividad de extensión con dimensión humana.

Las llevan a cabo diversas oficinas y unidades académicas y centros de investigación según se trate de actividades de índole cultural, deportiva, de formación continua o de consultoría y transferencia de tecnología. Especialmente se involucran la Secretaría de Posgrado y Extensión Universitaria y otras dependencias de la Universidad tales como Secretaría de Asuntos Estudiantiles, Relaciones Corporativas, CEER, sus Facultades, entre otras.

⁵⁹ Informe de Autoevaluación, pág. 159

Las actividades culturales abarcan ámbitos tales como teatro, música, fotografía y cursos abiertos.

En las actividades teatrales la Universidad tiene un elenco estable, con representaciones que son abiertas al público en general y llevan a cabo algo más de una función por mes. En las musicales se realizaron conciertos en cuatro meses del 2000 y ciclos solidarios en tres meses del 2001. Las relacionadas con la fotografía tuvieron una intensidad apenas un poco menor durante los años mencionados.

En una primera impresión, las actividades musicales y fotográficas aparecen como eventos algo esporádicos. Dado que se piensa tienen un beneficio de imagen, convendría revisar frecuencia y mecanismos de difusión. Ambas se complementarían bien con muestras de pintura, escultura y grabado. Si bien se trata de eventos menos masivos; promovidos entre los estudiantes y con un guía especializado, representarían una contribución a la formación cultural de los mismos.

Merecen resaltarse los denominados Cursos de Extensión Cultural, actividades de neto corte humanista que, realizados en horas vespertinas, involucraron en el 2001 a 24 disciplinas y 36 docentes, significando, en ese año, una cifra muy importante, con un total de 21 cursos y la participación de 4329 asistentes, donde predominaron los relacionados con Arquitectura, Arte Argentino, Arte Europeo, Cine, Filosofía, Historia y Literatura.

A través de la realización de actividades solidarias se pretende superar un mero asistencialismo y se quiere promover el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria con el cambio y la transformación social e impulsar una visión humanística en el ejercicio profesional, lo que se lleva a cabo con un dispar grado de éxito. Las mismas incluyeron “UADE junto a la comunidad”, a través de funciones de teatro en instituciones comunitarias (5 en 1999, 15 en el 2000 y 14 en el 2001) colectas de alimentos, ropa y medicamentos, la campaña “No tiremos los papeles”, donados en el 2001 a tres instituciones educativas. “Leer”: cuentistas en escuelas, que se realizó durante tres meses en el 2001; además “Entidades buscan voluntarios en UADE”, donde en el 2001 se ofrecieron solo dos estudiantes.

Los resultados de las actividades solidarias, que no figuran explícitamente autoevaluados, aparecen, por algunos de los aspectos que se señalan, como de poca o relativa efectividad. De cualquier forma, en el programa solidario “UADE junto a la Comunidad”, entre 1999 y 2001, el número de instituciones apoyadas por el mismo se triplicó⁶⁰. Asimismo corresponde mencionar el esfuerzo que el programa “Ayuda solidaria” realiza para llegar a algunas instituciones educativas y sanitarias de provincias del interior del país.

Sin embargo, como surge de la información suministrada por la Universidad y por el testimonio de alumnos entrevistados, no solamente las actividades culturales sino también las actividades solidarias cuentan con poca participación estudiantil. Esto bien puede constituir un indicador de una carencia en la formación humana que, si bien es

⁶⁰ Ver pag. 165 Informe de Autoevaluación

responsabilidad primaria de las familias, también es competencia de las instituciones educativas, quienes también deben contribuir a la formación integral de personas portadoras de valores y ciudadanos responsables. O bien, se debe a la falta de impulso para la participación, muchas veces frecuente, que no es tomada en cuenta a la hora de programar este tipo de actividades. Este aspecto debe ser considerado al abordar los contenidos humanistas que ha incorporado la Universidad en todos sus planes de estudios.

Es decir que, cuando revisamos las actividades de extensión cultural y solidarias ellas, tal vez por su naturaleza, aparecen con el valor que tienen en sí mismas pero con una cierta dispersión y con resultados disímiles. Otro panorama se presenta cuando la UADE concentra la extensión en relación más directa con sus objetivos como institución creada en relación con la actividad empresarial.

Un aspecto muy diferente lo constituyen las relaciones corporativas que, desde la última reorganización de la estructura de gestión, dependen de la Secretaría de Posgrado y Extensión Universitaria.

Este tipo de actividades se realizan tanto a través de UADE Senior, el CEER (Centro de Estudios Económicos de la Regulación), la recientemente creada EDDE y cursos abiertos.

Las labores desarrolladas por la UADE Senior integran actividades al grado e incluyen a profesores del mismo. También, mediante acuerdos específicos participan altos especialistas internacionales que vienen como profesores invitados.

Estas actividades constituyen una política adecuada que permite a los buenos docentes internos generar, eventualmente, ingresos adicionales con un porcentaje de los aranceles recaudados, si se trata de cursos pagos. La asignación de cursos de extensión a los docentes UADE debe ser abierta y dar una oportunidad a todos en función de su actividad.

Otra de las actividades de extensión se relaciona con la detección de las necesidades en empresas a través del dictado de cursos. Entre los cursos ofrecidos, con distinta duración según el objetivo del mismo, durante el año 2001, caben destacar Programa de Formación Comercial Movicom – UADE, dentro del marco de un proyecto de Universidad Corporativa; Acuerdo Volkswagen - UADE, Programas de Asesoramiento académico profesional Repsol – YPF, y el Programa Gerencial de Marketing Telefónica Argentina.

A ellos hay que agregar que, con un total de 977 asistentes, se brindaron cursos para las siguientes empresas: Banco Hipotecario, Banco Río - Santander, CELSI II, Repsol Y.P.F., Coca Cola FEMSA, Gas Natural Ban, H.S.B.C., Hospital Naval, Johnson & Johnson, Movicom, Nueva Comunicación, Provincia Seguros, Repsol YPF-SPE-Soc. Petroleum, Telefónica Argentina, Volkswagen (Buenos Aires, Córdoba y

Rosario)⁶¹. Varias de estas empresas están ligadas a la UADE, a través de la Cámara de Sociedades Anónimas.

El haber accedido a empresas de primera línea, es un reflejo del prestigio UADE.

5.2. Actividades de Transferencia

El CEER (Centro de Estudios Económicos de la Regulación), que en un principio –1997- comenzó desarrollando sus actividades en el seno del IDE (Instituto de Economía), lo hace especialmente por medio de convenios con el Banco Mundial y los Entes Reguladores.

Si bien pueden relacionarse sus actividades a la extensión universitaria bajo la acepción de servicios, las mismas están muy relacionadas con las funciones de investigación y docencia de la Universidad, en temas de regulación económica y defensa de la competencia.

Cuenta con seis profesores del área de Economía y Finanzas y uno de Contabilidad e Impuestos.

Se desarrolló el curso “Economía de la Regulación”, para empresas de servicios regulados, el que fue dictado en Argentina, Uruguay y Panamá. El curso tiene una duración de 4 semanas y también se extendió a Guatemala, Costa Rica y a la Provincia Argentina de Santa Fé.

También se dictaron, en el período 1997-1999 dos conferencias y seminarios, por año, con expertos internacionales. Un poco más numeroso fue el dictado de cursos (6 cursos en el 2000 y 5 en el 2001), además de la realización de 2 Congresos.

Además de las actividades señaladas se brindaron servicios de asesoramiento a organismos tanto nacionales como internacionales. En 1998 se elaboraron 5 proyectos para Banco Mundial, 3 para CEPAL y el ENRE (Ente Nacional de Regulación de la Electricidad). En 1999 se trabajó en el terreno de las telecomunicaciones: tanto para la CNC (Comisión Nacional de Comunicaciones) como para compañías privadas⁶².

En el período 2000-2001 se realizaron un total de 7 proyectos. Dos para el Banco Mundial, Camuzzi Argentina, ADESPA, Secretaría de Defensa de la Competencia y del Consumidor, Telefónica Argentina y la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia.

Esta actividad es importante y pertinente. Representa una contribución a los países que, como el nuestro, privatizaron y desnacionalizaron servicios, muchas veces

⁶¹ Informe de Autoevaluación, pág. 168-169

⁶² Según lo afirmado por la UADE en pág. 172 del Informe de Autoevaluación

creando situaciones de competencia irregular, necesitando mecanismos de control para el cumplimiento de las regulaciones establecidas, en aras del bienestar común.

Por último, los cursos abiertos obtuvieron buena calificación en las encuestas, aunque hay que señalar que tuvieron relativamente pocos asistentes, probablemente debido a problemas de difusión, siendo más relevante la repercusión de los seminarios internacionales.

En síntesis y como decíamos anteriormente, la Universidad realiza su función de extensión en un amplio espectro de actividades relacionadas con su medio más próximo, con la comunidad a la que puede tener acceso y con el ambiente donde desarrollan sus actividades empresas directa o indirectamente relacionadas con la institución, pero siempre en función de los objetivos originales de la misma.

En los ámbitos de lo que podríamos denominar acción de servicio sociocultural su contribución es valiosa y, en definitiva, no solamente busca brindar ese servicio sino también parece querer concretar la meta que se ha propuesto de darle a sus actividades - incluso las académicas- un carácter humanista que no todas las instituciones universitarias tratan de preservar (no importan los resultados más inmediatos). Y muestra mayor éxito en su performance cuando la mencionada función la focaliza en sus acciones relacionadas con el mundo empresarial, como era dable de esperar dada la misión y los objetivos institucionales conocidos.

6. INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA

6.1. Grado de integración de las unidades académicas

Estamos frente a una institución en medio de un proceso de cambio (la departamentalización acaecida entre 1989 y 1995 y la oleada de cambios en la estructura académica y curricular que comenzó en 2000) lo cual suele provocar ciertos problemas y desajustes en cuanto a la integración de sus miembros. En estos últimos dos años se han incorporado muchos docentes y otros han dejado de formar parte de la institución. Por otro lado, hemos corroborado que una alta proporción de los docentes tienen muchos años de pertenencia a la UADE. Hay mucha estabilidad en los cargos docentes a pesar de que muchos son interinos y los ordinarios renuevan sus contratos anualmente. A pesar de ello, el clima de “cambio institucional” está aún presente y hace que la tarea de mantener unido al grupo sea más trabajosa que en circunstancias institucionales más estables.

Justamente, en el informe de Autoevaluación, la propia Universidad reconoce como debilidad la información que genera cada Facultad y la necesidad de mayor integración entre Departamentos y entre Facultades.

Aun así, es tangible el cambio que está produciendo el fuerte proceso de horizontalización de la organización que se ha venido dando en estos últimos dos años.

Este proceso está generando una mayor integración de las unidades académicas a través de la fuerte departamentalización a la que se ha sometido a la Universidad.

En cuanto a los aspectos interdisciplinarios, éstos son sólo visibles a nivel de docencia, como señalamos en el párrafo anterior, por el funcionamiento de los departamentos y la tarea encomiable de sus directores y de los coordinadores de carrera.

Es importante señalar que la mayor dificultad a la integración e interconexión de la UADE está dada por la enorme cantidad de profesores horarios. A modo de ejemplo, señalamos la falta de participación de los profesores horarios en la confección de sus páginas web.

Es evidente que en el último año –con la reforma acaecida- los profesores pasaron de pasivos a activos. Está cambiando en alguna medida el estilo de liderazgo, aunque es muy difícil decir a esta altura en qué grado. De continuar este cambio en la dirección señalada por las autoridades, es factible que se produzca un mayor compromiso interno y una mayor cohesión entre los docentes.

6.2. Proyectos conjuntos entre facultades

Consideramos que aún es muy bajo el intercambio interdisciplinario a nivel de investigación. Son muy pocos los investigadores y casi no existen proyectos de investigación que incluyan a más de una Facultad o Departamento.

También es bajo el grado de integración entre las actividades de grado y posgrado y de estas últimas con la investigación.

Un proyecto destacable que contribuye a la interconexión e interrelación de las distintas unidades académicas es la Cátedra de emprendedores. Parece ser nuclear para mejorar la integración entre facultades y departamentos.

Asimismo, cabe señalar como muy positivos los futuros proyectos conjuntos entre las facultades de Ingeniería y Economía.

6.3. Sistemas de información a nivel universidad y conocimiento de las actividades desarrolladas dentro de cada unidad académica en la institución

Para analizar adecuadamente el problema de las comunicaciones internas en la UADE, se debe tener en cuenta que éstas están a cargo de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad. Esta Dirección es un gran paso dado por la Universidad para poder mejorar y hacer más eficaces los procesos de información y comunicaciones internas y externas de la institución.

Esta Dirección tiene a su cargo las comunicaciones internas, externas, los actos institucionales, la publicidad y el diseño gráfico y de la página web. Se encarga, asimismo, de todo lo que es promoción e imagen institucional. Realizan encuestas de

opinión y focus groups a padres, empresarios, profesores y estudiantes. También realizan encuestas de clima laboral.

Como medio de comunicación interna poseen las carteleras, una Intranet y un newsletter electrónico para administrativos y docentes y la Revista @UADE, publicación mensual gratuita para la comunidad UADE.

La Revista @UADE, impresa a cuatro colores en papel de calidad, es la revista institucional de la Universidad y fue rediseñada recientemente en base a los resultados de una encuesta a alumnos (n: 1000). El primer número con el nuevo diseño salió en Agosto de 2002 (año 3, n° 18).

@UADE es una herramienta de comunicación interna que tiene la Universidad para “informar de las actividades que organiza y de aquellas decisiones y resoluciones que tienen que ver con el quehacer universitario” (extraído del texto publicado en el n° 18, año 3).

Si bien desde el punto de vista formal es de buena calidad y su contenido es relevante, el hecho de que salga mensualmente la hace poco idónea para transmitir de manera efectiva las actividades diarias de extensión universitaria o los cambios que se suscitan en el día a día de una comunidad académica.

Para suplir esta deficiencia temporal de la revista, la Dirección de Comunicaciones realiza una activa publicación de pequeños afiches en las múltiples carteleras ubicadas por todos los edificios de la Universidad. Especialmente significativas son las que se encuentran en cada uno de los ascensores, ya que se trata de un campus vertical en el cuál siempre se debe tomar un ascensor en algún momento del día. Las carteleras tienen un formato similar y los carteles aparecen con un diseño (lay out) sobrio e identificados por diferentes colores. A pesar de su despliegue de color, muchos docentes y alumnos nos señalaron que no se fijan con demasiada frecuencia en las carteleras que pasan desapercibidas como un elemento decorativo más.

La Dirección de Comunicaciones también tiene a la red Internet como medio de comunicación interna. La Intranet de la Universidad es de gran velocidad y capacidad. Posee una atractiva página web -cuyo rediseño es muy reciente- y a los profesores se les asigna una dirección de correo electrónico para que reciban las más importantes novedades. Aún hay muchos profesores que no consultan con asiduidad su correo, muchos docentes no lo abren o no lo leen y otros no les proporcionan a la UADE la dirección electrónica (sólo el 60% de la plantilla de personal consulta los medios electrónicos).

Por esta última razón, y teniendo en cuenta que, como decíamos al comienzo de este informe, la gran cantidad de profesores horarios dificulta una mayor integración, la Secretaría Académica creó un breve newsletter para que sea entregado a los profesores junto con el recibo de sueldo y asegurarse así de que sea leído. Si bien la Universidad señaló como fortaleza la efectiva comunicación a todos los niveles de las decisiones y políticas de funcionamiento adoptadas, se debe señalar que en todo proceso de

comunicación para que se de efectivamente, debe existir una adecuada decodificación por el receptor y un flujo de retroalimentación que en este caso es débil.

6.4. Convenios con entidades extranjeras a nivel universidad

Si bien la Universidad señala que se intercambian alumnos con 22 universidades e institutos universitarios, el intercambio estudiantil es escaso, como lo reconoce la propia Universidad en su Autoevaluación.

En el año 2001, la Universidad realizó un gran esfuerzo invitando profesores extranjeros que además de impartir algún curso o seminario, tuvieron un contacto directo con los profesores de la UADE. Este año, sin embargo, por la fuerte devaluación del peso esas actividades han disminuido notablemente.

6.5. Foros comunes

Al establecerse toda la universidad en el actual complejo edilicio, denominado “campus urbano”, la arquitectura de alguna manera ayudó a unificar una universidad tradicionalmente escindida en carreras que se dictaban en edificios diferentes. “Ahora es una universidad”, es la expresión que utilizan los docentes que conocieron la antigua UADE.

La UADE cuenta con algunos Foros comunes, estos son: el Club de profesores, el Club de alumnos, y la Asociación de graduados.

El Club de Profesores, señalado como una fortaleza por la institución, está instalado en un edificio tradicional tipo “petit hotel”. Posee amplias comodidades para el descanso y salas para trabajar. Los docentes pueden consultar todas las publicaciones periódicas de amplia circulación en Buenos Aires y tienen, asimismo, una sala con 10 computadoras personales con servicio de Internet. Diversas salas permiten la actividad de grupos de trabajo, seminarios internos, etc. Es un espacio que parece cumplir adecuadamente con su fin y puede considerarse un espacio común interesante para el intercambio comunicacional entre los docentes.

Asociación de Graduados: Si bien la Universidad ha iniciado en los últimos años un proceso de acercamiento con sus graduados, que a esta altura son cerca de 20.000, no cuenta con una base de datos precisa y actualizada con sus datos de ubicación básico ni sobre la inserción laboral de los mismos. También se señala como una debilidad el número de graduados que se incorporan a la Agrupación. Algunos de ellos señalan que el hecho de que la membresía no sea gratuita hace que muchos graduados no se acerquen a ella. También aducen que los beneficios recibidos (descuentos en cursos de posgrado, actividades de extensión, etc.) no son suficientemente atractivos. No se puede, en consecuencia, apreciar claramente cuál es la incidencia de la Agrupación de graduados en la política de acercamiento al conjunto propuesta por la Universidad.

El Club de Alumnos: es un espacio dedicado mayormente a la recreación y el descanso de los alumnos. La Universidad señala que diariamente pasan por allí unos 100 estudiantes (una cifra relativamente baja para el tamaño de la UADE). Posee sistema de TV por cable, mesas de ping pong, “metegol”, tableros de ajedrez, mesa de pool, etc. Cuenta además con algunas computadoras personales con acceso Internet. Si bien es un espacio que la UADE ofrece a su alumnado, es importante destacar la prácticamente inexistencia de iniciativas desde los alumnos. No existen publicaciones de alumnos, ni asociaciones, ni “clubes” temáticos, ni fuertes iniciativas solidarias; y su participación en las actividades extracurriculares, incluidas las deportivas, es en general muy baja. Sin embargo, aunque no se puede valorar su significación, se pudo observar a alumnos que viven como positivo “estar” más tiempo en las instalaciones de la Universidad, en espacios tales como los que se mencionan a continuación, entre otros.

Los demás espacios de integración, cafeterías, patio central, patio de comidas, son en general agradables y cómodos y cumplen eficazmente con su función.

En cuanto a publicaciones que abarquen toda la institución, sólo hemos constatado la existencia de la ya mencionada @UADE.

6.6. Facilidad y posibilidad de cursar materias en otras facultades distintas a la propia

De acuerdo a lo señalado por Decanos y Directores de Departamento, se considera que la posibilidad de que un alumno curse materias optativas que pueden ser de otras facultades ya está generando y generará una mejor y mayor interrelación entre los alumnos de la UADE.

Así también lo entiende la institución que lo señala como una fortaleza en la Autoevaluación: “La existencia de asignaturas optativas facilita el acceso a la formación en otra disciplina, además de la elegida”. Consideramos que es un proceso positivo pero que aún es muy prematuro para sacar mayores conclusiones al respecto.

7. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES

7.1. Infraestructura edilicia:

Tal como se describe en el Informe de Autoevaluación de la UADE, la misma cuenta con un grupo de edificios ubicados en la manzana que limitan las calles Lima, Independencia, Salta y Chile, de la Ciudad de Buenos Aires.

En esa manzana han construido cinco edificios, denominados Lima I, II, III y IV y uno denominado Chile I, han reciclado un edificio que perteneció al IRAM y otro contiguo a Chile I. Además son titulares del dominio de dos propiedades más, sobre la misma calle Chile, dónde esperan construir el edificio para la futura Facultad de

Ingeniería. Poseen también un edificio en la calle Libertad 1340, recientemente reciclado, cuyo destino será la Escuela de Dirección de Empresas.

El proyecto edilicio de la Universidad abarca la expansión de su campus vertical en la misma manzana ya descrita, con la excepción de la Escuela de Dirección de Empresas.

Actualmente los edificios Lima I al IV y Chile I están completamente terminados y en excelentes condiciones de mantenimiento. Los accesos a los mismos y su desplazamiento interno han solucionado satisfactoriamente las barreras arquitectónicas para discapacitados, de modo de reducir al mínimo las dificultades que puedan experimentar las personas con motricidades limitadas. Para ello cuentan con rampas de acceso bien diseñadas al lado de cada escalera.

El edificio de la esquina de las calles Salta y Chile es un petit hotel de estilo clásico, que ha sido reciclado respetando los parámetros arquitectónicos de la época. Aloja al Club de Profesores, a la Academia Nacional de Ciencias Empresarias y a algunos de los Laboratorio de Electrónica y Electrotecnia.

Un edificio contiguo a Chile I alberga a los Laboratorios de Física, Química, Biología y Microbiología que, si bien satisfacen las necesidades funcionales a las que están destinados, no resulta armónico con el resto de los edificios de la UADE, tal como ha sido reconocido en el Informe de Autoevaluación. Se supone que estas instalaciones serán reemplazadas por el nuevo edificio para la Facultad de Ingeniería, que se levantará en el mismo solar y parte de los vecinos, adquiridos al efecto.

Cabe señalar que todos los proyectos sucesivos de los nuevos edificios de la UADE han sido realizados por el mismo estudio de arquitectura y responden a un plan maestro, lo cuál les confiere una homogeneidad de diseño. El conjunto de estos edificios cumple la función integradora de un campus universitario desplegado en forma vertical en lugar del tradicional despliegue horizontal. La solución arquitectónica para un campus urbano ha sido resuelta en forma muy satisfactoria para el cumplimiento de la función a la que está destinado.

Respecto del mantenimiento edilicio se ha observado que es excelente, ejecutado en parte por una cuadrilla mínima de personal propio y en su mayoría por personal contratado al efecto. Algunos pequeños defectos observados en la pintura de algunos sectores así como alguna falla en la automatización de ascensores, que no comprometen la seguridad de los mismos, serían solucionados en la época del receso académico que se avecina.

7.2. Servicios auxiliares:

Los servicios auxiliares, con fines de análisis, han sido agrupados en:

1. Servicio de electricidad, fuerza motriz y alumbrado
2. Servicio de agua potable y sanitarios

3. Servicio contra incendios
4. Servicio de gas
5. Servicio de climatización de aire
6. Servicio de telefonía y comunicaciones
7. Servicio de ascensores
8. Servicio de seguridad y controles
9. Servicio de limpieza

7.2.1. Servicio de electricidad, fuerza motriz y alumbrado

La energía eléctrica es tomada de la red pública en mediana tensión (13.2 kV) lo cuál se refleja en una tarifa de gran consumidor. Recientemente la UADE ha celebrado un contrato de provisión independiente, lo cuál le ha permitido rebajar el costo de energía sin afectar la demanda interna.

El ingreso de la red pública se hace a un sistema de transformación que reduce la tensión a 380V para hacer la distribución interna. La mayoría de los equipos de las salas de máquinas funcionan en dicha tensión, la iluminación y la distribución eléctrica para tomacorrientes se hace en 220V siguiendo las normas de seguridad usuales para este tipo de instalaciones. Una excepción la constituyen algunos de los laboratorios que cuentan con alimentación en baja tensión trifásica por necesidades de funcionamiento.

Cada edificio tiene su propia sala de máquinas con su tablero de comando y señalización correspondiente. La distribución de energía se hace por medio de conductos dentro de los cuales se han colocado los cables. Este sistema constituye una limitación para la expansión o cambio de destino de algunas ramas de la red eléctrica, lo que obligará a colocar bandejas porta cables para futuras ampliaciones. Se ha previsto respetar, dentro de lo posible, la estética de los edificios luego de la colocación de las bandejas.

La iluminación artificial complementa una abundante iluminación natural, derivada a su vez de las características de diseño de los edificios nuevos. Una característica de las instalaciones de la UADE son los pasillos amplios y bien iluminados, tanto de día con soluciones de compromiso entre luz natural y artificial como de noche con una importante y bien diseñada iluminación artificial.

En algunos locales se dispone de equipos manuales de atenuación de luz para adecuar el ambiente a cada necesidad de uso.

7.2.2. Servicio de agua potable y sanitarios

El agua potable se toma del exterior, con los medidores respectivos requeridos por las normas. Existen tanques cisterna en las salas de máquinas de cada edificio y sistemas de bombas para enviar el agua a los tanques ubicados en los techos.

La distribución interna está dividida en sectores por edificio, que actúan en forma independiente.

Los sanitarios están distribuidos en todos los edificios con exceso a lo requerido por las normas, se supone que en previsión de grandes concentraciones puntuales de personas, como puede suceder en las épocas de exámenes.

El estado de conservación y limpieza de los mismos es impecable a toda hora del día, con un servicio de limpieza que actúa en forma permanente para mantenerlo en condiciones apropiadas.

7.2.3. Servicio contra incendios:

Este servicio depende de una cisterna y un conjunto de bombas independiente y dedicado únicamente a esta función.

En cada uno de los pisos existen rociadores (sprinklers) y detectores de humo y calor.

Los extinguidores de uso individual están repartidos en todos los pisos de acuerdo con las normas respectivas.

Se han realizado simulacros de evacuación de edificios, y en algún caso una evacuación forzosa por amenaza de bombas, con resultados exitosos.

Se observa que, junto a los extinguidores no hay carteles que expliquen su funcionamiento, necesarios para estudiantes nuevos o personas ajenas a la Universidad que puedan visitar la misma. Tampoco hay señalización alguna respecto de acciones a desarrollar en caso de alarma de incendios ni diagramas de recorridos óptimos para salir de los lugares de peligro con la mayor rapidez.

7.2.4. Servicio de gas:

El gas natural se recibe de la red y se distribuye por cañerías internas en cada edificio, cumpliendo con las normas reglamentarias correspondientes.

Se observa que en el edificio que se usa para los Laboratorio de Química, Física y Microbiología, los medidores de gas son individuales por sector del edificio de referencia. Esto responde al uso anterior de dicho edificio, que ya ha sido descrito como disonante con el resto de la arquitectura UADE. Los medidores individuales obligan a ceder servidumbre de paso para los tomadores de estado de la empresa proveedora, con las consecuentes dificultades para el proceso en sí como para la seguridad del edificio. Se espera resolver este problema al construir el nuevo edificio para la Facultad de Ingeniería.

7.2.5. Servicio de climatización de aire:

Este servicio es independiente para cada edificio. El sistema está compuesto por una máquina de aire acondicionado central, de la mejor calidad internacional y una caldera de calefacción.

La distribución de aire climatizado se hace por medio de conductos en pasillos y locales, lográndose un efecto de clima agradable con control de la humedad del aire. Se está estudiando un sistema de automatización que permita modificar la temperatura en cada sector de acuerdo con la demanda, ahorrando aire climatizado (y energía) en los locales no utilizados o subocupados.

Este proyecto demandará la instalación de un sistema de fibra óptica para el cuál no existen previsiones en los conductos porta cables actuales, por lo que deberá acudir a bandejas a la vista, con los posibles problemas de estética ya mencionados.

El nuevo servicio incluirá compuertas (dampers) automatizados y un complejo sistema computacional para el control unificado del mismo, respondiendo a las tecnologías modernas aplicables a edificios inteligentes.

7.2.6. Servicio de telefonía y comunicaciones:

El servicio de telefonía cuenta con equipamiento moderno y un sistema de teléfonos internos con accesos a líneas externas controlado por computadora. La administración de los horarios de servicio autoriza y bloquea salidas externas en función del horario preestablecido.

Además, con fines de seguridad y mantenimiento, cuentan con un sistema de comunicaciones portátiles con equipos de alta eficiencia, que funcionan inclusive desde el 4º subsuelo con restricciones moderadas al servicio.

Este sistema es utilizado tanto por el personal de seguridad como por el de mantenimiento, de modo que las comunicaciones internas para emergencias son rápidas y fluidas.

7.2.7. Servicio de ascensores:

Tal como explica el Informe de Autoevaluación, cada edificio cuenta con sistemas múltiples de ascensores, diseñados para trasladar estudiantes en los horarios pico hacia las aulas o laboratorios.

Los ascensores son todos de la misma marca, con diferentes modelos, de modo de simplificar y racionalizar el mantenimiento de los mismos.

Los ascensores son fundamentales para el funcionamiento eficiente del campus vertical de la Universidad, dado que los traslados entre edificios deben hacerse, fundamentalmente por la planta baja, existiendo algunos pasillos de vínculo (escasos y difíciles de descubrir para los visitantes ocasionales) en otros niveles.

7.2.8 Servicio de seguridad y controles:

Este servicio está integrado por un sistema de vigilancia interna, implementado por una empresa especializada y un servicio de vigilancia externa, implementado por contrato con la Policía Federal Argentina.

Ambos servicios están comunicados entre sí por medio de los intercomunicadores portátiles del sistema propio de la UADE.

El servicio de vigilancia en horas pico está integrado por un equipo mínimo con gran movilidad para desplazarse internamente.

Un conjunto de cámaras fijas captura imágenes en todos los sectores de la Universidad, imágenes que se monitorean en la Sala de Control, donde trabaja el Jefe de Seguridad de la Universidad.

Las imágenes se graban las 24 horas del día en forma analógica.

Está previsto modernizar el sistema de captura y conservación de imágenes por medio de la colocación de detectores de movimiento, de modo de activar la grabación sólo cuando hay personas en los locales o pasillos. El sistema será digitalizado y las imágenes comprimidas de modo de reducir el volumen y los costos de almacenaje de esta información. Otra vez este sistema requerirá el cambio de cableado del sistema.

La seguridad se complementa con el acceso a la Universidad y a las aulas y laboratorios con tarjetas magnéticas, además de mecanismos de apertura de puertas con códigos, a los sectores administrativos y de gobierno, las que permiten controlar la asistencia de alumnos a las clases y previenen los accesos no autorizados.

El personal de seguridad actúa con gran cortesía y amabilidad, manifestando disposición para resolver los problemas y responder las consultas que se les formulan.

En algunos casos están ensayando el uso de escaneadores de huellas digitales para habilitar algunos accesos. Es posible que se incremente en el futuro el uso de estos elementos, en reemplazo de las tarjetas magnéticas que, con algunas limitaciones, se prestan a pequeños fraudes indeseados.

7.2.9. Servicio de limpieza:

El servicio de limpieza ha sido contratado con una empresa externa. Actúa casi sin que se lo note pero con gran eficiencia. No se observan ni papeles, ni ceniceros sucios, ni colillas de cigarrillos en los pisos ni papeleras desbordantes.

No es frecuente cruzarse con el personal de limpieza, que se maneja con gran discreción.

Todo el edificio luce impecable, desde los pisos de las salas de máquinas hasta los techos y cubiertas de cada bloque, siendo de resaltar el permanente estado de aseo de las instalaciones sanitarias en todo el conjunto edilicio.

8. BIBLIOTECAS, SERVICIOS DE INFORMACIÓN E INFORMÁTICOS

La Biblioteca de la UADE es del tipo central. En cuanto a su posición funcional en la Universidad depende de la Secretaría Administrativa.

La misión que se impuso esta unidad es "Facilitar a la Comunidad UADE, en el momento oportuno, el acceso a la información impresa y virtual de fuentes nacionales e internacionales, mediante tecnología de avanzada, basándonos en sólidos valores éticos". Y su visión: "Ser reconocidos por la Comunidad UADE como prestadores de servicios de acceso a la información, con el fin de contribuir a la Educación e Investigación con altos estándares de calidad."

La misma parece cumplir muy eficientemente tanto con su misión como con su visión, con todos los requerimientos de accesibilidad necesarios para la docencia, el aprendizaje y la investigación. Así lo expresan tanto los docentes como los alumnos de la Universidad, para quienes la biblioteca es motivo de orgullo.

8.1. Servicios e infraestructura

La biblioteca posee una superficie total de 913m², iluminación natural en casi todos los ambientes y salas. Cuenta con dos Salas de Lectura parlantes, con capacidad para 280 lectores y dos salas silenciosas con 240 puestos de lectura. Estas salas, a pesar de estar en el primer subsuelo, reciben luz natural. El mobiliario es adecuado y cómodo. Todos los sectores cuentan con aire acondicionado.

Quizás el defecto más importante de la misma sea que no es una biblioteca abierta, de libre acceso a las colecciones, lo que dificulta, en particular, la labor de los docentes e investigadores. Es este un tema que el personal de biblioteca señala como debilidad y que espera sea solucionado en breve. Sin embargo, la actual estructura edilicia hace vislumbrar que la solución arquitectónica de este problema se haga a costa del espacio ocupado por algunas de las salas de lectura, lo cual no parece acertado.

Por medio de un sistema de seguridad magnetizado se controla el ingreso y egreso de obras de la institución. Los horarios de atención son extendidos, de lunes a viernes de 8 a 21 hs. y los sábados de 8 a 19 hs. Sin embargo, los alumnos del turno noche expresan que no pueden realizar consultas con facilidad y requerirían por lo menos una hora más de atención.

Con el objeto de incentivar el uso eficiente de sus servicios y productos, la biblioteca realiza periódicamente campañas de comunicación en las carteleras de la Universidad, un folleto de información general y señaladores con la información mínima necesaria para que la comunidad UADE tenga el adecuado conocimiento de las posibilidades que ofrece.

Apuntando al mismo objetivo, ha implementado los "Talleres informativos de servicios de la Biblioteca". Estos se dieron a finales de 2001 y durante 2002 a los alumnos del CPA y de primer año de todas las carreras. En general, la evaluación realizada por los alumnos a través de una encuesta ha sido muy positiva, prácticamente todos (99%) lo consideraron muy útiles o útiles; y en cuanto al nivel del taller el 78% lo consideró entre muy bueno y excelente.

Asimismo, ha realizado breves seminarios de capacitación para docentes con el objeto de transmitirles los conocimientos necesarios para acceder en forma remota a las interesantes bases de datos que posee. Por la información recogida durante nuestra visita, la participación a estos cursos nos parece, sin embargo, muy escasa.

8.2. Personal

La Biblioteca es atendida de forma idónea por 20 personas, de las cuales 4 son Licenciados en Bibliotecología y Documentación, 7 son bibliotecarios y 4 estudiantes de bibliotecología. Cuenta con el apoyo de alumnos becarios para agilizar la atención al público que, por el sistema cerrado de sus colecciones, es un punto clave del servicio.

8.3. Colecciones

La biblioteca posee un fondo documental de 51.000 libros impresos, 876 publicaciones periódicas, 280 videos, 72 CD's y 264 sitios Web.

En cuanto al proceso de adquisición de nuevos libros, cada nueva compra es solicitada a la biblioteca por los docentes e investigadores, con el conforme del Decano o Director de Departamento. Biblioteca informa al docente cuando el libro está a su disposición. El número de ejemplares de los libros de texto lo sugiere el docente o lo amplía directamente la Biblioteca de acuerdo con la demanda del libro en cuestión.

La biblioteca virtual de la UADE permite el acceso de su comunidad, desde cualquier terminal conectada a Internet, a textos completos, bases de datos, enciclopedias y diccionarios, enlaces seleccionados por temas, sitios de libros electrónicos y cerca de 2770 publicaciones, prácticamente todas las revistas científicas

necesarias para la realización de la función investigación. Estas son las bases disponibles con acceso completo:

- EBSCO (2.450 revistas académicas)
 - Business Source Elite
 - Academic Search FullTEXT Elite
 - Econlit
 - Funk & wagnalls new world encyclopedia (provee más de 25.000 entradas)
- JSTOR (950.000 artículos, 150 revistas académicas)
- Fed Publications
- NBER Working Papers
- Econbase
- Estadísticas CEPAL
- Naciones Unidas UNIBISnet
- SIEMPRO
- Find Articles
- International Consortium for the Advancement of Academic Publications Journals
- Mag Portal
- UnCover Web
- Unired
- SIU
- Ilolex
- Natlex
- SAIJ (Sistema Argentino de Información Jurídica)
- Servicio de *Briefing* de REUTERS
- Hyperlav (Legislación Aduanera y no Aduanera y Mercosur)
- Nomenclador Arancelario Aduanero
- Base de datos de la Unión Europea

8.4. Clasificación, catalogación y estadísticas

Para la catalogación se han adoptado Normas Angloamericanas de Catalogación para la descripción de documentos, el conjunto de sistemas ISIS/UNESCO y tesauros internacionales para el análisis de contenidos de cada documento y CDU para la clasificación. El sistema de clasificación y catalogación parece adecuado y eficiente.

El movimiento total de alumnos en la biblioteca registró 126.127 operaciones durante el 2001.

En cuanto al uso de la biblioteca virtual al no contar con mayores indicadores podemos tomar a la base EBSCO, una de las más completas con que se cuenta, como parámetro. El reporte de consultas de EBSCO (informe del 18/10/2002) señala lo siguiente:

Enero - Oct. 2002		Enero-Oct. 2001	
Logins	Búsquedas	Logins	Búsquedas
2.061	8.262	2.002	7.923

Como vemos, estos datos nos indican un leve incremento en la consulta de las bases de datos de la biblioteca virtual durante este año. De todas maneras, el número de búsquedas parece escaso tomando en cuenta la cantidad de alumnos y docentes de la Universidad.

8.5. Circulación y préstamos

Los préstamos son por 7 días para docentes, alumnos, investigadores de la UADE y para los miembros activos de la Agrupación de Graduados. Las reservas de libros se pueden realizar desde las pantallas sensibles al tacto habilitadas en la UADE (que son aún muy pocas y su utilización es un poco engorrosa) o en línea las 24hs los 365 días del año. Las realizadas “on line” tienen vencimiento dos horas después, lo que parece adecuado para un eficiente uso de los recursos. Los investigadores pueden disponer de algunos libros en forma permanente.

Desde Internet puede consultarse el contenido de las Bases de Datos de Libros, Revistas, Videocassetes, CD-ROMs, Sitios Web, etc. La colección de videocassetes puede ser consultada en la sala destinada a tal efecto, con capacidad para 20 personas.

Para la Comunidad UADE todos estos servicios son gratuitos.

8.6. Convenios y cooperación

La biblioteca de la UADE ha desarrollado lazos de cooperación y convenios con otras bibliotecas y entidades. Actualmente integra las siguientes redes de bibliotecas e información:

- AMICUS - Red de Bibliotecas Universitarias Privadas de la República Argentina, desde 1998.
- CCNUL - Catálogo Colectivo Nacional Universitario de Libros de la UBA, desde 1980.
- RECIARIA - Redes Argentinas de Información desde 2000.
- REPIDISCA- Red Argentina de Información y Documentación en Salud Ambiental desde 1999.
- RISEL - Red de Información del Sector Eléctrico, desde 1998.
- SISBI - Sistema de Bibliotecas y de Información de la UBA, desde 1998.
- UNIREN - Red de Redes en Información Económica y Social, desde 1989.

9. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Como ya se ha referido en las primeras páginas de este Informe Final de Evaluación Externa, la misión de visitar a la Universidad Argentina de la Empresa, entrevistarse con sus diferentes órganos de gobierno y autoridades, con los responsables de las distintas áreas académicas y administrativas, así como dialogar con los diferentes estamentos que componen su comunidad universitaria, recabando –cuando resultó necesario- documentación adicional, permitió a los Pares Evaluadores conocer la realidad de la Universidad, en un marco de funcionamiento cotidiano y en un ambiente de total cordialidad y disposición al dialogo.

Se encontró a una Institución de Educación Superior que, consciente de que los procesos de evaluación resultan valiosos para el mejoramiento de la calidad y la pertinencia que se le debe a la comunidad y al país todo, se sometió a los mecanismos de evaluación institucional que fija la Ley de Educación Superior. Este hecho cuenta con la particularidad de haberse realizado en un momento de importantes cambios tanto a nivel de gestión como de transformación de sus estructuras académicas, incluidas sus reformas curriculares y cambios en el terreno de las funciones básicas de docencia, la investigación y la extensión.

Lo señalado constituye un desafío asumido conscientemente y se espera que sus frutos le permitan a la UADE cumplir no sólo con sus objetivos institucionales sino también consolidar cambios y elaborar un Plan de Desarrollo Institucional que conformen un conjunto orgánico de objetivos y metas en los próximos años.

Es en este marco que se enuncian las siguientes recomendaciones en cada una de las dimensiones de análisis en que se ha dividido la exposición de esta Evaluación Externa, con el propósito de que la UADE pueda adoptarlas y/o adaptarlas a sus políticas de mejoramiento.

9.1. Gobierno, Administración y Gestión

Si bien se consideró acertada la afirmación –referida a la cantidad y tipo de funcionarios- de que no se nombran personas cuyas tareas no resultan necesarias para el funcionamiento de la Universidad, parece conveniente que sus responsables reflexionen sobre la necesidad de darle un lugar más definido en su estructura a las funciones de Planeamiento y Evaluación Institucional, asignando tales funciones específicamente a algún órgano de gobierno o autoridad de la misma. De ser así ello se verá de alguna manera favorecido por los procesos de evaluación que la Universidad acaba de finalizar con éxito.

Al tener los resultados de los procesos evaluativos señalados, la UADE queda en condiciones de superar, con generosidad, lo que resulta un conjunto inicial de Objetivos Institucionales 2002-2004 intensificando los esfuerzos de elaboración de un Plan Estratégico para un período un poco mayor. Y que, especialmente, reúna en un todo coherente y articulado los propósitos y objetivos para cada “eje temático” y su

alineamiento con la misión de la UADE, aprovechando sobre todo la riqueza que brota de este proceso de autorreflexión, enfoque que debiera culminar en juicios evaluativos que den cuenta de la distancia o diferencia existente entre la actualidad institucional y el Plan que se proponga.

Al encarar la tarea de planificación y, por ende, al contar con más claridad en los puntos de referencia necesarios para la realización de un proceso de evaluación continua, se impondrá este tipo de evaluación como una tarea permanente para la concreción oportuna de los cambios que las circunstancias le vayan requiriendo para, de esta manera, aumentar sus niveles de calidad y, simultáneamente, adaptarse a las demandas de su medio.

Estos dos procesos le facilitarán al Comité Ejecutivo, o al que hemos denominado Comité de Gestión o Ejecutivo ampliado, consensuar aún mejor los aspectos que hacen a la estrategia de la Universidad, las políticas a implementar y la resolución de los temas más relevantes, así como elevar lo que se resuelva sobre tales aspectos al Consejo de Administración para su consideración y aprobación definitiva.

En el mismo sentido puede afirmarse que el éxito de las transformaciones académicas emprendidas por la UADE depende del grado de colegialidad con que se cuente en el proceso de toma de decisiones. Efectivamente, el cambio en instituciones de educación superior necesita, además de un claro liderazgo, fuertes consensos al interior de la comunidad universitaria. La reforma que ha iniciado la UADE debe reconocer, en su tránsito hacia los objetivos académicos planteados inicialmente, a la inercia propia de toda institución consolidada y con historia. De lo contrario toda la transformación emprendida, y que este Informe de Evaluación Externa aprueba en su orientación, corre riesgos de no alcanzar el suceso esperado e, incluso, de cristalizar “lo nuevo” como una institución al interior de la UADE más tradicional.

Como condición *sine qua non* para llevar adelante con eficiencia las tareas de Planificación y Evaluación Continua, se impone superar una debilidad presentada y reconocida en el proceso de autoevaluación y también en el de evaluación externa. Nos referimos expresamente al aspecto clave de la información institucional consolidada y consistente, especialmente sobre los aspectos académicos.

En función de la planificación y evaluación continua, basada en información sustancialmente mejorada, es posible que puedan revisarse las funciones y dependencias que figuran en el organigrama presentado al CPE.

En este sentido la Secretaría Administrativa aparece no solamente provista de la mayor cantidad de dependencias, muchas de ellas indispensables para el cumplimiento de sus funciones, sino también recargada de funciones (por ejemplo, la producción de información académica, junto con el Auditor General, o el funcionamiento de la Biblioteca).

A su vez, la Secretaría Académica y la de Posgrado y Extensión Universitaria (además de la de Investigación), aparecen, parcialmente y sin la explicitación necesaria, vinculadas con estas funciones universitarias básicas y, por lo tanto, con pocas

posibilidades de una real intervención eficiente en las tareas de planificación, evaluación continua y producción de información requerida.

Lo anterior se puede lograr con una buena articulación entre las tres Secretarías, donde la información académica que se produzca esté básicamente adecuada a las necesidades y a las características de la naturaleza del dato necesarias para cada una de las funciones básicas universitarias aunque, por razones de eficiencia, el centro de producción de la información pudiera ser uno sólo pero, respondiendo efectivamente, a las demandas académicas (docencia de grado y posgrado, investigación y extensión).

Para todo ello también será necesario que la Universidad cuente con información que recoja la evolución, a través de series estadísticas históricas, de los importantes procesos de cambio llevados a cabo por la institución, especialmente a partir de los períodos 1989-1995 y 2000-2002, con los indicadores estadísticos que permitan cuantificarlos, hacia atrás y hacia adelante del momento en que se elabore un plan estratégico (incluso para elaborar el mismo).

Ello, a nivel operativo, tal vez requiera de la adopción de un conjunto claro de definiciones conceptuales, ya aceptadas en el Sistema Universitario Nacional para el manejo de datos e indicadores, y de la recuperación no fragmentada y compatible del anterior sistema informático de la Universidad con vistas a su incorporación al “People Soft”.

Sin dudas, la Universidad puede recurrir a los recursos humanos, tanto a nivel administrativo como del personal docente - especialmente de carreras específicas -, y a los adecuados recursos tecnológicos con que cuenta..

Así se jerarquizarán y cobrarán óptimo sentido las tareas de “obtener, organizar, analizar e interpretar la información institucional necesaria para la evaluación de las actividades académicas, la toma de decisiones y el planeamiento, a través de encuestas u otros instrumentos”⁶³, y “la elaboración de herramientas para el control, seguimiento y evaluación de los trámites y de la gestión”

De esta manera el seguimiento que también podrá realizar un Decano (prácticamente en tiempo real) del rendimiento académico será, junto con la “...información de gestión de las actividades culturales y deportivas, consultas de bibliografía y utilización de los servicios en biblioteca por parte de los alumnos de su Facultad, como así también el rendimiento real de los docentes de dedicación funcional⁶⁴,” un valioso instrumento de evaluación continua para la Universidad, así como para la Secretaría Académica y su dependencia encargada de la calidad académica.

⁶³ Descripción de Tareas, pág. 3.

⁶⁴ Informe de Autoevaluación, pág.36

9.2. Docencia

Cuando se disponga de información referida al desempeño académico real de las cohortes ingresadas en el año 2001 a los diferentes planes de estudio, el seguimiento de los procesos académicos permitirá prestarle particular atención a los problemas detectados sobre la discrepancia entre el tiempo teórico y el real en la duración de las carreras. Esto podrá encararse, ya sea analizando la posibilidad de modificación de la carga horaria (homogénea o no), ya sea por una reducción en los contenidos realmente impartidos en cada materia, o por otras decisiones que, en todo momento, aseguren la calidad de la oferta educativa.

También debería resolverse el debate sobre problemas claramente planteados respecto al Curso de Preparación Académica (CPA), tomando decisiones respecto a si el mismo tiene que ser claramente obligatorio o no y, en base a ello, decidir la articulación entre la fecha de inscripción y la fecha de realización del mismo, sin dejar al margen de estas decisiones la existencia o no de más de una época de inscripción de aspirantes durante el año.

Cuando se solucionen las deficiencias en la información académica generada y se obtenga una clara visión de la dimensión y las causas de la deserción estudiantil se podrá abordar no solamente el problema de la deserción en el primer año de las carreras, sino también el de permanencia y egreso de los estudiantes..

Sería recomendable prestarle cuidadosa atención al desarrollo del Programa de Calidad Académica, para que se constituya en un instrumento coherente de formación docente que atienda integralmente a las fallas que se detecten en el plantel docente

Se apoyan los esfuerzos de la Universidad en la evaluación del desempeño docente así como en la inclusión en el mismo de pares evaluadores, tanto internos como externos. La evaluación debería tener en cuenta otros aspectos, además del ejercicio de la docencia, en la medida que ya existen y se piensa en incrementar el número de los docentes-investigadores. La inclusión en la evaluación de un plan de labor a desarrollar (anual o bianualmente) en los terrenos de la docencia, de la investigación, de la formación personal (incluyendo tanto la de mejoramiento pedagógico, en nuevas tecnologías del servicio de la educación, como la de posgrado) podría proporcionar elementos de juicio más amplios para la tarea de los evaluadores.

Se puede consolidar, enriquecer y ampliar la interesante experiencia del WebCampus incluyendo, en las clases virtuales de apoyo a las presenciales, aquellas preguntas más frecuentes, problemas tipo propuestos y problemas tipo resueltos, así como un registro de los estudiantes que realizaron las tareas propuestas, de modo que los docentes puedan monitorear el uso del recurso y, si fuera necesario, asociarlo con el rendimiento en clase de los alumnos. Asimismo, los Cursos de Apoyo en temas de reconocida dificultad pueden estar cargados en el campus virtual para que cualquier alumno los pueda consultar.

Es necesario aclarar la información sobre la situación de los posgrados preexistentes al proceso de evaluación, respecto a su real funcionamiento o no, a la

situación de revista de los alumnos que los cursaron y que todavía no obtuvieron su título así como a los plazos previstos para obtenerlos.

Se recomienda que la totalidad de los posgrados se adecuen a la Ley 24.521 y se sometan al proceso de evaluación y acreditación de la CONEAU.

Se recomienda revisar los Objetivos Institucionales 2002-2004, en lo que respecta a los proyectos anunciados por la UADE sobre el lanzamiento de tres doctorados en el período 2003-2004. El Doctorado en Sociología y el Doctorado en Ingeniería en el 2003 y el Doctorado en Ciencias de Dirección en el año 2004.⁶⁵ Se proponen como criterios de revisión los siguientes: a) Dichos proyectos deben reunir, a nivel de doctorado, requisitos análogos a los que cumple el proyecto lanzado en Maestría en Dirección de Empresas –MBA. y b) Se resaltan los criterios referidos a las fortalezas con que deben contar, la claridad de sus objetivos, sus destinatarios, la metodología a desarrollar, los logros que se esperan obtener, los requisitos de admisión, la duración, la estructura, el claustro de profesores, los contenidos, los requisitos de egreso, así como cualquier otro requerido por la normativa vigente para su evaluación y acreditación.

Para solucionar la fuerte debilidad en el área de posgrados (tal como lo afirma la propia institución)⁶⁶, se reitera la recomendación de producir un Plan Integral de Posgrados, tarea que debería ser priorizada en el marco de la elaboración de un Plan Estratégico de Mediano y Largo Plazo para la UADE.

9.3. Investigación

Las autoridades de la Universidad, el Consejo de Administración, el Rector y el Consejo Académico tienen bien claro que la conversión que han iniciado desde la reforma académica de 2000 representa un desafío importante. A su vez, el éxito en el aspecto de investigación de esta reforma, posicionará a la Universidad en un nivel que ellos están seguros de poder alcanzar. Sin embargo estos procesos son lentos y requieren de una actividad permanente, no sólo para sostener la actividad de investigación sino para retener a los investigadores y obtener recursos para mantener la continuidad y calidad de la misma.

También tienen claro que la investigación no puede financiarse, al menos en su totalidad, con los recursos que provee la matrícula de los estudiantes, en especial los de grado. Esta alternativa no condice con la política propia de la UADE de mantenerse dentro de una franja de cuota media. Es por ello que, hasta ahora, los recursos volcados a la actividad son pequeños.

El futuro de la investigación en la UADE se apoyará, seguramente, en la obtención de créditos y subsidios de entidades públicas y fundaciones privadas, así

⁶⁵ Objetivos Institucionales, pág. 12.

⁶⁶ Informe de Autoevaluación, pág. 135.

como en la participación de las empresas, en especial de las que forman parte de la Cámara de Sociedades Anónimas, en el respaldo de esta actividad.

No están claros los mecanismos por los cuáles la UADE se proyecta hacia las empresas, para buscar convenios y trabajos de investigación por encargo.

Una alternativa posible la constituyen líneas de investigación orientadas a desarrollos que cuenten a PyMES como asociadas de la Universidad, las que hoy disponen de mecanismos de subsidio y créditos blandos para la innovación tecnológica, suministrados por organismos del Estado Nacional y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Si bien la UADE posee una instancia que relaciona a la investigación aplicada con el mundo de la empresa, materializada en el Centro de Estudios de Entes Reguladores (CEER), ésta podría aprovecharse aún más si se la constituyera en una Unidad de Vinculación Tecnológica, tal como es definida por la ley de Promoción de la Innovación Tecnológica. Esta Unidad tiene la misión de conectar a empresas con Universidades y Organismos de Ciencia y Tecnología para la realización de proyectos conjuntos de innovación tecnológica. La innovación, según los criterios de la Ley Nº 23.877, abarca no solamente aspectos técnicos sino también de gestión. Los créditos de la Ley no tienen restricciones respecto del tamaño de las empresas que los solicitan.

Algunos investigadores sostienen que los beneficios otorgados por organismos oficiales son poco accesibles para ellos, por pertenecer a una Universidad con recursos, como la UADE.

Eso no debería constituir una limitación para seguir insistiendo con proyectos innovativos.

En especial, la UADE tiene vocación por las alianzas estratégicas, en cuyo caso debiera aprovechar los concursos por subsidios para la investigación, que privilegian a las redes de investigadores, constituyendo convenios con Universidades Públicas, en especial aquellas radicadas en el interior del país, para realizar trabajos conjuntos de investigación. Esto les puede permitir acceder a fondos y los becarios de investigación y doctorandos que necesitan para impulsar su propio desarrollo de la investigación. El CONICET representa otra probable fuente de investigadores y becarios.

La UADE puede proporcionar lugar de trabajo y directores calificados, para incrementar sus equipos de trabajo con investigadores en formación o becarios para Doctorados, sobre todo pensando que el desarrollo de un buen nivel de investigación puede constituirse, aunque sea a mediano plazo, en una ayuda para superar su debilidad en el área de posgrados

Por otra parte, la UADE va a poder disponer de un conjunto de investigadores, con distintos niveles de preparación, en la medida en que cree dentro de su estructura una carrera de docentes – investigadores, que contemple el ascenso dentro de la misma de acuerdo con las pautas que la misma Universidad fije.

Los parámetros de permanencia en cada nivel y de ascenso a otros niveles pueden asociarse con la obtención de posgrados, las publicaciones y los trabajos de desarrollo, de manera que los miembros de la carrera puedan alinear sus propios objetivos personales con los objetivos de la Universidad.

En la reglamentación pertinente, es conveniente que la Universidad fije reglas claras y explícitas de evaluación, de modo que los participantes puedan autoevaluarse para determinar la oportunidad de solicitar ascensos o promociones.

Dentro de sus atribuciones, la Universidad puede fijar cupos para los cargos intermedios y superiores de esta carrera, y realizar concursos cerrados, para la promoción de los candidatos que se presenten.

Este mecanismo le permitiría ejecutar sus políticas de investigación con personal altamente motivado para pertenecer y permanecer en la carrera de docente – investigador.

Una de las cuestiones que debieran examinarse en una futura reglamentación es el número de proyectos de investigación que puede dirigir un profesor – investigador. Entre 3 y 4 proyectos como máximo parece una cifra razonable. Se han observado casos aislados en los cuáles un mismo investigador dirige un número mucho mayor de proyectos.

El esfuerzo de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas por alinear sus trabajos de investigación en torno a modelado y simulación aparece como muy interesante y muy competitivo en un entorno dónde hay relativamente poca actividad en esa rama.

Un campo donde la UADE podría explorar el trabajo interdisciplinario dentro de la misma Facultad es en Ingeniería en Alimentos. En uno de los últimos planes plurianuales gestado por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva se detectó como área temática de vacancia (hay pocos proyectos de investigación) precisamente a la de Ingeniería de Procesos (que comprende Modelado, Simulación y Control de Procesos) aplicada a la producción de alimentos.

Si bien la tradición de las Escuelas de Administración es manejarse con el estudio de casos, ya hay centros de excelencia en Europa y los Estados Unidos dónde se pone énfasis en la construcción de modelos teóricos para el análisis de empresas, en ese marco se encuentran las matrices de causa y efecto que apoyan a la construcción de Tableros de Comando y la simulación sistémica. Si bien el número de variables a manejar es muy grande, la simulación estocástica y la marginalización de las variables con impactos menores en los resultados finales, permiten construir modelos razonablemente eficientes con menos variables.

Es posible que en ese punto encuentren más motivos para trabajos interdisciplinarios los investigadores de la Facultad de Ciencias Económicas y los de la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas quienes, por otra parte, ya han comenzado a recorrer ese camino en forma fructífera.

En el marco de la UADE como Universidad para las empresas (y de las empresas) parece haber muy poca actividad de investigación en el área de gestión empresarial, área en la que podrían tener una alta demanda de contratos con empresas.

Debe aceptarse que hay muy poca actividad de investigación en la Argentina acerca de las actividades de gestión, sin embargo periódicamente aparecen tesis de posgrados sobre temas como incubación de empresas de base tecnológica, gestión de la innovación y otras, que revelan una inquietud por explorar este campo.

Se pudo identificar algún interés aislado en uno de los temas específicos, la incubación de empresas, que debiera ser estimulado como una rama de la actividad en la cuál la UADE, en su relación con empresas, podría tener ventajas competitivas.

Otra área de vacancia en investigación es la relacionada con la seguridad y salud ocupacional, dónde seguramente las Facultades de Derecho y Ciencias Sociales y de Ingeniería y Ciencias Exactas pueden encontrar un área de convergencia interdisciplinaria.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social posee un convenio con Universidades para estudiar algunas facetas de este problema, que da origen a enfermedades laborales y accidentes de trabajo. Este es un tema que interesa tanto a empresas como a las autoridades públicas y a la población en general.

Como resumen de lo expuesto, pueden enunciarse las siguientes recomendaciones, inspiradas por un espíritu de colaboración con la UADE y que en modo alguno implican un juicio de valor acerca de una actividad que, en su modalidad actual, recién comienza. Algunas de estas recomendaciones ya figuran en el Informe de Autoevaluación como objetivos a futuro de la UADE y otras se han producido en el curso de las conversaciones mantenidas con los diferentes actores dentro de la Universidad.

1. Ajustar la reglamentación vigente fijando niveles y pautas de evaluación para la carrera de investigador.
2. Convocar pares evaluadores externos específicos para algunas temáticas especiales.
3. Intensificar la búsqueda de alianzas estratégicas para realizar proyectos conjuntos con otras Universidades.
4. Transformar al CEER en una Unidad de Vinculación Tecnológica que funcione como herramienta de aproximación hacia las empresas y de promoción de convenios de investigación.
5. Presentarse a concurso para subsidios en cuanto llamado se haga, en lo posible en áreas de vacancia temática o en áreas que financian redes temáticas.
6. Explorar la posibilidad de ampliar el área de modelado y simulación para negocios, en un trabajo interdisciplinario entre las Facultades ya mencionadas.

9.4. Extensión

Las consideraciones y recomendaciones que nos permitimos realizar, las hacemos teniendo en cuenta la concepción que la Universidad ha adoptado para sus actividades de extensión, que ya han sido reseñadas en el punto 5. de este Informe. Encuentran sus primeros fundamentos tanto en las primigenias afirmaciones de la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa⁶⁷ como en el mismo Estatuto de la UADE⁶⁸.

La visión amplia con que despliega estas actividades y que hemos señalado oportunamente hace que en la actualidad los campos de actuación incluyan aspectos culturales, solidarios, corporativos y de consultoría e investigación aplicada a través del C.E.E.R.

Ello nos permite distinguir, a modo de síntesis, dos grandes esferas de actividad de la Universidad en esta dimensión que estamos analizando. En primer lugar, las que podríamos denominar de extensión en sentido lato y en segundo las de transferencia o, si se nos permite, sus actividades corporativas.

Sobre las actividades que ha realizado y realiza en ambos sentidos nos surge, *prima facie*, la recomendación general de incrementar la focalización de los esfuerzos realizados hasta el presente.

Centrándonos específicamente en las actividades que hemos sintetizado como de extensión en sentido lato, entendemos que tienen no sólo un valor de imagen, sino una importancia social, considerando que tanto la parroquia como la zona de influencia más directa de la Universidad cuenta con escasos Centros Culturales de relevancia. Además, el acudir a la UADE podría potenciar ingresos de alumnos provenientes de sectores de poder adquisitivo medio-bajo.

Dentro de las actividades de índole cultural, las musicales y fotográficas aparecen como eventos algo esporádicos. Dado que se piensa tienen un beneficio de imagen, convendría revisar la frecuencia y los mecanismos de difusión.

El desarrollo de actividades culturales, especialmente solidarias y en particular las que suponen la participación de los estudiantes, debe ser tenido en cuenta a la hora de abordar los contenidos humanistas que ha incorporado la Universidad en todos sus planes de estudios, como un medio de tratar de incrementar la, actualmente, baja participación estudiantil.

Sugerimos especialmente mantener y, de ser posible, incrementar los esfuerzos que la Universidad realiza con los denominados Cursos de Extensión Cultural o cursos abiertos, dado el éxito alcanzado por los mismos.

La misma sugerencia podemos realizar para los cursos organizados para las distintas empresas que ya se han beneficiado de los mismos. En este sentido sería

⁶⁷ Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa, 1957.

⁶⁸ Estatuto UADE, art. 3°.

conveniente incrementar la oferta dirigida a las pequeñas y medianas empresas que, como lo afirman los miembros del Consejo de Administración, representan un sector que demanda egresados de la Universidad. También como modo de reforzar la penetración en el sector de PyMES

Respecto de los cursos de capacitación en empresas para niveles gerenciales e intermedios, se recomienda incrementar tanto el número de empresas que reciban este tipo de cursos como la frecuencia con que se desarrollan.

9.5. Integración

Consideramos que un vehículo para incentivar la integración entre las diversas facultades desde el punto de vista académico e investigativo podría ser una publicación académica que abarque toda la institución universitaria.

Es evidente que la UADE deberá realizar un esfuerzo para mejorar la comunicación e integración de sus graduados. Aparentemente, la actual propuesta de la Agrupación de Graduados no resulta atractiva. Sería interesante que los propios graduados sean quienes generen una propuesta alternativa, he incluso que sean ellos mismos en consonancia con la institución los que la gestionen.

La voz del estudiantado sólo se hace oír a través de las encuestas de opinión de evaluación de docentes. Sería interesante para la Universidad estudiar algún modo de participación de los alumnos; ya sea a través de delegados de curso, centro de estudiantes, o asociación de alumnos. La participación en general del alumno de UADE en actividades extracurriculares es baja y se debería incentivar.

Sería interesante, además de la página web y las carteleras, publicar una agenda semanal en papel para toda la comunidad UADE que contenga las actividades curriculares, extracurriculares, culturales, etc. que se llevarán a cabo esa semana y las novedades más relevantes de la Universidad (un pliego en papel tipo prensa a un color).

Por último, nos parece que desde el Rectorado y los tres Decanatos se deberían incentivar los equipos de investigación interdisciplinarios, con la colaboración directa de la Secretaría de Posgrado y de Extensión dadas las funciones que le han asignado a la misma las últimas disposiciones de la Universidad, especialmente en su función de apoyo a la investigación .

9.6. Infraestructura

El conjunto edilicio es integrador de la actividad universitaria de la UADE y produce un excelente impacto visual, tanto desde el exterior como en el interior.

La distribución del espacio físico ha sido reasignada para mejorar la eficiencia de las actividades de cada Facultad.

El edificio de Libertad 1340, cede de la Escuela de Dirección Empresaria ha sido remodelado manteniendo sus virtudes arquitectónicas originales.

Todo el conjunto presenta una imagen moderna, un agradable impacto visual y una sensación de eficiencia que identifican a la UADE.

Entre las recomendaciones que puedan hacerse están:

- Señalizar caminos de escape para emergencias.
- Advertir con carteles evitar los ascensores en caso de incendios.
- Explicar el uso de los extinguidores para casos de incendios.
- Reforzar la señalización con planos generales que ayuden a los extraños a la UADE a encontrar su camino sin ayuda.

Estas recomendaciones no tienen otro objeto que colaborar con los propósitos de la propia Universidad para mejorar su presentación ante el público en general.

9.7. Biblioteca

Como señalamos al comienzo, la Biblioteca de la UADE es uno de los orgullos de la Universidad. Poco puede recomendarse que no sea profundizar el camino emprendido. Quizás sería conveniente estudiar la posibilidad de transformarla en una biblioteca de libre acceso a las colecciones, lo que facilitaría la labor de los docentes e investigadores.

Por otra parte, no parece que el actual número de consultas de la biblioteca virtual y la ocupación de sillas en las salas de lectura sean las que se espera de una universidad del tamaño de la UADE, en tal sentido se recomienda repetir los talleres informativos o cursos de capacitación de los usuarios, tanto para los alumnos como también para los docentes, ya que ellos siempre repercutirán en un insumo para el uso de nuevas tecnologías, aplicadas tanto a las tareas de docencia-aprendizaje como de investigación, desde los aportes que está en condiciones de incrementar el equipo a cargo de la Biblioteca..