



87

## Universidad Argentina de la Empresa

Informe de Evaluación Externa







**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**





**Néstor Pan**

Presidente

**Mariano Candiotti**

Vicepresidente

**Juan Manuel Abal Medina**

**Guillermo Héctor Crapiste**

**Roberto Igarza**

**Miguel Irigoyen**

**Mónica Marquina**

**Víctor René Nicoletti**

**José Francisco Piñón**

**Alfredo Poenitz**

**Francisco Talento Cutrin**

**Daniel Baraglia**

Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina

Tel (5411) 4815-1545 / 1767/1798 – Fax 4815- 0744

Website: [www.coneau.gov.ar](http://www.coneau.gov.ar)

## ***Direcciones Técnicas***

**Pablo Tovillas**

Director de Evaluación Institucional

**Marcela Groppo**

Directora de Acreditación de Carreras

**Martín Strah**

Director de Desarrollo, Planeamiento  
y Relaciones Internacionales

**Leandro Mousseaud**

Director de Administración

**Nora Rovegno**

Coordinadora del Área de Evaluación Externa

**Jorge Lafforgue**

Editor Responsable

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

## UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

### *Comité de Pares Evaluadores*

Eduardo Francisco José Asueta

Oscar Edmundo Lamattina

Aída Isabel Manitta

Jorge Eduardo Núñez McLeod

### *Consultora para el área de Biblioteca*

Haydée María Murga

### *Consultor para el área de Educación a Distancia*

Ignacio Aranciaga

### *Miembros responsables de la CONEAU*

Alberto Dibbern

Roberto Igarza

### *Técnicas responsables de la CONEAU*

Daniela de Michele

Jesica Niz

**Buenos Aires, 2019**

Coneau

Universidad Argentina de la Empresa / Coneau ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2019.

130 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 87)

ISBN 978-987-3765-53-7

1. Universidad. 2. Calidad de la Educación. 3. Acreditación de la Educación. I. Lafforgue, Jorge, ed. II. Título.

CDD 379

Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,  
Planeamiento y Relaciones Internacionales

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	11
<b>I. GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	15
Contexto local y regional	15
Misión y Proyecto Institucional	17
Gobierno	18
Organización administrativa	24
<b>II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA</b>	25
Gestión presupuestaria	25
Estados financieros simplificados	27
Análisis financiero	27
Gestión de personal	29
Sistemas de información	30
Infraestructura	30
<b>III. DOCENCIA</b>	33
<b>IV. ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y SU RELACIÓN CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL</b>	35
Sedes	35
Organización académica	36
Oferta académica	38
Sistemas de registro y procesamiento de la información académica	42
<b>V. DOCENTES</b>	43
Composición del Cuerpo Académico	43
Procesos de incorporación y promoción de docentes	48
Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal académico	49
<b>VI. ESTUDIANTES Y GRADUADOS</b>	53
Política general de ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes	53
Aspirantes y estudiantes	55
Programa de Becas	59

Seguimiento de graduados	60
<b>VII. UADE VIRTUAL</b>	61
Docentes y capacitación continua	62
Organización pedagógica de los cursos	63
Evaluación de los cursos y de la modalidad a distancia	64
Infraestructura	65
<b>VIII. INVESTIGACIÓN</b>	67
Política de investigación	69
Proyectos e investigadores	71
Formación de recursos humanos	73
Difusión y transferencia de resultados	74
<b>IX. EXTENSIÓN</b>	75
Estructura de la función extensión	76
Política de extensión y de relaciones institucionales	77
Acciones de extensión y vinculación	78
Formación de recursos humanos	80
<b>BIBLIOTECA</b>	83
Organización y gestión	83
Colección	84
Servicios y redes	86
Personal	88
Equipamiento e infraestructura	89
Presupuesto	90
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	91
<b>RECOMENDACIONES</b>	97
Gestión y gobierno	97
Gestión económico-financiera	97
Docencia	98
Educación a Distancia	98
Investigación	99
Extensión	99
Biblioteca	100

# INTRODUCCIÓN

La Universidad Argentina de la Empresa (UADE) es una de las primeras universidades privadas del país (1962). Desde su creación ha transitado por distintas etapas que reflejan las metas que la institución se propuso en el desarrollo de su devenir histórico (Proyecto Institucional 2016-2020) (PI 2016-2020).

La primera etapa se caracterizó por responder, de manera específica, a los objetivos establecidos por la Cámara de Sociedades Anónimas (CSA) de formar recursos altamente capacitados para su inserción en el mercado profesional de las empresas. De esta manera, su oferta académica incluía sólo carreras orientadas a las gestiones empresariales, muchas de ellas innovadoras para la oferta universitaria de la época. En esta primera etapa su estructura académica y de gestión puede definirse como tradicional y descentralizada; organizada en Facultades ubicadas en distintos puntos de la Ciudad de Buenos Aires.

A fines de la década del 80, el crecimiento de la institución y la necesidad de otorgarle mayor eficiencia operativa, promueven un cambio importante en el modelo de organización académica. La palabra clave en esta segunda etapa es “centralización”: se viró hacia un modelo de gestión más centralizado y orientado a la eficiencia. Así, la Universidad se organizó a partir de una estructura matricial de departamentos y carreras. Las actividades también se centralizaron en un mismo lugar físico: la Sede Monserrat. Esta etapa también se caracterizó por el comienzo de la diversificación de la oferta académica, en tanto se incorporaron carreras tales como Abogacía, Periodismo, Diseño Gráfico y Diseño Textil, y algunas carreras de Ingeniería.

El modelo centralizado de gestión se consolida definitivamente en la primera década del nuevo siglo. En esta tercera etapa se incor-

poraron nuevas carreras, entre ellas: Turismo y Hotelería, Psicología y Relaciones Internacionales. A nivel de posgrado se creó la Escuela de Dirección de Empresas con carreras focalizadas en el área de negocios. También se otorgó financiamiento propio a las actividades de investigación y se concretaron programas conjuntos con el CONICET. En el año 2002 se llevó a cabo la primera evaluación externa (EE) de la Universidad a través de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

En su etapa actual, la UADE plantea un modelo de crecimiento orientado hacia tres ejes: la descentralización geográfica; la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza y el desarrollo de nuevas áreas disciplinares. En esta dirección se crea la Sede Pinamar en el año 2012 y ese mismo año se incorpora la modalidad semipresencial para algunas materias. En el año 2016 se comienza con el dictado de carreras a distancia. Unos años después se inaugura la Facultad de Arquitectura y Diseño, ejemplo que representa la diversificación de la oferta académica de la UADE.

En el año 2015, después de más de diez años de concluida la primera EE (2002), la UADE inicia el proceso de su segunda evaluación institucional. La estrategia utilizada para realizar la autoevaluación, primer momento evaluativo, le permitió identificar los grandes hitos y revisar las transformaciones ocurridas desde la última evaluación y así poder interpretar la realidad actual en la perspectiva histórico-institucional de los últimos quince años.

Para llevar adelante la autoevaluación se designó una Comisión de Evaluación Institucional, responsable de gestionar las tareas propias del proceso, bajo la dependencia directa del Rector y coordinada por el Secretario Académico. La dinámica del proceso evaluativo requirió la adopción de un dispositivo metodológico apropiado para llevar adelante la autoevaluación institucional: se definieron las dimensiones y sub-dimensiones a evaluar; se seleccionó la información necesaria para analizar y se diseñaron los instrumentos de recolección

de datos. El proceso de autoevaluación fue comunicado a los alumnos, docentes, graduados, personal administrativo y de apoyo, los que también fueron consultados a través de encuestas.

Si bien el proceso evaluativo, en general, puede considerarse adecuado, la explotación con mayor detenimiento de los datos cuantitativos y un análisis cualitativo más profundo de las percepciones de los diversos actores universitarios podrían haber enriquecido los resultados del proceso. Más allá de las opciones metodológicas y las técnicas para extraer valor de las distintas fases del proceso, la decisión de poner la Universidad bajo análisis y de pensarla como objeto de estudio, independientemente de las metodologías utilizadas, supone siempre una apuesta importante hacia la mejora continua de la institución.

El producto de la autoevaluación se formalizó en un Informe de Autoevaluación Institucional (IA), estructurado en doce capítulos que describen el presente institucional de la UADE y las construcciones organizacionales y académicas desarrolladas a lo largo del período evaluado y que hoy le dan un nuevo sentido a la institución. Acompaña al IA, el PI (2016-2020) que retoma los objetivos de la UADE definidos en el año 2000, orientados a brindar una educación de calidad para una cantidad cada vez mayor de estudiantes, a un costo inferior al de otras universidades privadas (PI, III,10).

Para poder alcanzar los objetivos institucionales, el PI (2016-2020) define tres lineamientos principales: “crecimiento”, “calidad” y “eficiencia operativa”. El documento explica el desarrollo de esas líneas en cada una de las funciones universitarias, al tiempo que las conjuga dinámicamente a los efectos de construir lo que podría llamarse la política de desarrollo de la Universidad: “...el crecimiento sostenido permite generar economías de escala que facilitan el desarrollo de la eficiencia operativa. De esta manera el mejor aprovechamiento de los recursos brinda la posibilidad de invertir en iniciativas orientadas a la mejora continua de la calidad académica” (PI, III, 10).

En el mes de junio del año 2017 se inicia el segundo momento de

la evaluación institucional de la UADE, con el proceso de evaluación externa a cargo del Comité de Pares Evaluadores (CPE).

La evaluación externa se realiza asumiendo la perspectiva propuesta por la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria (CONEAU) en su documento “Evaluación Institucional. Criterios y Procedimientos para la Evaluación Externa y la Resolución CONEAU N° 382/11”. En tal sentido, se desarrolla a partir de la lectura y consideración del Informe de Autoevaluación Institucional y sus anexos, el Formulario SIEMI, la Evaluación Externa previa, las resoluciones de acreditación de grado y posgrado, la documentación adicional solicitada por el CPE, con una especial atención a las opiniones vertidas por la comunidad universitaria a lo largo de las reuniones y entrevistas mantenidas durante la visita a la institución.

En la misma dirección propuesta por la CONEAU cabe destacar, que los juicios y recomendaciones vertidos en el informe de EE, elaborados por el Comité de Pares Evaluadores, se realizan en el marco del conjunto de definiciones establecidas por la misma Universidad en términos de misión institucional y líneas de desarrollo y con el sólo propósito de contribuir a la mejora continua de la UADE.

# I. GOBIERNO Y GESTIÓN

## Contexto local y regional

En el año 1961 la Cámara de Sociedades Anónimas de la República Argentina tomó la decisión de crear una Universidad. Se partía de la experiencia del funcionamiento del Instituto Superior de Estudios de la Empresa, fundado por la Cámara en el año 1956 y que luego se transformó en la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa. En el mes de junio de 1963 se suscribió el Estatuto de la Universidad Argentina de la Empresa, bajo la forma jurídica de Fundación, y en ese mismo año el entonces Ministerio de Educación y Justicia le concedió la personería jurídica y aprobó sus Estatutos. La autorización definitiva fue otorgada en junio de 1972.

La UADE tiene su sede central en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Posee allí un campus urbano ubicado en el barrio de Monserrat, donde funciona el Rectorado, la administración general y donde se desarrolla la mayor parte de la programación académica de sus seis Facultades. Tiene también una extensión áulica en el barrio de Retiro y desde el año 2012 una sede en la ciudad de Pinamar, Provincia de Buenos Aires.

En cuanto al contexto geográfico local y regional específico de cada una de las dos sedes, cabe formular apreciaciones diferenciadas para cada una de ellas.

La procedencia geográfica de los estudiantes de la Sede Monserrat se ubica básicamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de donde proviene el 47%; le sigue el conurbano bonaerense, especialmente de los partidos del sur del Gran Buenos Aires, de la Provincia de Buenos Aires y el 4% del resto del país (Formulario SIEMI /Contexto).

El campus urbano Monserrat y la extensión áulica del barrio de Retiro presentan un contexto local adecuado para la actividad univer-

sitaria. Ambos emplazamientos son cercanos a puntos de referencias importantes en donde se realizan actividades culturales, artísticas, sociales y políticas. Si bien la zona está rodeada de destacadas universidades públicas y privadas, la UADE ha logrado una fuerte y creciente inserción que le permite posicionarse como una de las universidades con mayor crecimiento en cuanto al total de estudiantes y de ingresantes, especialmente en el período 2007-2014 (IA, I).

El área geográfica de influencia de la Sede Pinamar está determinada por el Partido de Pinamar y los Partidos de Villa Gesell y General Madariaga comprendidos en un radio de 40 km, reuniendo una población estable de más de 76.000 habitantes, según el censo del año 2010. La actividad económica de Pinamar, concentrada especialmente en los meses estivales, está orientada a la construcción, servicios inmobiliarios, hotelería y gastronomía, turismo, artesanías, transporte y comercio, entre otros.

La UADE se ha insertado positivamente en la localidad de Pinamar ofreciendo carreras que impactan de manera favorable en toda la zona de influencia, evitando, así, el desarraigo de muchos estudiantes.

En las entrevistas que el CPE mantuvo en las dos sedes de la UADE con los representantes del medio, pudo advertirse que la institución ha tenido un constante crecimiento y afianzamiento en el contexto local y regional en el que despliega su actividad académica, tanto por la impronta empresarial que la caracteriza como también por la creación de nuevas carreras que diversifican su oferta tradicional.

En ocasión de la visita el CPE verificó la inserción e impacto que la Sede Pinamar ha logrado en su zona de influencia y la pertinencia de su oferta y expresó que se hacía necesario que la institución continuara con las actuaciones ante las autoridades correspondientes a fin de regularizar la situación de esa sede. En respuesta a la vista del Informe Preliminar de Evaluación, las autoridades de UADE comunicaron a CONEAU que, en la reunión del Consejo de Universidades del 21 de diciembre de 2017, se aprobó la solicitud de reconocimiento de la Sede

Pinamar, permitiendo que las presentaciones previas y oportunamente realizadas por la Universidad puedan avanzar.

## **Misión y Proyecto Institucional**

La misión institucional y los objetivos de la UADE están establecidos en su Estatuto (Cap. 1), bajo el título Bases, Objetivos, Capacidad. Según documentación aportada por la Universidad, el Estatuto vigente data del 12 de agosto del año 1997 y fue aprobado por Resolución del entonces Ministerio de Cultura y Educación Nro. 1357.

El Estatuto establece que la Universidad es una fundación instituida por la Cámara de Sociedades Anónimas, como centro de altos estudios, para la promoción y difusión de la ciencia y la cultura, especialmente en su aplicación al desarrollo de la empresa (art. 1). También agrega, que participará en la labor que realizan las universidades argentinas por medio de la enseñanza superior, los estudios humanísticos, la investigación científica y tecnológica y la creación artística (art. 2). A su vez instituye los fines generales de la Universidad: despertar y estimular la vocación por los estudios de todas las ramas de la ciencia vinculada a la empresa en sus múltiples y variados aspectos; promover y organizar la enseñanza y la educación integral de la juventud, a efectos de capacitarla para el ejercicio de la actividad empresarial en el más alto nivel; promover la formación científica, profesional y técnica del hombre de empresa y el desarrollo de su cultura humanística superior para que, en posesión de un claro concepto de la función que le compete, ejerza su profesión con idoneidad y con un recto sentido de sus deberes hacia la sociedad; formar investigadores y docentes de elevada jerarquía dispuestos a servir al país (art. 3). (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

La misión y los objetivos de la Universidad, que están claramente definidos en su Estatuto, le otorgan el carácter de una institución orientada a la producción y difusión de conocimientos con un marcado énfasis, en su aplicación, al desarrollo de las empresas. Inicialmente

y en coincidencia con los objetivos estatutarios, la oferta académica de la UADE se concentró en carreras vinculadas con la gestión empresarial. Paulatinamente diversificó y expandió su oferta académica hacia nuevos campos disciplinares.

La Universidad cuenta con un Proyecto Institucional que comprende el período 2016 al 2020. En dicho documento se adopta la misión definida por el máximo órgano de gobierno en el año 2000: “Nuestro compromiso es formar profesionales con aptitud empresarial, mediante el aporte de tecnología de avanzada y de una moderna gestión educativa, sustentada en sólidos valores éticos” (PI, I, 3).

Respecto a los objetivos institucionales que se establecen en el PI, se plantea el crecimiento de la oferta académica para atender la demanda de alumnos y la cobertura de áreas de vacancia.

La UADE, además, en su PI (2016-2020), da cuenta de la importancia que le asigna al plan estratégico como herramienta que orienta el accionar de la institución. Si bien el mismo abunda en antecedentes históricos, perfila bien los lineamientos generales a futuro. Sólo restaría cuantificarlo con datos concretos tales como metas, plazos y recursos humanos y físicos.

La mayoría de los actores entrevistados durante la visita a la institución que integran la comunidad académica, conoce y acepta la misión y los objetivos institucionales.

## **Gobierno**

Los órganos de gobierno que establece el Estatuto de la UADE son: Consejo de Administración, Consejo Académico, Rector y Vicerrectores, Decanos y Vicedecanos, Directores de Unidades de Enseñanza (art. 12). (Formulario SIEMI/ Autoevaluación Institucional).

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno. Está conformado por un presidente, un vicepresidente y de cinco a trece miembros titulares. Todos ellos designados por el Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas. Duran en sus cargos

tres años. Las funciones del Consejo de Administración son, entre otras: decidir la creación o supresión de Facultades, escuelas, departamentos, unidades de enseñanza, de investigación, de formación científica, de cultura y extensión universitaria y designar sus autoridades, los profesores, los investigadores y demás miembros del cuerpo académico; designar el personal administrativo; establecer la organización administrativa y financiera de la Universidad; sancionar el presupuesto general de la Universidad; ejercer el poder disciplinario sobre todo el personal y removerlo, de acuerdo con la reglamentación que el propio Consejo dictare; no podrá, sin embargo, disponer la remoción de las autoridades sin previa consulta al Consejo Académico (art. 16). (Formulario SIEMI/ Autoevaluación Institucional).

El Consejo Académico está conformado por el Rector, que obra como presidente; los Vicerrectores; los Decanos de las Facultades y demás titulares de unidades de enseñanza; tres profesores elegidos por el término de tres años por el claustro docente, y dos miembros del Consejo de Administración, designados por el mismo. Las funciones del Consejo Académico están establecidas en el Estatuto, entre ellas: dictar las reglamentaciones y ordenanzas relativas a la organización y funcionamiento académico de la Universidad y los planes de programas de estudios 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 la actividad académica; 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; fijar el carácter y el tiempo de la dedicación al cargo de los Decanos, Vicedecanos y demás autoridades académicas; ejercer el poder disciplinario sobre el cuerpo académico en todas sus jerarquías, de acuerdo con la reglamentación que se dictare; aprobar el informe académico anual preparado por el Rector y presentado al

Consejo de Administración, a efecto de su inclusión en la Memoria; atender en general el desenvolvimiento de todas las actividades académicas que se realicen en la Universidad (art. 19). (Formulario SIEMI / Autoevaluación Institucional).

El Rector y los Vicerrectores son designados por el Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas. Duran en su cargo tres años. Las competencias del Rector son: representar académicamente a la UADE; cumplir y hacer cumplir en lo pertinente el presente Estatuto y los reglamentos y resoluciones que dictaren el Consejo Académico y el Consejo de Administración; presidir el Consejo Académico; dirigir la actividad académica de la Universidad, implementar la organización y supervisar el funcionamiento de las Facultades y de las demás unidades de enseñanza, de investigación, de formación científica y de cultura y de extensión universitaria; proponer al Consejo de Administración la creación y supresión de cargos de la dotación de personal de la Universidad; ejercer el poder disciplinario sobre el personal; preparar los planes y el informe académico anuales y presentarlos al Consejo Académico, a efectos de su aprobación (art. 21). (Formulario SIEMI/ Autoevaluación Institucional).

Los Decanos y los Vicedecanos son designados por el Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas y duran en su cargo tres años. Las competencias del Decano son: dirigir la actividad académica de las Facultades; integrar el Consejo Académico; ejercer el poder disciplinario sobre el personal de las respectivas Facultades; desempeñar las demás funciones conducentes a asegurar el aprovechamiento de los estudios, ejecutando y haciendo ejecutar, cada uno en su ámbito, las disposiciones emanadas de la superioridad (art. 22). (Formulario SIEMI/ Autoevaluación Institucional).

El Consejo de Administración podrá constituir un Consejo Honorario de la UADE integrado por el número de miembros que aquel determine. Serán elegidos entre personalidades destacadas en las disciplinas económico-sociales, en la dirección de empresas, en la

enseñanza superior o que hayan prestado importantes servicios a la Universidad; la designación se hará por el término de tres años. Sus funciones y atribuciones serán fijadas por un reglamento interno que dictará el Consejo de Administración. En la actualidad, el Consejo Honorario se encuentra operativo.

Bajo el título de Normas Académicas Básicas se incluyen una serie de regulaciones que complementan las disposiciones estatutarias; fueron dictadas de acuerdo a las atribuciones que el Estatuto le otorga al Consejo de Administración y al Consejo Académico (art. 11). Según consta en la documentación aportada por la Universidad las Normas Académicas Básicas fueron aprobadas por el Ministerio junto con el Estatuto en el año 1997. El plexo normativo establece disposiciones referidas a la organización académica: la UADE adopta una organización basada en Facultades y departamentos que agrupan a cátedras de áreas disciplinares afines pertenecientes a una o más Facultades, dirigidas por un Director; prevé la existencia de órganos de investigación como los institutos y los centros de estudio; establece los órganos funcionales de apoyo al Rectorado como las secretarías y las direcciones, detallando sus funciones; dedica un capítulo a los docentes fijando sus derechos y deberes y las diferentes categorías.

Mediante la Resolución Normativa 17/2010 se instituyen, en el ámbito de cada una de las Facultades y en la Escuela de Dirección de Empresas, el Consejo de Facultad o de Escuela como un órgano encargado de la planificación y control de las distintas actividades académicas. Está integrado por el Decano como presidente del mismo, los directores de departamento, los directores de carreras, el coordinador operativo y un profesor representante de la unidad académica ante el Consejo Académico.

A los Consejos de Facultades o Escuelas se les asignan las siguientes funciones: colaborar con el Decano y asesorarlo en todas las cuestiones relativas a la organización y funcionamiento académico de la Facultad; proponer la designación de los profesores presentados

por directores de departamento para su evaluación ante el Consejo Académico de la Universidad; proponer la designación de docentes auxiliares a la Secretaría Académica.

Además del personal de apoyo propio de cada unidad académica, existen diversos sectores centralizados de soporte a los procesos académicos: Secretaría Académica (incluye Coordinación de Calidad Académica, Coordinación de Investigaciones, Biblioteca y Servicios a la Enseñanza), Secretaría Legal, Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles (incluye Admisiones, Asuntos Estudiantiles, Comunicación Interna, Extensión y Comunicaciones Externas y Oficina de Prevención), División Recursos Humanos, Dirección de Soporte a la Gestión (incluye División Administrativa, División Sistemas, División Servicios, Obras y Operaciones, Sector Compras y Coordinadores Operativos), Dirección de Planeamiento y Control (incluye Auditoría y Control de Gestión, Tesorería y Gestión Financiera) y UADE Virtual.

En relación con la configuración de las Secretarías, se observa que las Normas Académicas establecen una serie de Secretarías (Secretaría Académica, Secretaría de Posgrado y Extensión Universitaria, Secretaría Administrativa y Secretaría de Asuntos Estudiantiles) que no coinciden con la estructura actual descrita en el Informe de Autoevaluación.

La Sede Pinamar tiene un representante del Rector, de quien depende un responsable académico, un responsable de admisiones y un responsable administrativo, siempre respetando una operatoria centralizada.

Los órganos de gobierno de la UADE funcionan según las normas establecidas en el Estatuto vigente y normas complementarias aprobados en el mes de agosto del año 1997. La estructura de gestión adoptada por la Universidad, en función de su organización y carga horaria de los funcionarios que la integran, es adecuada para emprender una eficaz conducción.

El Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas de-

signa a todos los integrantes del Consejo de Administración, máximo órgano de gobierno; designa al Rector y Vicerrector de la Universidad y designa a los Decanos de las Facultades y Directores de las escuelas. A su vez, el Consejo de Administración, integrado en su totalidad por miembros designados por el Consejo Directivo de la Cámara, reúne las principales competencias ejecutivas y administrativas en forma directa o a través del Comité Ejecutivo y, además, tiene competencia en la designación de los profesores, los investigadores y demás miembros del cuerpo académico, al tiempo que dos de sus miembros forman parte del Consejo Académico de la Universidad.

El Consejo Directivo de la Cámara de Sociedades Anónimas designa al 100% de los miembros del Consejo de Administración de la Universidad y al 75% de los integrantes del Consejo Académico (9 de 12 integrantes).

El Estatuto no establece ninguna clase de requisito para ocupar cargos académicos de relevancia interna y externa para la institución, como los cargos de Rector, Decano y de quienes integran el Consejo de Administración y el Consejo Académico. Asimismo, el Estatuto es escueto en cuanto a su contenido; prueba de ello es que debieron dictarse normas complementarias como las Normas Académicas Básicas y Resoluciones Normativas para establecer aspectos que son importantes y que debieran tener jerarquía estatutaria; tal es el caso de los Consejos de Facultades y Consejos de Escuelas que no están legislados en el Estatuto ni en las Normas Académicas Básicas sino por la Resolución Normativa Nro. 17/10.

La representación de los docentes en todos los órganos de gobierno de la Universidad se limita a tres representantes en total, electos por el claustro, uno por cada una de las distintas categorías docentes. Ejercen esta representación en el Consejo Académico y ellos mismos tienen participación en los Consejos de Facultad y/o Consejo de Escuela que les corresponde.

## Organización administrativa

La organización administrativa implementada por la UADE es centralizada, lo que ha permitido a la institución tener una gestión eficiente a través de un importante sistema de control interno.

La Universidad cuenta con el Área de Soporte de Gestión que es la responsable de las funciones de administración, compras, sistemas y servicios, obras y operaciones. Por otro lado, para el asesoramiento y gestión de los temas jurídicos dispone de la Secretaría Legal, que interviene solamente en asuntos internos, mientras que los juicios son derivados a un estudio jurídico externo.

En el organigrama de la Universidad adjuntado en la Ficha SIEMI se visualiza que la Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles tiene una dependencia directa del Comité Ejecutivo y del Consejo de Administración, siendo aquella un área académica. De todas maneras, en ocasión de la respuesta de la institución al Informe Preliminar, se aclaró que la Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles depende directamente del Comité Ejecutivo de Gestión y del Rectorado. Al respecto se sugiere que se adecúe el organigrama a la estructura descripta.

En concordancia con las recomendaciones realizadas en la EE (2002), se ha incorporado al organigrama la Dirección de Planeamiento y Control de Gestión. La mencionada Dirección, que se encuentra bajo la dependencia jerárquica del Consejo Ejecutivo de Gestión, tiene a su cargo las funciones de auditoría y control de gestión, tesorería y gestión financiera. Cabe destacar que, además, la UADE cuenta con auditorías externas de balances, con auditorías externas de procedimientos y con auditorías de títulos a través de tres estudios profesionales.

La estructura administrativa y el control interno implementado pueden considerarse adecuados para atender las necesidades académicas, de investigación, de extensión y de gestión financiera y administrativa. Incluyen mecanismos para detectar necesidades, evaluar el desempeño del personal, su capacitación y promoción, y de control de los procesos asociados a las tareas docentes.

## II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

### Gestión presupuestaria

La evaluación de la dimensión económico-financiera tiene como propósito central informar el grado de continuidad de la institución con relación a los riesgos financieros que asume. En otras palabras, analizar si puede garantizar financieramente a futuro la sustentabilidad de su proyecto educativo. Para ello se realizó un análisis referido a la planificación financiera y gestión presupuestaria, como expresión de la política institucional y, finalmente, un análisis ex post que consistió en el estudio de los estados contables anuales. Estos son el documento oficial de la gestión financiera y reflejan lo que realmente realizó la institución.

El Consejo de Administración establece la organización administrativa y financiera de la UADE. El Consejo Académico y demás órganos de gobierno no tienen participación en los temas presupuestarios y financieros. En el año 2009 se incorpora la figura del coordinador operativo, dependiente de la Dirección de Soporte de Gestión, pero con funciones en las unidades académicas, encargándose de colaborar con la gestión de los procesos y en particular del seguimiento presupuestario de las unidades académicas.

La UADE posee un presupuesto anual coincidente con el ejercicio económico calendario (1/enero al 31/diciembre) pero que no coincide con el ciclo académico (1/marzo al 28/febrero siguiente).

Para la elaboración del presupuesto se utiliza el método incremental: se toma como base el presupuesto ejecutado anterior y se lo ajusta en más o en menos según las variaciones previstas, excepto para las nuevas actividades o proyectos donde se presupuesta base

cero. El presupuesto presenta un nivel de desagregación que facilita su análisis.

El presupuesto y su ejecución brindan información por unidades académicas y de gestión, incluyendo actividades financieras y de inversión. La elaboración del presupuesto se desarrolla durante el mes de septiembre de cada año.

El presupuesto muestra la intencionalidad de las autoridades y la ejecución presupuestaria lo efectivamente realizado. Por tanto, es importante determinar el grado de eficiencia en la elaboración del presupuesto, es decir la medida de dispersión que existe entre lo planeado y lo ejecutado. La cuantificación de dicha dispersión no ha sido prevista por la UADE y sería conveniente a futuro contar con esa información para poder evaluar la efectividad de la presupuestación. Estimaciones parciales realizadas en materia de gastos arrojan, en todos los años analizados, un ejecutado superior al planificado: 1,6% (2016); 6,5% (2015); 23,4% (2014) y 4% (2013). Sin perjuicio de ello, se puede afirmar que existe conciencia presupuestaria por parte de todo el personal de la Universidad, según surge de las entrevistas realizadas.

Después de la presupuestación o planificación financiera, que detalla monetariamente las actividades programadas, comienza la ejecución de las mismas receptadas por el sistema contable a través de sus registros y cuyo resumen final son los balances anuales. Para su análisis, se han tomado los últimos 4 balances que, como documentos oficiales de la institución, han sido presentados ante el organismo contralor.

La UADE cuenta con un servicio de auditoría externa que ha emitido dictámenes favorables respecto de los estados financieros de los últimos años. La institución no ha optado por la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y ha aplicado las disposiciones de las Resoluciones Técnicas Nros. 8, 9 y 11, de la Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE).

La Ley de Educación Superior establece que la misión de las universidades es la docencia, la investigación y la extensión, a lo que hay que agregar las actividades de gestión necesarias para lograrlas. Los balances no muestran así detallada la información. Sería importante su incorporación, ya sea adaptando la estructura contable de la Resolución Técnica Nro. 11 de la FACPCE que la Universidad aplica, o bien mediante nota o anexo a los estados financieros. Asimismo, y si bien la información sobre becas figura con un monto único, sería importante detallar las mismas mediante un anexo atento a la forma jurídica de la institución (sin fines de lucro) y a los objetivos establecidos en el PI: “Incrementar la cantidad de alumnos que puedan estudiar en la universidad, a través de aranceles razonables y un sistema de becas sustentable” (PI, III, 10).

## **Estados financieros simplificados**

Todos los valores de los balances anuales 2013 a 2016 muestran un crecimiento, excepto el resultado operativo 2016, que refleja el efecto inflacionario y el crecimiento de la UADE. Lo mismo sucede con los fondos generados por las actividades operativas y el incremento neto de los fondos totales.

Los gastos referidos al personal representan un 65% aproximadamente, siendo éste un buen indicador económico-financiero.

## **Análisis financiero**

La UADE se financia con los ingresos recibidos por aranceles que pagan sus estudiantes y por ingresos generados por inversiones financieras, lo que implica que está afianzando una positiva diversificación de sus fuentes de financiamiento. Además, percibe fondos adicionales para algunas actividades de investigación y extensión.

Del análisis por ratios realizado, extraemos las siguientes conclusiones: a) La liquidez, capacidad de pago en el corto plazo y en su

versión de liquidez de tesorería o seca, ha venido creciendo levemente y se ubica en valores razonables: 1,2 (2013 y 2014), 1,6 (2015) y 2,2 (2016). Valor de referencia mínimo = 1. b) La autonomía financiera viene disminuyendo levemente, pero con valores elevados: 90% (2013), 89% (2014), 88% (2015) y 86% (2016). No tiene pasivos por préstamos y se financia con recursos propios actualmente en un 86%. Representa una política conservadora. La diversificación de las fuentes de recursos le da una importante fortaleza. c) El retorno sobre los ingresos totales, margen de superávit por cada peso que ingresa, tiene un comportamiento similar al ratio anterior: para 2016 da 35,2% distribuido en 2,6% de actividades académicas y 32,6% de actividades no académicas. d) Realizado un análisis predictivo se concluye que la posibilidad de quiebra de la institución es muy remota según surge de la aplicación de 2 fórmulas polinómicas diferentes: Z de Amat arroja un valor de 42,5 (2016) y de 46,8 (2015), la escala establece una zona gris alrededor del valor cero, posibilidad de quiebra si crece en valores negativos y buena salud financiera si arroja valores positivos; y Z de Springate arroja un valor de 2,4 (2016) y de 2,6 (2015), en la medida que este multiratio supere el valor de 0,862 estará alejado de problemas financieros futuros.

La situación financiera de la institución es buena; la generación de efectivo proviene de su actividad regular y absorbe generosamente a las actividades de inversión (sólo 2016 generó saldo positivo) y no ha tenido actividades de financiación que pudieran afectar la generación de fondos.

Si se considera un escenario pesimista a fin de someter la ecuación financiera a situaciones desfavorables, por ejemplo, una matriculación en carreras de grado reducida en un 17% y sin entrar a analizar la estructura de gastos en fijos y variables, el flujo de fondos se mantendría en los mismos niveles de 2016 y el resultado contable seguiría siendo positivo, situación que no afectaría el normal desarrollo de las actividades. Cabe destacar, además, que el monto de disponibilidades

e inversiones corrientes acumuladas es importante y actúa a modo de reserva y que tal situación puede ser prevista presupuestariamente. Ello es sinónimo de fortaleza financiera.

Los 2 elementos más importantes para diagnosticar la salud financiera de una institución son la liquidez y la rentabilidad. En consecuencia, es importante determinar en qué situación se ubica la UADE en una matriz tipo FODA asimilando rentabilidad con oportunidades y amenazas y liquidez con fortalezas y debilidades, según sea el valor que asuman los ratios.

Al tener buenos ratios de liquidez y rentabilidad la institución está ubicada en el cuadrante más favorable (cuadrante 2, FO).

### Rentabilidad

(1) Liquidez - D Rentabilidad + O	(2) Liquidez + F Rentabilidad + O
(3) Liquidez - D Rentabilidad - A	(4) Liquidez + F Rentabilidad - A

O

Liquidez

### Gestión de personal

La selección y el control del personal administrativo, técnico y de apoyo está a cargo de la División Recursos Humanos dependiente del Presidente del Comité Ejecutivo del Consejo de Administración.

El personal no docente está encuadrado en el Convenio Colectivo de Trabajo N° 1/88 y el personal docente en la Ley de Contrato de Trabajo.

En las entrevistas que el CPE realizó a diferentes actores institucionales, se verificó que la mayoría del personal cumple 45 horas se-

manales. También se constató que los actores universitarios entrevistados consideran que la cantidad de personal no docente es adecuada al funcionamiento actual de la UADE.

## **Sistemas de información**

La División Sistemas es la responsable del desarrollo, implementación, actualización y mantenimiento de los sistemas informáticos.

La información es accesible a través de internet para alumnos, docentes, administrativos, graduados y funcionarios según su perfil. Existe el Sitio UADE Institucional (abierto), Mi UADE (docentes y alumnos), Web campus (alumnos y docentes), Intranet (personal y docentes), Moodle (educación virtual), Biblioteca UADE (alumnos y docentes), ERP Calipso (finanzas, contabilidad, compras, inventario), ERP Buxis (recursos humanos, liquidación de haberes), PIA (sistema central de gestión académica y administrativa). Este último ha sido desarrollado a medida por la propia institución y comenzó a operar en el año 2008.

Los sistemas empleados por la Universidad constituyen herramientas adecuadas para la toma de decisiones y para el control de gestión de la institución. En general, permiten emitir información financiera y académica adecuada para la toma de decisiones, formular diagnósticos y generar políticas. La información es única ya que es centralizada, pero con facilidad de acceso por parte de los diferentes usuarios.

## **Infraestructura**

Todos los inmuebles de la institución son propios: Sede Monserrat (91.307 m<sup>2</sup>), extensión áulica en barrio Retiro (1.671 m<sup>2</sup>) y Sede Pinar (5.000 m<sup>2</sup>).

La Sede Monserrat incluye: 168 aulas para carreras de grado, equipadas con computadoras, cañón de proyección, parlantes y con-

xión a internet; aula magna con capacidad para 350 personas; auditorio con capacidad para 200 personas; 5 cabinas pedagógicas multimedia, destinadas a la modalidad de enseñanza a distancia; 6 talleres multimedia, para clases en vivo o virtuales; 2 talleres pedagógicos para generar material para la modalidad a distancia; talleres para artes escénicas, compuesto por 7 laboratorios; 16 aulas para posgrados; 18 aulas taller para diseño y arquitectura; UADE Art; 36 laboratorios; gimnasio-salón de usos múltiples.

La extensión áulica ubicada en el barrio de Retiro tiene 6 aulas diseñadas para posgrados e incluye 3 hemiciclos y una sala.

La Sede Pinamar incluye 17 aulas; 1 hemiciclo y 2 laboratorios; 1 auditorio; biblioteca; sala de profesores, hotel escuela y cocina escuela totalmente equipados.

En materia de servicios, la UADE tiene: energía eléctrica, grupos electrógenos, agua potable, sanitarios, servicio contra incendios, servicio de gas, climatización, ascensores, tratamiento de residuos, servicios gastronómicos, de fotocopiado, de estacionamiento, de seguridad interna, informáticos, etc.

La infraestructura de la Universidad en edificios, equipamiento y servicios es adecuada para el desarrollo de las actividades esenciales de la Universidad. Tanto la Sede Monserrat como la Sede Pinamar cuentan con una infraestructura en óptimo estado de funcionamiento y limpieza.



### III. DOCENCIA

El análisis de la dimensión se centró en tres categorías: la estructura de la gestión académica de la Universidad y su relación con el Proyecto Institucional; los docentes; estudiantes y graduados.

Se evaluó, en primer lugar, la existencia de políticas institucionalizadas y explícitas conformes a las definiciones del Estatuto y a la misión y valores expresados en el PI (2016-2020) como horizonte que guía el accionar de la UADE en los próximos años.

En segundo término, se valoró la manera en que las políticas universitarias se operativizan en decisiones y acciones concretas para garantizar el desarrollo efectivo de todas las actividades concernientes a la dimensión.

Por último, se estimó el alcance de los procesos y resultados obtenidos a partir de las decisiones tomadas y las acciones aplicadas y el modo en que la misma Universidad los evalúa en diálogo con sus líneas de desarrollo, las necesidades e intereses de los actores institucionales y las demandas de la comunidad en la que está inserta, de la sociedad en general y de los escenarios de la educación superior.



# IV. ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA Y SU RELACIÓN CON EL PROYECTO INSTITUCIONAL

## Sedes

El PI 2016-2020 de la UADE retoma los objetivos institucionales que definieran en el año 2000 y que, sustentados en su misión y visión, establecen como líneas prioritarias de trabajo el “crecimiento”, la “calidad” y la “eficiencia operativa”. En esta dirección, la Universidad señala la importancia de asegurar el desarrollo de las tres líneas prioritarias en ambas sedes. Para ello lleva adelante distintas acciones: igual diseño curricular; aplicación de las mismas normas y políticas institucionales; gestión académica centralizada con los mismos directores de departamentos y carreras; en la Sede Pinamar, clases dictadas por docentes de la sede central y una paulatina incorporación de docentes de la zona y plantel administrativo que combina, por un lado, personas oriundas de Buenos Aires con experiencia de trabajo en la UADE radicadas en Pinamar y, por el otro, personal de la ciudad de Pinamar (PI, IV, 15; IA, XI).

Durante la visita del CPE, a través de entrevistas con diferentes actores universitarios de ambas sedes, se apreciaron los esfuerzos que se realizan desde el Rectorado, desde los equipos de gestión de las unidades académicas y de distintas áreas de la Universidad para el logro de una verdadera integración entre las sedes. En la Sede Pinamar se constató, además, un aceptable grado de conformidad en relación con el proceso de integración. No obstante, se señalaron entre otras cuestiones: mayor presencia de los directores de carrera y la necesidad de diseñar acciones que promuevan una mayor vincu-

lación con las empresas de la zona para la realización de las prácticas profesionales.

Si bien la integración es un proceso complejo que implica distinguir y respetar contextos y al mismo tiempo unirlos en una misma política institucional, se percibe que a fin de continuar fortaleciendo el proceso de integración institucional, en clave de “crecimiento”, “calidad” y “eficiencia operativa”, se intensifique el diálogo con docentes, alumnos y equipos de gestión, a través de espacios que permitan el encuentro, faciliten la reflexión y estimulen el compromiso académico y social.

## **Organización académica**

Actualmente la UADE está conformada por 6 unidades académicas, 5 Facultades y una Escuela: Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Comunicación, Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Facultad de Arquitectura y Diseño, Escuela de Dirección de Empresas.

En el IA y en el Formulario SIEMI (Organización y Gestión) se describen la ubicación y composición de cada sede, lo que ha sido constatado en las visitas del CPE.

Cada unidad académica está a cargo de un Decano/a o Director/a, quienes dirigen la actividad académica de las Facultades y/o Escuelas, las que a su vez están organizadas académicamente en departamentos y carreras (IA, II, 40).

Los departamentos están gestionados por directores cuyas funciones son, entre otras: la programación anual de los cursos, la propuesta de los docentes, el seguimiento de desempeño, la actualización y elaboración de programas analíticos de las materias y la definición de los enfoques de enseñanza (IA, II, 40).

Es importante señalar que la organización académica de las Facultades fue evolucionando desde la última evaluación institucional en el año 2002. De esta manera y desde el año 2005 se cuenta con

la figura del director de carrera como rol independiente del director de departamento. El director de carrera es responsable del diseño y actualización curricular, el mejoramiento de la enseñanza, el seguimiento de los alumnos y graduados de la carrera y la relación con el mundo profesional del sector (IA, II, 40-41). Se destaca como positiva la incorporación del director de carrera en tanto rol que fortalece la gestión académica y complementa las funciones del director de departamento. No obstante, en algunos casos los roles de director de departamento y director de carrera recaen en una misma persona; en el IA se explica que esta situación acontece cuando se trata de departamentos académicos muy específicos que dictan materias para una sola carrera o carreras similares (IA, II, 41).

Otra incorporación importante, desde el año 2009, es la del coordinador operativo. Su función es la de colaborar directamente con el Decano en cuestiones administrativas con el propósito de que éste pueda dedicarse más detenidamente a las funciones académicas (IA, II, 41).

La organización académica general de la UADE que se describe en el Estatuto (IV) y en el IA (II, 37-44) y que ha sido verificada en la visita del CPE, es adecuada en el marco de su proyecto institucional, tanto en la Sede Central como en la Sede Pinamar.

En las reuniones que el CPE mantuvo con Decanos, Directores, directores de departamentos y directores de carreras, pudo observarse un fuerte compromiso de los entrevistados con la mejora continua para acrecentar la potencialidad de la UADE como espacio formador de excelencia. En reuniones específicas con los directores de departamentos y carreras, los entrevistados señalaron, además, la buena interacción con Decanos, docentes, equipo de calidad académica y coordinadores operativos. Algunos de los entrevistados consideraron como positivo la doble función de director de departamento y director de carrera, mientras que otros manifestaron que por momentos se sienten colapsados para poder realizar todas las tareas que demanda

la doble función, aunque expresaron contar con la ayuda de los profesores funcionales.

La incorporación de los roles antes mencionados contribuye a mantener y profundizar las líneas de trabajo prioritarias de la UADE: “calidad” y “eficiencia operativa” e implican un paso importante para fortalecer la estructura de gestión. Sin embargo, es importante destacar que alumnos, docentes y currículum constituyen un núcleo privilegiado cuando se busca diseñar políticas para la mejora de la institución y es por ello que dicho núcleo debe ser gestionado de manera pormenorizada y especializada. En este sentido, se señala la necesidad de avanzar en la incorporación de personal específico para cumplir con las funciones de director de carrera como rol diferenciado al de director de departamento. Las funciones que recaen en cada uno de los dos roles son sustanciales en el proceso académico y por ello se requieren perfiles diferentes para cumplirlas satisfactoriamente, al tiempo que se dispondría de mayor flexibilidad y disponibilidad para atender los requerimientos de la Sede Pinamar.

## **Oferta académica**

En su proceso de diversificación de la oferta académica la UADE mantuvo en todas las carreras los principios expresados en la misión de la Universidad vinculados con el desarrollo de las competencias gerenciales y de emprendedurismo, según se expresa en el IA (V, 127) y que fue constatado en la vista del CPE. Puede decirse, entonces, que la oferta académica que posee la UADE y el perfil del graduado que desea formar se vinculan a la misión y objetivos que se describen en el Estatuto (I, art. 3), el IA (II, 33) y en el PI (I, 3).

En sus unidades académicas se dictan 7 carreras de pregrado, 43 de grado y 12 de posgrado, según se detalla en el Formulario SIE-MI (Organización y Gestión: Programación Académica) y en el IA (V, 119-127), al tiempo que ha sido confirmado en la visita del CPE. Además, la institución ofrece una variada oferta de cursos.

En cuanto a la modalidad de dictado y hasta el año 2015, todas las carreras eran presenciales; ese mismo año se crea la Maestría en Administración de Empresas con modalidad a distancia y en el año 2016 la Licenciatura en Administración de Empresas bajo la misma modalidad.

La política curricular de la UADE, en términos de diseño, aprobación e implementación de los planes de estudio de las carreras de pregrado, grado y posgrado, está regulada por la Res. Dispositiva Nro. 06/2016 Diseño, Aprobación e Implementación de los Planes de Estudio. También tiene normada la elaboración de los programas analíticos de las materias a través de la Res. Normativa 04/2012 Programas Analíticos (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional). Se valora como importante la participación y apoyo de la Coordinación de Calidad Académica (CALAC) en las tareas de confección de planes de estudio y programas analíticos.

Se observa en los planes de estudio de las carreras de grado un diseño con cierta flexibilidad: la mayoría de las carreras poseen título intermedio de pregrado y materias optativas; se pueden cursar algunas materias en modalidad semipresencial; se reconocen trayectos académicos previos para cursar ciclos de licenciaturas y se ofrece el dispositivo “programas conjuntos” que permite a los alumnos obtener dos titulaciones de grado en un lapso menor a la duración de las dos carreras que componen el programa (IA, IV, 92; V, 126, 135; X, 236).

En lo que respecta a la puesta en marcha de las carreras de grado y pregrado, el formato que ofrece la Universidad es relativamente fijo: la mayoría de las materias son cuatrimestrales; la carga horaria, en todas las carreras, es de sesenta y ocho horas reloj distribuidas en diecisiete clases de cuatro horas cada una (IA, V, 134).

Se destaca como importante que todas las carreras de grado cuenten con instancias de formación práctica (IA, V, 135-137). En la visita que el CPE realizó en la Sede Monserrat y en la Sede Pinamar se pudo verificar que los alumnos cuentan con infraestructura apropiada para realizar algunas prácticas en la misma Universidad.

La UADE ha superado los procesos de acreditación inherentes al art. 43 de la Ley de Educación Superior (LES). Algunos testimonios de los actores institucionales, recogidos por el CPE, dan cuenta de la importancia del proceso de acreditación para la mejora de la calidad académica de las carreras.

Durante la visita del CPE, a través de los momentos de encuentros con distintos actores institucionales de las dos sedes, pudo apreciarse un razonable grado de satisfacción en relación a la oferta académica y a su implementación. No obstante, surgieron algunos comentarios, entre otros: adecuar los programas analíticos a la especificidad de las materias en relación con las carreras que se cursan, especialmente en los “programas conjuntos”; ajustar la carga horaria semanal al tipo de materia y carrera; respetar el turno original en el que se inscribió el alumno durante toda la cursada.

La oferta académica de grado y pregrado de la UADE se encuentra consolidada. Se alienta a continuar con diseños curriculares flexibles con un atento monitoreo de los programas analíticos. De esta manera, asegurar la coherencia y articulación de los contenidos de cada una de las asignaturas, al igual que la relación entre teoría y práctica, con el propósito de favorecer aprendizajes vinculados a las competencias profesionales que el título acredita. Si bien esta supervisión curricular se sugiere para todas las carreras, se estima necesario poner más énfasis en los “programas conjuntos” para asegurar la incorporación de nuevas temáticas o problemáticas que expresen los avances en los campos de conocimientos específicos y los referidos a la profesión en cada una de las carreras que componen el programa; en esta tarea la mirada atenta de la CALAC sería de gran ayuda.

El formato fijo para todas las cursadas puede resultar útil para la organización del tiempo de los estudiantes, especialmente para aquellos que trabajan. También le permite a la Universidad tener una matriz de distribución de personal, aulas y laboratorios que facilita el orden, el control y potencia la “eficiencia operativa” de la institución.

Sin embargo, se considera prudente monitorear de manera regular los alcances de la “eficiencia operativa” para no generar tensión con la “calidad académica” y en este sentido atender los requerimientos de cada disciplina en particular.

En relación con las carreras de posgrado puede observarse una mejora con respecto a la EE (2002) en función de las recomendaciones del CPE. En esa línea se constata que los doce posgrados (2 especializaciones, 9 maestrías y 1 doctorado) se encuentran acreditados por la CONEAU, según se describe en el IA (V, 119) y en el Formulario SIE-MI (Organización: Programación Académica). Cada tipo de posgrado posee su reglamentación específica: Res. Normativa 02/2015 Reglamento General de Carreras de Doctorado; Res. Normativa 03/2015 Reglamento General de Carreras de Maestría; Res. Normativa 05/2015 Reglamento General de Carreras de Especialización (Formulario SIE-MI /Autoevaluación Institucional).

La gestión académica de los posgrados la realiza la unidad académica a la que se vincula la carrera y la gestión de los aspectos operativos es llevada a cabo por la Escuela de Dirección de Empresas; el secretario de posgrado también ocupa el cargo de director de la Escuela.

En el IA, la UADE considera necesario fortalecer la oferta de posgrado, tanto en las carreras en sí mismas, como así también en lo referido a su operación, difusión, el aprovechamiento por parte de los docentes y en el incremento de las tasas de graduación (III, 87).

En el mapa general de la oferta académica puede apreciarse que se privilegia la formación de grado y pregrado. Si bien la Universidad ha dado un paso importante en la línea de desarrollo de los posgrados, debería aprovechar la amplitud de áreas disciplinares del grado para acrecentar las propuestas de posgrado teniendo en cuenta nuevos campos formativos y titulaciones ofrecidas. En esta expansión disciplinar del posgrado podría ayudar la figura de un secretario de posgrado independiente de la Escuela de Dirección de Empresas, al tiempo que parece oportuno reconsiderar la recomendación realizada

por el CPE en la EE (2002) con respecto a elaborar un plan integral de posgrados.

## **Sistemas de registro y procesamiento de la información académica**

La UADE cuenta con sistemas informáticos unificados para toda la Universidad para el desarrollo de la gestión de las unidades académicas y de las áreas administrativas.

En el período transcurrido desde la última evaluación institucional, la Universidad emprendió un proceso de informatización de la gestión académica y administrativa. El sistema informático se denomina internamente PIA y fue implementado en el año 2008; este sistema integra el conjunto de procesos académicos y administrativos y ha facilitado la puesta en marcha y funcionamiento de la Sede Pinar (IA, II, 61-64).

Durante la visita del CPE y en reuniones con referentes del área académica, pudo constatarse que la documentación de los estudiantes que se genera desde la primera inscripción a la Universidad, la inscripción a los exámenes, su registro y la obtención del título, tiene la característica de trayectos claros y cuidados. El resguardo es adecuado a la importancia de la documentación.

El circuito administrativo de la expedición de los títulos es riguroso e incluye auditorías internas y externas, medidas de seguridad documental y de tramitación que garantizan su autenticidad (IA, II, 63).

La documentación relativa a los docentes se encuentra archivada en la División de RRHH (IA, II, 63).

# V. DOCENTES

## Composición del Cuerpo Académico

La UADE en su Res. Normativa 3/2013 Carrera Docente regula todos los aspectos vinculados con el ingreso, promoción, permanencia y cese en los cargos, al tiempo que establece la evaluación de desempeño, los premios y estímulos a la función académica y las pautas disciplinarias. La norma establece las categorías académicas de profesor y de docente auxiliar; la primera conformada por titulares, asociados y adjuntos y la segunda incluye a los jefes de trabajos prácticos, ayudantes de primera y ayudantes de segunda (Formulario SIEMI/ Autoevaluación Institucional/ Cuerpo Académico; IA, III, 71).

Los profesores pueden ser designados como ordinarios, extraordinarios (eméritos, consultos, visitantes o especiales) e interinos. En cuanto a la dedicación o función, tanto profesores como docentes auxiliares pueden tener dedicación simple, de medio tiempo, de tiempo completo y dedicación como profesores investigadores (IA, III, 71). En el Formulario SIEMI (Cuerpo Académico) la institución define las categorías simple o menor, hasta 9 horas; más de una simple, de 10 a 19 horas; semiexclusiva, de 20 a 29 horas; más de una semiexclusiva, de 30 a 39 horas y exclusiva, de 40 horas o más.

Los docentes son designados en un único departamento de una de las unidades académicas de la Universidad y pueden, también, ser convocados para dictar diversas asignaturas en otro sector académico según la experticia que posean.

El siguiente cuadro muestra la distribución de docentes según categoría y por unidad académica.

**Cuadro 1.** Distribución de docentes según categoría y por unidad académica

Unidad académica	Titular	Asociado	Adjunto	JTP	Ayud. graduado	Ayud. no graduado	Total general
Facultad de Ciencias Económicas	34	51	186	117	47		435
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	42	53	167	91	10	4	367
Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas	31	44	15	14	26	1	331
Facultad de Comunicación	7	18	10	52	38	2	227
Escuela de Dirección de Empresas	9	38	81	17	3		148
Facultad de Arquitectura y Diseño	13	4	69	40	20	1	147
<b>Total gral.</b>	<b>136</b>	<b>208</b>	<b>728</b>	<b>431</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>1.655</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>8,22%</b>	<b>12,57%</b>	<b>43,99%</b>	<b>26,04%</b>	<b>8,70%</b>	<b>0,48%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Formulario SIEMI (Cuerpo Académico).

La UADE cuenta con un total 1.655 docentes. Si se considera la distribución de docentes según categoría y por unidad académica, se puede apreciar que la mayor concentración se encuentra en las categorías de profesor adjunto (43,99%) y jefe de trabajos prácticos (26,04%); sólo el 8,22% del plantel se encuentra designado como profesor titular y el 12,57% como profesor asociado. Las Facultades de Ciencias Jurídicas

dicas y Sociales, Ciencias Económicas e Ingeniería y Ciencias Exactas son las que poseen, en su planta docente, la mayor cantidad de profesores titulares y asociados (Formulario SIEMI/Cuerpo Académico).

Las exigencias académicas en los mecanismos de designación y promoción, tales como titulaciones de posgrado, publicaciones, entre otros (Res. Normativa 3/2013) podrían influir en este parcial desequilibrio de categorías docentes en la conformación de la planta académica.

Respecto DE las dedicaciones y según la información consignada en el Formulario SIEMI (Cuerpo Académico), se puede inferir que el 70,3% de los docentes tienen una dedicación semanal de hasta 19 horas, el 20,6% de 20 a 39 horas y el 9,1% dedicación exclusiva. En el IA se explica que en los últimos años la dedicación promedio de los docentes se ha incrementado ya que la cantidad de docentes con carga horaria semanal inferior a 9 horas ha disminuido (IA, III, 80).

Si bien estos porcentajes, comparados con los años 2009 y 2012, representan una mejora (IA, III, 81), podría decirse que la planta docente de la UADE continúa asentada sobre una base de dedicaciones simples.

Las unidades académicas con dedicaciones más altas son Ciencias Económicas, Ingeniería y Ciencias Exactas, mientras que la Escuela de Dirección de Empresas y la Facultad de Arquitectura poseen un bajo porcentaje de altas dedicaciones en relación con su planta docente (Formulario SIEMI/Cuerpo Académico).

Más del 65% del cuerpo académico tiene sólo título de grado, tal como puede observarse en el Cuadro 2. Las unidades académicas con mayor porcentaje de titulaciones de posgrado (doctores y magíster) son Ciencias Económicas y Ciencias Jurídicas y Sociales. También hay un adecuado porcentaje de titulaciones de posgrado, en relación con la planta docente, en la Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas, cuyas carreras de grado están incluidas en el art. 43 de la Ley de Educación Superior.

**Cuadro 2.** Distribución de docentes según titulación y unidad académica

Unidad académica	Doctor	Magíster	Espec.	Grado	Pregrado univ.	Superior no univ.	Sin título/ Ayud. no graduados	Total general
Facultad de Ciencias Económicas	27	138		270				435
Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales	52	70	11	230	3	1		367
Facultad de Ingeniería y Ciencias Exactas	37	60		231		3		331
Facultad de Comunicación	5	32		153	10	27		227
Escuela de Dirección de Empresas	18	51		78		1		148
Facultad de Arquitectura y Diseño	2	6		126	4	8	1	147
<b>Total general</b>	<b>141</b>	<b>357</b>	<b>11</b>	<b>1.088</b>	<b>17</b>	<b>40</b>	<b>1</b>	<b>1.655</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>8,52%</b>	<b>21,57%</b>	<b>0,66%</b>	<b>65,74%</b>	<b>1,03%</b>	<b>2,42%</b>	<b>0,06</b>	<b>100%</b>

Fuente: Formulario SIEMI (Cuerpo Académico).

Si se analiza el cuerpo académico en los términos descriptos anteriormente (categorías docentes, dedicaciones y titulaciones) parece conveniente que la UADE fortalezca los dispositivos para mejorar la promoción docente, la titulación y dedicación, teniendo en cuenta las características de cada unidad académica en cuanto a la potencialidad

que poseen para desarrollar actividades de investigación, extensión y transferencia.

En cuanto a la integración entre docencia, investigación y extensión, en el IA se especifica que el 14% del total de la planta docente participa en actividades de investigación y el 7% tiene algún grado de participación en actividades de extensión. El IA también expresa que sería deseable que más docentes participaran en actividades de investigación al tiempo que informa que el bajo porcentaje de docentes en actividades de extensión podría deberse a alguna falta de sistematización en este tipo de actividades (III, 86-87).

Si la UADE crece en mayores dedicaciones podría favorecer el desarrollo de actividades investigación y extensión. En esta dirección, daría cumplimiento a uno de los objetivos que formularon en el IA (III, 70). Al mismo tiempo, la generación de líneas de trabajo que promuevan la vinculación curricular de las actividades de extensión podría acrecentar el compromiso de los docentes con las acciones de proyección social de la Universidad.

En las reuniones que el CPE realizó con grupos de docentes de grado y posgrado provenientes de distintas Facultades y sedes, con dedicaciones y cargos docentes diferentes, se destacaron ciertas características distintivas de la UADE: buena organización; disponibilidad de recursos; integración entre las sedes; eficiencia operativa; interacción positiva con los estudiantes; clima favorable para trabajar; posibilidades de crecimiento académico. También se manifestaron algunos aspectos a considerar, entre otros: garantizar que la encuesta para la autoevaluación institucional sea anónima y no por mail como se realizó; posibilitar que el docente funcional tenga horas disponibles para realizar actividades de investigación, pues consideran que la carga en docencia es excesiva; revisar el número de alumnos por materia, ya que hay clases con gran cantidad de estudiantes y se dificulta realizar un buen seguimiento; avanzar en adecuar la infraestructura de algunas aulas para promover nuevas formas de enseñanza.

## Procesos de incorporación y promoción de docentes

Como ya se señaló, la UADE tiene regulados los procesos de incorporación y promoción de los docentes a través de la Res. Normativa 03/2013.

Para acceder a las categorías de profesor se establecen requisitos vinculados a la antigüedad, titulación, y publicaciones, entre otros, según se detalla en la normativa mencionada ut supra.

La designación como profesor ordinario se efectúa por concurso cerrado o abierto y por oposición; en el jurado uno de los miembros es externo. La Res. Normativa 5/2013 Reglamento de Concurso de Promoción y Ordinización, es la norma que regula, en la actualidad, el proceso de convocatoria y desarrollo de los concursos docentes (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional; IA II, 49).

El ingreso de nuevos docentes se realiza por valoración de antecedentes y prueba de ingreso en la que un jurado evalúa las competencias disciplinares y pedagógicas del postulante (IA, III, 71-72).

Cabe subrayar que las normas anteriores se aplican también en la Sede Pinamar (XI, 266). Una de las oportunidades de mejora que la Universidad ha detectado a través del proceso de autoevaluación tiene que ver con el desarrollo, formación y credencialización de los docentes locales de la Sede Pinamar (IA, III, 88). En este sentido parece conveniente que la UADE genere mecanismos para mejorar la promoción docente y la titulación teniendo en cuenta las características contextuales y la potencialidad de cada sede para concretar la mejora esperada.

Según lo establecido en la Resolución Dispositiva 32/2016 Evaluación Integral (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional; IA III, 74-75) el desempeño de los docentes de grado y posgrado es evaluado una vez al año. La evaluación está a cargo del director de departamento y se compone de la evaluación que realizan los alumnos acerca del desempeño del docente, la valoración que realiza el director del departamento acerca de las tareas que realiza el docente y que son pro-

pías de su función y la observación de clase a cargo de la CALAC. En la Sede Pinamar se implementa el mismo dispositivo de evaluación de desempeño (XI, 267). Complementariamente, existen otras instancias evaluativas llevadas adelante por el Consejo Honorario y por expertos externos a la Universidad.

En entrevistas realizadas por el CPE a docentes provenientes de distintas Facultades y sedes, con dedicaciones y categorías diferentes, pudo apreciarse una valoración satisfactoria respecto a la política de incorporación y promoción docente. Los entrevistados manifestaron conocer los mecanismos establecidos por la Universidad. También se mostraron satisfechos con los procedimientos instituidos para la evaluación de desempeño; declararon conocer los instrumentos de evaluación y recibir oportunamente la devolución por parte del director de la carrera.

Se destaca como positivo que la UADE posea un proceso de evaluación docente. Sin embargo, resulta importante destacar que el sistema de evaluación de carrera docente debería favorecer un enfoque más integral del docente evaluado y así recuperar la voz de su protagonista a través de la presentación del informe anual de cátedra que obra como autoevaluación de su propio proceso de enseñanza, entre otros mecanismos. Esta información contrastada con la encuesta de alumnos y el informe del director de carrera enriquecería el proceso evaluativo. Por otro lado, y en esa misma dirección, resultaría de interés retomar la recomendación realizada en la EE (2002) y valorar la posibilidad de incluir en la evaluación “un plan de labor a desarrollar, anual o bianual, en los terrenos de la docencia, investigación y formación personal”.

## **Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal académico**

La UADE cuenta con un Programa de Formación y Actualización en Docencia Universitaria (PROFADU) que tiene como objetivo desarrollar las competencias necesarias para el desempeño en la enseñan-

za. El programa está regulado por la Res. Dispositiva 44/2014 Requisitos de Formación en Docencia Universitaria (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

La CALAC es responsable de diseñar, implementar y comunicar al cuerpo docente las actividades formativas del PROFADU. El programa cuenta con tres trayectos formativos (inicial, básico y avanzado). Cada curso otorga créditos y cada trayecto se certifica con un número determinado de ellos. Cabe destacar que los créditos están vinculados a la promoción y designación docente.

También y paralelamente se encuentran vigentes el PRO-Facultad que busca satisfacer las demandas de formación pedagógica en un determinado campo disciplinar y el Programa de Formación en Enseñanza Virtual (PROFEV) destinado a capacitar a los docentes en herramientas pedagógicas para los entornos virtuales (IAI, III, 78).

La propuesta de cursos se realiza tomando como base las políticas académicas de la UADE, así como los resultados de las evaluaciones disponibles del desempeño docente. En los encuentros que el CPE mantuvo con los actores institucionales involucrados en la formación docente, se apreció la necesidad de fortalecer la articulación entre la evaluación y los cursos de formación y de esta manera vincular destinatarios con capacitación en temas que les ayuden a mejorar las prácticas de enseñanza. En esta línea se sugiere generar nuevos canales de comunicación y/o procesos informáticos que permitan adecuar los cursos de capacitación a las necesidades de los docentes.

En la Sede Pinamar rige la misma política de formación docente, sólo que los cursos disponibles abarcan, por el momento, el trayecto de formación básica (IAI, III, 77).

La Universidad posee una política de incentivo para que los docentes puedan realizar carreras de posgrados. La misma está explicitada en la Res. Dispositiva 21/2014 Financiamiento para Especializaciones y Maestrías y en la Res. Dispositiva 22/2014 Financiamiento para Doctorados (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional; IA, II,

49). El docente puede aplicar para posgrados incluidos en la oferta de la UADE como así también para otros posgrados que se dictan en distintas instituciones universitarias del país y del exterior. Para los docentes de Pinamar rigen los mismos estímulos y beneficios (XI, 267).

Los docentes de distintas Facultades y sedes, con dedicaciones y categorías docentes diferentes, al ser entrevistados por el CPE declararon conocer la política de incentivo para la realización de posgrados y la consideraron un avance para la mejora de la docencia. Pudo constatarse, también, un apropiado grado de satisfacción en relación con la formación en docencia universitaria recibida y al trabajo que la CALAC realiza en ese sentido.



# VI. ESTUDIANTES Y GRADUADOS

## Política general de ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes

El ingreso a las carreras de pregrado y grado se rige por la Res. Normativa 15/09 Régimen de Alumnos de Grado (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional). La norma regula las condiciones de ingreso, permanencia y egreso; establece las categorías de alumnos de acuerdo con la modalidad de inscripción y modalidad de cursada, sus derechos y obligaciones, el régimen disciplinario y los tipos de becas.

La Universidad fue rediseñando los mecanismos de ingreso desde la primera evaluación institucional, pasando de un curso de ingreso no eliminatorio en general (2002), hasta un modelo que contempla la especificidad de cada carrera. La Res. Normativa 03/2016 Sistema de Admisión establece, como una de las condiciones de ingreso, rendir y aprobar un examen según las instancias de evaluación previstas para cada carrera (art. 1, inciso e, Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional). Por su parte la Res. Dispositiva 40/16 Examen de Ingreso detalla el currículum previsto para el curso de ingreso según las carreras: materias, modalidad y sistema de aprobación. A instancias del examen de ingreso, de las carreras que así lo disponen, se ofrecen cursos de apoyo presenciales y virtuales de carácter optativo, al tiempo que se dispone de exámenes recuperatorios para quienes no aprobaron en la primera ocasión (arts. 6 y 7). En el IA se consigna que a partir del año 2016 se ha incluido como parte del proceso de admisión una entrevista con el director de la carrera (IA, IV, 96).

La permanencia de los estudiantes de grado y pregrado en la Universidad se encuentra regida por la Res. Normativa 02/2016 Permanencia Académica, en la que se establecen estándares mínimos de permanencia comunes a toda la Universidad: el período máximo para

la cursada, la cantidad de aplazos permitidos a lo largo de la carrera y la cantidad de materias mínimas aprobadas por año (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional; IA, IV, 98). La regulación rige para todos los alumnos a partir del ciclo lectivo 2017. La permanencia de los estudiantes de ciclos lectivos anteriores la regula la Res. Normativa 04/06 (IA, IV, 98).

También se encuentran normados los regímenes especiales de evaluación y aprobación (Res. Normativa 14/2009); examen libre (Res. Dispositiva 12/2015), modalidad semipresencial y a distancia (Res. Normativa 08/2015) y de equivalencias externas (Res. Normativa 12/2015) (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

La admisión, ingreso, permanencia y egreso de las carreras de posgrado están regulados por tres reglamentos generales: Res. Normativas 02/2015; 03/2015 y 05/2015 ya explicitados anteriormente. A su vez, cada carrera de posgrado cuenta con un reglamento propio, al tiempo que la mayoría de las carreras tienen, además, un reglamento de trabajo final (IA, II, 53).

Se verificó, según lo expresado en los párrafos precedentes, que la UADE posee regulaciones precisas en torno al ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes de pregrado, grado y posgrado. Las mismas son explícitas y conocidas.

En el encuentro que mantuvo el CPE con estudiantes de diversas carreras, turnos y sedes, se exteriorizaron particularidades de la UADE que los estudiantes destacan, entre otras: la buena relación con las autoridades de la Universidad en general y de las unidades académicas en particular; la organización; la seguridad al interior del campus y el sistema de becas. De la misma manera surgieron algunas preocupaciones con diferencias marcadas entre estudiantes pertenecientes a una u otra Facultad, entre otras: la necesidad de mantener el mismo turno durante toda la carrera; contar con mayor número de PC; el fortalecimiento de las pasantías; contar con más comunicación acerca de las actividades de extensión y de investigación; mayor seguridad en las intermediaciones de la Sede Montserrat.

## Aspirantes y estudiantes

En el año 2015 la UADE contaba con 32.501 estudiantes, sin discriminar a los inscriptos en carreras de “programas conjuntos”, o 23.183 como cantidad de alumnos únicos (IA, IV, 91).

Si se toma como referencia los reportes del Formulario SIEMI (Alumnos y Graduados) en cuanto a inscripciones, se puede inferir que más del 90% de la población estudiantil de la Universidad se encuentra inscripta en grado y pregrado.

El IA detalla el crecimiento de la institución en los últimos años en un incremento porcentual del 13,42% comparado con el año 2009 (IA, IV, 91).

**Cuadro 3.** Distribución de ingresantes según año

Año	Ingresantes
2015	9.089
2014	8.855
2013	6.834
2012	6.382
2011	6.167
2010	5.974
2009	6.621

Fuente: IA (IV, 91).

El número total de ingresantes en el año 2015 fue de 9.089, de los cuales 8.658 se inscribieron en carreras de grado, 186 en pregrado y 245 en posgrado. Del número total de inscriptos, 269 estudiantes pertenecen a las carreras de pregrado y grado de la Sede Pinamar (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

Si se analiza el volumen total de ingresantes por carrera en el año 2015, puede observarse que la mayor concentración estudiantil se encuentra en la Sede Monserrat. Las carreras con mayor número de

ingresantes son: Licenciatura en Administración de Empresas (1.245), Licenciatura en Comercialización (715) y Contador Público (668); sigue la carrera de Abogacía con un total de 459 inscriptos (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

En cuanto a la Sede Pinamar, el mayor número de ingresantes se distribuyen entre las carreras de Contador Público (70), Abogacía (65), Licenciatura en Administración de Empresas (44); sigue la carrera de Martillero Público, Corredor y Administrador de Consorcio con un total de 29 inscriptos (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional).

Según indica el reporte del Formulario SIEMI, la relación entre aspirantes e ingresantes es proporcionada, incluso en aquellas carreras que deben ajustarse a la Res. Dispositiva 40/2016. A instancias de favorecer el ingreso, la Universidad cuenta con un Sector de Ingreso y Retención de Alumnos que realiza, entre otras acciones organizativas, la tarea de seguimiento inicial de los postulantes e ingresantes, desde el contacto personalizado de quienes se inscriben y no se presentan a rendir el curso de ingreso, hasta el seguimiento de los estudiantes durante el primer año de la carrera (IA, IV, 97).

Si bien la UADE crece en número de inscriptos, este crecimiento no es consecuente con la tasa de graduación. Si se considera el consolidado de las cohortes 2005 a 2011 la tasa es del 23,7% (IA, IV, 101). La institución informa que la baja tasa de graduación se debe al incremento en las exigencias académicas de los últimos años. Desde esta perspectiva cabe precisar que la Universidad debe garantizar que los estudiantes puedan alcanzar los estándares de calidad establecidos y en ese sentido disponer de las acciones necesarias para que logren graduarse en tiempo y forma.

Es necesario mencionar que la Universidad ha implementado una serie de acciones para aumentar la tasa de graduación. Se destaca la iniciativa llamada “plan título”, que orienta y apoya a los estudiantes para rendir sus últimas materias. En el caso particular de las carreras de Ingeniería, en las que el trabajo final parece ser la causa de la demo-

ra para recibirse, se incorporó la cursada de una asignatura vinculada al proyecto final; la materia orienta al alumno en la elección del tema al tiempo que aporta herramientas metodológicas específicas para el desarrollo del trabajo. Se aprecian como importantes los mecanismos disponibles para aumentar la tasa de graduación, no obstante, parece necesario no sólo reforzarlos, sino también repensar estrategias más integrales que permitan detectar y trabajar las situaciones que le dificultan al estudiante concretar la carrera.

En lo que respecta a las carreras de posgrado y en particular a la Escuela de Dirección de Empresas, se observa una disminución de ingresantes en el año 2015 en relación con el número de inscriptos en el año 2014. Los posgrados que han evolucionado positivamente en cuanto al número de inscriptos son la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, la Maestría en Dirección Estratégica de la Información, la Especialización en Contabilidad, Auditoría y Tributación Internacionales y la Especialización en Relaciones Laborales, con un 58%, 45%, 36% y 33% de incremento respectivamente (IA, IV, 93). El fortalecimiento de los posgrados, en términos de gestión, reinscripción y graduación, fue una necesidad recurrente que manifestaron distintos actores institucionales entrevistados por el CPE.

La UADE cuenta con mecanismos y acciones para el seguimiento y la retención de los estudiantes. En esta línea trabaja la Comisión de Retención encargada de detectar las principales causas de deserción de los estudiantes. Se aprecia como positivo que en el año 2012 el trabajo de esta comisión fuera reforzado con la presencia de los Responsables de Retención (RET) en cada unidad académica (IA, IV, 106).

También se destacan las acciones llevadas a cabo por el sector de Ayuda al Estudiante, en el que trabajan profesionales del área de la psicología y psicopedagogía para brindar orientación, asesoramiento y asistencia a los estudiantes frente a diversas situaciones que puedan afectar el trayecto educativo, a nivel personal, interpersonal, institucional y de orientación vocacional y ocupacional. Las acciones del

Sector de Ayuda al Estudiante están descriptas en la Política de Bienestar Estudiantil (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional/Anexo 2.02).

A pesar de la batería de mecanismos y acciones que posee la institución para favorecer la permanencia de los estudiantes, los números que arroja el IA no son alentadores. Si bien el porcentaje de deserción a diciembre del año 2015 es de 35,04% para el total de la UADE, lo que implica dos puntos menos que el registrado en el año 2014 (IA, IV, 107), la cifra sigue siendo preocupante.

La información suministrada con respecto a la relación entre la duración teórica y real de las carreras arroja datos que deben ser trabajados cuidadosamente por la institución. En el IA se detalla que, del total de alumnos contabilizados en los últimos ocho años, el 54% demora uno o dos años más en terminar la carrera de lo estipulado en el plan de estudios; el 20% lo hace en 3 o 4 años más; y el 6% en 5 años o más (IV, 101). Las carreras con mayor brecha entre la duración real y teórica son Ingeniería Informática, Ingeniería Industrial y Licenciatura en Economía (IA, IV, 101; Formulario SIEMI/Alumnos y Graduados).

Se aprecia el trabajo realizado por los actores involucrados en el seguimiento de estudiantes, como así también en la investigación y análisis de las causas de deserción no sólo desde una perspectiva cuantitativa que arroja datos generales sino también desde una mirada cualitativa que permite motorizar acciones de retención (IA, IV, 105-106). También se valora que los mismos mecanismos de seguimiento y retención se repliquen en la Sede Pinamar atendiendo a las particularidades del contexto. Sin embargo y según pudo verificarse en las reuniones del CPE con los actores involucrados en el seguimiento de estudiantes, la mayor parte de los esfuerzos hacen foco en el primer año de la carrera. Si bien es importante y necesario controlar la deserción en el primer año, se estima oportuno seguir trabajando en todos los años de la cursada y de esta manera, también, fortalecer dispositivos de permanencia que colaboren en disminuir la brecha entre la

duración teórica y real de la carrera favoreciendo la graduación de los estudiantes en plazos razonables.

El IA no hace mención de la existencia de algún programa que garantice la inclusión de los estudiantes en situación de discapacidad. En reuniones del CPE con equipos académicos y otros actores institucionales se apreció que los entrevistados consideraron necesario que la Universidad establezca algunos protocolos que puedan garantizar la inclusión con calidad de los estudiantes a través de los accesos correspondientes para cada tipo de discapacidad. En esta línea, se alienta a la Universidad a diseñar protocolos de buenas prácticas inclusivas que ayuden a toda la comunidad universitaria a incluir la discapacidad en la Universidad.

## **Programa de Becas**

El Programa de Becas está descrito en el documento titulado Política de Bienestar Estudiantil, en el Instructivo de Becas Grado 2017 y en la Res. Normativa 04/2005 Reglamento de Becas para Maestrías (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional). La UADE posee distintas categorías de becas que son otorgadas exclusivamente por el Consejo de Administración de la Universidad. No hay cupos de otorgamiento y según se expone en el IA, en ningún caso se rechazan solicitudes (IV, 111).

Según el reporte del Formulario SIEMI, el número de estudiantes becados en toda la Universidad, entre grado y posgrado, asciende a 788. Se infiere que aproximadamente el 60% de las becas están en la franja del grado, siendo la carrera con mayor número de becados la Licenciatura en Administración de Empresas; en el posgrado el mayor número de becados lo tiene la Maestría en Dirección de Empresas.

Cabe destacar la vinculación que la UADE tiene con los establecimientos secundarios, a través de la Fundación Pastoral Universitaria San Lucas, para otorgar “becas al mérito” a los estudiantes destacados que están cursando el último año del secundario.

En reuniones del CPE con estudiantes y graduados de distintas carreras y sedes se valoró un adecuado grado de satisfacción en relación con la política de becas de la Universidad. Con relación a la agilidad administrativa para obtener el beneficio, los beneficiarios de la Sede Monserrat manifestaron un aceptable grado de conformidad. Sin embargo, los estudiantes de la Sede Pinamar declararon tener inconvenientes para la obtención y prórroga de las becas

## **Seguimiento de graduados**

La UADE creó en el año 1989 la Asociación de Graduados, que tiene como propósito generar vínculos con los graduados a través de distintos canales de comunicación. En los reportes del Formulario SIEMI se encuentra disponible un documento llamado Graduados UADE-Alumni Club, en donde se detallan algunas funciones de la mencionada asociación.

En el IA se detallan las acciones que la Universidad lleva adelante para vincularse con sus graduados, tales como brindarles contactos con distintas empresas a través del servicio de empleos, ofrecer capacitaciones para el armado de CV, entre otras. También se brinda, a través del Centro de Emprendedores, asesoramiento profesional para el armado y presentación de planes de negocio.

Los graduados de distintas carreras al ser entrevistados por el CPE valoraron como positivo de la Universidad, entre otras características: la organización y el equipamiento; la formación académica; la preparación recibida para la inserción laboral; la buena disposición de los equipos de gestión; la apertura social y la flexibilidad horaria para la cursada. No obstante, demandaron incrementar la vinculación de la Universidad con los graduados; mejorar los canales de comunicación y mayor actividad y presencia de Alumni Club.

## VII. UADE VIRTUAL

La UADE plantea objetivos institucionales para su oferta académica con modalidad de enseñanza a distancia y semipresencial siguiendo estándares de calidad definidos por la Universidad.

En el año 2000 comienza a funcionar una plataforma denominada Web Campus como herramienta destinada, especialmente, al apoyo de la presencialidad, para que los docentes publiquen materiales didácticos y administren espacios de interacción con los estudiantes. En el 2008 se crea un centro de recursos didácticos y ese mismo año algunas materias presenciales del grado comienzan a dictarse con modalidad semipresencial.

En el año 2012 se crea UADE Virtual, como área dependiente directamente del Rectorado y responsable de la organización y gestión del sistema de educación a distancia de la Universidad. Así, UADE Virtual se constituye en el sector específico para el desarrollo de la oferta a distancia en todas las unidades académicas, ya que interviene en la definición y aprobación de la oferta de educación a distancia, se ocupa de la producción de contenidos digitales, elaboración de recursos didácticos y capacitación de docentes para el dictado de los cursos. Además, brinda asesoramiento a directores de departamentos y de carreras para el monitoreo y seguimiento de las materias, carreras y cursos dictados a distancia.

En UADE Virtual se contabilizan 21 funciones que corresponden a 52 tareas para 14 integrantes del área (Formulario SIEMI, SIED, 13-18). Las funciones asignadas representan una complejidad significativa que obliga a interactuar con todas las instancias institucionales de la UADE. El perfil profesional del equipo es pertinente para las tareas que se le asignan. En este sentido y atento a la constante actualización de las tecnologías, se sugiere prever particularmente para esta área

instancias de capacitación y formación continua específicas de acuerdo con las funciones que desempeñan cada uno de los integrantes.

Con UADE Virtual se ha potenciado la educación a distancia, aumentando la oferta de materias virtuales para dar flexibilidad a la cursada de los alumnos de carreras presenciales y creando carreras totalmente a distancia. Desde el 2013 a la fecha se han implementado 33 materias de grado en modalidad semipresencial, que significaron la apertura de 93 cursos, de los que han participado 11.000 alumnos (IA, X, 237).

## **Docentes y capacitación continua**

La Res. Normativa 08/15 Régimen Especial: Modalidades Semipresencial y a Distancia, establece diferentes roles docentes: docentes elaboradores de recursos didácticos virtuales (también llamados docentes contenidistas), que tienen por función la elaboración, edición y selección de materiales para el tratamiento pedagógico de los contenidos del programa analítico; docentes a cargo del dictado de los cursos, los cuales gestionan la actividad de los alumnos sobre la base del cronograma de trabajo, realizan el seguimiento de los estudiantes a lo largo del curso, evalúan los trabajos de entrega obligatoria y dan respuesta a las consultas dentro de las 48 horas de recibidas. También se pueden sumar tutores para reforzar el seguimiento de los estudiantes. Además, se contempla la figura de tutores de animación, encargados de fomentar la participación de los estudiantes, favorecer la retención y mejorar la experiencia de aprendizaje.

Los procesos de ingreso, permanencia y promoción de los docentes que dictan asignaturas en la modalidad semipresencial y a distancia se rigen por la normativa general de la Universidad. No se estipula un proceso de ingreso particular para la modalidad a distancia, ni en la búsqueda de candidatos, ni en la prueba de antecedentes o en la prueba de oposición. En este sentido, el proceso de incorporación de docentes sin experiencia en la modalidad requiere un dispositivo especial con la finalidad de asegurar una adecuada inserción.

UADE Virtual lleva adelante acciones de capacitación y formación continua de los docentes que dictan asignaturas en la modalidad semipresencial y a distancia. También gestiona el Programa de Formación de Enseñanza Virtual (ProFEV) y el Programa de Seguimiento y Monitoreo de la Enseñanza Virtual (ProSEV). En el currículo de los cursos ofrecidos, a través de estos dos programas, puede observarse una mayor profundización de los aspectos tecnológicos respecto de los pedagógicos y organizacionales. Se advierte como importante fortalecer en la formación docente aquellos aspectos didácticos que permitan la mejora continua de las prácticas de enseñanza con modalidad a distancia; se sugiere trabajar con programas de formación y actualización pedagógica en docencia universitaria vinculada a la modalidad a distancia.

De las entrevistas con los actores institucionales se destaca la valoración positiva que realizan los docentes que trabajan con UADE Virtual, en tanto sostienen que las prácticas pedagógicas de la modalidad a distancia resignificaron sus configuraciones didácticas en la presencialidad incorporando nuevos recursos y actividades.

## **Organización pedagógica de los cursos**

El Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) en su enfoque pedagógico asume una concepción constructivista del aprendizaje, enfatiza la formación por competencias profesionales y el aprendizaje colaborativo (Formulario SIEMI, SIED, 7-11).

Los cursos se organizan en unidades didácticas o unidades virtuales de aprendizaje (UVA), cada una de ellas con su correspondiente material de estudio, diseño de actividades, estrategias de aprendizaje, modalidades de interacción, recursos didácticos y procesos de evaluación para los cuales la plataforma garantiza distintos formatos. De esta manera se cumple con los requisitos pedagógicos para cubrir el equivalente a las 68 horas de una materia presencial. En cuanto a las instancias propuestas para la comunicación y la interacción entre

docentes y estudiantes, se dispone de encuentros sincrónicos, foros, chats grupales, mensajería, novedades, wiki colaborativa, foros de grupos. De las entrevistas y de la observación de las aulas virtuales, surge que en los foros la participación de los estudiantes es limitada. Las estrategias y alternativas para resolver este inconveniente son escasas y puntuales; se sugiere repensar nuevas estrategias que permitan potenciar el uso de los foros como recurso para la interacción entre estudiantes y docentes.

Con respecto a las evaluaciones, para las materias semipresenciales dentro de las carreras presenciales, tanto los parciales como los finales se administran en encuentros presenciales. En tal sentido, se rigen por las formas de evaluación existente para la modalidad presencial de la cursada (Formulario SIEMI, SIED, 71-72).

En la Licenciatura en Administración de Empresas las evaluaciones parciales se desarrollan en modalidad no presencial y el examen final se desarrolla a través de dispositivos y medios que garantizan un vínculo temporalmente sincrónico entre docentes y alumnos. Los actores entrevistados manifestaron preocupación por la instancia de la evaluación final de los cursos, más allá de que se prevén una serie de mecanismos tecnológicos para garantizar la identidad del estudiante a evaluar.

## **Evaluación de los cursos y de la modalidad a distancia**

Los procesos de seguimiento de la modalidad a distancia y sus instancias de evaluación son abordados desde diferentes actores. Se realiza una encuesta estudiantil que provee información acerca de distintos aspectos del desarrollo del curso y se realizan evaluaciones periódicas a cargo de la dirección del departamento al que pertenece la materia, en las que se focaliza en el tratamiento de los contenidos desde una perspectiva disciplinar. UADE Virtual realiza evaluaciones de seguimiento del desarrollo de los cursos en las aulas virtuales y se con-

centra en los aspectos vinculados específicamente con la modalidad a distancia y las metodologías de enseñanza en entornos virtuales; es la encargada de monitorear la participación de los estudiantes, el cumplimiento del cronograma y el desempeño docente en las tutorías. Para el desarrollo de la evaluación de seguimiento UADE Virtual ha diseñado un instrumento, planilla de seguimiento/observación, la que detalla los distintos aspectos a evaluar y una matriz de valoración (Formulario SIEMI, SIED, 76-78).

Para la evaluación del sistema de educación a distancia, UADE Virtual elabora un informe sobre el funcionamiento del sistema en su conjunto y propone los ajustes necesarios para la mejora (Formulario SIEMI, SIED, 79).

## **Infraestructura**

La UADE posee una infraestructura informática adecuada y consistente de acuerdo con los fines institucionales. Contempla distintos servicios y aplicaciones: seguridad informática, seguridad de acceso, Wi-Fi UADE, red de almacenamiento de datos, entre otros. De las entrevistas surge que se encuentra en estudio la posibilidad de hacer converger algunas de las actividades con el fin de mejorar la gestión de los servicios.

La Universidad cuenta con 6 aulas que están diseñadas para una combinación de trabajo presencial y de trabajo mediatizado (b-learning). Cuatro de ellas están configuradas para el desarrollo de trabajos grupales y equipadas para la grabación de las clases. Las dos aulas restantes están configuradas en hemiciclos escalonados con equipamiento para la transmisión en vivo de las clases y participación en tiempo real de los alumnos. Además, cuenta con instalaciones para el diseño de materiales didácticos virtuales, con boxes de trabajo destinados al diseño instruccional, gráfico y multimedial, boxes de grabación, espacio de reuniones y oficinas (Formulario SIEMI, SIED, 51).

El espacio edilicio con el que cuenta UADE Virtual es adecuado

para las actividades que se propone el equipo. Tanto las aulas diseñadas para b-learning como los hemiciclos tienen potencial para un mayor uso por parte de los docentes. Las aulas para b-learning y los hemiciclos son espacios de reciente creación que, según surge de las entrevistas realizadas, son utilizados de manera incipiente por parte de la comunidad universitaria.

La plataforma elegida para desarrollar el proyecto pedagógico virtual es Moodle en su versión 2.7. Se considera adecuada para llevar a cabo el tipo de actividad propuesta con las disposiciones de seguridad para su ejecución.

## VIII. INVESTIGACIÓN

En el análisis de esta función se tuvo en cuenta la estructura de gestión, la existencia de políticas explícitas de investigación y desarrollo que estuvieran en concordancia con la misión y los objetivos institucionales y su impacto en la generación de proyectos y programas, así como de equipos de investigación con participación de docentes y estudiantes. También se analizó la difusión interna y externa de los resultados de la investigación y el desarrollo y los mecanismos de evaluación; las políticas de formación de recursos humanos; la suficiencia del financiamiento para el desarrollo de las investigaciones, como así también la del equipamiento y los recursos de infraestructura necesarios para la misma, al tiempo que se consideraron las recomendaciones realizadas en la EE (2002).

En la EE (2002) se recomendaron las siguientes acciones: ajustar la reglamentación vigente fijando niveles y pautas de evaluación para la carrera de investigador; convocar pares evaluadores externos específicos para algunas temáticas especiales; intensificar la búsqueda de alianzas estratégicas para realizar proyectos conjuntos con otras universidades; 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; presentarse a concurso para subsidios, en lo posible en áreas de vacancia temática o en áreas que financian redes temáticas; y, por último, explorar la posibilidad de ampliar el área de modelado y simulación para negocios, en un trabajo interdisciplinario entre las Facultades de Ciencias Económicas, de Ingeniería y Ciencias Exactas.

Se ha cumplido con los requerimientos relacionados con reglamentación y evaluación externa, sobre todo en los últimos 7 años. Sin embargo, luego de 15 años de aquellas recomendaciones la dimensión

de investigación no ha logrado alcanzar todavía un crecimiento sustantivo que amerite la creación de una Secretaría de Investigación. La estructura de gestión mantiene a la dimensión con una Coordinación de Investigaciones dependiente de la Secretaría Académica, a diferencia de la dimensión extensión que en el mismo período ha logrado su desarrollo como Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles.

En relación con la estructura de gestión de la investigación se estima necesario contar con perfiles pertinentes a sus funciones o bien ampliar con órganos adicionales para el asesoramiento en la toma de decisiones. Se considera que para gestionar la investigación se requiere contar con conocimientos sobre los aspectos nucleares de la dimensión a fin de generar recomendaciones y/o propuestas sobre políticas de ciencia y técnica, planes estratégicos, fondos de incentivos, etc.

Actualmente, con la existencia de 3 institutos de investigación se nuclean administrativamente a grupos y/o investigadores de tiempo completo y de tiempo parcial. Esta concepción le ha permitido a la UADE la organización y el control de la investigación, pero no su desarrollo homogéneo y planificado. Esto se puede advertir en la creación de institutos y posterior eliminación de los mismos siendo absorbidos los remanentes de investigadores en otro instituto al cual se le amplían los objetivos.

Es necesario que la existencia de los institutos represente el crecimiento orgánico y funcional de grupos de investigación sustancialmente ligados por temáticas conjuntas y no sólo se constituyan, desde la gestión administrativa, como contenedores de grupos y/o investigadores.

Un ejemplo documentado en la propia Resolución Normativa 19/10 indica que para lograr la categoría IV de docente-investigador se requiere haber realizado un doctorado. Esta restricción no es equivalente con la implementación a nivel nacional, en donde tal requisito no es necesario actualmente, ni siquiera para la categoría I.

En el año 2014 se creó la Comisión de Pertinencia y Presupuesto de Investigación con funciones de proponer, analizar y evaluar políticas

de ciencia y técnica, planes estratégicos de los institutos, convocatorias, propuestas de becas de investigación, etc. (IA, VI, 154). Según la Resolución Normativa 2/17, forman parte de manera permanente de esta Comisión, el Rector, el Secretario Académico, el coordinador de investigaciones y un representante del área Auditoría y Control de Gestión. Adicionalmente, podrán participar como invitados los Decanos o directores de unidades académicas, los directores de institutos de investigación, el coordinador del Centro de Entrepreneurship y otros directivos (Formulario SIEMI/Autoevaluación Institucional). De la documentación evaluada y de los antecedentes analizados surge que esta Comisión podría reforzarse con perfiles específicos orientados a la investigación.

En las entrevistas que el CPE mantuvo con los actores institucionales vinculados a la investigación, se advirtió la existencia de excesivos procesos de control administrativo que pueden devenir en un impedimento para el crecimiento de la investigación. Al respecto, debe cuidarse que este aspecto no perjudique el desarrollo del sistema de investigación, tal como fue expresado por distintos actores entrevistados.

## **Política de investigación**

La UADE en los primeros capítulos de su Estatuto ha destacado la promoción y difusión de la ciencia, su aporte a la investigación científica y tecnológica y la formación de investigadores de elevada jerarquía, especialmente en su aplicación al desarrollo de las empresas.

En la práctica esto se complementa con la normativa que establece criterios de control de calidad de la producción científica, la cual hace foco sobre tres audiencias: la científica (externa), la interna (la comunidad de la propia Universidad) y la social (la comunidad en la que se inserta la UADE). Así propuesta, la política de control de calidad podría perjudicar a la producción de conocimiento básico o de base, cimiento de desarrollos e interacciones multidisciplinares más complejas en el largo plazo.

La política de investigación se concreta mediante fondos propios

y en contados casos con fondos externos; con el incentivo a los docentes-investigadores mediante un complemento salarial; con el incentivo a la presentación de resultados frente a audiencias formadas mediante el subsidio para la presentación y participación en seminarios y congresos; con la cofinanciación de becas con CONICET para la formación de investigadores; con el subsidio para la realización de publicaciones en revistas con referato e indizadas, entre otras. En este sentido se puede advertir la clara intención de las autoridades de la Universidad de desarrollar la investigación a través del apoyo monetario a los diversos requerimientos que para el fortalecimiento de la dimensión se expresan con una política clara.

De las entrevistas realizadas y del análisis de la información suministrada en cuanto a la producción en la dimensión investigación de la UADE, se advierte que la política instrumentada ha favorecido la generación de proyectos, así como la participación de docentes y hasta cierto punto la de estudiantes.

Debe aclararse que en el marco de una política que ha dado buenos resultados, se mantiene un sistema de categorización que ha restringido el acceso a la investigación en algunos casos y ha limitado las posibilidades de investigación a otros, según pudo apreciarse en las reuniones mantenidas por el CPE con los diversos actores universitarios. Por ello, en el marco de una política que se aprecia adecuada a los fines de la UADE, una revisión de la reglamentación de categorizaciones brindaría a la Universidad una expansión adicional en su capacidad de desarrollo con los recursos humanos con los que hoy ya cuenta la institución.

Por otro lado, no existe un reconocimiento, por ejemplo, monetario, para la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación. Esta falta de reconocimiento no incentiva la inclusión de estudiantes en los proyectos. De esta manera, la Universidad pierde la posibilidad de formar futuros investigadores y transforma la investigación en una carga adicional para el estudiante.

## Proyectos e investigadores

A partir del año 2010 se realizaron periódicamente categorizaciones de docentes-investigadores. En el Cuadro 1 puede observarse la composición de docentes-investigadores presentados en el IA.

**Cuadro 1.** Docentes-investigadores según categoría e instituto de investigación

Categorías	INTEC	INSOD	INECO	Total
I	2	3	3	8
II	4	4	0	8
III	7	22	2	31
IV	7	13	2	22
V	11	83	18	112
NC	7	45	0	52
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>170</b>	<b>25</b>	<b>211</b>

Fuente: IA (VI, 163).

La lectura del cuadro arroja que no existe una pirámide razonable, lo que deberá ser motivo de una revisión de la reglamentación de categorizaciones y de la política de formación de recursos humanos en investigación. Tal revisión debería llevar a la Universidad, en el mediano plazo, a la constitución de un balanceado cuerpo de docentes-investigadores.

Desde otra perspectiva, aproximadamente el 73% de los docentes-investigadores pertenecen a un solo instituto (INSOD), mientras que los otros dos representan apenas el 16% (INTEC) y el 11% (INECO).

En cuanto a la evolución de la producción contabilizada en proyectos de investigación, se advierte, en el Cuadro 2, un consistente incremento desde 2010, lo cual es un reflejo de la política de investigación implementada.

## Cuadro 2. Proyectos de investigación por año

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Proyectos	30	31	41	96	112	109	124

Fuente: IA (VI, 166).

Cabe aclarar que los proyectos correspondientes al Cuadro 2 son financiados internamente y corresponden a dos modalidades: los proyectos de investigación y desarrollo (PID) con evaluación externa y las actividades científicas y tecnológicas (ACyT).

En las entrevistas que el CPE mantuvo con las autoridades de investigación, los docentes y los docentes-investigadores, se advirtió que la preparación del material para el dictado de clases podía ser aceptado para un ACyT. Esto se evidenció en los ejemplos proporcionados por los propios actores, en los que no se diferenciaba entre investigación e investigación como herramienta pedagógica. La preparación de material didáctico es adecuada para la mejora de la actividad docente en el aula o fuera de ella, pero la herramienta definida para su concreción debería estar claramente identificada como un apoyo al desarrollo de las prácticas educativas y no estar confundida en un entorno pensado para el desarrollo de proyectos de investigación.

Los PID son evaluados externamente como ya se explicó anteriormente. Sin embargo, se observa que los evaluadores se repiten. En este sentido, sería conveniente intensificar la rotación de los evaluadores a partir del banco de evaluadores Categorías I y II de la Nación y así recibir, periódicamente, una mirada fresca desde el exterior.

En el año 2016 se declararon 79 ACyT, 35 ACyT doctorales (32 iniciadas entre 2012 y 2015) y 23 PID (información adicional entregada por la UADE). El total de actividades iniciadas en el año 2016 asciende a 56. La cantidad de proyectos de investigación con evaluación externa financiados por la propia Universidad resulta muy acotada con relación al total de actividades financiadas de investigación. Esto requiere una revisión de la política de desarrollo de investigación en la Universidad.

Como parte de la política de desarrollo de la investigación en la Universidad se fijó como meta la incorporación de 8 investigadores de CONICET para 2020. Sin embargo, no hubo una respuesta consistente que justifique esa cantidad de investigadores y no otra, por lo que se advierte que la política de crecimiento requiere aún mayor maduración por parte de las autoridades de la institución.

## **Formación de recursos humanos**

La UADE ha apostado por la formación de recursos humanos a nivel de doctorado a partir del grado apoyándose en CONICET (Becarios UADE-CONICET) y resulta una política adecuada, porque además al resto del personal docente se lo apoya mediante los ya mencionados ACyTs doctorales cuya duración es de 5 años. Esta combinación de recursos volcados a la formación de profesionales del más alto grado académico resulta adecuada como política institucional. No obstante, ya se hizo el comentario sobre la falta de subsidio para la incorporación de estudiantes en proyectos de investigación a los efectos de construir un semillero de futuros candidatos a becas superiores; esta es una debilidad sencilla de solucionar en el corto plazo. Aun así, según las estadísticas presentadas en el IA, el número de estudiantes participando en actividades de investigación tiene una tendencia creciente. Los estudiantes entrevistados por el CPE reclamaron por la falta de reconocimiento que los incentive a participar en los proyectos de investigación, al tiempo que también manifestaron desconocer las actividades de investigación por falta de comunicación de las mismas en forma efectiva.

Un punto importante en la formación de recursos humanos es la infraestructura destinada para la consecución de los objetivos previstos. En este sentido, si bien la institución brinda adecuadas instalaciones para el desarrollo de la investigación, al momento de la visita y en la reunión con los diversos actores de la dimensión, se advirtió que alguno de los espacios destinados a los grupos de investigación afianzados demandan ciertas mejoras y adecuación a los fines específicos

de la tarea. Por otro lado, algunos docentes-investigadores con ACyTs manifestaron no tener espacios apropiados para tal actividad y con la disponibilidad suficiente.

La clara distinción entre las actividades de investigación y las de producción de material pedagógico podría servir para delimitar las necesidades específicas de espacio para docentes y para docentes-investigadores.

Los becarios UADE-CONICET expresaron que comparten su área de tarea con personal administrativo en un ambiente abierto que puede dificultar el trabajo intelectual requerido por el tipo de beca.

## Difusión y transferencia de resultados

En cuanto a los resultados de la participación en encuentros científicos y/o publicaciones, se obtienen los siguientes cuadros.

**Cuadro 3.** Cantidad de encuentros científicos por año

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Encuentros científicos	43	48	61	94	99	126

Fuente: IA (VI, 173).

**Cuadro 4.** Cantidad de publicaciones en revistas científicas por año

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Publicaciones en revistas científicas	24	28	26	31	47	72

Fuente: IA (VI, 174).

Se puede observar en ambos cuadros un consistente crecimiento acompañando el desarrollo de la dimensión de investigación. La calidad de los encuentros científicos y de las publicaciones se maneja en un amplio rango, lo que resulta entendible como parte del proceso de formación de recursos humanos y de la estructura de la dimensión de investigación dentro de la UADE.

## IX. EXTENSIÓN

En el análisis de esta dimensión se consideró la estructura de gestión de la función, la existencia de políticas explícitas, la producción de tecnología y transferencia acordes con la misión y los objetivos institucionales y su impacto en la generación de programas de extensión. Asimismo, se analizó la existencia de políticas de formación de recursos humanos destinados a la extensión, la existencia de financiamiento para el desarrollo de la función, así como la disponibilidad de equipamiento y los recursos materiales necesarios. Finalmente, se observó la existencia de una política explícita de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales para el desarrollo de las actividades de extensión.

El CPE que realizó la primera EE de la UADE (2002), recomendaba, en resumen, las siguientes acciones: incrementar la focalización de los esfuerzos realizados hasta el 2002; revisar la frecuencia y los mecanismos de difusión de las actividades de índole cultural. Sugirieron, también, el desarrollo de actividades culturales, especialmente solidarias y en particular las que suponen la participación de los estudiantes, en tanto se registró una baja colaboración de los mismos. Asimismo, se indicó 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. La misma sugerencia se hizo para los cursos organizados para distintas empresas. Finalmente, respecto de los cursos de capacitación en empresas para niveles gerenciales e intermedios, se recomendó incrementar tanto el número de empresas que reciban este tipo de cursos como la frecuencia con que se desarrollan.

Puede decirse que la UADE ha dado cumplimiento razonable a la mayoría de las recomendaciones. Sin embargo, no ha podido dar res-

puesta a la baja cantidad de estudiantes que participan en actividades de extensión en calidad de extensionistas.

## Estructura de la función extensión

La Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles agrupa al área de Admisiones, Asuntos Estudiantiles, Comunicación Interna, Extensión y Comunicaciones Externas y la Oficina de Prevención (en la información suministrada no se consigna la fecha de creación de la Secretaría).

En el año 2014, teniendo en cuenta las recomendaciones de la EE (2002), la UADE creó la Coordinación de Extensión. Sin embargo, iniciado el proceso de Autoevaluación, se advirtió que no existía normativa referida al tema. Así surge la Resolución Normativa 01/17 en la cual se describen los alcances de la extensión universitaria (IA, VII, 194).

En las reuniones que el CPE mantuvo con distintos actores universitarios, se advirtió un desconocimiento generalizado de los alcances del concepto de extensión en la UADE. Probablemente, la comunidad universitaria no conoce la normativa creada en el año 2017.

La Coordinación de Extensión actualmente agrupa las Áreas de Relaciones con la Comunidad, Becas y Extensión y depende de la Secretaría de Extensión y Asuntos Estudiantiles. La dimensión extensión figura en tres niveles administrativos compartiendo, de esta manera, espacios con otras actividades. Sin embargo, esa impronta administrativa no parece haber dado los resultados esperados; hasta el año 2017 no se contaba con una normativa referida a la función; no se disponen de registros adecuados de la participación en actividades de extensión, tal como informa la misma UADE. Así se explica en el IA: “La variación en la cantidad de actividades está relacionada a algunas falencias que existen en los procedimientos y además a la falta de un sistema para el registro de datos” (IA, VII, 196). También se detalla que “la cantidad puede variar debido a que el registro de las actividades se realiza en forma manual y no de manera sistematizada” (IA, VII, 197). Cabe destacar que un proceso puede ser manual y no por ello ser un mal proceso.

El resultado de no poder contar con las normativas básicas, los procedimientos necesarios y estadísticas confiables, es una demostración de un problema en la estructura organizativa. Por ello, se estima que una revisión de la estructura organizativa de la dimensión extensión o una redefinición de las funciones dentro de la misma o incluso una clarificación de éstas pueden llevar a revertir la situación actual de la extensión en la UADE.

En el IA se explicita que una instancia superior a la Coordinación para la aprobación de las acciones de extensión es la Comisión de Presupuesto y Pertinencia de Extensión compuesta por el Rector, el Secretario Académico, los coordinadores de extensión y de investigación y otras autoridades de la Universidad no precisadas. De ser aprobadas las acciones pasan para su aprobación final al Comité Ejecutivo de la Universidad.

La Coordinación de Extensión reúne la documentación de todas las actividades de extensión generando informes periódicos (en algunos casos semestrales), con los avances y los resultados obtenidos.

Los llamados cursos de extensión son operados directamente por la Escuela de Negocios de la Universidad.

Las Facultades, a través de sus Decanos, pueden proponer actividades de extensión. En general se trata de charlas, seminarios y conferencias abiertas a la comunidad que están relacionadas con las áreas temáticas de cada unidad académica. Estas se elevan directamente al Comité Ejecutivo para su aprobación.

## **Política de extensión y de relaciones institucionales**

En el IA (VII, 193) se expresan de forma desestructurada diversos elementos que confluyen, en la práctica, en la concreción de una política de extensión no enunciada. Así, por ejemplo, se define una política de extensión: “El desarrollo de actividades de extensión se despliega en forma de iniciativas puntuales de cada área, velando por la calidad, el impacto en la sociedad, y su eficaz ejecución”. Más clara resulta la

siguiente cita: "...la Universidad prioriza aquellas acciones que tengan impacto directo en el contexto en el que están insertas sus sedes" o "Se fomenta la participación de la comunidad universitaria en las actividades solidarias (especialmente estudiantes), ya que permite desarrollar y reforzar su compromiso social".

En síntesis, no está claro en el IA la definición de una política de extensión, lo que amerita que la Universidad revea este punto para su correcta especificación. No obstante, la UADE realiza interesantes y meritorias acciones de extensión por parte de los miembros de la Universidad.

## **Acciones de extensión y vinculación**

La Universidad clasifica las actividades de extensión en cuatro apartados: cursos de extensión, relaciones con la comunidad, transferencia y relaciones institucionales.

Se consideran cursos de extensión todos aquellos que no forman parte de la oferta académica de grado y posgrado reconocida formalmente por el Ministerio de Educación. En esta categoría se pueden individualizar los cursos de la escuela de extensión, referidos a aspectos culturales o de conocimiento general; los cursos de educación ejecutiva, destinados a colaboradores de empresas; los cursos de la escuela de educación, destinados a graduados universitarios que quieran insertarse en la carrera docente; los cursos de las diferentes Facultades, de acuerdo con sus disciplinas; los cursos de UADE Labs, que son cursos extracurriculares de idiomas y diseño con un enfoque más práctico.

Se consideran relaciones con la comunidad aquellas actividades solidarias que contribuyen a la resolución de problemáticas comunitarias o que satisfacen alguna necesidad puntual. Se pueden citar: el Programa Buenos Vecinos que se concreta en el área de influencia en la que se encuentran las sedes; campañas de ayuda a la comunidad, concretadas en acciones de emergencia y en respuesta a catástrofes naturales; campañas permanentes para recolectar ropa y donaciones

a fundaciones; el uso público de la biblioteca, ya que en ambas sedes las bibliotecas son abiertas a la comunidad; actividades abiertas a la comunidad organizadas por unidades académicas, tales como seminarios de capacitación o jornadas gratuitas; muestras y actividades del UADE Art; muestras y actividades del Centro de Artes Escénicas y Centro de Emprendedores donde se brinda asesoramiento a quienes desean iniciar un proyecto de negocio independiente.

Se consideran transferencias a la aplicación, por parte de terceros, del conocimiento o desarrollos generados en proyectos de investigación. Este ítem se vincula directamente con las actividades de transferencia en la coordinación de investigaciones.

Se consideran relaciones institucionales a las actividades que generan un espacio de interacción entre la Universidad y otras instituciones o personas. Se pueden citar la participación en el Observatorio de Prevención del Narcotráfico (OPRENAR); la colaboración con la Fundación Pastoral Universitaria San Lucas a través de becas para estudiantes de escasos recursos; el Servicio de Empleos y Desarrollo Profesional que se encarga de generar convenios de pasantías y colaborar con la inserción laboral de los estudiantes; las visitas didácticas a empresas; las ferias y seminarios con empresas; la articulación con escuelas secundarias; una red internacional que vincula a la institución con 104 universidades en 32 países, entre otras.

En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de actividades organizadas en el período 2014-2016.

**Cuadro 1.** Cantidad de actividades de extensión según tipo (Período 2014-2016)

Actividades	2014	2015		2016	Total
	2do Semestre	1er Semestre	2do Semestre	1er Semestre	
Cursos de Extensión	230	394	199	203	1.026
Relaciones con la Comunidad	19	2	45	22	88

Relaciones Institucionales	91	22	61	113	287
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>418</b>	<b>305</b>	<b>338</b>	<b>1.401</b>

Fuente: IA (VII, 200).

Los datos del cuadro oscilan entre semestres probablemente debido a la falta de un sistema de registro de información (IA, VII, 200).

En la reunión que el CPE mantuvo con los representantes del medio se percibió un adecuado grado de satisfacción con relación a las acciones que realiza la UADE desde la función extensión, al tiempo que los actores entrevistados remarcaron como positivo el accionar extensionista de la Universidad vinculado a los diversos intereses y necesidades de la comunidad en la que se inserta.

## Formación de recursos humanos

La formación de recursos humanos en extensión no se encuentra formalizada, no obstante, se entiende que la realización de las diversas actividades propuestas conlleva a la formación de recursos humanos en un ámbito práctico. Sin embargo, sería de interés formalizar algún tipo de capacitación en extensionismo para los docentes, colaboradores y estudiantes interesados en la temática.

No hay datos para comparar el crecimiento de la cantidad de docentes y colaboradores en esta dimensión más allá de los últimos 2 años, tal como se observa en el Cuadro 2. Participa por semestre un promedio de 131 extensionistas.

**Cuadro 2.** Cantidad de extensionistas por año

	2do Semestre 2014	1er Semestre 2015	2do Semestre 2015	1er Semestre 2016
Cantidad de extensionistas	152	78	155	140

Fuente: IA (VII, 201).

Determinar la cantidad de estudiantes realizando acciones de extensionismo no resultó sencillo, dado que en el IA, por ejemplo, se consideró la acción de donar sangre como una acción de extensión, cuando en realidad no lo es. La acción de organizar, divulgar, preparar el lugar y colaborar para que la actividad se realice, sí es una actividad de extensión, pero el acto de donación no lo es. No obstante, en información adicional entregada al CPE se señaló que en el año 2015 participaron 1.274 estudiantes en 6 campañas de donación de sangre. Sin embargo, en el resto de las actividades de extensión de dicho año tomaron parte apenas 50 estudiantes y de éstos 18 se contabilizaron realizando sus prácticas profesionales supervisadas (PPS).”

Es claro que la Universidad no ha logrado revertir en más de una década y media la baja participación de los estudiantes en las actividades de extensión.



# BIBLIOTECA

El Sistema de Bibliotecas de la UADE está conformado por una Biblioteca Central que funciona en la Sede Montserrat y otra Biblioteca que, desde el año 2012, opera en la Sede Pinamar. Tiene como misión facilitar a los estudiantes, docentes e investigadores recursos de información para el estudio y para las actividades de docencia, investigación y gestión, promoviendo en los usuarios el desarrollo de competencias para el manejo eficiente del servicio (IA, IX, 222).

Desde el año 2002, vistas las recomendaciones de la EE (2002) y de EE de Biblioteca UADE (2006), la biblioteca inició un proceso de modernización que podría resumirse en tres tópicos principales: mudanza a un nuevo edificio que permitió la implementación del sistema de estanterías abiertas con la colección de mayor circulación, quedando el resto de la colección en un depósito cerrado a cuyos materiales se accede por pedido; implementación de un nuevo sistema informático de gestión bibliotecaria (Symphony), que permitió reunir en un único sistema los diversos procesos; diseño e implementación de la Política de Gestión y Desarrollo de la Colecciones, como instrumento de comunicación entre los distintos sectores de la Universidad y la biblioteca (IA, IX, 223-225).

## Organización y gestión

El Sistema de Bibliotecas, del cual es responsable la Biblioteca Central, depende de la Secretaría Académica. La Biblioteca de la Sede Pinamar depende de la Biblioteca Central y del área académica de su sede. De la dirección de la Biblioteca Central dependen: las adquisiciones; circulación y préstamo; servicio de referencia; procesos técnicos; servicio de información documental.

La Biblioteca de Pinamar sólo presta el servicio de circulación y

préstamo ya que las demás funciones son realizadas por la Biblioteca Central. Esta última envía, periódicamente, personal a la Sede Pinamar para completar las funciones propias de una biblioteca universitaria.

En términos organizacionales se destaca como positiva la existencia de manuales de procedimientos para todas las actividades realizadas por los distintos sectores de la Biblioteca, como así también la de tutoriales que guían el uso de los diferentes servicios. Los recursos digitales se encuentran reunidos en la página web de la Biblioteca cuyo formato proporciona un acceso sencillo.

## Colección

La política del Sistema de Bibliotecas respecto de la colección se puede analizar desde dos perspectivas diferentes. Desde las necesidades académicas, el sector se encarga de realizar el relevamiento continuo de las colecciones existentes y de llevar adelante la planificación de su desarrollo futuro. Desde la funcionalidad, el sector establece quiénes son los responsables vinculados con la gestión de la colección (evaluación, selección, adquisición y descarte de materiales) (IA, IX, 222). Las colecciones se encuentran organizadas de acuerdo al Sistema de Clasificación Decimal Universal (CDU), usando notaciones simplificadas y complementando las signaturas topográficas con códigos de colores para facilitar la ubicación en los estantes. Este proceso es realizado en la Biblioteca Central, que envía a la Sede Pinamar los ejemplares ya clasificados y etiquetados.

En el caso de la Sede Pinamar, por tratarse de una Biblioteca pequeña, toda la colección está a disposición directa del público. La Biblioteca Central, que cuenta con más de 50.000 volúmenes, mantiene un sistema mixto de almacenamiento mediante el cual el material de mayor circulación está disponible por medio del sistema de estantería abierta, quedando en un depósito cerrado el resto del material que tiene menos demanda. Al material de depósito se accede por pedido mediante un formulario disponible en la página web de la bibliote-

ca. Esta forma de organización optimiza el uso de la colección y evita trabajos repetitivos de control y ordenamiento de material con poca circulación.

La composición de la colección en papel puede apreciarse en el siguiente Cuadro.

**Cuadro 1.** Composición de la colección en papel

	Títulos	Volúmenes	Títulos incorporados durante el último año
<b>Biblioteca Central</b>	27.240	57.805	349
<b>Pinamar</b>	3.293	6.709	18

Fuente: Formulario SIEMI/Biblioteca.

La colección se completa con 228 títulos de libros y 26 publicaciones periódicas en formato electrónico accesibles a toda la comunidad universitaria desde la página de la Biblioteca. La Sede Monserrat cuenta además con una hemeroteca especializada compuesta por 45 suscripciones.

La colección es variada y reúne los textos de lectura obligatoria de todas las carreras, manteniendo una proporción adecuada entre cantidad de ejemplares y cantidad de alumnos. Sin embargo, esta proporción resulta insuficiente para los usuarios de la Sede Pinamar, que no cuentan con los ejemplares necesarios para cubrir todas las demandas, a pesar de que el índice utilizado para esa sede prevé la adquisición de más números de ejemplares por alumnos que para la sede central, dado que está contemplado, según la Política de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca (2015), la compra de 1 ejemplar cada 13 alumnos en Monserrat y 1 ejemplar cada 6 alumnos en Pinamar. En este sentido, es importante que la Biblioteca de la Sede Pinamar cuente con los ejemplares necesarios para satisfacer la demanda de los estudiantes, ya que la Biblioteca universitaria es la única opción de consulta, debido a que no se cuenta en la zona con librerías con textos especializados.

## Servicios y redes

Las bibliotecas mantienen un horario amplio de apertura durante todo el año, de lunes a viernes, y en el caso de la Sede Central también los sábados de 08:00 a 17:00, sólo para tareas de circulación y préstamo.

Ambas bibliotecas prestan los mismos servicios, excepto por el de referencia y hemeroteca, que sólo se presta en la Sede Central. Sin embargo, se han tomado medidas para subsanar esa diferencia: el acceso al servicio de referencia, desde la Sede Pinamar, puede realizarse por medio del formulario web, y en lo referente al acceso a las publicaciones periódicas, se encuentra disponible el préstamo entre sedes.

Todos los servicios y procesos técnicos están automatizados por medio de un sistema integrado de gestión bibliotecaria que contempla, además, todas las funciones administrativas y la integración con los otros sistemas de la institución.

**Cuadro 2.** Servicios bibliotecarios según las funciones de la Universidad

Docencia	Investigación	Extensión
Formación en el uso de las fuentes y recursos bibliográficos Coordinación de talleres a pedido de los docentes Revisión de programas analíticos Adquisición de bibliografía básica y complementaria Envío de novedades bibliográficas Elaboración de guías y tutoriales	Talleres destinados a investigadores Capacitación <i>Scopus</i> y <i>SciMago</i> Envío de novedades bibliográficas Acceso a recursos propios o externos a través de acuerdos y redes	Biblioteca de carácter semipública Convenio de pasantías UBA/UADE Redes y convenios de colaboración Donación de materiales Repositorio institucional abierto a la comunidad

Fuente: IA (IX, 226).

El servicio bibliotecario de préstamos es el más usado por la comunidad universitaria de ambas sedes. En las dos bibliotecas se registran numerosas consultas, lo que implica una colección adecuada y un servicio dinámico.

**Cuadro 3.** Estadísticas de circulación de la biblioteca central y la biblioteca Pinamar

<b>Biblioteca Central (Montserrat)</b>					
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
Préstamos	85.118	85.722	87.254	90.278	93.991
Renovaciones	171.472	174.718	190.991	202.398	240.549
Devoluciones	88.226	86.015	87.387	90.086	79.933
Sala	3.642	6.267	6.712	14.003	19.560
Reservas	15.341	15.967	16.234	19.095	19.023

<b>Biblioteca Pinamar</b>				
	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Préstamos	3.249	2.707	1.366	391
Renovaciones	4.786	1.932	853	55
Devoluciones	3.241	2.595	1.274	375
Sala	1	19	0	0
Reservas	517	324	18	3

Fuente: Documentación adicional proporcionada por la Universidad.

Todos los miembros de la comunidad universitaria que se encuentran habilitados por la Universidad están automáticamente en condiciones de hacer uso de los servicios de biblioteca con distintos derechos de acuerdo a su condición académica.

Para el préstamo a domicilio los alumnos pueden retirar hasta 6 libros durante una semana con la opción de renovar o reservar vía web. El cupo para docentes es de hasta 20 libros por el término de un mes. Entre los servicios exclusivos para docentes e investigadores se encuentran los préstamos interbibliotecarios, la casoteca de Harvard y el Convenio UNIO25.

El Sistema de Bibliotecas participa en diversas redes bibliotecarias, lo que permite a los usuarios acceder a materiales no existentes en su fondo bibliográfico a través del préstamo interbibliotecario o intercambio, regulado por las normas habituales.

## **Personal**

La planta de personal que se desempeña en la Sede Monserrat suma un total de 18 personas. Tanto el número de personas como la formación de las mismas resultan adecuados para cumplir satisfactoriamente con el servicio, incluyendo las visitas periódicas a la Sede Pinamar.

En la Sede Central, durante los períodos de mayor movimiento, el personal de las otras áreas de la biblioteca se encuentra afectado para reforzar la atención al público. Lo mismo ocurre para cubrir el servicio de los días sábados.

La Sede Pinamar cuenta con dos personas afectadas a la Biblioteca; cabe mencionar que no poseen estudios específicos. Si bien la opinión generalizada de los usuarios con relación al servicio resulta positiva y valoran al personal a cargo, consideran que dos personas no pueden garantizar el servicio en ambos turnos y la ausencia de un bibliotecario les genera una gran dependencia de la Sede Central.

**Cuadro 4.** Composición y formación del personal de la Biblioteca Central

Cargo	Total	Secundario	Terciario no universitario	Pregrado	Grado	Posgrado
Director	1	0	0	0	0	1
Vicedirector	0	0	0	0	0	0
Bibliotecario	10	0	8	0	1	1
Personal administrativo	7	4	3	0	0	0
Personal de informática	0	0	0	0	0	0
Becario/Pasante	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Fuente: Formulario SIEMI/ Biblioteca.

## Equipamiento e infraestructura

Ambas bibliotecas están dotadas de la infraestructura y el equipamiento adecuados para el cumplimiento de sus funciones.

La Sede Monserrat cuenta con tres pisos dedicados a la Biblioteca, con 280 puestos de estudio distribuidos entre una sala de lectura silenciosa y otra parlante. Posee conexión a internet, puestos adaptados a personas en situación de discapacidad motora y puestos informáticos con acceso a impresión de documentos. Se cuenta, además, con una sala con 36 computadoras que, si bien se encuentra en el ámbito de la Biblioteca, depende del área de Sistemas. El equipamiento incluye tablets para consulta de catálogos en el área de estantería libre y para préstamo a los docentes.

La infraestructura edilicia de la biblioteca de Pinamar es adecuada, brindando a los usuarios un espacio amplio y cómodo para la consulta bibliográfica. Se destaca también como positivo el equipamiento informático de última generación.

## Presupuesto

Si bien el Sistema de Bibliotecas no cuenta con presupuesto propio, todas las necesidades del servicio son ampliamente cubiertas por medio del presupuesto institucional. La biblioteca central es la responsable de todo el proceso administrativo de compra de los materiales de acuerdo a las necesidades y prioridades planteadas por las Facultades, con las que mantiene un permanente intercambio. Las compras se realizan de manera centralizada para ambas sedes.

**Cuadro 5.** Compras según año y tipo (en pesos)

Detalle por año y tipo de compra (en pesos)				
Año	Suscripciones impresas	Suscripciones digitales	Compras bibliográficas	Total x año
2016	205.674,00	1.961.909,00	827.839,00	2.995.422,00
2015	210.120,00	1.218.697,00	1.021.752,00	2.450.569,00
2014	302.622,00	596.286,00	501.291,00	1.400.199,00
2013	367.474,00	255.518,00	508.037,00	1.131.029,00
2012	240.266,00	286.122,00	318.495,00	844.883,00
2011	179.355,00	182.691,00	336.116,00	698.162,00

Fuente: Documentación adicional proporcionada por la Universidad.

Del análisis de los montos asignados en los últimos años, se puede inferir que los recursos son importantes y crecientes, evidenciando una política institucional de fortalecimiento del servicio y privilegiando cada vez más la compra de recursos digitales, fundamentales para la modernización de las bibliotecas y el desarrollo de las actividades de educación a distancia e investigación.

# CONSIDERACIONES FINALES

La UADE ha logrado a través de diversos cambios y ajustes institucionales, una estructura de gobierno y organización académica adecuada al tipo de Universidad que, en la actualidad, pretende y necesita. Sus líneas prioritarias de “crecimiento”, “calidad” y “eficiencia operativa” son determinantes para el rumbo establecido y su proyección en los próximos años.

La institución ha tenido un constante crecimiento y afianzamiento en el contexto local y regional en el que despliega su actividad académica, tanto por la impronta empresarial que la caracteriza, como así también por la creación de nuevas carreras que diversifican su oferta tradicional y el impacto de la inserción de la nueva Sede en Pinamar. Respecto de la necesidad de regularizar la situación de esta sede, en respuesta a la vista del Informe Preliminar de Evaluación, las autoridades de UADE comunicaron a CONEAU que en la reunión del Consejo de Universidades del 21 de diciembre de 2017 se aprobó la solicitud de reconocimiento de la sede, permitiendo que las presentaciones previas y oportunamente realizadas por la Universidad puedan avanzar.

La UADE, en su Proyecto Institucional (2016-2020), da cuenta de la importancia que le asigna al plan estratégico como herramienta que orienta el accionar de la institución. Si bien el mismo abunda en antecedentes históricos, perfila bien los lineamientos generales a futuro por lo que se sugiere avanzar en su cuantificación con datos concretos tales como metas, plazos, y recursos humanos y físicos.

El escenario actual deja entrever que la Universidad no tendrá inconvenientes en el futuro próximo en cuanto a la situación financiera. Los estados financieros confirman la situación descrita a través del análisis del flujo de fondos, de la matriz liquidez-rentabilidad y de los ratios financieros y predictivos utilizados que, para una entidad

sin fines de lucro, pueden considerarse satisfactorios. En este sentido, puede decirse que la situación financiera de la UADE permite garantizar la sustentabilidad de su proyecto educativo en los próximos años. Los presupuestos se presentan equilibrados, basados en una cultura presupuestaria apreciable y consistente con el comportamiento de períodos anteriores, y expresan suficiencia para atender el conjunto de las actividades académicas.

La institución ha podido diversificar su oferta académica manteniendo los principios expresados en su misión vinculados al desarrollo de competencias gerenciales. Los planes de estudio de las carreras de grado están diseñados para alentar la flexibilidad curricular. Sin embargo, el formato de implementación de la cursada es rígido y único para la mayoría de las carreras de grado. La Universidad deberá equilibrar la tensión entre flexibilidad y rigidez para garantizar una razonable combinación entre “calidad académica” y “eficiencia operativa”. En cuanto a las carreras de posgrado, se advierte un crecimiento en los últimos años, aunque continúa presentando un menor desarrollo en relación con la oferta de grado.

La labor de UADE Virtual es sostenida y consistente en relación con el modelo pedagógico adoptado para el SIED. El área genera una dinámica interna tendiente a la sistematización de la información, el análisis de casos, la puesta en común de perspectivas pedagógicas y tecnológicas, y posee el potencial para incidir en los procesos de innovación e investigación.

Se advierte que la presente evaluación de la UADE Virtual es genérica y no está sustentada en la Resolución Ministerial N° 2641/17, la que fue aprobada con posterioridad a la visita de evaluación externa. La evaluación de los Sistemas Institucionales de Educación a Distancia (SIED) establecida en dicha norma, que tiene características específicas y no equiparables con la realizada en el marco de esta evaluación institucional, se está organizando de acuerdo a lo previsto en la Resolución Ministerial N° 4389/17. Por lo tanto, se sugiere a la

Universidad arbitrar las medidas que resultaran necesarias para su adecuación a la nueva normativa, y solicitar la evaluación del SIED por parte de esta Comisión y la posterior validación por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias, según los procedimientos que los organismos intervinientes establezcan.

Las políticas establecidas en términos de ingreso, permanencia y promoción de los docentes son claras y precisas. La planta docente se encuentra asentada sobre una base de dedicaciones simples, aunque un análisis en términos históricos deja ver el crecimiento paulatino de las dedicaciones especiales. La mayoría de los docentes poseen sólo titulación de grado. La Universidad dispone de un programa de incentivos para promover la realización de carreras de posgrado por parte de los docentes, lo que podría en un futuro incrementar este tipo de titulaciones.

La evaluación de desempeño del personal docente se encuentra formalizada y su implementación es continua y regular. Aun así, sería deseable que la evaluación tuviera un enfoque más integral, incorporando la autoevaluación del docente. Se cuenta con un programa de formación en docencia universitaria ordenado gradualmente en trayectos formativos y vinculados a la designación y promoción de los docentes. La articulación dinámica del programa de formación con la evaluación docente permitiría vincular la capacitación con destinatarios específicos.

Se destaca la participación de la CALAC en los procesos de diseño y rediseño curricular y en la implementación de la evaluación de desempeño. La existencia de áreas pedagógicas en los ámbitos de la docencia universitaria posibilita el trazado de caminos de mejora para acrecentar la calidad académica.

El ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes también está claramente regulado a través de resoluciones y disposiciones institucionales, al tiempo que se dispone de una clara política de becas. El trabajo que la UADE ha realizado a través de su línea prioritaria “creci-

miento” ha dado importantes frutos, en tanto creció significativamente en números de ingresantes. La Universidad debe seguir trabajando en esa línea para disminuir la deserción, al tiempo que debe profundizar esfuerzos para mejorar la tasa de graduación. En esta dirección, el trabajo de la Comisión de Retención, de los RET y del Sector de Ayuda al Estudiante es de gran importancia para garantizar la permanencia con calidad de los estudiantes y el éxito académico de los mismos.

Desde el 2002 a la fecha, y en particular desde 2010, la dimensión investigación de la Universidad ha dado grandes pasos en la dirección institucionalmente proyectada. Los resultados son, en general, positivos, aunque dispares. La estructura de gestión de la dimensión requiere una revisión del perfil para los puestos definidos o la definición de órganos adicionales para el asesoramiento en la toma de decisiones.

Se cuenta con políticas explícitas para incentivar la investigación, el desarrollo y la creación artística, acordes con la misión y los objetivos institucionales. Con todo, la actual configuración del sistema de categorización de docentes-investigadores limita el acceso de una parte del cuerpo docente a la investigación. Al mismo tiempo, la falta de una política de incentivos destinada a los alumnos acota su participación en los proyectos de investigación.

El dispositivo para evaluar la investigación es adecuado a la política vigente. En su implementación, el mecanismo presenta una repetencia no deseable de los evaluadores, lo que disminuye la riqueza del proceso. Existen herramientas para la difusión tanto interna como externa de los resultados de la investigación, aunque no se tiene registro de la eficacia de esos instrumentos de divulgación.

Se evidencian esfuerzos para establecer políticas de formación de recursos humanos destinados especialmente a la investigación. En este sentido, se alienta a la obtención de becas cofinanciadas con CONICET para los recién graduados y la obtención de ACyT doctorales para el resto del personal docente que desee mejorar su formación académica.

Al igual que en investigación, las actividades de extensión muestran un crecimiento, aunque permanecen algunas debilidades ya señaladas en la EE (2002). Las funciones y perfiles necesarios para los cargos requieren una revisión. Separar las funciones de Extensión de las de Asuntos Estudiantiles dotaría a cada una de mayor especificidad. En esta dirección, la dimensión Extensión podría alcanzar mayor eficiencia en el control estadístico de las actividades y su impacto. Asimismo, la falta de una política explícita de formación de recursos humanos en Extensión no favorece la participación de docentes y estudiantes.

La reciente Resolución Normativa 01/2017 aún requiere ser puesta a prueba en un período de tiempo adecuado para saber si favorece el crecimiento de las actividades de extensión en función de los objetivos que persigue la institución. Cabe destacar que las actividades de extensión cuentan con suficiente financiamiento y con la predisposición de las autoridades para sostenerlas, lo que demuestra el nivel de responsabilidad social de la Universidad.

El Sistema de Bibliotecas ha mantenido un crecimiento sostenido en la última década y es percibido como un recurso importante para el cumplimiento de los fines de la Universidad. La colección resulta pertinente y los servicios prestados son variados y de alta calidad, aunque en la Sede Pinamar se deberá fortalecer el catálogo, especialmente de aquellos títulos que conforman la bibliografía obligatoria de las carreras que se dictan en la sede.

La institución, en general, cuenta con personal apropiado para llevar adelante las funciones universitarias. Se observa que en la Sede Pinamar se debe incorporar personal formado en bibliotecología.

La UADE dispone de infraestructura y servicios adecuados para el desarrollo de todas las actividades académicas, administrativas y recreativas. Aunque el espacio físico para grupos de investigación, becarios UADE-CONICET y docentes-investigadores desarrollando ACyT precisa de una adecuación permanente a la cantidad y especificidad de las investigaciones.

Por último, resulta importante destacar que las valoraciones que el CPE realiza son el resultado de la lectura y análisis de la información suministrada por la Universidad y de las entrevistas que se mantuvieron con diferentes actores institucionales quienes, favoreciendo un clima de diálogo, respeto y cordialidad, permitieron a los evaluadores abordar el análisis de la Universidad Argentina de la Empresa.

# RECOMENDACIONES

## Gobierno y gestión

1. Ampliar y cuantificar el Proyecto Institucional 2016-2020 con metas, plazos y recursos humanos y físicos.
2. En caso de revisión de las “Normas Académicas” ajustar las denominaciones y funciones de las Secretarías a la estructura vigente en la institución.
3. Reforzar la estructura de gestión de la investigación con perfiles pertinentes a sus funciones o ampliar con órganos adicionales para el asesoramiento en la toma de decisiones.
4. Considerar la configuración de una Secretaría de Posgrado independiente de la Escuela de Dirección de Empresas en función de la creación de nuevos posgrados vinculados a otras unidades académicas.
5. Establecer un protocolo de buenas prácticas de inclusión de la discapacidad en la Universidad.

## Gestión económico-financiera

6. Precisar en los balances anuales información económico-financiera sobre las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión, ya sea adecuando la estructura contable de información actual o bien por nota o anexo, con su correspondiente correlato en la presupuestación.
7. Incorporar en el sistema contable y en los balances información detallada sobre los diferentes tipos de becas otorgadas, a fin de mostrar el esfuerzo realizado en apoyo de los estudiantes y de la sociedad.
8. Considerar la adecuación del cierre de ejercicio al ciclo lectivo por ser éste el que determina a aquel.

## Docencia

9. Profundizar el seguimiento de los planes analíticos de las carreras que conforman los “programas conjuntos” en relación con la especificidad y actualización del perfil del egresado de cada una de las titulaciones.
10. Favorecer la permanencia de los estudiantes en la Universidad y aumentar la tasa de graduación intensificando los mecanismos de seguimiento y retención durante toda la cursada.
11. Incrementar las dedicaciones docentes para sostener más acciones de investigación y extensión.
12. Tender a un razonable equilibrio en la composición del cuerpo académico en lo que respecta a categorías docentes.
13. Fortalecer la oferta de posgrado, ampliando los campos formativos, mejorando la gestión, la difusión y el aprovechamiento de las carreras por parte de los docentes de la institución.
14. Avanzar en la incorporación de personal específico para que los cargos de director de carrera y director de departamento recaigan en personas diferentes.
15. Favorecer un enfoque más integral de la evaluación de desempeño incorporando la autoevaluación del docente y vincularla dinámicamente al PROFADU.

## Educación a Distancia

16. Asegurar la formación de los docentes con programas de actualización pedagógica y tecnológica para la mejora continua de la modalidad a distancia.
17. Asegurar la formación continua de los integrantes de UADE Virtual en cada una de sus funciones específicas.
18. Potenciar el uso de las aulas y hemiciclos como entornos duales (presenciales y mediatizados).
19. Favorecer la interacción entre docentes, directores de carrera, di-

rectores de departamento y miembros de UADE Virtual para la puesta en común de las experiencias y prácticas en la modalidad a distancia.

20. Analizar UADE Virtual y arbitrar las medidas que resultaran necesarias para su adecuación a la Resolución MED N° 2641/17, a fin de solicitar la evaluación del SIED por parte de la CONEAU y la posterior validación por parte de la Secretaría de Políticas Universitarias, según los procedimientos que los organismos intervinientes establezcan en acuerdo con las previsiones de la Resolución ME N° 4389/17.

## **Investigación**

21. Revisar la implementación del sistema de categorización de docentes-investigadores para lograr un sistema más expansivo y que corrija en el mediano plazo la pirámide de docentes-investigadores.
22. Desarrollar una política de becas de investigación para estudiantes que permita despertar vocaciones en forma temprana.
23. Incrementar la tasa de renovación periódica del conjunto de pares-investigadores convocados para la evaluación de los proyectos PID.
24. Diferenciar los proyectos de investigación de la producción de material pedagógico para prácticas educativas.
25. Desarrollar procedimientos que permitan medir la eficacia de las acciones de difusión de los resultados de las investigaciones.
26. Mejorar en el mediano plazo las disposiciones espaciales para el buen desempeño de los grupos de investigación y de los docentes-investigadores.

## **Extensión**

27. Revisar la definición y alcances de las políticas de extensión.
28. Lograr un mejor funcionamiento y eficiencia de la función exten-

sión tal que permita un control estadístico pertinente de las actividades y de su impacto.

29. Desarrollar una política de formación de recursos humanos en extensión.
30. Desarrollar una política de becas y otros estímulos académicos para los estudiantes que participan en actividades de extensión.

## **Biblioteca**

31. Implementar un programa de alfabetización informacional a los efectos de otorgar cohesión y continuidad al importante número de acciones relacionadas con la formación de usuarios que la biblioteca ya viene realizando.
32. Fortalecer la biblioteca de la sede Pinamar, incorporando profesionales bibliotecarios, incrementando el personal y acrecentando la colección, especialmente de aquellos títulos que integran la bibliografía obligatoria de las carreras que se dictan en la sede.

**PUBLICACIONES  
DE LA CONEAU**



## **Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales**

En el año 2010 en el marco de una política comunicacional ampliada, que renovó el diseño integral de la imagen de la CONEAU, esta institución resolvió reanudar sus publicaciones.

La CONEAU retomó entonces la edición de la serie correspondiente a los Informes de Evaluación Externa, manteniendo su numeración anterior (entre 1998 y 2004 se habían editado 21 volúmenes). Luego se fueron sumando varias colecciones hasta llegar en la actualidad al siguiente listado de publicaciones:

- Acreditación de carreras de Grado
- Guía de Posgrados Acreditados
- Cuadernos del Programa Phrónesis
- Documentos institucionales
- Informes de Evaluación Externa

## Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

22. Instituto Universitario CEMIC
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata
28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo\*\*
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano del Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral \*
51. Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan \*
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21

56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza \*
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC \*
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral \*\*
79. Universidad Nacional de Cuyo\*\*\*
80. Universidad Juan Agustín Maza
81. Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María De Los Buenos Aires”
82. Universidad Nacional de Río Negro
83. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina
84. Universidad Nacional Arturo Jauretche
85. Universidad del Este
86. Universidad Nacional de Avellaneda
87. Universidad Argentina de la Empresa

\*Segunda Evaluación Externa

\*\*Tercera Evaluación Externa

\*\*\*Cuarta Evaluación Externa

## Acreditación de carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes<sup>2</sup>.

Los estándares de acreditación son establecidos por el ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas.

De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

El objetivo de la colección no es sólo describir el proceso de acreditación sino dar cuenta del impacto en la calidad que la evaluación tiene para cada una de las titulaciones que participaron de las convocatorias obligatorias.

Los títulos publicados son:

- Ingeniería Agronómica (2014)
- Ingeniería (2015)
- Veterinaria (2016)
- Medicina (2017)

## Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el programa de formación en evaluación de instituciones y carreras universitarias denominado Programa Phrónesis. Su objetivo es contribuir a la construcción de una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el sistema universitario desde sus distintos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El programa ofrece diferentes modalidades de cursos teniendo en cuenta las necesidades de formación de las instituciones que participan. En la actualidad funcionan los cursos introductorios a la evaluación y acreditación que se dictan de forma periódica y los cursos que se diseñan a pedido de una institución. Llamamos a los primeros cursos regulares y a los segundos, cursos por convenio.

A través de estas actividades se logra una mayor cobertura de la demanda de formación que existe por parte de la comunidad sobre este conocimiento específico.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan Cuadernos con material didáctico elaborado por el equipo técnico del área y otros materiales adicionales que son esenciales para el abordaje de los temas. El programa tiene una demanda sostenida: en 2009 participaron del Programa 120 personas y en 2017 fueron 230, con un pico en 2014 de 430 participantes, cuando se realizaron dos ediciones.

## Carreras de Posgrado

*Posgrados Acreditados de la República Argentina*, edición que se actualiza anualmente. Este libro recopila los posgrados acreditados informados por las instituciones que están en condiciones de abrir inscripción. De esta manera, la publicación se transforma en una guía imprescindible para el conocimiento de todas las carreras de posgrado que se dictan en las universidades del país.

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas;

Sexta edición, 2018, 361 páginas;

Séptima edición, 2019, 384 páginas.

## Documentos institucionales

*Avances de gestión desde la Evaluación Institucional, 2008 – 2010.* 176 páginas. Este volumen, coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos institucionales” en el año 2011.

*La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996 – 2011.* Publicado originalmente en 2012, se reeditó al año siguiente junto a su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996 – 2013 Report.*

*CONEAU. Calidad de la Educación Superior,* 160 páginas. En el prólogo de este libro, publicado en 2015, el presidente de la institución, Néstor Pan, define su principal objetivo: “Este año se cumplen 20 años de la promulgación de la Ley de Educación Superior y de la creación de la CONEAU. Este hecho propicia una nueva oportunidad para una mirada reflexiva que focalice no sólo en la descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

*Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa.* Buenos Aires, 2016. 46 páginas.

*Creación de instituciones universitarias privadas. La labor de la CONEAU 1996 – 2016.* Buenos Aires, 2017. 64 páginas.

Este libro se terminó de imprimir  
en el mes de marzo de 2019, en Buenos Aires, Argentina,  
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.  
[www.areacuatro.com.ar](http://www.areacuatro.com.ar) - [info@areacuatro.com.ar](mailto:info@areacuatro.com.ar)

La Universidad Argentina de la Empresa se cuenta en los años sesenta entre las primeras universidades privadas del país, si bien cabe señalar algunos antecedentes de su creación: el Instituto Superior de Estudios de la Empresa fundado en 1956 por la Cámara de Sociedades Anónimas, que se transformó en la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa, bajo cuya forma jurídica se suscribió en junio de 1963 el Estatuto de la UADE, Institución a la que ese mismo año el entonces Ministerio de Educación y Justicia le concedió la personería jurídica, cuya autorización definitiva data de 1972. En su devenir histórico se señalan cuatro etapas: en la primera, el objetivo era formar recursos altamente capacitados para su inserción en el mercado profesional de las empresas; ya en los noventa ante la necesidad de otorgarle mayor eficiencia operativa se inclinó hacia un modelo de gestión más centralizado; el cual se consolida definitivamente en la primera década del nuevo siglo, con la creación de varias carreras nuevas; en su actual etapa el modelo de crecimiento está orientado hacia tres ejes: la descentralización geográfica, la incorporación de nuevas modalidades de enseñanza y el desarrollo de nuevas áreas disciplinares. Lo atestiguan la creación de la sede Pinamar en 2012 (la sede central de la UADE está en el barrio de Monserrat, CABA), el dictado de carreras a distancia en 2016, la inauguración de la Facultad de Arquitectura y Diseño.

ISBN 978-987-3765-53-7



**Ministerio de Educación  
Presidencia de la Nación**