

Informe Final
Evaluación Externa
Universidad
Maimónides

2000

CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Ernesto F. Villanueva
Presidente

Arturo R. López Dávalos
Vicepresidente

Ricardo Roberto Biazzi
Gustavo Francisco Cirigliano
José Luis Cantini
Norberto Fernández Lamarra
Juan Carlos Hidalgo
Víctor René Nicoletti
Juan Carlos Pugliese
Héctor Sauret
Fernando Storni S. J.
Adolfo Luis Stubrin

(al 20 de agosto de 2000)

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Santa Fe 1385 -4° piso
(1059) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11)4 815-1545/1767/1798 - Fax 4 815-0744
E-mail: consulta@coneau.edu.ar
Web site: www.coneau.edu.ar

Edición y arte: Impreso en Argentina.
Printed in Argentina.

INFORME FINAL

EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD MAIMÓNIDES

ÍNDICE GENERAL

Iª PARTE - INTRODUCCIÓN	9
1.1. Historia de la Universidad Maimónides	10
1.2. La Autoevaluación	12
1.3. La perspectiva de trabajo adoptada en el proceso de evaluación externa	15
1.4. La visita	18
IIª PARTE - GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN	21
2.1. Personería y Gobierno	21
2.1.1. <i>Personería</i>	21
2.1.2. <i>Estatuto Académico y Régimen de Gobierno</i>	22
2.2. Organización	25
2.2.1. <i>Estructura Orgánico Funcional</i>	25
2.2.2. <i>Principales normas, procesos y procedimientos de trabajo vinculados con las funciones básicas y con las funciones de apoyo y sistema comunicacional.</i>	28
2.2.3. <i>Relación de la estructura formal con la estructura normativa y académica</i>	29
2.3. Gestión	29
2.3.1. <i>Gestión de recursos</i>	29
2.3.2. <i>Infraestructura y equipamiento</i>	32
2.3.3. <i>Convenios</i>	33
2.3.4. <i>Modelo de gestión para la conducción y coordinación</i>	35
2.4. La subsede académica de Olavarría	35
IIIª PARTE - LA FUNCION DOCENCIA	39
3.1. Generalidades	39
3.2. La oferta académica de la Universidad21	39
3.3. <i>La estructura docente</i>	43
3.3.1. <i>Características básicas del cuerpo docente</i>	43
3.4. El rendimiento. Eficiencia interna y externa	50
3.4.1. <i>La situación en las carreras de grado</i>	50
3.4.2. <i>La situación en las carreras de posgrado</i>	52
3.5. Estructuras de apoyo a la docencia.	53
3.6. La relación de la docencia con la investigación	54
3.7. La inserción laboral de los egresados	54

IVª PARTE - LAS FUNCIONES DE INVESTIGACION Y DE EXTENSIÓN	57
4.1. Política de investigación	57
4.2. Resultados e impacto de la investigación	58
4.3. Personal dedicado a la investigación y formación de futuros investigadores.	58
4.5. La política de extensión	59
Vª PARTE - LAS UNIDADES ACADEMICAS	61
5.1. La Facultad de Ciencias Médicas.....	61
5.1.1. Características de la carrera de Medicina	61
5.1.2. Alumnos	63
5.1.3. Cuerpo docente	64
5.1.4. Docencia de posgrado	65
5.1.5. Investigación	66
5.1.6. Extensión y Transferencia	68
5.1.7. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.	68
5.2. La Escuela de Nutrición.....	69
5.2.1. Características de la Licenciatura en Nutrición	70
5.2.2. Alumnos	70
5.2.3. Cuerpo docente	71
5.2.4. Investigación, extensión y transferencia	71
5.2.5. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.	71
5.3. Facultad de Odontología	72
5.3.1. Características de la carrera de Odontología.....	72
5.3.2. Alumnos	74
5.3.3. Cuerpo docente	75
5.3.4. Docencia de posgrado	75
5.3.5. Investigación	76
5.3.6. Extensión y transferencia	77
5.3.7. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo	77
5.4. El Instituto de Formación de Recursos Humanos en Administración de Salud	78
5.4.1. Características de la carrera.....	78
5.4.2. Alumnos y cuerpo docente	79
5.4.3. Investigación, extensión y transferencia	79

5.4.4. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo	80
5.5. Las Facultades de Humanidades y de Estudios Orientales	80
5.5.1. La Facultad de Estudios Orientales	81
5.5.2. Facultad de Humanidades	83
5.5.3. La Escuela Internacional de Negocios	84
5.6. La Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica	88
5.6.1. La Licenciatura en Tecnología Multimedial	88
5.6.2. Alumnos	89
5.6.3. Cuerpo docente	89
5.6.4. Investigación, extensión y transferencia.	90
5.6.5. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.	90

VIª PARTE - AMBITOS DE APOYO A LA MISIÓN

INSTITUCIONAL	91
6.1. Instituto de Consultoría, Innovación Tecnológica y Gestión	91
5.2. Biblioteca	92
6.3. Areas Asesoras dependientes del Consejo Superior: Comité de Docencia e Investigación y Area de Planeamiento y Desarrollo Curricular	94
6.3.1. Comité de docencia e investigación.	94
6.3.2. Area de Planeamiento y Desarrollo Curricular	96
6.4. Departamento de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario	96

VIIª PARTE - RECOMENDACIONES

7.1. En los aspectos de gobierno	99
7.2. En los aspectos administrativos	99
7.3. En los aspectos de gestión	100
7.4. En los aspectos vinculados con la investigación y la docencia.	100
7.5. En los aspectos vinculados con las actividades de extensión, consultoría y transferencia	101
7.6. Con respecto a la Biblioteca	101
7.7. Con respecto al Planeamiento	102
7.8. Con respecto al bienestar estudiantil.	105

VIIIª PARTE - SINTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES . 107

IXª PARTE - ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES 109

ANEXO

**Comentarios del Presidente del Consejo Superior Universitario
de la Universidad de Maimónides- Dr. Ernesto Goberman.....113**

Comite de Pares Evaluadores (CPE)

Nómina de académicos intergrantes del CPE que intervinieron en la presente evaluación de la Universidad de Maimónides.

- **Lic. Santiago José Barcos**

Licenciado en Administración. Profesor en Posgrado de Ciencias Económicas. Especialista en investigación económica latinoamericana.

Secretario de extensión universitaria, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata.

Profesor Titular Ordinario en Administración I, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Titular de Dirección General, Universidad Nacional del Sur y Adjunto Ordinario en Administración de la Educación, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

Funcionario del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Consultor en Organización y Capacitación en Administración Educacional y Tributaria.

- **Soc. Mag. Rodolfo Léméz**

Licenciado en Sociología. Master en Sociología y en Educación. Coordinador Académico del Area Educación de la Universidad Católica del Uruguay “Dámaso Antonio Larrañaga”.

Consultor internacional en temas educativos.

Miembro de la Comisión Fullbright, Capítulo Uruguay.

Profesor Titular de Teoría Sociológica en la Licenciatura de Sociología del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay.

Profesor Titular de las asignaturas: Teoría Sociológica Sistemática, Educación y Trabajo, Políticas de Integración Educativa y Sociología de la Educación, en el Programa de Maestría en Educación y Sociedad y el Programa de Maestría en Evaluación y Currículo de la Universidad Católica del Uruguay “Dámaso Antonio Larrañaga”.

- **Dra. Georgina Torres Nieto de Mercau**

Médico Cirujano. Especialista en Medicina Legal. Especialista en Anatomía Patológica.

Profesora Titular de Histología en la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Tucumán.

Profesora Titular de Patología Forense y Autopsia Médico Legal (Carrera de Médico Legista). Patología Laboral (Carrera de Médico del Trabajo). Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Tucumán.

Miembro del Comité de expertos académicos convocados por AFACIMERA y la Secretaría de Política Universitaria para la elaboración de los estándares de acreditación de para la Carrera de Medicina.

Coordinadora de la Comisión de Autoevaluación de la Facultad de Medicina de la Universidad Nacional de Tucumán.

Directora de Programas de Investigación de del Consejo de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Tucumán.

Consejera por la Facultad de Medicina ante el Consejo de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Tucumán.

Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación

- **Dr. Ricardo Roberto Biazzi**
- **Dr. José Luis Cantini**

Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU

- **Lic. Mariana Alonso Brá**

Iª PARTE - INTRODUCCIÓN

La Universidad Maimónides (UM) fue creada en 1990, por iniciativa de la Fundación Científica Felipe Fiorellino.

Sus finalidades esenciales, establecidas en el Estatuto Académico son:

“a) Cumplir con la misión específica establecida por las normas legales que rigen para las instituciones educacionales de estudios superiores universitarios. b) La formación integral, científica, humana y nacional de los alumnos en todas las especialidades, en orden a la promoción directa de profesionales, investigadores y docentes altamente capacitados en los complejos campos de la salud, las humanidades y las ciencias en general. c) La investigación científica, en función de las prioridades nacionales determinadas por el desafío que impone la acelerada evolución del planeta, y en el marco del cumplimiento de los objetivos que guían el progreso de la República. d) En general, toda docencia superior, orientada en la visión nacional, pero proyectada hacia los contenidos universales que definen al Hombre como Ser Trascendente. e) Incorporar Instituciones de los ciclos primarios, medio y superior, para contribuir a la unidad del proceso educativo, como participación activa en una evolución curricular de avanzada”.¹

Las actividades académicas se desarrollan en el ámbito urbano, en la ciudad de Buenos Aires, y actualmente cuenta con dos sedes institucionales ubicadas en dicha ciudad.²

¹Estatuto Académico de la Universidad Maimónides, Título I, artículo 2°. Aprobado por la Resolución 1738/96.

² La sede principal, inaugurada en 1998, está ubicada en la calle Hidalgo 769/795 (2000 m2), la segunda sede -prevista para actividades de investigación con instalaciones de laboratorio- se encuentra muy cercana a la primera, en la calle Felipe Vallese 326 (657 m2). Existe un tercer edificio en la calle Talcahuano 456, con oficinas que comparte la Universidad con la Fundación. En relación con la subsede ubicada en la ciudad de Olavarría, ver la parte 2 (2.4.) de este informe.

1.1. Historia de la Universidad Maimónides

La Fundación Felipe Fiorellino, previamente a la presentación de la solicitud ante el Ministerio de Cultura y Educación para crear la Universidad Maimónides, ya había comenzado actividades de apoyo a la educación superior destinando subsidios a la Facultad de Medicina de la Universidad de Buenos Aires.

La Resolución Ministerial Nro. 1097 del 21 de junio de 1990 autorizó provisionalmente su creación y funcionamiento, en los términos de la Ley 17604 y su Decreto Reglamentario 8472/69.

En los considerandos de dicha resolución se destaca que la iniciativa de creación de una nueva Universidad “acredita el respaldo económico y patrocinio de la Fundación, la cual ha probado contar con un acervo patrimonial holgadamente superior al requerido por el artículo cuarto del decreto citado” y que “su trayectoria e indiscutible solvencia moral, en el ámbito de la Medicina, avalan el pedido”.

En este marco formal, se autorizó el funcionamiento de dos facultades: la de Ciencias Médicas y la de Humanidades, con las carreras de grado de Medicina y Administración (con orientación en Administración Pública), respectivamente; y en el nivel de posgrado, el doctorado en Administración.

En 1991, se aprobó su primer Estatuto (Resolución Ministerial N° 1269) de acuerdo con lo previsto normativamente en la autorización provisoria.

En el transcurso del mismo año, el Ministerio de Cultura y Educación aprobó el proyecto de la Facultad de Odontología, base para la creación de la primera facultad privada en el país en este campo profesional. La carrera de Odontología fue autorizada por Resolución N° 255/91.

Simultáneamente, se aprobó la creación de la Facultad de Estudios Orientales (Resolución N° 812/91) con formación sólo en el nivel de posgrado a través de un programa de Maestría en Estudios Orientales (que se aprueba por la misma resolución) con especialización en Estudios Budistas e Hinduístas, en Estudios de Medio Oriente y en Religiones Comparadas.

En 1991, la UM contaba con cuatro facultades autorizadas: Ciencias Médicas, Odontología, Humanidades y Estudios Orientales.

En el mismo año, se autorizó la creación del “Magister” en Neuropsicología (Resolución N° 1625/91) dependiente de la Facultad de Humanidades, de modo que contaba entonces con dos programas de posgrado autorizados: el Doctorado en Administración, aprobado originalmente con la autorización provisoria, y este “Magister”.³

³ Cabe tener presente que hasta el momento del proceso de evaluación externa (1999) ninguna de estas dos carreras se llegó a implementar.

En 1995, se sumaron dos proyectos de posgrado vinculados con el campo de las Ciencias de la Salud: las carreras de especialización en Terapia Intensiva (Resolución N° 373/95) y en Ortodoncia (Resolución N° 1407/95) dependientes de las Facultades de Ciencias Médicas y de Odontología, respectivamente. Además, se autorizó la creación de una Escuela de Nutrición con su correspondiente licenciatura (Resolución N° 1259/95). Esta comenzó a funcionar, dependiente del Consejo Superior Universitario, recién en 1998.

Al año siguiente (1996), se aprobó la modificación de su Estatuto a fin de adecuarlo a la Ley de Educación Superior y se introdujeron cambios en la estructura de gobierno de la Universidad.⁴

En el transcurso del mismo año, se autorizó la modificación del plan de estudios de la carrera de Administración⁵ –para entonces, aún no implementada–, si bien se mantuvo su dependencia formal de la Facultad de Humanidades, se creó simultáneamente una estructura intermedia que la contuvo: la Escuela Internacional de Negocios (resolución 1184/96), dependiente de aquella Facultad.

En 1997 se autorizó la creación de la Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica, dependiente del Consejo Superior Universitario, con las carreras de Tecnología Multimedial y Gráfica y con tecnicaturas de título intermedio en ambas orientaciones (Resolución 734/97). Ese mismo año se implementó la carrera en su orientación Multimedial.

En general, en los últimos dos años se incrementaron las carreras de posgrado, especialmente las dependientes de las Facultades de Ciencias Médicas y de Odontología. Algunas de las ellas ya están acreditadas por la CONEAU (Especialización en Terapia Intensiva, Especialización en Reumatología, Especialización en Ortodoncia); otras se encuentran en proceso de acreditación (Doctorado en Odontología);, otras no funcionan aunque cuentan con resolución aprobatoria (la Especialización en Diagnóstico por Imágenes, la Especialización en Medicina Legal, el Doctorado en Medicina) y, finalmente, hay otras en trámite en el Ministerio de Cultura y Educación para su autorización (Especializaciones en Psicogerontología, en Geriátrica, en Periodoncia, en Prótesis, en Odontopediatría y en Cirugía Buco Máxilo Facial).

⁴ La figura del 'Rector' se reemplazó por la de 'Presidente del Consejo Superior Universitario' cuyo titular es también Presidente del Consejo de Administración de la Fundación Felipe Fiorellino.

⁵ Los cambios en el plan de estudios implican una reducción de su duración a cuatro años (antes el plan preveía cinco) y el otorgamiento de un título intermedio ('Técnico en Administración')

Este aumento de la oferta académica en el campo de las Ciencias de la Salud y su creciente diversificación también se fue concretando en el nivel de grado. Para mediados de 1999, fue autorizada la Licenciatura en Enfermería, y se encuentran en trámite la Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría y la Licenciatura en Gerontología.

En los primeros meses de 1998, la UM culminó su proceso de autoevaluación y en el mes de marzo de 1999 suscribió con la CONEAU el Acuerdo para implementar el proceso de evaluación externa. La solicitud de autorización definitiva conforme la ley se encuentra en trámite.

En el momento de la realización de esta evaluación externa, los miembros de la institución concuerdan en mencionar como señales del proceso de crecimiento institucional la unificación de sedes (desde 1998, todas las actividades se desarrollan en dos sedes próximas), la atención hospitalaria integral, el funcionamiento de unidades asistenciales odontológicas, la disponibilidad de laboratorios, el desarrollo de cursos y actividades de extensión de diverso tipo, las mejoras en la biblioteca, la construcción de nuevas aulas, la adquisición de tecnología de avanzada y la existencia de nuevos servicios para los estudiantes.

1.2. La Autoevaluación

El informe de autoevaluación presentado por la Universidad Maimónides señala, como marco general del desarrollo de este proceso, un contexto social caracterizado por la creciente relevancia del conocimiento y por un aumento de las presiones externas para que las entidades de educación superior mejoren su eficiencia, promuevan la calidad, la pertinencia de los saberes en relación con el mundo del trabajo y consoliden redes internacionales de intercambio de conocimientos. En este marco, la autoevaluación se presenta como un proceso institucional que tiene el propósito de estimar, mejorar y garantizar el mantenimiento de la calidad de la educación superior.

Para la realización de la evaluación interna, la UM asignó competencias específicas al Consejo Superior, a los Consejos Directivos y a un Equipo Técnico conformado *ad-hoc*.

La autoevaluación se definió como la elaboración de juicios de valor al servicio de una acción futura. El enfoque, definido inicialmente en el informe, fue cualitativo, interpretativo y comprensivo - diferenciado de una perspectiva centrada en el control- y tuvo como propósito lograr una mayor comprensión por parte de sus miembros acerca del modo en que perciben la tarea que realizan, orientándolos hacia el análisis de procesos antes que al análisis de productos.

El proceso se realizó en tres fases de trabajo: la elaboración de un encuadre teórico-metodológico⁶, la obtención de datos y el suministro de esta información a todos los actores institucionales.

Las principales impresiones y apreciaciones que surgen de una lectura detenida de este informe refieren a los siguientes aspectos:

En primer lugar, es posible apreciar cierto énfasis puesto en el proceso de autoevaluación sobre todo como instancia previa, prescripta normativamente, para lograr el reconocimiento definitivo de la Universidad, antes que como autoanálisis centrado primordialmente en el mejoramiento de la propia institución.

En relación con la tendencia mencionada, cabe tener presente que es posible identificar una situación diferencial respecto de la profundidad y el alcance del análisis en las distintas unidades académicas. En el caso de las unidades vinculadas con las Ciencias de la Salud - Facultad de Ciencias Médicas y Facultad de Odontología- el informe presenta suficiente información, un análisis de acuerdo con el esquema metodológico propuesto y la elaboración de juicios valorativos que conllevan líneas de acción directamente vinculadas con la superación de dificultades. Mientras que en el caso de las restantes unidades -Facultad de Humanidades, Facultad de Estudios Orientales y otras carreras o centros no vinculados orgánica ni directamente al funcionamiento de las unidades del campo de la salud- la información presentada es muy escasa y no se profundiza en el análisis sustantivo orientado al mejoramiento⁷.

En este sentido, resulta particularmente significativo el hecho de que no se haya señalado y considerado en el informe esta situación diferencial que

⁶ Metodológicamente, el proceso se realiza a partir de la identificación de los aspectos a evaluar, los criterios empleados en esta evaluación y los patrones de referencia considerados para cada una de las unidades académicas. El informe tiene la siguiente secuencia: 1. elaboración de un enfoque teórico-metodológico de la autoevaluación institucional; 2. presentación del proyecto educativo de la Universidad Maimónides: antecedentes, filosofía, propósitos, objetivos y funciones; 3. identificación y presentación de las unidades institucionales para la realización de la autoevaluación y 4. análisis de las unidades de gestión académica.

⁷ La disparidad señalada se evidencia, especialmente, en la omisión del tratamiento de algunas cuestiones en áreas distintas de las de las Ciencias de la Salud. Por ejemplo, la Licenciatura en Administración (generalmente en expansión y con un creciente número de matriculados en otras universidades, con una matrícula escasa y poco consolidada en la U.M); la situación de las Facultades de Humanidades y de Estudios Orientales (que no cuentan actualmente con carreras de grado o posgrado); otros casos referidos a emprendimientos académicos no concretados, a cursos o seminarios aislados; la consideración del conjunto de áreas involucradas en la gestión institucional.

presentan ambos conjuntos de unidades académicas. Hubiese sido enriquecedor para la propia institución que el informe (y el proceso de autoevaluación) se ampliara a todo el conjunto de las áreas institucionales y, particularmente, a los aspectos que hacen a su articulación, con un abordaje equivalente al empleado para las unidades del área de salud, que permitiese extraer conclusiones y preparar alternativas en las distintas áreas o sectores, potenciando las capacidades propias de estos procesos de evaluación interna para el mejoramiento de la institución en su totalidad.

Un segundo aspecto, directamente vinculado con el anterior, evidencia la dificultad de identificar claramente, en el informe, el proyecto institucional a partir del cual se desarrolla el proceso de autoevaluación: cuáles son los fines, la misión y políticas que conducen el accionar de la institución, con qué medios cuenta para asegurar sus compromisos futuros, cuáles son las potencialidades de la Universidad como institución en su conjunto, cuáles son sus estrategias de integración interna y de adaptación permanente al medio, cómo define el entorno mediato e inmediato al que se propone servir y cómo percibe el escenario donde se desarrolla.

En un sentido similar, hubiese resultado provechoso considerar algunas variables -que podrían haberse tenido en cuenta en el análisis de las potencialidades de la Universidad, en términos de debilidades y fortalezas- siempre en relación con el medio al que pertenece y a un proyecto institucional preciso que contenga al conjunto de unidades, así, por ejemplo:

- la posición que ocupa la institución en el espectro universitario y el prestigio adquirido;
- los procesos de formación que desarrolla, la capacidad docente y de investigación con la que cuenta (como agregado institucional resultante del conjunto de unidades);
- el modelo de gestión particular adoptado;
- la estructura organizativa que posee;
- la evolución y proyección económico-financiera, de infraestructura y de otros recursos materiales;
- la tecnología con la que cuenta y la capacidad para desarrollarla;
- los sistemas de información, las redes y otros sistemas de apoyo a la actividad académica;
- el proceso de diversificación de servicios y productos;
- las vinculaciones con otras organizaciones que aseguren su supervivencia, su crecimiento y su desarrollo, así como el potencial de alianzas estratégicas y de acuerdos ya establecidos.

Por otro lado, el encuadre teórico–metodológico del proceso, definido inicialmente en el informe –un abordaje cualitativo, interpretativo y comprensivo- parece no consolidarse en el transcurso del propio informe, que mantiene características diferenciales respecto de la perspectiva adoptada y del tipo de análisis de las distintas facultades (en un sentido similar a lo antes señalado respecto de la vinculación de estas unidades al campo de la salud). Este aspecto se advierte por la ausencia de datos e indicadores para el conjunto de las actividades y áreas de la Universidad.

Finalmente, exceptuando la creación de un Departamento de Investigaciones y de un Instituto Polimodal y la implementación del Doctorado en Administración, cabe destacar que la proyección institucional, consignada en el informe para los años 1998- 2002, se ha cumplido.

Se estima que la etapa de autoevaluación, en tanto primera fase del proceso de evaluación institucional, ofrece una oportunidad privilegiada como momento de encuentro entre todos los actores institucionales, que han colaborado con el proyecto y vienen trabajando en la Universidad desde sus inicios, para el logro de una visión compartida y una planificación integral y comprensiva de todos los sectores y procesos. Al parecer la UM no ha podido aprovecharla en toda su potencialidad, si bien esto no implica desconocer los esfuerzos evidenciados en el informe.

Aunque algunos actores institucionales no hubiesen participado totalmente y sus aportes hubieran sido de distinta naturaleza, el cruce de intereses y expectativas habría permitido determinar el punto de encuentro que constituye la base de la construcción del proyecto, del sistema de intervención y de la elaboración de criterios e indicadores para apreciar la actividad universitaria en su conjunto.

1.3. La perspectiva de trabajo adoptada en el proceso de evaluación externa

La Ley de Educación Superior establece que el proceso de evaluación institucional de las universidades comprende dos etapas. La primera, a cargo de instancias internas, tiene por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento⁸. La segunda, el proceso de evaluación externa, es la etapa complementaria del proceso de autoevaluación. Esta segunda fase está a cargo de la Comisión

⁸ En el caso de la UM cabe tener presentes las apreciaciones vertidas en la sección anterior.

Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, tanto en su coordinación como en su desarrollo (artículos 44 y 46 de la mencionada Ley).⁹

Teniendo en cuenta este marco normativo se llevó adelante el proceso de la evaluación externa con el propósito de promover la calidad “hacia delante” y de colaborar en la reflexión “hacia atrás”, lo que significa obtener información y analizarla de tal forma que sea posible elaborar un diagnóstico completo de fortalezas y debilidades institucionales, a fin de consolidar las primeras y de operar e intervenir sobre las segundas para superarlas.

Respecto del concepto de calidad, en la Conferencia Mundial sobre Educación Superior que se llevó a cabo en París, en octubre de 1998, la UNESCO señaló: “La calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional que deberá comprender todas sus funciones y actividades, enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario”.

La evaluación externa se propuso tener en cuenta esta “pluridimensionalidad” considerando que el crecimiento institucional y una gestión universitaria acorde con él, involucran un proceso complejo para garantizar la calidad y que ésta se manifieste en todas las áreas y actividades del quehacer institucional.

Además, se consideró que esta preocupación permanente por la calidad se complementa con otra referida a la participación y al carácter democrático de los procesos de evaluación en sus distintas fases. Es decir, se entiende la evaluación como una oportunidad para entablar un diálogo entre los diferentes protagonistas o contrapartes con el objetivo de concretar, a través de la elaboración conjunta de un diagnóstico de logros y dificultades, un conjunto de medidas para el mejoramiento y el desarrollo de la calidad universitaria.

En consecuencia, los propósitos y objetivos han sido:

1. Colaborar con la UM en la mejor comprensión de la vida institucional y de la propia realidad, en tanto requisito indispensable para el mejoramiento de la calidad.
2. Detectar primero, en la documentación, y constatar luego, en el terreno, problemas, acciones y resultados, y observar la correlación entre los fines y los objetivos expuestos y el desarrollo institucional

⁹ Para las instituciones con autorización provisoria, y en condiciones de solicitar su reconocimiento definitivo (art. 65 de la Ley de Educación Superior), el proceso de evaluación externa es uno de los requisitos previos para tramitar esta solicitud (Artículo 12, inciso k, del Decreto Reglamentario 173/96).

alcanzado. Asimismo se ha considerado importante señalar efectos no previstos del desarrollo del proyecto institucional fundacional.

3. Colaborar con los protagonistas institucionales en el proceso de adopción de decisiones correctivas.
4. Bosquejar alternativas de acciones futuras que consoliden a la institución en relación con su impacto social en el contexto, en su actividad académica y, en general, en todos los procesos que desarrolla para concretar sus funciones de docencia, investigación, gestión y extensión; en un marco de respeto que parte de los aspectos positivos verificados, sin olvidar ni omitir la propia naturaleza de la institución.

En suma, el propósito ha sido pasar del solo juicio al análisis constructivo y comprometido tendiente a la puesta en marcha de acciones. En este caso, se han hecho recomendaciones apropiadas para ello.

Uno de los propósitos fue alcanzar un diálogo fértil con las autoridades y todos los involucrados, mediante la presentación de propuestas que luego los propios protagonistas puedan poner a prueba en el quehacer cotidiano, apuntando a fortalecer los logros adquiridos y a mejorar todas las situaciones consideradas no satisfactorias.

Con esa finalidad, se partió de un esquema temático para llevar a cabo la etapa de relevamiento de información. Sin agotar la nómina, las principales cuestiones consideradas, tanto en su evolución como en su diagnóstico actual y prospectivo, fueron:

- La visión institucional de la U.M. a través de las apreciaciones de sus autoridades superiores y sus principales referentes, en el nivel de dirección y decisión;
- Los fines, la misión, y los objetivos institucionales; también, las relaciones externas. La identificación y análisis del proyecto institucional;
- Los órganos de gobierno, su funcionamiento formal e informal y sus relaciones con los aspectos académicos y normativos;
- Las unidades académicas que la componen: facultades, institutos, escuelas y carreras. Sus principales características, su articulación interna y las actividades desarrolladas y proyectadas;
- Las políticas actuales y sus proyecciones para las funciones sustantivas y para las de apoyo a la actividad académica;
- El desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión. Los planes y programas de estudio, la consideración de la formación de grado y posgrado. La política institucional de investiga-

ción: las principales actividades desarrolladas y los lineamientos prospectivos. Las políticas de extensión y de transferencia: las actividades de desarrollo comunitario, los trabajos para terceros y los convenios inter-institucionales celebrados;

- La dirección y conducción de los recursos humanos, el desarrollo del plantel docente y de investigación. Las actividades de capacitación docente y no docente;
- Los modelos de gestión en juego, los procesos y procedimientos de trabajo que se desarrollan, las condiciones de infraestructura y los recursos disponibles;
- Los sistemas de información, de planificación y control, implementados o a implementarse;
- La biblioteca y la hemeroteca. El área de bienestar estudiantil.

1.4. La visita

La visita a la UM se efectuó durante los días 15 a 17 de junio de 1999. El comité de pares y los miembros responsables fueron recibidos por el Presidente y la mayoría de los miembros del Consejo Superior y asesores del mismo. Con ellos, se confirmó y amplió el cronograma de trabajo -elaborado antes de la visita institucional-¹⁰, el que se llevó a cabo sin dificultad alguna. Cabe destacar la extraordinaria predisposición de todos los miembros de la comunidad univer-

¹⁰ El cronograma aludido es el siguiente:

Martes 15: 10.00 – 11.30 Reunión con el Consejo Superior Universitario. **10.00 – 10.30** Presentación, a cargo de los Miembros responsables de la CONEAU del Comité de Pares, de la modalidad de trabajo y de los alcances del proceso de Evaluación Externa. Breve presentación del plan de trabajo. **10.30 – 11.30** Indagación sobre aspectos generales referidos al contexto en que se desenvuelve la entidad, la visión de los responsables de las funciones básicas de docencia, investigación y gestión y de las funciones de apoyo; indagación sobre las políticas institucionales y sectoriales y sobre el proyecto institucional y las prioridades que guían el accionar. **12.00 – 13.00** Entrevista al Decano y Vicedecana de la Facultad de Humanidades y de la Facultad de Estudios Orientales. Simultáneamente se visitó la Unidad Docente de Prácticas Intensivas en Pediatría del Hospital Español. **14.00- 14.45** Entrevista con la Secretaria Técnica. Simultáneamente, se visitó el Laboratorio de Investigación de la Facultad de Odontología. **15.00- 17.00** Entrevista con el Director General Económico. **17.30- 20.30** Reunión de trabajo del Comité de Pares.

Miércoles 16: 9.00– 10.00 Visita a la Biblioteca **10.00 – 13.30** Visita a la Facultad de Ciencias Médicas y a la Facultad de Odontología. Entrevista con los Decanos. Visita a los consultorios de práctica odontológica de Medicina Familiar y Comunitaria. Visita al ámbito de realización de los posgrados en Endodoncia y Ortodoncia. **14.00 – 16.00** Visita a las cátedras de Histología y

sitaria para colaborar con la tarea y para suministrar la información y aclaraciones requeridas.

El Comité de Pares obtuvo información mediante entrevistas a los responsables y miembros de las distintas áreas a partir de un cuestionario previamente elaborado y concerniente a los aspectos claves. Se realizaron observaciones directas en las áreas académicas, administrativas y de apoyo principales y se analizaron distintos tipos de documentos antes, durante y después de la visita.

Anatomía Normal. Entrevista con los responsables y alumnos. Visita a la Morgue. **16.00 - 18.00** Entrevista con la Directora de la Escuela Internacional de Negocios y visita a la misma. Entrevista a la Directora y Profesores de la Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica, visita a la misma y asistencia a la demostración de parte de la tecnología que utiliza. **18.00 - 19.00** Entrevista al Director y miembros del Instituto de Consultoría, Innovación Tecnológica y Gestión, del Centro de Estudios de Gestión de la Salud y Programas Comunitarios y del Centro de Resolución Alternativa de Conflictos. **19.30 - 21.00** Reunión de trabajo del Comité de Pares y los Miembros Responsables de la CONEAU.

Jueves 17: **7.30 - 10.00** Visita al Hospital Dr. Cosme Argerich, a los servicios-cátedras de Neurocirugía y Neumotisiología; y al Postgrado de Terapia Intensiva y Servicios de Trasplante Hepático y Cardíaco **7.30 - 10.00** Reunión de trabajo del resto del Comité de Pares **10.30 - 12.00** Visita al Hospital Durand, al servicio-cátedra de Clínica Médica y al Laboratorio de Investigación de Inmunología **11.00 - 12.30** Entrevista al Comité de Docencia e Investigación de la Universidad. **14.00 - 14.45** Entrevista a los integrantes del Departamento de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario. **15.00 - 15.45** Entrevista a la responsable del Área de Planeamiento y Desarrollo Curricular **16.00 - 17.00** Entrevista al Director del Instituto de Formación de Recursos Humanos en Administración de la Salud y al Coordinador de la Maestría en Administración de la Salud. **17.00 - 17.45** Entrevista a los responsables de la Escuela de Nutrición y de la Licenciatura en Nutrición. **18.00 - 18.30** Entrevista al responsable del Departamento de Recursos Físicos. **18.45 - 19.30** Entrevista de cierre con la Secretaria Técnica. **19.30 - 21.00** Reunión final de los Miembros responsables y del Comité de Pares con el Presidente del Consejo Superior Universitario.

IIª PARTE - GOBIERNO, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

2.1. Personería y Gobierno

2.1.1. Personería

Tal como se expresó al comienzo de este informe (1.1), el Ministerio de Cultura y Educación otorgó la autorización provisoria para *“la creación y el funcionamiento de la Universidad Maimónides mediante la Resolución Ministerial 1097”* del 21 de junio de 1990, a solicitud de la Fundación Científica Felipe Fiorellino. Los considerandos de dicha resolución expresan que la iniciativa *“acredita el respaldo económico y patrocinio”* y el *“aval”* de esa fundación, *“La cual ha probado contar con un acervo patrimonial holgadamente superior al requerido por el artículo 4 del decreto 8472/69”*, y también *“su trayectoria e indiscutible solvencia moral”*. En el artículo 1º de la parte resolutive, se expresa textualmente: *“Autorizar provisionalmente la creación y el funcionamiento de la Universidad ‘Maimónides’, con sede en la calle Tte. Gral. Juan Domingo Perón 3460 de Capital Federal, conforme a lo establecido por los artículos 1,3,4 y 5 del decreto 8472 del 31 de diciembre de 1969”*.

En concordancia con este marco legal, la Resolución Ministerial 1097/90, estableció en su artículo 7º expresamente: *“Dentro de los treinta días de la fecha la Universidad ‘Maimónides’ deberá iniciar los trámites pertinentes ante las autoridades competentes, con el fin de solicitar personería jurídica propia y, en caso de no obtenerse la personería solicitada dentro del año, quedará sin efecto la autorización provisional concedida”*. Debe aclararse que esta modalidad –primero autorizar la creación y luego poner plazo para la obtención de la personería jurídica- fue aplicada normalmente desde la misma sanción de la Ley 17.604.

El presidente de la Fundación Científica Felipe Fiorellino, por nota con membrete de esta Universidad, presentó pocos meses después al Ministerio el testimonio notarial de la constitución y el Estatuto de dicha Fundación y del otorgamiento de su personería jurídica, manifestando que ella tiene *“la titularidad de la Universidad Maimónides”*. El entonces Director Nacional de Asuntos Universitarios, en nota del 4 de setiembre de 1990, dirigida al Presidente de la Fundación Felipe Fiorellino acusa recibo de la anterior y expresa que la Universidad Maimónides *“puede considerar cumplido el requisito de la personería jurídica que respalde legalmente a dicha institución”*.

Frente a esta situación, la CONEAU en su Resolución N° 348/99, referida al informe sobre el funcionamiento de la UM, correspondiente al año 1997, se ha expedido en los siguientes términos: *“Del informe de la Universidad se desprende que ésta no obtuvo la personería como asociación civil o fundación prevista en el artículo 62 de la Ley 24.521, tema actualmente en estudio por la CONEAU y acerca del cual ésta hace la debida reserva para su oportunidad”*.

2.1.2. Estatuto Académico y Régimen de Gobierno

La norma básica de funcionamiento de la Universidad Maimónides es su Estatuto Académico, autorizado por la Resolución Nro. 1738 del Ministerio de Cultura y Educación con fecha 23 de diciembre de 1996. La Resolución citada modifica el anterior Estatuto que regía desde 1990.

Dicho Estatuto, en su Título I Artículo 1° (Fines y objetivos) indica que la Universidad ha sido creada por la Fundación Científica Felipe Fiorellino y organizada en base a la libertad de enseñar y aprender garantizada por la Constitución Nacional y las leyes reglamentarias de la educación e instrucción superior. En el mismo artículo, queda claro que la personería jurídica corresponde a la Fundación.¹¹

Los artículos 2° y 3° se refieren a sus finalidades esenciales en el nivel superior e incluyen la posibilidad de impartir enseñanza correspondiente a los ciclos primarios y medio.

El Título II denominado “Estructura de la Universidad” sólo detalla los siguientes niveles o áreas (a los que denomina “organismos”): a) Consejo Superior Universitario; b) Facultades, Escuelas y/o Institutos; c) Consejos Académicos y de Asesores y d) Colegios Universitarios o Instituciones de los tres niveles educativos aceptados, a saber: Nivel Inicial, Educación General Básica y Educación Polimodal. El Consejo Superior Universitario es el organismo máximo de gobierno de la Universidad y la totalidad de sus miembros son designados por el Consejo de Administración de la Fundación, la que también puede removerlos si así lo creyese oportuno. Está integrado por el presidente del Consejo de Administración de la Fundación quién ejercerá la titularidad del Consejo

¹¹ Se recibió copia del testimonio de constitución de la Fundación donde se explican sus propósitos y objetivos de orden científico mientras que a partir de las memorias y balances de la misma se deduce que su única actividad actual es la concerniente a la Universidad Maimónides.

Superior Universitario, un vicepresidente con iguales características, los decanos y directores de las facultades, escuelas o institutos, el director general económico y toda otra persona cuya integración, a juicio del Consejo, sea necesaria.

El artículo 6° establece las funciones del Consejo Superior, las que son similares a las que tradicionalmente se le asignan a órganos de este tipo. Cabe señalar que dos de estas funciones sólo se han cumplido parcialmente. Son las relativas a establecer la estructura de la Universidad y dictar las ordenanzas y reglamentos internos.

El artículo 9° hace referencia a las funciones del Presidente; el 11°, a las competencias de los decanos, directores o autoridades que el Consejo designe, y el artículo 12°, a los requisitos del desempeño del cargo y a la modalidad de designación de decanos, entre otros aspectos.

Los Títulos III (Del Personal Docente y de Investigación), IV (De los Alumnos), V (Régimen Disciplinario), VI (De la enseñanza, promoción y títulos), VII (Régimen económico- financiero), VIII (Reforma de los estatutos) y IX (Sede funcionamiento) presentan la contradicción básica de considerar a la Universidad como persona jurídica cuando, como se ha dicho, la personería corresponde a la Fundación. Por lo tanto, en algunos de sus artículos se habla de los fondos o de los recursos de la Universidad y en otros se hace referencia al personal, presupuesto, libros de contabilidad, etc., de la Fundación. De hecho, en varios pasajes, el estatuto alude indistintamente a la Fundación y a la Universidad.

Como resultado del análisis del Estatuto Académico en su totalidad se extraen las siguientes conclusiones acerca de la estructura de gobierno:

- a) El Consejo de Administración de la Fundación Científica Felipe Fiorellino designa y remueve a los miembros del Consejo Superior Universitario (arts. 5° y 10°); a los decanos o directores de facultades, escuelas, institutos y departamentos (art. 12°); al Director General del Instituto Superior de Investigaciones (art. 13°) y al Director General Económico (Art. 14°). Además, aprueba en definitiva la Memoria, el Balance, el Inventario y la Cuenta de Gastos y Recursos de la Universidad, que eleva al Consejo Superior (art. 6°).
- b) El presidente y los vicepresidentes del Consejo de Administración de la Fundación son automáticamente presidente y vicepresidentes del Consejo Superior Universitario; y el primero (o en su defecto, el vicepresidente) tiene derecho de veto respecto de las decisiones del Consejo Superior Universitario (arts. 5° y 8°).

De acuerdo con estas normas estatutarias, queda claro que el gobierno de la Universidad corresponde en exclusividad al presidente del Consejo Superior, tal como lo expresa el art. 9; y no al Consejo Superior Universitario, pese a la calificación de “órgano supremo de gobierno de la UM”, que le adjudica el art. 6 del mismo Estatuto.

Por otra parte, si se analiza el Estatuto de la Fundación, se comprueba que su Consejo de Administración está integrado por entre tres y veinte miembros: tres de ellos (“fundadores”) son permanentes y vitalicios y ocupan los cargos de presidente, vicepresidente 1º y vicepresidente 2º. Estos miembros vitalicios designan a los miembros temporarios y cubren los cargos vacantes. Además, *“Cualquier resolución que haga a los aspectos institucionales de gravitación a criterios de dichos miembros vitalicios y permanentes deberá contar indefectiblemente con la aprobación del presidente o de los miembros vitalicios en caso de ausencia o incapacidad del primero”* (art. 6º reformado). En síntesis, también la Fundación gira en torno de una sola persona que es, a la vez, presidente de la Fundación y de la Universidad.

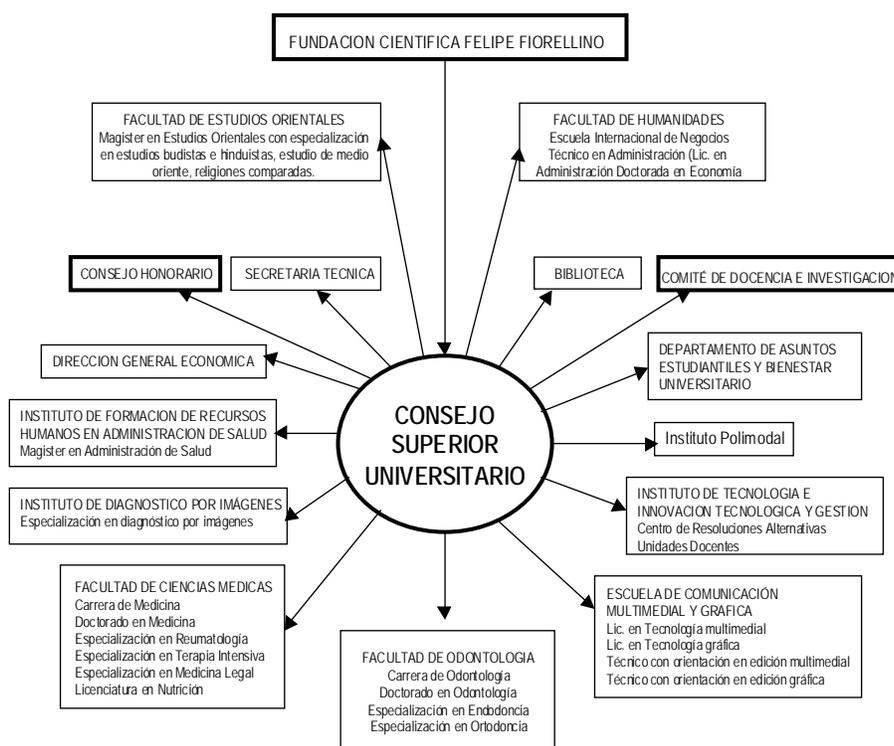
Esta concentración de autoridad es, sin duda, resultado de la historia de la Universidad. No es el primer caso en que un gran emprendimiento es obra de la visión, iniciativa y voluntad de un individuo. Pero una Universidad es una institución con características singulares que requiere a lo largo del tiempo la coincidencia y participación de muchas personas –docentes, investigadores y alumnos–, a las que no se les pueden aplicar automáticamente las estructuras y la lógica de una empresa industrial o comercial. Es, además, una institución destinada a perdurar más allá de las vicisitudes personales de sus fundadores.

Por consiguiente, aquellas pautas que son propicias y aconsejables en los primeros años de una nueva universidad, cuando todo está por hacerse, deberían modificarse en un doble sentido cuando ella alcanza la mayoría de edad y está en pleno desarrollo, a saber: en primer lugar distinguir los aspectos administrativos y económico-financieros de los estrictamente académicos; y, en segundo lugar, teniendo en cuenta estos últimos, otorgar a los integrantes de la comunidad académica, una participación que, sin poner en riesgo la continuidad del proyecto fundacional, los asocie institucionalmente a la obra común.

2.2. Organización

2.2.1. Estructura Orgánico Funcional

Organigrama presentado por la Universidad con motivo de la evaluación externa.



En el informe de autoevaluación no se hace ningún análisis respecto de la estructuración o de la dimensión organizativa de la Universidad como un todo, de la articulación entre facultades y de la vinculación a través del gobierno de la Universidad mediante propósitos y lineamientos comunes, áreas de trabajo, niveles intermedios, centralización o descentralización, etcétera.

No existen normas ni reglamentos que definan la estructura organizativa y la forma de gobierno a excepción de lo indicado en el punto 2.1.2. La estructura del gobierno universitario y las funciones de los órganos de gobierno están

contempladas en el Estatuto, pero sólo en ese nivel y en ese instrumento formal. Existen muy pocos niveles intermedios, formal e informalmente concebidos, y escaso personal jerárquico o instancias intermedias de gobierno.

En términos estrictamente técnicos, la estructura de la Universidad, coincide con lo que Henry Mintzberg ha denominado “configuración o estructura simple” y explicado con detalle en varios textos.¹²

Las estructuras de este tipo se caracterizan por la falta de elaboración. Son como “no estructuras” porque evitan usar todos los dispositivos formales y minimizan su dependencia de los especialistas; la mayoría de éstos son empleados bajo contrato y pueden sentirse o no incluidos en la organización. Como el poder tiende a estar centralizado, todas las decisiones parten del nivel superior (en este caso, del Presidente), de modo que éste se constituye en la figura principal y clave de la estructura; por lo tanto, ésta aparece formalizada sólo en parte y sólo en el alto nivel (en este caso, por obra del Estatuto) y en un núcleo operativo orgánico (las dos facultades principales y algunas áreas técnicas).

El ámbito de control del ejecutivo principal es amplísimo y no es inusual que todos le informen a él. La coordinación entre unidades recae en dicho ejecutivo, quien maneja discrecionalmente el sistema y los procesos comunicacionales.

¹² Entre ellos, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, Editorial El Ateneo, Bs. As. varias ediciones. Dicha estructura, presenta los siguientes rasgos o parámetros:

a) mecanismo coordinador principal: supervisión directa ejercida sobre pequeños grupos. b) parte clave de la organización: cumbre estratégica (Presidencia del Consejo Superior Universitario). c) principales parámetros de diseño: poco especializada, con escasa capacitación, orgánica y poco formalizada, con un tamaño entre mediano y grande, centralizada, con un agrupamiento funcional de actividades, sin dispositivos de enlace y con escasas actividades de planificación y control. d) su funcionamiento es dirigido, dinamizado y coordinado por un ejecutivo principal que habita en la “cumbre estratégica”, con tareas administrativas dirigidas directamente por dicho nivel, con áreas operativas que realizan tareas informales y de mínima discrecionalidad, con escasos niveles intermedios, sin ningún área de organización, métodos y sistemas o procedimientos permanentes, generadora de tecnología administrativa o de gestión (lo que Mintzberg ha dado en llamar “tecnoestructura”), con pequeños grupos de asesores o bajo la forma de comisiones o comités generalmente desarticulados, con un flujo de autoridad impuesto desde el nivel superior, con sistemas reguladores insignificantes, mucha comunicación informal y prácticamente ninguna constelación o red de trabajo formalizada. e) se trata de una organización -vista desde los factores situacionales- joven o en una primera etapa de desarrollo, con un sistema técnico relativamente simple que actúa en un ambiente conocido pero que oscila desde una perspectiva simple y dinámica, unas veces, a hostil, en otras, y que cuenta con un poder absoluto y centralizado encarnado en un ejecutivo que administra.

Las decisiones están centralizadas, se caracterizan por las respuestas rápidas y no existen estrategias formalizadas porque todo está concentrado en la visión del ejecutivo principal, la cual se orienta a la búsqueda de oportunidades. De hecho, la estrategia es una extensión de su visión personal, de sus creencias y de su personalidad.¹³

Hasta la fecha de la visita, no existe un documento formalizado, un diagrama de la estructura u organigrama formalizado¹⁴. Sin embargo, se ha comprobado que algunas áreas -como las referidas a los Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario- cuentan con resoluciones del Consejo Superior Universitario estableciendo sus funciones, actividades y responsabilidades especiales.

Por su parte, las facultades de Odontología y Medicina poseen funciones normalizadas, mayor nivel de especialización, capacitación y varios planes y proyectos de tipo institucional, mejores dispositivos de enlace y comunicaciones. En distintas partes del informe de autoevaluación, se percibe que dichas facultades se asumen como si ellas fueran toda la Universidad, lo que hace inevitable un examen del desarrollo institucional y de la propia misión de la UM.

Como se ha explicado, la Universidad tiene una estructura real sin formalizar en su totalidad. En general, los involucrados conocen las funciones de las unidades con las que se relacionan directamente y sobre todo el grado de su intervención, discrecionalidad y decisión con relación al Presidente del Consejo Superior Universitario; pero desconocen todas las actividades de interrelación y las funciones y actividades de las restantes unidades. En algunos casos, el desconocimiento evidencia una desarticulación considerable, en otros casos las unidades se mueven con absoluta libertad y autonomía, como si cada una de ellas fuera una verdadera universidad.

La hipercentralización actual tiene como ventaja, para la gestión institucional, contar con un total conocimiento de los aspectos operativos fundamentales y favorecer la adaptabilidad y flexibilidad institucional (ya que sólo pocos –el Consejo Superior Universitario o su Presidente- tienen que actuar), pero puede también ser causa de confusión. El ejecutivo principal corre el riesgo de privilegiar en demasía las oportunidades estratégicas (nuevos proyec-

¹³ Mintzberg alude a una especie de “sol refulgente que irradia calor y protección”, lo que se expresa gráficamente de una forma notablemente afín con el organigrama presentado.

¹⁴ El organigrama que se consigna en el inicio de este acápite (2.2.), fue presentado por el Presidente del Consejo Superior a raíz de su solicitud por parte del Comité de Pares, en el marco del desarrollo del proceso de evaluación externa. De acuerdo con las entrevistas mantenidas, se elaboró expresamente para atender este pedido

tos académicos) en relación con las operaciones sustantivas (los proyectos ya implementados y consolidados). Es cierto, también, que puede funcionar con algún grado de efectividad en un ámbito limitado pero, en un proceso de crecimiento y progresiva complejidad sin una administración o gestión desarrollada, no puede abarcarlo todo, la centralización se torna inefectiva y su principal ventaja se transforma, entonces, en su principal desventaja.

2.2.2. Principales normas, procesos y procedimientos de trabajo vinculados con las funciones básicas y con las funciones de apoyo y sistema comunicacional.

No existen procesos ni procedimientos formalizados de trabajo referidos a la planificación de los cursos, al seguimiento y evaluación académica departamental o al reclutamiento y la selección del personal docente, ni respecto de otros aspectos propios de la actividad académica o conexos a ella. Sólo se ha podido constatar la existencia de un documento que rige las actividades de las cátedras y de los alumnos y que comprende la mayor parte de los procedimientos referidos al régimen de dictado de clases y asistencia, incluyendo un reglamento disciplinario, aprobado por el Consejo Superior Universitario.

Más allá del citado documento, no fue posible identificar procedimientos formalizados, predeterminados o claramente consolidados en la práctica referidos a la gestión administrativa de apoyo a la actividad académica (procesos correspondientes a tramitaciones de alumnos y docentes, a la coordinación entre unidades, a la asignación de espacios -aulas y horarios-, a la elaboración de estadísticas, a la asignación de becas, al desarrollo de pasantías o del servicio de bedelía). Tampoco con relación a compras, presupuestos, tesorería, contabilidad y demás aspectos económico-financieros, mesa de entradas, despacho del Consejo Superior Universitario y órganos de conducción restantes, así como respecto de las operaciones vinculadas con el área de Personal, de la Biblioteca, de las tareas de intendencia, etcétera.

También se han encontrado evidencias de un sistema de comunicación imperfecto aunque significativo en algunas ámbitos, como en las Facultades de Medicina y Odontología. Mientras en ciertas áreas, profesores y no docentes se muestran más involucrados, otros ponen de manifiesto su desconocimiento de las acciones debido a una inadecuada circulación de la información sobre distintos aspectos académicos y de gestión.

Asimismo, existen problemas de articulación entre facultades y escuelas, centros o institutos y muy escasas experiencias de proyectos, planes, programas o procedimientos donde intervengan distintas áreas.

2.2.3. Relación de la estructura formal con la estructura normativa y académica

La estructura académica de la UM responde a los planes de estudio aprobados por el Ministerio de Cultura y Educación.

La Secretaría Técnica aparece como el único ámbito de trabajo con funciones de apoyo a la actividad académica en sentido estricto, tales como: recepción de inscripciones, certificaciones, listados de notas y exámenes, administración de legajos, intervención en trámites de pases, equivalencias, seguimiento a los docentes, administración del sistema de información referido a alumnos, tramitación de títulos, coordinación con las distintas escuelas, centros, institutos o facultades; estadísticas, elaboración de proyectos de resoluciones, asistencia a docentes, archivo de documentación respaldatoria, atención directa de las demandas del presidente del Consejo Superior, de los decanos, de las comisiones y demás áreas¹⁵.

En este área se superponen las tareas de una dirección de enseñanza tradicional con las de una coordinación interdepartamental -inexistente-, las de despacho y las de administración del sistema de información, clave para los fines de la institución.

2.3. Gestión

2.3.1. Gestión de recursos

Como consecuencia de la visita efectuada y de lo recogido mediante las entrevistas mantenidas, puede apreciarse que la Universidad carece de sólidos medios que enmarquen y orienten la gestión de recursos, por ejemplo:

- un sistema de planeamiento y desarrollo integral con sus consecuentes metodologías, instrumentos y recursos;
- un sistema de control de gestión;
- un sistema de evaluación integrado y desarrollado (si bien existen acciones aisladas al respecto);

¹⁵ Como ya se señaló, este conjunto de funciones que desempeña la Secretaría Técnica no se desarrollan de acuerdo a procedimientos formalizados.

- sistemas administrativos informatizados y procedimientos integrales que obedezcan a una planificación en este sentido, (es posible señalar la existencia de varios esfuerzos aislados, de algunos sistemas implementados y de otros en diseño);
- políticas con relación a las áreas de apoyo y al mejoramiento de los recursos humanos, (al respecto se han esbozado algunas ideas y proyectos).

Por otra parte, los servicios para los estudiantes, la gestión presupuestaria en sí, la financiación y las actividades de apoyo a la gestión de recursos - estas últimas, aunque dispersas o concentradas, según el caso, y no estructuradas totalmente- pueden considerarse aceptables. Las estadísticas y los sistemas de información presentan algunos problemas que más adelante se detallan.

Como se ha señalado, la Fundación y la Universidad se asumen como la misma entidad. En consecuencia, los presupuestos de la Fundación son los de la Universidad. En la documentación analizada, se observa una correcta administración de ambos. Las previsiones presupuestarias para los años 1996/97, 1997/98 y 1998/99 se han cumplido aceptablemente. El presupuesto de egresos ha crecido alrededor de un 20% entre los ejercicios 1996/1997 y 1999/2000. Las fuentes de financiamiento parecen ser confiables según la documentación y conforme a lo explicado por el Director General Económico.¹⁶

Los gastos y recursos del período son equilibrados, y se ha cumplido en más de un ochenta por ciento con lo presupuestado, sin desfasajes dignos de mención.

¹⁶ Para 1999/2000, en el presupuesto de la Fundación, se prevén ingresos del orden de los \$ 5.325.000 (el 92% correspondiente a Medicina y Odontología) y egresos por \$ 4.900.000 (el 91% correspondiente a Medicina y Odontología). La composición de los egresos previstos es la siguiente: Materiales (6.53%); Propaganda y Publicidad (3.37%); Gastos en personal docente, de investigación y no docente y honorarios profesionales (59.59%); Luz, Teléfono, etc. (3.26%); Mantenimiento (5.31%); Alquileres (0.41%); Equipamiento (3.16%); Amortización Muebles y Útiles e Inmuebles (3.37%) y Otros gastos (7.14%). Las proporciones no difieren significativamente respecto de años anteriores.

El último balance presentado, al 30 de junio de 1998, contiene un satisfactorio informe del auditor. El capital social alcanza a \$ 2.311.749,34 y el superávit del ejercicio a \$ 56.740,35. El auditor señala que no existen deudas exigibles, aunque la relación entre Deudas (\$ 983.502,11) y Disponibilidades (\$ 81.315,54) y Créditos (\$ 518.842,43) es desfavorable. El tesorero de la Fundación, aseguró que un gran porcentaje de la deuda ha sido saneada, a la fecha, y la restante no es exigible.

Cabe destacar que el costo por alumno, según el cuadro entregado a los evaluadores externos, con referencia al presupuesto 1998/99, es el siguiente:

\$ 6.034,48 en Medicina,
\$ 6.328,88 en Odontología,
\$ 2.745,10 en Administración -Escuela Internacional de Negocios-,
\$ 2.750,00 en Nutrición,
\$ 3.297,87 en Multimedia,
\$ 6.666,67 en Estudios Orientales y
\$ 119,52 en Mediación.

No se dispone de información relativa a otras actividades (v.g. posgrados).

Cabe destacar que la cantidad de alumnos consignados no coincide con la informada en otros documentos. Se presume que se han incluido asistentes a seminarios y otros cursos de carácter abierto.

El comodato con el Hospital Durand, por el cual la UM tenía allí una de sus sedes académicas, no está vigente. Solamente se realizan en dicha institución algunas actividades docentes de grado y posgrado y, actualmente, es considerada una unidad docente-asistencial más.

El monto de Muebles e Inmuebles que aparece en el Balance 1997/98 (\$ 2.751.834,03, el 82% del total del activo) se obtiene de todas las refacciones y mejoras realizadas en el edificio de la calle Hidalgo (inmueble en terreno de terceros ya que la Fundación no es propietaria del terreno) por un total \$ 1.949.230,25 mientras que el resto corresponde a instrumental científico, muebles y útiles, instalaciones, biblioteca, máquinas y equipos. Se adjuntó a la documentación recibida un contrato de comodato entre ALYSA S.A. y la Fundación donde se establece la modalidad de relación y las obligaciones recíprocas referidas a los inmuebles ubicados en la calle Hidalgo 769/795, Felipe Vallese 326 y Talcahuano 456, todos de la Capital Federal.

El personal en relación de dependencia con la Fundación alcanza a veintiocho empleados (diecisiete administrativos, un auxiliar administrativo, seis auxiliares técnicos, una enfermera y tres asistentes). La estructura salarial presenta diez categorías de sueldos que oscilan entre los \$ 566 y \$ 1.580.

El resto del personal, docentes, investigadores, personal superior o de conducción y los demás administrativos, auxiliares, asistentes y técnicos son contratados por la Fundación y se les paga en concepto de honorarios profesionales. En tales contratos, se especifican el objeto de la prestación, la naturaleza de las tareas, la remuneración y todos los aspectos de rutina, usuales en este

tipo de relación laboral. Los involucrados, por resolución interna del Consejo Superior, son asignados a las cátedras o áreas de desempeño. El número de docentes contratados no coincide con el número de cargos porque no se ha especificado la situación de quien con una única remuneración y un único contrato ocupa más de un cargo; obviamente, alguno de ellos en forma *ad-honorem*.

Los servicios de vigilancia y seguridad han sido tercerizados (suman el 4% de los gastos en 1997/98).

El rubro de sueldos y jornales (personal en relación de dependencia) se encuentra asignado totalmente al Rectorado (en realidad C.S.U)¹⁷ y a los centros docentes-asistenciales. En este rubro, además de los sueldos del personal en relación de dependencia se incluyen algunos montos en concepto de honorarios y de retribuciones por servicios.

Los sueldos docentes, de investigadores y del personal superior se registran, casi en su totalidad, como Gastos de Investigación -denominación incorrecta- en el cuadro de gastos, el que incluye un detalle de veintidós rubros agrupados por Facultades, Rectorado y Centros Docentes Asistenciales.

2.3.2. Infraestructura y equipamiento

El informe de autoevaluación detalla la infraestructura física con la que se contaba en 1997, fecha de su realización (superficie distribuida en aulas, laboratorios, oficinas y bibliotecas; equipamiento informático, material de Biblioteca y Hemeroteca). Sin embargo, no se realiza allí un análisis particularizado de este aspecto.

Durante la visita, se dispuso de un detalle de las obras a realizar en la sede de Felipe Vallese 326 -incluyendo el equipamiento para investigaciones en Odontología y la instalación de un complejo laboratorio (para desarrollar investigaciones en bio-materiales)- y del proyecto de obras previstas hasta marzo del 2000 para el edificio de Hidalgo 775. En este último figuran:

- la construcción de una sala de reuniones, de oficinas y recepción para el Instituto de Consultoría e Innovación Tecnológica y Gestión;
- el anteproyecto para el Centro de Diagnóstico por Imágenes a realizarse posiblemente en el primer semestre del 2000 y que cuenta con parte del equipamiento, ya adquirido por la Fundación F. Fiorellino;

¹⁷ En realidad, desde la reforma del Estatuto, el Rectorado no existe por lo que deberá adecuarse la terminología y reasignarse los rubros de acuerdo a las estructuras vigentes.

- la terminación del auditorio, cuya inauguración se estima para agosto próximo mientras que se prevé completar en octubre un sistema de proyecciones;
- la instalación de la planta generadora autónoma de electricidad en el segundo subsuelo, para atender emergencias por corte de energía;
- la finalización de la obra civil en quirófano con provisión de equipamiento;
- la conclusión de la planta de esterilización con equipamiento ya adquirido por la Fundación;
- la concreción del proyecto de Laboratorio de Análisis Clínicos sobre una superficie de 360 m² que trabajará en estrecha relación con la carrera de Nutrición, de Medicina Asistencial y de los Quirófanos.

Durante la visita, se ha constatado la realización de obras de importancia destinadas a superar los problemas de espacio y a incluir en un único edificio áreas que se encontraban dispersas en otros.

También se ha corroborado la incorporación de equipamiento de avanzada en varias áreas, aunque no se ha tenido oportunidad de entrevistar a la consultora externa encargada del diseño, desarrollo e implementación de los nuevos sistemas de información y operativos de apoyo.

Se desconoce si en los balances de la Fundación posteriores a 1998 se efectuaron las previsiones correspondientes para atender el plan de obras y de equipamiento proyectados.¹⁸

En todo caso, ninguno de los involucrados alberga dudas respecto de la realización en término de las obras ni teme por la posible falta de recursos para ello.

2.3.3. Convenios

La UM ha suministrado un listado de veintisiete convenios interuniversitarios (once con instituciones universitarias cuatro argentinas, cua-

¹⁸ En el presupuesto 1999/2000 de la Fundación, se estima \$ 320.000 para Materiales, \$ 155.000 para Equipamientos, \$ 385.000 en honorarios, \$ 260.000 para Mantenimiento y \$ 350.000 para otros gastos, sin mencionar las obras explicitadas ni si todo o parte de dichos montos corresponden a las mismas.

tro iberoamericanas, cinco de Estados Unidos, una de Canadá y dos de Israel) y copia de los convenios celebrados por la Fundación con las siguientes instituciones:

- La Secretaría de Prevención y Asistencia a las Adicciones y con el Ministerio de Salud, ambos de la Provincia de Buenos Aires, para promover la formación y capacitación de recursos humanos en la temática,
- La Municipalidad de Olavarría, para llevar a cabo dentro de varias unidades asistenciales, actividades docentes, asistenciales, de investigación, de consultoría y control de gestión, y para desarrollar un proyecto orientado a crear una subsede académica en dicho partido.¹⁹
- La Liga Israelita Argentina contra la Tuberculosis y de Medicina Preventiva, para desarrollar tareas de docencia, investigación, capacitación e intercambio al más alto nivel académico en el campo científico, educativo y de desarrollo comunitario, en general.
- La Fundación FEMIEN, para el estudio de las enfermedades de la mielina y neurooncológicas, la Fundación se ha comprometido a concretar la entrega de un subsidio para construir aulas para el dictado de cursos, etcétera.
- El Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, dentro del convenio marco suscrito con las universidades privadas.
- Los Convenios descriptos se consideran muy importantes para asegurar la prestación normal del servicio y una muestra significativa de las relaciones con el medio.

No se adjuntaron previsiones presupuestarias, por lo que se desconoce la forma en que se asignarán recursos a las tareas que emanen de dichos convenios. El Contador de la Fundación ha manifestado que no habrá inconvenientes de ningún tipo para su respectivo cumplimiento en tiempo y forma, ni dificultades dignas de mención.

Todos los convenios descriptos están vinculados con el área de Salud, lo que vuelve a replantear la situación de asimetría entre las áreas del conocimiento vigentes en la UM. Se presume que los celebrados con las universidades abarcarán también a los restantes campos del conocimiento.

¹⁹ Este Convenio será considerado más adelante en el ítem 2.4.

2.3.4. Modelo de gestión para la conducción y coordinación

La estructura real de gestión es consecuencia de un proceso de acumulación y dispersión histórica que no brinda un marco para definir correctamente la planta de personal requerida para los servicios administrativos y de apoyo y los procedimientos conexos.

Como ya se señalara, el modelo de gestión es sumamente centralizado y desarticulado.

Salvo excepciones, las diferentes unidades académicas no cuentan con servicios propios en materia administrativa. Algunas carecen de una estructura mínima y esto obliga a que sus responsables dediquen tiempo y esfuerzo a estas tareas restándolo del que corresponde a las funciones propias de su nivel, como por ejemplo, lo referido a la planificación, seguimiento y evaluación del aprendizaje.²⁰

Es importante mencionar que el proceso de evaluación externa coincidió con un momento de reordenamiento interno producido por el traslado de la documentación existente en la sede Talcahuano, a la sede Hidalgo.

Con referencia a la coordinación del trabajo, como ya se explicó, desde el nivel superior se ha privilegiado una modalidad de ajuste mutuo entre unidades y de normalización de resultados por sobre otras formas (como la que enfatiza procesos y procedimientos de trabajo) y existen dificultades reales para armonizar acciones distintas de las estrictamente docentes.

2.4. La subsede académica de Olavarría

Un tema que no figura en el informe de autoevaluación y que, no obstante, posee gran importancia, es el de la sede o subsede universitaria de la ciudad de Olavarría.

Como respuesta al pedido especial de informe sobre esta cuestión, solicitado a la Universidad, ésta presentó copia de la siguiente documentación:

²⁰ Estas dificultades evidencian una estructura orgánica funcional que depende de la voluntad y dedicación parcial de algunas personas y que cuenta con un débil sistema de información gerencial sin procedimientos claros y formalizados o sin una integración real de los esfuerzos que aparecen dispersos, todo lo que se hace particularmente visible en el suministro de información a veces contradictoria o por lo menos no coincidente, según quién la provea o de qué sistema se obtenga.

- a) Copia de la Resolución N° 8 del Consejo Superior de la Universidad, del 21 de agosto de 1995, que autorizó a la Facultad de Ciencias Médicas a proponer a ese Consejo la creación de “unidades docentes asistenciales asociadas” por acuerdo con entidades públicas o privadas asistenciales o de investigación básica o aplicada en las que se puedan llevar a cabo actividades de grado o posgrado de la propia Universidad.
- b) Copia del Convenio de octubre de 1996 entre la Universidad y la Municipalidad de Olavarría por el cual ésta autoriza a la primera a establecer unidades docentes asistenciales en distintos establecimientos hospitalarios municipales.
- c) Copia de la Ordenanza N° 2270/98 del Consejo Deliberante de Olavarría, fechado el 10 de julio de 1998, que “habilita al Departamento Ejecutivo Municipal a firmar el convenio marco de cooperación con la Universidad Maimónides, respecto de la entronización en Olavarría de una subsele académica, con el objeto de llevar adelante el proyecto que dicha Universidad se encuentra desarrollando en la sede central sita en la ciudad de Buenos Aires, ajustándolo a los mismos objetivos de ética y excelencia que le dieron origen en esa jurisdicción”.
- d) Copia del Decreto 585, del Intendente Municipal de Olavarría, con fecha del 24 de julio de 1998 por el que se promulga la ordenanza antes mencionada y se reitera la finalidad de “implementar una subsele académica” de la Universidad para que ésta lleve adelante el mismo proyecto que desarrolla en su sede central.
- e) Copia del Convenio, fechado el 1° de diciembre de 1998, entre la Intendencia Municipal y la Universidad Maimónides en el que se “acuerda colaborar recíprocamente para la implementación en la ciudad de Olavarría de una subsele académica de la Universidad Maimónides con el objeto de llevar adelante el proyecto que la misma se encuentra desarrollando en su sede central sita en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” (cláusula 1ª). Entre las obligaciones a cargo de la Universidad se incluye el “traslado de la totalidad de la currícula en todas las disciplinas que enseña la Universidad y en especial la de Ciencias de la Salud” (cláusula 2ª, a). Está previsto, además, que el convenio tendrá la vigencia (mínima) que requiera el cumplimiento de un ciclo integral de duración de las carreras que las partes resuelvan dictar en la subsele a partir de su instalación (cláusula 7ª). Finalmente, las partes reconocen la autoridad del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación para dirimir cualquier controversia académica que pudiere suscitarse entre ellas (cláusula 10ª).

Con lo transcrito queda plenamente claro el propósito de la Universidad de establecer una subsede en la ciudad de Olavarría, subsede que en ningún momento fue autorizada por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, conforme a lo prescripto por el decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 576/96 (artículos 3° y 15°), modificado por el reciente decreto 1047/99.

Con posterioridad se tuvo conocimiento de que la Universidad había solicitado dicha autorización al Ministerio de Cultura y Educación, pero hasta el momento no la ha obtenido.

IIIª PARTE - LA FUNCION DOCENCIA

3.1. Generalidades

En el caso de la Universidad Maimónides, la función Docencia, -uno de los tres soportes o pilares de la acción universitaria, junto con investigación y extensión-, ha sido privilegiada en términos explícitos, tanto debido a factores estratégicos como instrumentales. En efecto, en toda la documentación analizada (especialmente en el informe de autoevaluación, de 1997 y en el informe anual del mismo año) así como en las manifestaciones de buena parte de sus autoridades, cuerpo docente y estructuras de apoyo y soporte, se enfatiza tanto la necesidad como la pertinencia de desarrollar y consolidar prioritariamente la docencia, como estrategia para un desarrollo posterior y acorde de las otras funciones clásicas de cualquier universidad.

En este sentido pues, conviene subrayar que se está ante una dimensión analítica clave, primero porque lo es en sí, más allá del caso concreto de que se trate; y segundo, porque así ha sido considerada en el proceso de autoevaluación, en relación con los primeros diez años de vida de la institución.

Este plazo, se cumple en pocos meses más (mayo del 2000), de modo que también por este motivo de corte coyuntural, se hace pertinente el análisis que se desarrollará en las páginas que siguen.

3. 2. La oferta académica de la Universidad²¹

La función docente en la Universidad Maimónides se desarrolla en varias disciplinas y niveles, aunque cabe señalar desde ya una peculiaridad que marca profundamente a toda la institución: el predominio casi excluyente que revisten, tanto en la oferta académica como en la disponibilidad y uso de los recursos humanos y materiales, las carreras del área de la salud.

En las tablas siguientes puede visualizarse el espectro de alternativas académicas actualmente vigentes en la Universidad, discriminadas según se

²¹ La consideración de cada unidad académica y de cada una de las carreras que ofrece la Universidad se realiza en la parte V del presente informe. También, allí se considera la dimensión "alumnos" para cada una de las carreras y algunos aspectos generales de la propuesta curricular. Asimismo, en la parte VI se hace referencia a los ámbitos de apoyo a esta función (Biblioteca, Comité de Docencia e investigación y área de Planeamiento y Desarrollo curricular).

trate de carreras de grado o de posgrado, así como del total de alumnos involucrados respectivamente.

TABLA 1.
CARRERAS DE GRADO SEGÚN CONDICIÓN DEL ALUMNADO
para el período 1991-1999²²

	Medicina	Odontología	Nutrición	Administración	Comunicación	Total
Ingresados	823	342	26	21	78	1290
Desertores	270	77	9	4	27	387
Egresados	96	104	0	0	0	200
Cursantes	457	161	17	17	51	703

TABLA 2.
CARRERAS DE POSGRADO SEGÚN CONDICIÓN DEL
ALUMNADO
(1991-1999)²³

	Esp. Reumatología	Esp. Terapia Intensiva	Esp. Endodoncia	Esp. Ortodoncia	Doctorado Odontología	Mag. Administr. de Salud	Mag. Estudios Orientales	Total
Ingresados	3	7	14	35	8	23	49	139
Desertores	0	0	0	0	0	1	41	42
Egresados	0	0	0	0	0	0	0	0
Cursantes	3	7	14	35	8	22	8	97

²² Esta tabla, al comparar todas las carreras de grado, considera períodos diferentes para cada una, de acuerdo con el año en que comenzaron a desarrollarse. En todos los casos el período considerado finaliza en 1999 (junio).

²³ Esta tabla, de forma similar a la previa, considera períodos diferentes para cada una de las carreras de posgrado de acuerdo con el año de su puesta en marcha. Cabe aclarar que salvo el caso particular del 'Magister' en Estudios Orientales, en el que no hubo inscriptos en los últimos 3 años, el período considerado se extiende hasta 1999.

La información consignada demuestra, en primer lugar, la importancia cuantitativa de la matrícula vinculada con las áreas de la salud en relación con las demás, tanto en el nivel de grado como en el de posgrado.

En efecto, tanto el número de alumnos del grado, actualmente en condición de cursado regular, como la evolución de los totales de ingreso, muestran el notorio predominio de las carreras de Medicina, Odontología y Nutrición. Ellas concentran al 90.3% de los alumnos regulares, así como al 92.3% del total de ingresantes, independientemente de su condición actual de cursado.

Por otra parte, son estas carreras las únicas que presentan egresados a la fecha de esta evaluación. La carrera de Medicina ha logrado, en tres promociones, un total de noventa y seis egresados, y la de Odontología, en cuatro promociones, ha totalizado ciento cuatro egresados.

El énfasis en las carreras del área de la salud, que permea toda la estructura académica, así como la gestión global y la dinámica institucional, surge históricamente en los inicios de la Universidad y en los propósitos de la institución que la patrocina (la Fundación Científica Felipe Fiorellino).

Como suele suceder en las instituciones complejas, la predeterminación por el origen, así como la estructuración posterior de medios y fines, va generando una situación de notoria asimetría académica no solamente medible en términos cuantitativos.

Según se ha constatado en el análisis específico por facultades o escuelas, la oferta ajena al área de la salud, asume características mucho más instrumentales, en la medida en que es visualizada como un requisito para contar con las áreas de conocimiento indispensables para obtener el reconocimiento como Universidad. En este sentido, “giran” en sus concepciones específicas e instrumentales en torno de las carreras y las actividades que sustentan las carreras “principales”.

En segundo lugar, como resultado de la inspección de las tablas surge la evidencia de que la asimetría en las áreas temáticas se traslada también al nivel de los cursos de posgrado. En efecto, de las siete carreras de posgrado analizadas, seis se centralizan en temáticas de los campos disciplinarios de las Ciencias de la Salud.

En términos de matrícula e inscripción, el 91.7% de los alumnos registrados como cursantes regulares de los posgrados pertenecen a alguna de las seis disciplinas definidas como pertenecientes al área de la salud. En la inscripción original, las cifras eran un poco diferentes, debido a la inscripción de la Maestría en Estudios Orientales sobre el total de inscripciones registradas (35.3%)²⁴.

²⁴ Cabe recordar que esta Maestría no tiene inscriptos para los años 1997-99

Otro aspecto significativo que se ha registrado es que las actividades de posgrado no han generado todavía egresados. Ello se debe a dos factores. El primero es que las seis especialidades médico-odontológicas aún no completan una promoción debido a lo reciente de su implementación (entre 1996 y 1998 en todos los casos). Y el segundo, que la Maestría de Estudios Orientales registra una bajísima tasa de eficacia interna, la que será evaluada conjuntamente con el resto de las actividades de grado y posgrado en las páginas siguientes.

Por fin, una tercera constatación refiere a otra asimetría también notable: la muy exigua proporción de los alumnos de posgrado en relación con el alumnado total. En la tabla siguiente, puede verificarse que las carreras correspondientes a este último nivel han contribuido con el 9,7% del total de inscriptos en la Universidad a lo largo de toda su historia, así como con el 12.1% de los alumnos registrados en condición de cursado regular.

Los alumnos de posgrado que desertaron suman el 9.8% del total de desertores registrados en la Universidad. Por otra parte, ya se ha señalado, no se ha generado aún ningún egreso.

Cabe agregar que en las carreras de grado -más allá de su temática específica- los desertores suman el 30% del total de inscriptos en el lapso 1991-1999. Una proporción similar se mantiene en el nivel de posgrado -30.21%- , si bien debe destacarse que seis de las siete carreras consideradas tienen una antigüedad máxima de dos años.

TABLA 3.
DISTRIBUCION DEL ALUMNADO SEGÚN CARRERAS
DE GRADO O POSGRADO (1991-1999)²⁵

	Grado	Posgrado	Total
Ingresados	1290	139	1429
Desertores	387	42	429
Egresados	200	0	200
Cursantes	703	97	800

²⁵ Esta tabla agrega cantidades que consideran períodos diferentes de acuerdo con los distintos años de inicio de las carreras de grado y de posgrado.

3.3. La estructura docente

Para responder a los requerimientos académicos de las carreras y niveles ya señalados, la Universidad Maimónides cuenta con una planta docente sumamente numerosa y, en general, altamente calificada.

Las cifras que se consignan en la tabla siguiente, permiten corroborar la preponderancia evidente que presentan las disciplinas vinculadas con área de la salud.

3.3.1. Características básicas del cuerpo docente

TABLA 4.
PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA
DOCENTE SEGÚN DISCIPLINAS – junio 1999

Categoría / Carrera	Medicina	Odontología	Nutrición	Negocios Internacionales	Comunicación Multimedial	Total
Total de cargos	218	181	33	22	32	486
Total de Cátedras	41	50	15	21	23	150
Total de Horas/cátedra	1203	632.30'	89	57	85.30'	2067
Tamaño medio de cátedra	5.32	3.62	2.2	1.05	1.39	3.24
Carga horaria promedio por docente	5.31'	3.30'	2.42'	3.00	2.40'	4.16'
Carga horaria promedio por cátedra	29.20'	12.39'	5.56'	2.43'	3.43'	13.47'
Total de cargos docentes <i>ad honorem</i>	22	32	22	2	5	83
Total de horas cátedra <i>ad honorem</i>	106.45'	93	60	6	13.30'	279.15'
Promedio de cargos <i>ad honorem</i> sobre el total.	10.09	17.68	67	9.09	15.63	17.08
Promedio de horas cátedra <i>ad honorem</i> sobre el total.	8.85	14.71	67	10.53	15.47	13.51

La tabla anterior presenta información sistematizada especialmente a efectos de este informe, a partir de datos proporcionados por la Secretaría Técnica de la Universidad.

Desafortunadamente, esta información solamente se refiere a las carreras de grado. No fue posible disponer de similar información acerca de la estructura docente de los cursos y programas de posgrado. En todo caso, y establecida la enorme desproporción, en términos de alumnos, entre la estructura de grado y la de posgrado, y aunque la ausencia de información señalada resulte realmente un inconveniente para tener una visión global, los datos disponibles constituyen un analizador muy gráfico de las características centrales de la oferta docente de la Universidad Maimónides.

También aquí es posible notar el enorme predominio de la oferta académica de las carreras del área de la salud con relación a las carreras de negocios y comunicación.

Estas últimas poseen solamente el 11,1% del total de cargos docentes designados para el presente año lectivo por el Consejo Superior Universitario.

En cambio, la carrera de Medicina cuenta con el 44,9% del total de cargos docentes, y junto a Odontología, suman el 82,1% del total respectivo.

Esta distribución encuentra su lógico correlato en la distribución porcentual del total de horas de cátedra: el 58,25% corresponde a la carrera de Medicina. Sumadas a las de la carrera de Odontología, ambas llegan al 88,8% del total de horas de cátedra.

También pueden detectarse asimetrías entre los porcentajes de cargos y de horas asignados. Ello remite a una disparidad en el tamaño promedio de las cátedras.

En efecto, si para toda la Universidad, la “cátedra promedio” está integrada por 3,24 personas, los extremos de esta distribución están marcados por las situaciones verificadas en Medicina (donde la cátedra promedio es de 5,23 personas) y en Negocios (1,05).

Desde luego, esta situación no es caprichosa, sino que responde a la densidad del cuerpo de alumnos, que, como ya se señalara, presenta en la carrera de Medicina su mayor valor en términos absolutos y relativos.

La situación descrita se relaciona con la estructura del plan de estudios y el número total de cátedras. En este sentido, es la carrera de Odontología la que presenta el mayor valor en términos de cantidad de cátedras (cincuenta), seguida por Medicina (cuarenta y una). Ambas carreras, tomadas conjuntamente, suman el 60,67% del total de cátedras de la Universidad.

Por otra parte, los factores ya señalados (cantidad de cátedras por exigencias del plan de estudios y cantidad de alumnos) remiten a las desigualdades anotadas en lo referente a la carga horaria promedio de las cátedras.

El valor promedio, para toda la Universidad, de las ciento cincuenta cátedras consignadas, es de trece horas y cuarenta y siete minutos por semana. Pero, como todo valor promedio, esta cifra homologa situaciones muy disímiles. En efecto, en la carrera de Medicina, la carga horaria semanal promedio por cátedra es de veintinueve horas y veinte minutos, mientras que en la carrera de Negocios Internacionales dicho valor desciende más de diez veces al situarse en dos horas y cuarenta y tres minutos por semana.

La carga horaria y la distribución de cargos hacen posible considerar otro valor: el de la carga horaria semanal por docente, tanto la Universidad como en cada una de las carreras de grado que conforman su actual oferta académica.

El valor promedio de dedicación semanal tomado en horas cátedra por docente, no resulta particularmente elevado. Es de cuatro horas y dieciséis minutos. O sea, menos de veintidós horas mensuales, lo que no permite suponer la existencia de una “carrera docente”, como ocupación principal o inclusive “de medio tiempo”, en esta Universidad.

Esta afirmación, a pesar de la relativa dispersión que los casos particulares presentan en relación con el valor promedio, es válida para todas y cada una de las carreras que conforman la oferta académica de la Universidad. Medicina es la carrera que posee una carga horaria semanal promedio superior, con cinco horas y cincuenta y un minutos, mientras que la carrera de Comunicación Multimedial se ubica en los valores más bajos, con dos horas y cuarenta minutos semanales.

Finalmente, cabe señalar una última categoría, la referida a las situaciones *ad honorem*, que presenta características singulares.

En efecto, puede verse en la tabla analizada que la Universidad posee ochenta y tres cargos docentes *ad honorem*, -sobre un total de cuatrocientos ochenta y seis. Ello implica un total que supera el 17% de los cargos considerados, o sea más de doscientas setenta y nueve horas de clase no retribuidas (cifra superior al 13,5% del total de horas de clase).

Esta situación remite a criterios muy específicos de uso del recurso docente, que, en términos generales, supone asignar a un docente una renta en una asignatura de una carrera determinada y la situación de *ad honorem* en otra asignatura de otra carrera. Por lo general, se trata de la misma asignatura, que puede o no ser “superpuesta” en términos de alumnado; o, en todo caso, de asignaturas afines, con parte sustancial de contenidos similares.

Es habitual el uso compartido del recurso docente de cátedras de Medicina y Odontología, en los que la totalidad o parte del plantel de una o de ambas revista en una o en otra como honorario, y en la restante, como rentado.

En otros casos, la situación deriva del dictado compartido de asignaturas de apoyatura o de “conocimiento general” provistas a las carreras del área de la salud por las de comunicación o negocios. Es el caso de inglés, informática, administración y *marketing*, entre otras.

Tal vez el caso paradigmático de toda esta situación sea el existente en la carrera de Nutrición. Allí, los dos tercios de los docentes revistan como honorarios.

En el resto de las carreras, los valores se ubican alrededor del promedio general de la Universidad, y se destacan Medicina y Negocios como las carreras en que la situación asume menor intensidad. Es posible pensar, pues, que desde ellas, en mayor medida, se “asiste” a las otras en la provisión de recursos humanos que revistan en condición de rentados en el plantel propio, pero que “hacia afuera” realizan tareas honorarias.

Por último, es necesario detenerse brevemente en algunas características del “estilo” de respuesta docente a las demandas del alumnado.

Si, retomando la información presentada en las tablas anteriores se relaciona el total de cursantes en el nivel de grado (que es de setecientos tres alumnos) con el plantel docente (que en efecto posee cargo docente, ya que se verifican varios casos en que un mismo docente se desempeña en varias cátedras), se está en condiciones de afirmar que la relación docente-alumno se acerca notablemente a la atención de personalización casi absoluta en que cada alumno “posee” un docente a los efectos de un mejor y más adecuado aprendizaje.

En efecto, el cociente resultante de dividir el total de alumnos por el total de los docentes, en cada carrera y en el total de la Universidad, muestra que la cifra promedio es de 1,45. En otras palabras, que por cada tres alumnos, hay dos docentes que lo apoyan.

Como puede verse en el cuadro siguiente, estas cifras varían, y que Medicina es la carrera en que los valores se alejan más del promedio (2.09) lo que supone una “situación de atención” de dos alumnos por cada docente. En el otro extremo, en la carrera de Nutrición, cada alumno dispone de dos docentes para apoyo pedagógico y curricular. En Odontología y Administración, se mantiene una relación de más de un docente por cada alumno, mientras que finalmente la carrera de Comunicación Multimedial presenta valores levemente superiores al promedio, pero en todo caso, también muy significativos en términos de una atención extremadamente particularizada al alumnado; por lo menos, en los valores promedio considerados. En la tabla siguiente pueden verificarse tanto los valores concretos como las relaciones específicas entre ellos.

TABLA 5
RELACION DOCENTE – ALUMNO EN LAS CARRERAS DE
GRADO
(Cociente de Alumnos/Docentes)

Medicina	Odontología	Nutrición	Administración	Comunicación Multimedial	Total Universidad
2.09	0.89	0.52	0.77	1.59	2.09
1 a 2	+ de 1 a 1	2 a 1	+ de 1 a 1	2 a 3	2 a 3

3.3.2. Calificaciones del plantel docente

En lo que se relaciona con las calificaciones del plantel docente de la Universidad, se señalaba al inicio de este Informe que, en general, presenta perfiles de alta calidad, y, como se indicó antes, también de dedicación personalizada al alumnado.

En particular, y teniendo en cuenta que existen ciento cincuenta cátedras en toda la Universidad, la estructura promedio de una cátedra supone la siguiente distribución de perfiles de cargos: 0,61 titulares; 0,37 asociados, 0,91 adjuntos, 1,25 ayudantes, y 0,1 ayudantes de Laboratorio.

En otras palabras, una de cada tres cátedras está a cargo de un profesor no titular, aunque puede afirmarse que todas tienen la misma probabilidad de contar con un profesor titular o, en su defecto, con un profesor asociado, al frente de ellas.

La lectura de la información consignada en la columna de subtotales de la tabla que se presenta a continuación permite establecer que, en términos globales, el plantel docente de la Universidad se conforma con un 18,9% de profesores titulares, un 11.5% de profesores asociados, un 28% de profesores adjuntos, un 38,7% de ayudantes y un 2,95 de ayudantes de laboratorio o técnicos similares. La estructura de carga horaria por categoría docente sigue, en general, esta distribución. La información presentada a continuación permite visualizar con claridad estas cifras, así como efectuar otras consideraciones.

TABLA 6.
DISTRIBUCIÓN DE CARGOS Y DE HORAS DOCENTES SEGÚN
CATEGORÍA Y CARRERAS.
(junio 1999)

Carrera por Categorías	Medicina	Odontología	Nutrición	Negocios	Comunicación	Total universidad
Nº Titulares	33	45	6	3	5	92
Nº horas	161	161	19	7	13.30	361.30
Nº Asociados	23	18	9	2	4	56
Nº Horas	152	70	24	8	10.30	264.30
Nº Adjuntos	63	39	6	17	11	136
Nº Horas	351	112	13	42	27	545
Nº Ayudantes	99	78	8	0	3	188
Nº Horas	539	286.30	22	0	7.30	855
Nº Labor/Ay.	0	1	4	0	9	14
Nº Horas	0	3	11	0	27	41
Nº Doc. Tot.	218	181	33	22	32	486
Nº Hs. Totales	1203	632.30	89	57	85.30	2067

Es en la carrera de Odontología donde la estructura de cátedra promedio, arriba señalada, muestra mayores variaciones. Así, por ejemplo, tiene una cuarta parte del total de sus profesores categorizados como titulares de cátedra, y luego baja, en relación con el promedio de la Universidad, la proporción de los profesores asociados y adjuntos. En el otro extremo, puede considerarse el caso de la carrera de Administración, que presenta los valores más bajos de cargos titulares y asociados, lo que hace que más de las tres cuartas partes de las cátedras se encuentren a cargo de profesores adjuntos.

Medicina, que por su peso matricular y docente “marca” tanto el desempeño estudiantil como docente, presenta una conformación de cátedra muy cercana al promedio.

Como corolario de la información presentada, es posible construir una tipología de la distribución horaria según cátedras típicas (en este caso se asimila la tipicidad al promedio). La tabla siguiente posibilita tomar debida cuenta de la información procesada y realizar algunos comentarios al respecto.

TABLA 7.
TIPOLOGÍA DE DISTRIBUCIÓN HORARIA SEGÚN CARRERAS
Y CATEGORÍA DOCENTE

Carrera y categoría	Titular	Asociado	Adjunto	Ayudante	Lab/ Ayud.	Total
Medicina	4.53'	6.36'	3.34'	5.27'	-----	5.31'
Odontología	3.35'	3.53'	2.52'	3.40'	3.00'	3.30'
Nutrición	3.10'	2.40'	2.10'	2.00'	2.45'	2.42'
Administración	2.20'	4.00'	2.00'	2.28'	-----	2.35'
Comunicación	2.42'	2.37'	2.27'	2.30'	3.00'	2.40'
Total universidad	3.56'	4.44'	4.00'	4.33'	2.56'	4.15'

La información relativa a la distribución de la estructura típica de las cátedras por carreras y grado docente permite establecer, adicionalmente, algunas conclusiones.

La primera remite al hecho de que, siendo la cantidad de horas cátedra promedio para toda la Universidad, independientemente de la categoría docente, de cuatro horas y quince minutos, todas las carreras presentan valores inferiores a éstos (entre un 30% y un 50%), salvo Medicina, donde la relación es de cinco horas y treinta y un minutos. Este hecho muestra claramente la enorme incidencia que posee Medicina en el total de horas cátedra dictadas en la Universidad.

Pero además, Medicina se diferencia del resto en otros dos aspectos, vinculados directamente al *status* de las horas según tipología de cargos.

En efecto, para toda la Universidad, la cantidad media de horas-titular es de tres horas y cincuenta y seis minutos, y las de horas-asociado es de cuatro horas y cuarenta y cuatro minutos.

Estos valores son superados, en ambos casos, en la carrera de Medicina, mientras que en todas los demás se constatan diferencias en sentido negativo.

Por lo anterior, la estructura docente de la carrera de Medicina posee un 25% de horas más en la categoría de profesor titular, y casi un 40% más en la categoría de profesor asociado. En las demás carreras, los valores se manifiestan por debajo de los promedios respectivos.

En definitiva, puede establecerse que la Universidad Maimónides presenta características muy peculiares en lo relativo a la función docente que desarrolla.

En primer lugar, se trata de la función señalada como principal para la etapa de desarrollo institucional que transita entre el reconocimiento provisorio y el definitivo.

En segundo lugar, y debido a las características e historia del proyecto institucional, puede afirmarse que esta función privilegia cuantitativamente y cualitativamente las carreras vinculadas con el área de la salud, tanto en el nivel de grado como en el de posgrado.

En tercer término, puede afirmarse que la Universidad presenta una población de docentes calificada, con una dedicación de baja intensidad, aunque efectuando razonables procedimientos de “optimización” del recurso docente entre las diferentes cátedras y carreras.

En cuarto lugar, debe destacarse el hecho de que el plantel docente es numeroso, lo que, teniendo en cuenta el total de alumnos, asegura un seguimiento muy personalizado, todo lo que sin duda, habrá de resultar beneficioso para el aprendizaje, con efectos positivos en la eficiencia interna de las carreras y la calidad de los recursos humanos formados.

Finalmente, debe señalarse que la función docente se desarrolla a partir de una estructuración cuantitativa y cualitativamente bien equilibrada de las cátedras, con una adecuada distribución de los cargos de dirección (titulares y adjuntos) así como intermedios y de apoyo (adjuntos y ayudantes).

3.4. El rendimiento. Eficiencia interna y externa

En esta etapa del análisis, conviene efectuar dos consideraciones. La primera se refiere a la asimetría ya destacada en relación con el peso que asume la docencia en las carreras de la salud en relación con las otras; y la segunda remite a la diferencia ya anotada en términos de los comportamientos y la cuantía del alumnado de los cursos de posgrado en relación con los de grado.

3.4.1. La situación en las carreras de grado

Por lo anterior, en primer lugar, se centró el análisis en la eficiencia en el nivel de grado. Aquí existen situaciones diferentes por lo menos en relación con un atributo: las carreras que han logrado generar egresados, y las que aún no lo han hecho.

A fin de realizar un análisis que permita la comparación entre las diferentes carreras, se presenta la construcción de un índice de eficiencia interna aproximado, lo que permitirá, en un segundo momento, asociarlo a un índice de eficiencia externa, para comparar respecto de él a las carreras que poseen cohortes de egresados.

Mediante este procedimiento se establece un cociente desertores/ingresados, dividido a su vez por el número de cohortes ingresadas, que permitirá establecer el peso relativo de la deserción anual en cada carrera.

De este modo, puede establecerse el siguiente ordenamiento de carreras en términos de deserción (y de retención, por saldo) por año:

1. Nutrición: 17,3% de deserción
2. Comunicación Multimedial: 11,53% de deserción.
3. Administración: 6,35% de deserción.
4. Medicina: 3,64% de deserción.
5. Odontología: 2,5% de deserción

Por su parte la Universidad, presenta en términos generales un 3,33% de deserción anual en las carreras de grado.

Con el objetivo de medir la eficiencia externa, válida solamente para Medicina y Odontología, se puede establecer un cociente que mida la relación egreso-ingreso, o lo que es lo mismo, el “costo” que en términos de ingresados supone la “producción” de un egresado.

De este modo, puede establecerse que Medicina genera noventa y seis egresados a partir de un total de ochocientos veintitrés alumnos inscriptos. La relación es de 11.66%, o, en otras palabras, que se requieren 8.57 ingresantes para lograr un egresado.

En Odontología, con ciento egresados y trescientos cuarenta y dos ingresantes, la relación es mejor; del 30.4%, es decir, que se requieren 3.3 alumnos para generar un egresado.

Sin embargo, este resultado es demasiado abultado e injusto, en tanto se toman en consideración a alumnos de diferente condición, es decir: aquellos que se encuentran cursando la carrera en términos de su estructura típica (cinco o seis años, según los casos) y aquéllos, que, de acuerdo con este criterio, deberían haber egresado.

Para salvar esta dificultad, se debería proceder al análisis de cohortes concretas, lo que no es posible debido a la carencia de información comparable.

El recurso disponible, sin embargo, radica en la construcción de cohortes “típicas”, a partir de considerar tasas de ingreso iguales y tasas de egreso también iguales, promediando ambos valores de alumnos según la cantidad de años típicos de cursado.

Si se sigue este procedimiento, se podría establecer que Medicina, produjo sus noventa y seis egresados en tres años, a razón de veinticuatro por cada año, pertenecientes a las cohortes 1991-1996, 1992-1997 y 1993-1998.

De igual modo, se debería establecer que el total de ingresantes (ochocientos veintitrés) puede ser considerado como resultante de una cantidad constante durante los nueve años transcurridos. El ingreso promedio, así calculado, sería de 91,4 alumnos por año.

En tanto se está tratando del desempeño de las primeras tres cohortes, se deberían consignar solamente aquellos alumnos que, debido a la fecha de su ingreso, estuvieran en condiciones de haber culminado el cursado en los términos típicos, es decir a los siete años cumplidos a contar desde la fecha de su ingreso. Por lo tanto, se deberá consignar como posibles “candidatos” al egreso de las primeras tres cohortes, solamente a los ingresantes de los primeros tres años, es decir a doscientos setenta y cuatro alumnos. La tasa de egreso pues, debería relacionar a los efectivamente egresados con los ingresados típicos.

La tasa de eficiencia por egreso sería en este caso del 35.0%. En otras palabras, de los ingresantes considerados, sólo una porción levemente superior a la tercera parte logró el egreso; el resto, o desertó o está retrasado en su egreso.

Procediendo de la misma forma para la carrera de Odontología, podría establecerse que el ingreso típico, en condiciones de egresar en el período 1996-1998, estaría predeterminado por los ingresantes entre 1991 y 1994. Si el ingreso promedio puede ser estimado en treinta y ocho alumnos por año, el total de ingresantes típicos sería de ciento cincuenta y dos estudiantes. De ellos, egresaron ciento cuatro, es decir, el 68,4%.

Ambas tasas son comparativamente altas en el contexto nacional y aun en el internacional, si se tiene en cuenta las disciplinas de que se trata.

En resumidas cuentas, se está ante una oferta académica que se refleja en tasas de eficiencia interna relativamente altas, que orillan el 70% de retención, y unas tasas de egreso que muestran niveles de eficiencia externa destacables, sobre todo si se asume que esta evaluación se realiza a mitad de año, por lo que el número de egresados en 1999 debería incrementar en algunos puntos porcentuales los valores determinados en este informe.

3.4.2. La situación en las carreras de posgrado

Ya se ha visto que las carreras de posgrado que ofrece la Universidad Maimónides aún no han logrado egresados, lo que hace inviable el estudio de su eficiencia externa. Pero, en el espacio de la eficiencia interna, la situación muestra logros y fallas sobre los que es necesario detenerse.

En primer lugar, hay cinco carreras iniciadas recientemente -las especialidades de Reumatología, Terapia Intensiva, Endodoncia y Ortodoncia, así como el Doctorado en Odontología-, que no registran desertores, por lo que la

retención es del 100%. Estas cinco carreras reúnen un total de sesenta y siete alumnos, lo que representa el 48% del total de alumnos consignados en el nivel de posgrado (Reumatología, Endodoncia y Terapia Intensiva han obtenido la acreditación por parte de la CONEAU).

Por otro lado, la Maestría en Estudios Orientales registra un alto porcentaje de deserción: el 83.7%. Lo que hace que las carreras de posgrado, consideradas en su conjunto, tengan un porcentaje de deserción equivalente a las de grado (30%) a pesar de que estas sean de reciente implementación.

La otra carrera, la Maestría en Administración de Salud, es la única del área de la salud que no se inscribe institucionalmente en ninguna de las facultades específicas (Medicina, claramente y Odontología, tangencialmente). Se trata de un emprendimiento separado, sustentado en un Instituto de Formación de Recursos Humanos en Administración de la Salud, con vínculos *ad hoc* con la institución, lo que en todo caso, podría tener alguna influencia en el procesamiento de los comportamientos analizados en los párrafos anteriores.

3.5. Estructuras de apoyo a la docencia.

En términos generales, la Universidad Maimónides cuenta con diferentes alternativas y posee medios para apoyar la labor docente que realiza. En cuanto a los laboratorios, la disponibilidad es amplia, el equipamiento es moderno y abundante, y los materiales son adecuados cuantitativa y cualitativamente.

Desde luego, la situación no es idéntica en todas las unidades. La ya referida asimetría en cuanto al peso relativo de las carreras médicas y odontológicas, hace que estas disciplinas estén notablemente dotadas de equipamiento, mientras que las carreras más “humanísticas” o de administración se circunscriben más bien a la disponibilidad de aulas, bibliotecas, y, eventualmente, equipamiento auxiliar, como computadoras, impresoras, papelería, etcétera.

La Escuela Multimedial y Gráfica cuenta también con equipamiento de última generación, lo que posibilita prácticas de producción y aprendizaje adecuadas y motivadoras.

La Biblioteca es amplia y, en general, suficiente para las necesidades de las carreras en el área de la salud. Sin embargo, es escasa, por lo menos en la cantidad de ejemplares, para las necesidades actuales y futuras de las carreras no médico-odontológicas.

3.6. La relación de la docencia con la investigación

Por las características apuntadas, tanto en lo referente la temática académica ofrecida como por su distribución en actividades de grado y de posgrado, la investigación académica tiene escasa relación con la docencia.

En términos generales, la única actividad de investigación vinculada con la docencia es la realizada en las carreras de posgrado. Su cuantía es poco significativa -entre otros factores por la propia escasez de alumnado específico-, aunque cabe destacar que en las entrevistas mantenidas se hizo alusión al desarrollo futuro de la función investigación desde dos vertientes. Una, mediante la consolidación de equipos de investigación y consultoría, no relacionados con la actividad de docencia en forma explícita, aunque retroalimentados por algunos egresados y por alguna práctica -sobre todo de laboratorio- que pueda desarrollarse en las aulas. La otra vertiente, aún en la fase de planificación, remite a la posibilidad de generar y disponer de becas de investigación destinadas a alumnos que puedan realizar actividades de este tipo en el marco de las exigencias de las tesis o trabajos de posgraduación.

3.7. La inserción laboral de los egresados

Como ya se ha señalado, la Universidad Maimónides posee un todavía escaso caudal de egresados. Respecto de ellos, no se ha realizado ningún seguimiento sistematizado, aunque la implementación de esta tarea se considera institucionalmente prioritaria.

En cualquier caso, en las carreras médico-odontológicas, existe la certeza de que un número significativo de esos jóvenes egresados se han acercado a la institución y cumplen algún rol como profesores, ayudantes o asistentes de investigación.

El perfil de la carrera de Medicina -orientación en medicina familiar- genera profesionales generalistas, con énfasis en una visión humanística de la disciplina.

La existencia de una actividad de extensión, estrechamente vinculada con la práctica académica, como lo es el Sistema de Atención Preventiva de Salud de Núcleos Familiares, que además genera ingresos a la Universidad, aparece en primera instancia como un umbral de ingreso o de “pasantía” para los jóvenes egresados. Si esta práctica se consolida, como está previsto, se dispondrá de una alternativa laboral estable y redituable para buena parte de los egresados que, como médicos, elijan esta opción. En todo caso, en el momento

en que se realizó esta evaluación, no fue posible cuantificar el grado de participación en dicha actividad.

IVª PARTE - LAS FUNCIONES DE INVESTIGACION Y DE EXTENSIÓN²⁶

4.1. Política de investigación

En el Estatuto de la Universidad Maimónides, se considera que la investigación científica es una de sus finalidades esenciales: “La investigación científica, en función de las prioridades nacionales determinadas por el desafío que impone la acelerada evolución del planeta, y en el marco del cumplimiento de los objetivos que guían el progreso de la República.”

En el mismo Estatuto, Art. 13, se dice que: “el Director General del Instituto Superior de Investigaciones es el funcionario encargado de asistir al Presidente del Consejo Superior Universitario en el área de su competencia, y tomar a su cargo todas las investigaciones en apoyo de las carreras que sirvan para ampliar el cuadro general de las ciencias y las humanidades. Debe poseer título universitario. Es designado y removido por la Fundación Científica Felipe Fiorellino”. El Instituto al que hace referencia el artículo mencionado no existe.

En el organigrama de la Universidad que se desprende del Informe de Autoevaluación, se vincula esta función al Comité de Docencia e Investigación, el cual aún no ha concretado su organización y acciones.

Luego de analizar el informe de autoevaluación, de haberse realizado visitas a los diferentes centros de estudio y entrevistado a los distintos actores, pueden efectuarse las siguientes consideraciones sobre este aspecto:

- Hasta el momento no se han fijado políticas de investigación ni se han definido con precisión líneas o ejes prioritarios a desarrollar; excepto en el caso de la Facultad de Odontología, en la cual sí se han especificado, bajo el título de *Investigación y Desarrollo, Objetivos Generales y Específicos* en ese ámbito. Además en esta Facultad funciona el Instituto de Investigaciones Científicas Odontológicas, creado en el año 1994 y que nuclea la actividad clínica y experimental de esta Facultad y algunas de la Facultad de Ciencias Médicas.

²⁶ En la parte VI del presente informe se consideran ámbitos de apoyo a la función de investigación (el Comité de Docencia e Investigación) y de extensión y transferencia (Instituto de Consultoría, Innovación Tecnológica y Gestión).

- Existen en las diferentes Facultades, Institutos y Unidades Docentes, equipos de investigación con dispares mecanismos de consolidación, pero solamente en las Facultades de Odontología y en la de Ciencias Médicas parece contarse con la cohesión indispensable para realizar una labor continuada.
- En la Facultad de Humanidades y Estudios Orientales sólo se observa un proyecto de investigación en curso en cooperación con la Universidad Nacional de Tucumán, aunque aparecen considerados como resultados de investigación algunos trabajos monográficos del alumnado.
- En la Escuela de Comunicación Multimedial, existen algunos proyectos aún no implementados.
- Respecto del financiamiento, se observa que, según los casos, los proyectos y programas son financiados por la Universidad, por los propios investigadores o por otras Instituciones, y que prevalecen las dos últimas vías.
- Existen escasos convenios interinstitucionales (nacionales o extranjeros) relativos al financiamiento de actividades de investigación, y todos se circunscriben al área de Ciencias de la Salud, y a aspectos lindantes entre la investigación, la consultoría y los servicios arancelados a terceros.

4.2. Resultados e impacto de la investigación

Por lo ya mencionado, no resulta sorprendente que la mayoría de las publicaciones de resultados de actividades de investigación desarrollados -en todo o en parte- en la UM, sean realizadas por las Facultades de Ciencias Médicas y de Odontología.

4.3. Personal dedicado a la investigación y formación de futuros investigadores.

Según lo expuesto hasta ahora, se desprende la inexistencia de una política de formación e incentivos a la investigación en la UM. Como excepción, cabe destacarse la situación verificada en la Facultad de Odontología, la cual entrena a los estudiantes de grado para capacitarlos en la aplicación del método científico.

Del mismo modo, las Prácticas Integrales Intensivas que realizan los alumnos de la Facultad de Ciencias Médicas, a lo largo de toda la carrera, cumplen con estimular y con entrenar al alumnado en la adquisición de los conocimientos básicos de la metodología de la investigación científica.

A partir de la información disponible, no es posible cuantificar ni menos aún calificar al plantel de investigadores de la UM.

4.4. Evaluación de la investigación y recursos destinados a la misma

No existen acciones institucionalizadas con respecto a la evaluación de proyectos, programas y desempeño de los investigadores. Tampoco una distribución presupuestaria anual para la investigación.

El equipamiento y mantenimiento, así como las estructuras de apoyo a la investigación, solamente se adquieren por la demanda de los actores.

4.5. La política de extensión

El concepto de Extensión se concibe en la Universidad Maimónides de diversas maneras. Por un lado, alude a actividades de divulgación, tales como conferencias y seminarios, que a veces son arancelados.

Este tipo de actividad es el que sustenta la existencia misma de algunas unidades académicas o de servicios, como es el caso de la Facultad de Humanidades y de Estudios Orientales. En alguna medida, también del Centro de Mediación, que no está estructurado como unidad académica, sino de apoyo.

Un segundo concepto de la extensión se refiere a actividades vinculadas con la práctica estudiantil orientada al medio, a partir de las necesidades de su formación, las que además generan servicios destinados a mejorar la calidad de vida de la población. Es el caso de las Prácticas de Medicina Familiar Comunitaria o las del Plan de Atención Odontológica.

Pero también se da la circunstancia de que estas actividades son aranceladas, en la medida en que los usuarios abonan los costos de los materiales y la medicación en Odontología, de modo que no queda claro por qué concepto se arancela la afiliación familiar al Plan de Salud.

En todo caso, estas prácticas se alejan de la concepción de extensión como actividad organizada y destinada a la vinculación integral con el entorno social, productivo y ecológico.²⁷

²⁷ Es a todas luces evidente que esta función, así como las de consultoría y transferencia (analizadas en los capítulos finales de este informe) requieren ser repensadas, muy probablemente a partir de asesorías externas despojadas del criterio “autorreferenciado” que se ha detectado en esta Universidad.

Vª PARTE - LAS UNIDADES ACADEMICAS

5.1. La Facultad de Ciencias Médicas

Como se señaló inicialmente, la Facultad de Ciencias Médicas es una de las dos unidades académicas originales consideradas en la resolución de autorización provisoria de la Universidad (Nº 1097/90). Esta resolución hace referencia a los antecedentes previos de la Fundación Felipe Fiorellino en el ámbito de la Medicina destacando la trayectoria e indiscutible solvencia moral que posee en dicho ámbito. Estos antecedentes, sumados a una relativamente rápida consolidación de la carrera de Medicina (que motorizó el desarrollo de otras ofertas y unidades vinculadas con el área de salud) bosquejan un perfil académico particular respecto del conjunto institucional.

5.1.1. Características de la carrera de Medicina

La Carrera de Medicina es la única carrera de grado que depende, en sentido estricto, de esta Facultad. Si bien, en el marco de la misma, también se encuentra la Escuela de Nutrición, con la respectiva licenciatura (a la que le proporciona soporte administrativo, técnico y de laboratorio) ésta mantiene una autonomía relativa considerable en términos académicos, en parte explicable por su propuesta curricular, que excede el campo médico. Es decir, podría sostenerse que, en la práctica institucional, la carrera de Medicina constituye la actividad central sobre la que convergen la mayoría de las actividades académicas que desarrolla la Facultad de Ciencias Médicas.

La dirección de la Facultad es ejercida por el Decano, que depende del Consejo Superior Universitario y es designado por la Fundación. Su estructura organizativa se completa con un vicedecanato, una dirección de estudios y una secretaría técnica.

El funcionamiento de la Facultad está regulado por normas que se expresan en procesos y procedimientos de trabajo vinculados con las funciones básicas y con las funciones de apoyo, y se encuentran en el reglamento de la actividad académica, el manual de evaluación educativa y en un instructivo sobre exámenes.

La carrera de Medicina tiene una extensión curricular de seis años, distribuidos en tres ciclos: biomédico (1º y 2º año), clínico (3º, 4º y 5º año) y prácticas integrales intensivas (6º año). Estas últimas son asimilables a las tra-

dicionales residencias médicas, pero incorporadas en la etapa de grado y con una rotación por distintos servicios hospitalarios.²⁸

Durante los distintos ciclos se desarrolla transversalmente el área de Medicina Familiar y Comunitaria, según tres ejes: Epidemiología, con la realización de una investigación epidemiológica en cada año; Familia y Comunidad, con un programa de seguimiento de familias, y Programas de Promoción de Salud en la Comunidad, con la inserción de los estudiantes en el desarrollo de un programa comunitario. Los contenidos curriculares del plan de estudios apuntan a formar médicos generalistas, con una concepción humanística.²⁹

En relación con este perfil propuesto, aún se observa entre los objetivos de la carrera y los contenidos del plan de estudios, una distancia considerable en los procesos de formación; éstos todavía mantienen las orientaciones tradicionales de la educación médica. Cabe tener presente que esta distancia ya había sido percibida por la propia Facultad en su proceso de autoevaluación en 1997.

La duración de la carrera, su organización en ciclos, la carga horaria total (seis mil cuatrocientas cuarenta y cinco horas) como así también su distribución teórica y práctica, muestran una tendencia similar respecto de las restantes facultades de medicina del país. En relación con ello, una diferencia relevante es que todas las asignaturas del curriculum son obligatorias; no existen asignaturas optativas.

En general, la organización de la carrera satisface los criterios de diferenciación por ciclos, y el equilibrio de las actividades teóricas y prácticas desarrolladas. Sin embargo, sería conveniente revisar su organización y programar asignaturas optativas, con módulos temáticos alternativos. Esta apreciación, también fue señalada por la propia Facultad en el informe de autoevaluación.

La enseñanza en esta carrera se podría caracterizar como “personalizada”, tiene una relación docente/alumno de 1:4 en el ciclo biomédico y clínico, y de 1:1, en las Prácticas Integrales Intensivas. El alumno tiene una permanencia promedio en la Facultad de ocho horas diarias, de lunes a viernes.

²⁸ En las prácticas integrales intensivas se realiza un programa de “Entrenamiento en Servicio”, planificado y supervisado por “tutores” que son docentes ayudantes que trabajan con los alumnos en horarios que van de cinco a diez horas diarias. Además de ello, los alumnos deben cumplir entre dos y tres guardias semanales (de entre doce a veinticuatro horas, cada una).

²⁹ Se presentan como lineamientos generales: la enseñanza en hospitales desde el comienzo de la carrera, la presencia de la orientación humanística (Ética General, Bioética Clínica y Bioética Social), el énfasis en la atención primaria de la salud, la integración de las asignaturas del ciclo Básico y en el ciclo clínico, la enseñanza de computación e inglés y el desarrollo de prácticas integrales intensivas.

A través de las observaciones realizadas durante la visita (en prácticas del ciclo biomédico, en varias unidades docentes-asistenciales y en las prácticas integrales intensivas) se puede destacar, como común denominador, el desempeño de docentes y alumnos guiado por el desarrollo de criterios críticos y analíticos. A su vez, el Programa de Salud Familiar y Comunitaria que lleva adelante la Universidad, en tanto componente del diseño curricular (Área de Medicina Familiar y Comunitaria) desarrolla un concepto totalizador en la formación que toma a la persona inserta en el grupo familiar dentro del contexto social, elemento que colabora en la definición del perfil buscado, un médico generalista, aunque aún no totalmente consolidado.

En este marco, se puede afirmar que predomina una metodología de enseñanza de calidad, la cual promueve una buena formación del alumno, tanto en los aspectos cognoscitivos como en la adquisición de habilidades y destrezas.

5.1.2. Alumnos

El régimen de evaluación, promoción y permanencia de los estudiantes se rige por las reglas estipuladas en los documentos normativos y adquiere características especiales de acuerdo con el ciclo por el que transcurren los alumnos. En general, lo regulado resulta satisfactorio para guiarlos durante su proceso académico.

Cabe destacar que la Facultad de Ciencias Médicas, a través de la carrera de Medicina, es la que cuenta con mayor cantidad de alumnos (cuatrocientos cincuenta y siete cursantes en 1999).³⁰

Según los datos considerados en el informe de autoevaluación se destaca que la matrícula inicial en 1991 (ochenta y dos alumnos), se multiplicó en 1997 en una proporción 1 a 4 (trescientos treinta y cuatro alumnos en 1997); es decir el crecimiento para el período 1991-97 fue del 307%.³¹ A su vez, la tasa de deserción promedio para el mismo período (1991- 1997) fue del 15 %. La institución señala como causas de abandono las siguientes: difícil adaptación a la vida altamente urbanizada de Buenos Aires (muchos de los alumnos provienen del interior del país y del exterior), inadecuada elección de carrera por

³⁰ Cfr. Tabla 1, Parte III, del presente informe.

³¹ Cabe tener presente que si se hubiese mantenido la cantidad inicial de ochenta y dos alumnos inscriptos por año en los seis años del plan de estudios, hubiese significado un crecimiento, al sexto año, de un 500%.

influencia familiar (en muchos casos se trata de estudiantes cuyos padres ejercen la profesión médica) y factores económicos. El porcentaje de graduados de la primera cohorte fue del 37% (1991-1996), estimado por debajo de las perspectivas institucionales.

Con respecto a las causas de la deserción, se considera que éstas deberían ser estudiadas con mayor profundidad, como así también el bajo porcentaje de graduados para una Facultad con notables exigencias y condiciones académicas, y una alta correlación docente/alumnos.

5.1.3. *Cuerpo docente*

La Facultad de Ciencias Médicas cuenta actualmente con doscientos cuarenta cargos docentes de los cuales ochenta y seis corresponden a profesores titulares, asociados o adjuntos; y los ciento cincuenta y cuatro restantes, a ayudantes.

Si bien la relación alumnos/docentes promedio es alta (2.09), la mayoría de los docentes tienen dedicación simple y no existen cargos con dedicación exclusiva.

Esta baja dedicación se explica institucionalmente en los siguientes términos: “La mayoría [de los profesores] se desempeña en otras Universidades o Centros de Investigación, por lo que han optado por la dedicación simple. Sin embargo, al desempeñarse en cargos hospitalarios están cerca de sus alumnos a través de la práctica médica institucional, lo que les facilita llevar a cabo el desarrollo curricular pertinente a su cargo”.³²

Más allá de esta correcta consideración institucional, sería conveniente la introducción y el incremento de las dedicaciones completas a fin de promover efectivamente un mayor grado de desarrollo de la investigación, con sede en la Facultad, y de generar también un mayor compromiso con la actividad docente.

Otras cuestiones que merecen ser objeto de revisión, en relación con el desarrollo y consolidación de la carrera docente, tienen que ver con la inexistencia de designaciones permanentes en los cargos docentes (existen sólo contrataciones anuales y cuatrimestrales) y con la ausencia de normas de evaluación sistemática y de programas institucionales de capacitación pedagógica del cuerpo docente, lo que deriva en la imposibilidad de considerar estos resultados para la promoción o movilidad en la carrera.

³² Informe de autoevaluación, página 90.

Los profesores son designados por el Consejo Superior Universitario a propuesta del Decano, según los requerimientos establecidos en el Estatuto Universitario.³³ Teniendo en cuenta el análisis de sus antecedentes, se puede apreciar la existencia de un cuerpo docente con formación y experiencia académica adecuadas para el desarrollo del proyecto institucional de la Facultad.

Con respecto a la conformación de las cátedras, institucionalmente se pondera la integración de “equipos de trabajo” antes que la concepción tradicional de división jerárquica, por ello, los titulares designados proponen postulantes con los que han compartido experiencias de docencia, investigación o trabajos profesionales en unidades de servicios asistenciales. En las observaciones realizadas se destaca la relación del alumno con el equipo de trabajo (antes que la vinculación alumno/profesor) de modo que la definición institucional se concreta en la práctica.

5.1.4. Docencia de posgrado

Las carreras de posgrado autorizadas por el Ministerio de Cultura y Educación son: la especialización en Terapia Intensiva (acreditada), en Reumatología (también, ya acreditada), en Diagnóstico por Imágenes (aún no implementada), en Medicina Legal (tampoco implementada) y el Doctorado en Medicina (todavía no concretado).³⁴

En general, las actividades de posgrado en la Facultad tienen un desarrollo embrionario y es posible notar que sólo muy recientemente la institución ha tomado conciencia de la importancia que tiene la puesta en práctica de los proyectos ya aprobados por el Ministerio de Cultura y Educación.

Las acciones se realizan, principalmente, desde las cátedras que organizan cursos, conferencias y seminarios sobre las distintas especialidades, pero no alcanzan a formalizarse y configurarse en carreras. Muchos de estos cursos tienen carácter inter-universitario e internacional.

Un caso particularmente destacable, entre los observados en el transcurso de la visita, es el del posgrado en Terapia Intensiva, desarrollado en el

³³ Los requisitos considerados son: idoneidad profesional, destacada formación profesional, inserción en el campo científico de la especialidad elegida, participación en congresos y otros eventos nacionales e internacionales, publicaciones, premios académicos, etcétera.

³⁴ Las carreras no implementadas, no fueron aún presentadas en su calidad de proyectos, para su acreditación (valga aclarar que esta acreditación previa no constituye un requisito obligatorio).

Servicio correspondiente del Hospital Municipal “Cosme Argerich”.³⁵ En él se llevan adelante importantes actividades sobre trasplantes cardíacos y hepáticos, e incluso, están próximos a concretarse los trasplantes pulmonares. Los alumnos realizan sus prácticas en el Servicio y participan en seminarios, con la obligación de elaborar trabajos de investigación y de realizar guardias de doce horas semanales. Este posgrado tiene convenios de cooperación con la Facultad de Medicina de la Universidad *Ben Gurion*, con la cual intercambia alumnos y docentes.

Pero, más allá de la particularidad del caso aludido, es evidente la ausencia de una política institucional activa respecto del desarrollo del doctorado y de maestrías. En un sentido similar, puede advertirse la ausencia de una carrera de formación docente o de educación médica de posgrado y, en general, la inexistencia de lineamientos que promuevan la formación continua de los docentes que se desempeñan en este nivel.

5.1.5. Investigación

La Facultad de Ciencias Médicas (y, la U.M. en su conjunto) no ha fijado políticas de investigación ni se han definidos líneas o ejes prioritarios a desarrollar en este aspecto. Esto no supone la ausencia absoluta de actividades de investigación, sino su desarrollo mayoritario a través de canales externos a la propia institución, especialmente, las que realizan los profesores de la Facultad en otras instituciones y organismos.³⁶

Esta modalidad particular y la ausencia de políticas de promoción y sostén específicas dan por resultado el desarrollo de un conjunto de líneas de investigación cuya pertinencia respecto del proyecto institucional específico de la Facultad, del perfil del graduado o de las prioridades respecto de la formación en investigación, resultan difíciles de determinar.³⁷

³⁵ Este posgrado tiene una duración de dos años y una carga horaria total de dos mil trescientas horas. Cuenta con cuatro alumnos y dieciocho docentes. Fue acreditado en 1998 y categorizado como B.

³⁶ En relación con ello el informe de autoevaluación reconoce que el 82% de los proyectos consignados para la Facultad de Ciencias Médicas (cincuenta y cuatro proyectos) los realizan los profesores con sede en de otras instituciones; mientras que aquellos con sede en la propia Universidad ascienden sólo a doce (el 18%).

Considerando las líneas de investigación que se presentan, las que concentran mayor cantidad de investigaciones son Inmunogenética (8), Anatomía (7), Tocoginecología (7), Microbiología e Infectología (6), Fisiología (5) y Urología (5).³⁸

Estos proyectos, en su gran mayoría, se desarrollan en los correspondientes servicios hospitalarios (v.g. el Hospital Durand es sede institucional del 47% de los proyectos mencionados), sin quedar totalmente definidos los mecanismos por los cuales esta producción en investigación se adscribe institucionalmente a la Facultad, más allá de la pertenencia, de los directores o integrantes de los equipos de investigación, a su cuerpo docente.

En correlación con lo señalado respecto de las sedes, los recursos dedicados a la investigación -tanto para el equipamiento como para el mantenimiento- son aportados a través de tres vías: en forma personal (por los investigadores), por la U.M. y, especialmente, por otras instituciones. Los recursos aportados por la U.M. son presupuestados anualmente. Pero su proporción en el presupuesto universitario debe incrementarse a fin de demostrar fehacientemente los esfuerzos de la Institución destinados a fomentar la investigación, en este caso particular, respecto de la Facultad de Ciencias Médicas.

En relación con el cuerpo de docentes-investigadores que se desempeñan en la Facultad, sus antecedentes académicos evidencian la existencia de un nivel adecuado para el desarrollo de los programas y proyectos de investigación. Es loable la circunstancia que en muchos casos los soportes económicos de las investigaciones, sean aportados por los mismos investigadores.

En síntesis, se considera que deben fijarse políticas de investigación institucionales, fortaleciendo las unidades académicas destinadas a la investigación. Estas políticas, a su vez, deberían estar acompañadas del sostén económico necesario y complementarse con otras que hacen al desarrollo del cuerpo académico en materia de investigación: el incremento de las dedicaciones docentes y, simultáneamente, el protagonismo de la investigación en la promoción de la actividad docente.

³⁷ V.g. la cantidad de investigaciones consignadas para la línea de Salud Pública es uno o para Bioética tres (áreas temáticas claves en el diseño curricular adoptado según la orientación generalista, familiar y comunitaria) mientras que para Inmunogenética asciende a ocho. *Informe de autoevaluación*, página 94.

³⁸ Estos datos refieren al período 1990-96.

5.1.6. Extensión y Transferencia

El Programa de Salud Familiar y Comunitaria constituye el casi exclusivo emprendimiento de transferencia del que participa la Facultad. Este Programa se realiza conjuntamente con la Facultad de Odontología y forma parte, como ya se señaló, de la currícula de Medicina, desde el 1° al 5° año. Consiste en la prestación de orientación, prevención y asistencia médica (y odontológica) con la guía y tutela de los docentes.

Más allá del desarrollo de este programa y de la realización de cursos organizados por las diferentes cátedras (también, conjuntamente con otras facultades e instituciones) no se observan en la Facultad de Ciencias Médicas acciones definidas contenidas en una planificación integral de actividades de extensión y transferencia, si bien la función de extensión está especificada dentro de los fines de la U.M. Además, sería conveniente incorporar actividades de consultoría y asistencia técnica.

En relación con lo señalado, se observa la necesidad de definir una política clara respecto de esta función universitaria y, de esta forma, alcanzar una mayor correspondencia entre las actividades de extensión, investigación y docencia.

5.1.7. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.

En términos generales, es posible apreciar una distribución diferencial respecto de los recursos humanos docentes y no docentes. Mientras los primeros, resultan suficientes y adecuados, los segundos resultan escasos para un apoyo apropiado a la actividad académica además de carecer de instancias de capacitación permanente.

En cuanto a la infraestructura física, la Facultad de Medicina está distribuida en dos sedes. La principal –calle Hidalgo– concentra la actividad docente en aulas, algunas equipadas con laboratorios y morgue; mientras que la segunda –calle F. Vallese– dispone de instalaciones de laboratorio que comparte con la Facultad de Odontología. Además, utiliza parte de los servicios asistenciales de hospitales municipales y privados donde desarrolla las prácticas correspondientes. Esta infraestructura es adecuada para realizar las actividades curriculares previstas y también las de investigación, con sede en la Universidad.

Respecto de las actividades de extensión, se realizan en la sede principal (primer subsuelo) en los consultorios de Medicina Familiar y Comunitaria.

La Biblioteca, si bien es pequeña y común para el conjunto de carreras, está informatizada y cuenta con un número adecuado de textos, disponibles para los alumnos y docentes, y un número apreciable de publicaciones periódicas que cubre las necesidades básicas de la currícula de Medicina. Además cuenta con material en *CD rom* y videos. Sin embargo, es conveniente que siga incrementando su provisión.

Es destacable su integración en redes informáticas con centros de información de las facultades de Medicina del país, del extranjero y otras instituciones afines al campo de la salud.

5.2. La Escuela de Nutrición

La Escuela de Nutrición comenzó a funcionar a partir de 1998, si bien disponía de autorización ministerial desde 1995 (Resolución 1259/95).

Según el proyecto aprobado, la Escuela creada dependía de la Facultad de Medicina y, en este marco institucional, se dictaría la Licenciatura en Nutrición.

En el mismo año que se autoriza (1995), la U.M. solicita una modificación del proyecto aprobado. Esta modificación consiste en un cambio curricular en la Licenciatura que incorpora nuevos campos diferentes del tradicional de la nutrición clínica, directamente vinculado con las ciencias médicas³⁹. El marco institucional de la Escuela y su dependencia de la Facultad de Ciencias Médicas no se modifica. Sin embargo, en la práctica, este desplazamiento curricular incide en el incremento de la autonomía académica relativa propia de una Escuela.

Por otro lado, a partir de la documentación analizada y de las entrevistas realizadas, se puede concluir que la Escuela, como tal, no presenta otras actividades propias más allá de la carrera de Nutrición, tanto es así que parece no tener otros propósitos adicionales al cursado de la Licenciatura. En la práctica, no se puede señalar la existencia de una estructura directiva específica, ni de equipos de investigación propios o de personal administrativo circunscrito, que se diferencie de quienes se desempeñan en la Licenciatura o en la propia Facultad de Ciencias Médicas. Es decir, la dirección y la coordinación de la

³⁹ Esta última transformación es autorizada por la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, en febrero de 1999 (Disposición N°15).

Licenciatura se subsumen con idénticas funciones en la Escuela (fenómeno frecuente en la Universidad que aparece con características muy semejantes en el caso de otros institutos y escuelas).

5.2.1. Características de la Licenciatura en Nutrición

Como se mencionó, el diseño curricular original de la carrera, a partir del cual se autoriza su creación, se modifica en forma previa a su puesta en marcha en 1998. Este cambio conlleva una transformación de su perfil, que se construye distintivo respecto del tradicional para este campo.

La nueva carrera se asienta sobre tres ejes: el originario y tradicional de Nutrición y Dietética, la Ingeniería de Alimentos (que incorpora la faz productiva) y el *Marketing* (que introduce la temática de la comercialización). El perfil profesional buscado es el de un empresario/gerente capacitado para efectuar actividades de provisión de alimentos de calidad, con eficiencia, productividad y rentabilidad. Este perfil supone su potencial desempeño en cuatro campos profesionales: la nutrición clínica, la tecnología de alimentos, la seguridad alimentaria y el gerenciamiento empresarial.

En función del perfil buscado y de la estrategia institucional elegida, la licenciatura comparte profesores con todas las demás carreras.⁴⁰

El plan de estudios se desarrolla en cuatro años; se privilegia la formación teórica sobre la práctica durante los tres primeros años, lo que se invierte en el cuarto año. La carga horaria total es de dos mil novecientas cuarenta y cuatro horas que se distribuyen homogéneamente en los cuatro años.

5.2.2. Alumnos

La carrera tiene una matrícula muy baja, y puede considerarse preocupante si se la compara con las restantes carreras del campo de la salud (especialmente, Medicina y Odontología). En la actualidad después de dos años de funcionamiento, cuenta con sólo diecisiete alumnos. En este mismo período la inscripción fue de veintiséis postulantes, lo cual indica que posee una deserción

⁴⁰ De Humanidades (para el dictado en cuarto año de Deontología y Ejercicio Profesional), de Administración (elementos de Economía y Finanzas; Principios de *Management*), de Tecnología Multimedial (Informática e Inglés) y, especialmente, de Medicina para el área de Nutrición Clínica.

de las más altas detectadas en toda la Universidad (34,6%). Observación que puede relativizarse parcialmente si se considera que generalmente los índices más altos se ubican en los primeros años de cursado. De todos modos, parecería ser conveniente examinar los motivos de tal comportamiento, para asegurar un crecimiento sostenido a futuro que asegure su viabilidad.

5.2.3. *Cuerpo docente*

La planta docente se compone de treinta y tres cargos docentes, de los cuales el 67% (veintidós) son *ad honorem*. El cuerpo está integrado por seis titulares, nueve asociados, seis adjuntos, seis auxiliares docentes y seis ayudantes de laboratorio.

Los antecedentes y calificaciones de los docentes resultan adecuados para el desarrollo curricular. Cabe señalar su proveniencia interdisciplinaria.

Esta alta proporción de cargos *ad honorem*, agregada a la inexistencia de designaciones permanentes, de dedicaciones completas, de falta de instancias de formación continua (aspectos ya señalados para el caso de la carrera de Medicina) y de cualquier otro elemento que configure una carrera docente, ponen de relieve la inquietud que se suscita acerca de la consolidación y desarrollo del equipo docente a cargo de la Licenciatura.

5.2.4. *Investigación, extensión y transferencia*

En el análisis de la documentación y el desarrollo de las entrevistas no se han podido identificar funciones específicas de investigación, extensión y transferencia, propias de la Escuela o la carrera, diferentes de aquellas que desarrolla la Facultad de Ciencias Médicas. Sin embargo pueden mencionarse actividades puntuales, como seminarios, que integran la currícula de la licenciatura y que están abiertos a graduados y docentes de otras carreras afines; así como el desarrollo conjunto (con la carrera de Medicina) de proyectos vinculados a epidemiología y nutrición animal.

5.2.5. *Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.*

En cuanto a equipamiento específico, capacidad locativa, materiales y soporte administrativo o de mantenimiento, la Escuela de Nutrición parece pe-

culiarmente desprovista. En todo caso, utiliza las aulas de la Facultad de Ciencias Médicas, buena parte de sus recursos docentes y el soporte administrativo.

La bibliografía específica es escasa en la Biblioteca de la Universidad, aunque cabe destacar que la mayoría revista como bibliografía específica de otras carreras y, por lo tanto, se halla en los inventarios respectivos.

5.3. Facultad de Odontología

La Facultad de Odontología adquiere la autorización para su creación en julio de 1991 (Resolución N° 255), un año después de que la U.M obtiene la autorización provisoria para su funcionamiento.

El origen de esta Facultad presenta características diferenciales respecto de la Facultad de Ciencias Médicas. Mientras que ésta aparece en términos de continuidad, respecto de las actividades previas de la Fundación Felipe Fiorellino, el proyecto de creación de una Facultad de Odontología se origina en forma externa, es acogido luego por la U.M. y se transforma en parte constitutiva de ella mediante su aporte al crecimiento institucional de unidades académicas vinculadas con el campo de la salud.⁴¹

Con una modalidad de gobierno semejante al de la Facultad de Ciencias Médicas, la dirección de la Facultad es ejercida por un Decano, dependiente del Consejo Superior Universitario y designado por la Fundación Científica Felipe Fiorellino. También existen los cargos de Vice-decano y de Director de Estudios.

5.3.1. Características de la carrera de Odontología

La Facultad lleva adelante, como única actividad de grado, la carrera de Odontología.

Esta tiene una duración de cinco años distribuidos en tres ciclos, de acuerdo con su carácter predominantemente teórico o práctico: formativo (1° y 2° año), práctico (3° y 4°) e integrativo (5° Año).

⁴¹ Según se consigna en el *Informe de autoevaluación*: “A principios de la década del 80 el Dr. Elías Feldman concibe la idea de organizar una Facultad privada de Odontología. A partir de sucesivas gestiones derivadas de la idea original, se llega al año 1990 donde la Universidad Maimónides acoge el proyecto.” (Página 109)

El objetivo general del plan de estudios es formar profesionales odontólogos con conocimientos básicos y aplicados, y con condiciones adecuadas para integrarse a un equipo de profesionales y auxiliares de Ciencias de la Salud. A su vez, esta integración disciplinaria se vincula con la realidad social, de modo tal que el propósito de la formación se extiende hacia una relación interdisciplinaria médico-odontológica y social. La propuesta curricular, entonces, pretende considerar tanto la especificidad odontológica como su inserción en el campo médico y social.⁴²

La estructura curricular, en términos generales, se corresponde con los objetivos de la carrera, y existe una considerable correlación entre los planes de enseñanza y el perfil de los graduados que se propone formar.

Además, este diseño curricular es adecuado en relación con los estándares actuales de la Odontología y de su enseñanza en las facultades del país, tanto respecto de la pertinencia de las asignaturas y ciclos considerados, como de la duración total de la carrera (cinco años, con una carga horaria de cinco mil novecientos sesenta) y de la proporción entre horas de formación teórica y práctica.

La enseñanza en la Facultad de Odontología, de forma similar a lo que ocurre en la Facultad de Ciencias Médicas, se puede caracterizar como personalizada, en tanto tiene una alta correlación docente / alumno, cuyo promedio es de 1,11. Dadas las características peculiares de los distintos grupos de asignaturas, puede observarse que esta relación varía pero nunca desciende por debajo de un docente cada cuatro alumnos (0.25).

La metodología de la enseñanza y aprendizaje es adecuada tanto para favorecer el estudio independiente de los alumnos como el contacto con los pacientes desde el inicio de la carrera (a través del Programa de Medicina Familiar y Comunitario y en visitas a centros de atención específicos). Los

⁴² Se presentan los siguientes aspectos, como lineamientos generales:

El desarrollo suficiente de materias técnicas para que el desempeño en las clínicas sea seguro, a partir de conocimientos previos. Consideraciones de Bioseguridad. Prevención General y Educación para la Salud a partir de prácticas en colegios, jardines de infantes y hogares de ancianos. La atención a pacientes desde el segundo semestre del 1º año, que se continúa en el 2º año con prácticas preventivas. La incorporación de técnicas de endodoncia, con un año de duración (en 2º año). Introducción de la técnica operatoria, faz clínica (3º y 4º año). La cirugía como una disciplina integrada, solo diferenciable por niveles de complejidad. El desarrollo de semiología general y estomatología con énfasis en la prevención, diagnóstico y derivación. La integración hospitalaria como dimensión relevante de la formación. El desarrollo de un núcleo de apoyo (informática, psicología, metodología del trabajo científico, inglés, etc.).

alumnos concurren a todos los servicios de un Hospital y participan en salidas de auxilio en ambulancias, asisten a la Guardia Médica, a Obstetricia, Cardiología, Dermatología, etc., y cumplen además tareas de guardia en el Hospital Odontológico Municipal y en dos centros privados odontológicos. Es destacable la disponibilidad de materiales escritos y audiovisuales para el desarrollo de las clases.

En general, puede apreciarse que existe una metodología de enseñanza de calidad, la cual determina una buena formación del alumno, tanto en los aspectos teóricos como prácticos y en su necesaria integración.

5.3.2. *Alumnos*

El mecanismo actual de admisión (la elaboración de una monografía y la realización de una entrevista personal) parece ser adecuado para valorar tanto los conocimientos previos de los postulantes en materias básicas vinculadas con el campo de la salud, como sus motivaciones para emprender la carrera.

La Facultad de Odontología ocupa el segundo lugar, después de la Facultad de Ciencias Médicas, en cantidad de alumnos respecto del conjunto de unidades académicas de la Universidad. Actualmente, cuenta con ciento sesenta y un cursantes.⁴³

La evolución de la matrícula en los primeros siete años desde su creación sigue una clara tendencia creciente. La matrícula inicial de 1991 (veintidós alumnos) se multiplicó en una proporción 1 a 9, (194) en 1997. Sin embargo la proporción de crecimiento año a año no es sostenida, y decrece en términos relativos.⁴⁴

La tasa de deserción (no reinscriptos / matrícula del año anterior) promedio, para el mismo período 1991-1997 fue del 13 % y su tendencia es decreciente. El porcentaje de graduados de la primera y segunda cohorte (1991-95 y 1992-96) sobre las que la UM dispone de datos precisos, fue del 50% y del

⁴³ Si bien esta cantidad resulta significativamente menor respecto de la Facultad de Ciencias Médicas (cuatrocientos cincuenta y siete) mantiene una distancia considerable respecto de la Escuela de Comunicación Multimedial (cincuenta y un cursantes). Ver tabla 1, parte III del presente informe.

⁴⁴ Vg. El crecimiento para 1992, respecto de 1991, es del 186%; mientras que para 1997, respecto de 1996 es del 13%. Esta tendencia decreciente en términos relativos es similar a la de la Facultad de Ciencias Médicas y se explica porque la matrícula inicial, base, es muy baja, 'sobreponderando' el crecimiento inicial o 'devaluando' el crecimiento posterior, en términos absolutos.

55%, respectivamente. La institución reconoce que esta proporción es baja y aduce como causas el “alto nivel académico” y las dificultades de los alumnos para “manejar abstracciones”.⁴⁵

Aunque tanto la tendencia respecto de la retención como del egreso de graduados sigue una línea ascendente (considerando el período 91-97) sería conveniente examinar con mayor detenimiento las causas de la deserción, desgranamiento o no graduación a término, teniendo presente que se trata de una Facultad con buenas condiciones académicas, una formación personalizada y una dedicación completa por parte de los estudiantes.

5.3.3. *Cuerpo docente*

La Facultad de Odontología cuenta con doscientos dieciocho cargos docentes, distribuidos de la siguiente forma: ciento diecinueve corresponden a las categorías de profesor (titulares, asociados y adjuntos) y noventa y nueve, a docentes auxiliares.

De forma similar a lo que ocurre con la Facultad de Medicina, no parecen existir dedicaciones docentes completas y, aunque parte del proceso de formación transcurre en servicios asistenciales, sería conveniente introducirlas e incrementarlas paulatinamente.

Según el análisis de los antecedentes académicos de los docentes, se observa una adecuada correspondencia respecto de las necesidades curriculares. Por su parte, la composición de las cátedras evidencia un número adecuado de docentes para cumplir las funciones básicas de docencia, investigación y extensión.

Cabe señalar, sin embargo, que no existen designaciones permanentes en los cargos docentes y, directamente vinculado con ello, tampoco una carrera docente consolidada con programas institucionales de capacitación pedagógica ni un sistema de evaluación permanente del desempeño docente.

5.3.4. *Docencia de posgrado*

La Facultad de Odontología cuenta con un Área de Posgrado, de la cual dependen las carreras de especialización en Ortodoncia, en Endodoncia y

⁴⁵ Según *Informe de autoevaluación*, páginas 151 y 152.

el Doctorado. Las tres cuentan con autorización ministerial y están en pleno desarrollo. La primera ya fue acreditada por la CONEAU y el doctorado se encuentra en proceso de acreditación (cuenta con una tesis terminada y dos tesis en ejecución).

Las carreras de especialización, además de contar con actividades curriculares, organizadas en módulos, desarrollan otras caracterizadas como “co-curriculares” que consisten en seminarios de discusión de casos clínicos, de revisión bibliográfica, de elaboración de monografías y de presentación de trabajos a congresos.

Además, el Área de Posgrado desarrolla cursos cortos y prolongados, talleres o seminarios, en el marco de una educación continua de posgrado, sobre temas de las distintas especialidades y una variada gama de aspectos que involucran hasta aplicaciones informáticas e idiomas. Sin embargo, es posible observar la ausencia de una carrera de formación docente institucionalizada.

En general, los esfuerzos realizados en esta área y los logros conseguidos en el tiempo transcurrido desde la creación de esta Facultad, merecen ser destacados.

5.3.5. Investigación

Existe un Instituto de Investigaciones Científicas Odontológicas (Resolución rectoral N° 67/94) que funciona en la sede subsidiaria de la calle Felipe Vallese.

Las principales líneas de investigación consideradas son: enfermedad periodontal, endodoncia, ortodoncia, modelos de osteoinducción, programas comunitarios y prevención de la salud bucal. Pero, más allá de ciertas direcciones de investigación desarrolladas por la Facultad, se puede observar la ausencia de políticas y prioridades claramente determinadas y la imposibilidad de que ellas se articulen con aquellas definibles para la Universidad en su conjunto porque éstas, por ahora, parecen ausentes.

De forma similar a lo que ocurre en la Facultad de Ciencias Médicas, aunque en menor medida, las investigaciones en gran parte se desarrollan en otras instituciones o con el soporte de otros organismos. La investigación propia, radicada en la Facultad, es de una proporción menor respecto de aquella que realizan los profesores con otras referencias institucionales.

Los antecedentes académicos de los docentes investigadores muestran un nivel adecuado para el desarrollo de los programas y proyectos de investigación. Entre otras medidas sería propicio el incremento de las dedicaciones docentes para mejorar la excelencia en las tareas de investigación.

Es importante destacar la incorporación temprana de los alumnos a las tareas de investigación.

La producción de investigación científica de la Facultad de Odontología es relativamente alta, considerando la de las restantes unidades académicas y también el hecho de que el Instituto de Investigaciones no tiene terminados sus laboratorios ni ha completado su equipamiento.

5.3.6. *Extensión y transferencia*

Se observan diversas actividades de extensión: viajes y prácticas odontológicas de docentes y alumnos a diversas localidades del interior del país (Catamarca y Formosa), eventos científicos de difusión sobre temas especializados en el campo de la Odontología y actividades asistenciales a través del Programa de Medicina Familiar y Comunitaria.

Estas actividades parecen cubrir una problemática diversa tanto en el aspecto de difusión científica como en el asistencial y son destacables los logros conseguidos.

5.3.7. *Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo*

La apreciación de los recursos humanos, docentes y no docentes, de la Facultad, arroja resultados similares a los señalados para la Facultad de Ciencias Médicas: mientras el cuerpo docente es suficiente y adecuado, los recursos humanos no docentes son insuficientes para un apropiado apoyo a las actividades académicas. Y, en relación con ello, tampoco están previstas actividades de capacitación continua para este personal.

En cuanto a los recursos materiales, la Facultad de Odontología posee una infraestructura física distribuida en dos sedes (la principal de la U.M. y la sede F. Vallese, donde se encuentra el Instituto de Investigación de la Facultad) y además utiliza parte de servicios asistenciales municipales y privados donde desarrolla las prácticas correspondientes.

Esta infraestructura es adecuada para realizar las actividades curriculares previstas. La prestación asistencial (aspecto central del diseño curricular, que destaca el contacto temprano con pacientes) se realiza especialmente en la sede principal de la Universidad. Es destacable la organización y el equipamiento, moderno y de alta complejidad, que poseen estos locales.

Una característica propia de la Facultad de Odontología es la de poseer un Economato que se encarga de todo lo referente a la adquisición, cuidado y distribución del material utilizado para la docencia, la investigación y las prestaciones asistenciales. Cabe subrayar su excelente organización y funcionamiento.

La Biblioteca cuenta con suficiente material -textos, publicaciones periódicas videos y *CD rom*- para atender las necesidades del desarrollo de la carrera. De todos modos, es conveniente seguir aumentando la colección bibliográfica, así como los materiales en video y CD.

5.4. El Instituto de Formación de Recursos Humanos en Administración de Salud

La creación de este Instituto fue autorizada por el Ministerio en 1991 (Resolución N° 256). En su marco, el proyecto preveía el desarrollo de una Maestría en Administración de Salud con varias orientaciones (la que también fue autorizada por la misma resolución). Sin embargo, comenzó a implementarse en 1998.

Con un comportamiento similar al ya señalado para otros institutos y escuelas de la U.M., este Instituto no tiene, en la práctica, una actividad académica diferencial de aquella relativa al dictado de la Maestría.

En relación con su inserción institucional, depende directamente del Consejo Superior Universitario y cuenta con una autonomía relativa considerable en dos sentidos simultáneos: se constituye como unidad independiente de la Facultad de Ciencias Médicas, ámbito más previsible de inserción, y se reconoce como un proyecto externo acogido por la Universidad que mantiene aspectos de gestión relativamente autónomos (v.g. la distribución de los recursos que genera).

5.4.1. Características de la carrera

Actualmente, la Maestría tiene un perfil curricular diferente del previsto originalmente; considera los sistemas y las organizaciones de salud tanto públicos como privados; aborda teorías y tecnologías de administración con un enfoque gerencial y presta particular atención a la dimensión económica que ellos involucran. Es decir, incorpora aspectos gerenciales, diferentes del perfil tradicional sanitarista.⁴⁶ En este sentido, su implementación curricular presenta

orientaciones específicas que no se reflejan con precisión en las diferentes menciones del título que otorga (Epidemiología, Administración hospitalaria, Ciencias Sociales aplicadas a la Salud, Política de Salud y Seguridad Social, y Economía de Salud)⁴⁷

Los postulantes pueden ser graduados en diferentes disciplinas: Medicina, Odontología, Psicología, Derecho o Ciencias Económicas, aunque predominan aquellos provenientes del campo de las Ciencias Médicas.

5.4.2. *Alumnos y cuerpo docente*

Según la información disponible en la Secretaría Técnica de la Universidad, la Maestría se inició en 1998 con veintitrés ingresantes y posee actualmente veintidós cursantes.

El cuerpo docente conformado aproximadamente por diez profesores⁴⁸, cuenta, en principio, con los antecedentes necesarios (como el de su Director, particularmente destacables) para el desarrollo de la propuesta docente. Y, si bien provienen de campos de formación diversa (economistas, administradores, médicos, abogados, demógrafos) su desempeño profesional y experiencia acumulada, vinculados con la administración de sistemas o instituciones de salud, constituye un requisito fundamental para su incorporación.

De acuerdo con la política institucional sus designaciones son temporarias, acotadas al desarrollo de la materia y se trata siempre de dedicaciones simples.

5.4.3. *Investigación, extensión y transferencia*

Según e la entrevista sostenida con su Director, el Instituto/Maestría no desarrolla aún ninguna actividad de investigación, aunque no se descarta un posible desarrollo futuro.

En relación con las actividades de extensión o transferencia, resulta difícil identificar alguna actividad que se encuadre en estas funciones, más allá

⁴⁶ Algunas de las asignaturas principales son: Desregulación de Obras Sociales, Economía de la Salud, Epidemiología y Gestión, Política y Sistemas e Salud Pública, Teoría de la Administración, Sistemas Gerenciales de Información, etcétera.

⁴⁷ Orientaciones autorizadas según la resolución ministerial N°256/91.

⁴⁸ La Secretaría Técnica no disponía de datos precisos en el momento de la realización de la visita.

del dictado de algunos seminarios o materias de la Maestría que tienen una convocatoria abierta y son arancelados.

5.4.4. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo

El Instituto y la Maestría no cuentan con dependencias propias ni con personal de apoyo, tampoco con oficinas específicas destinadas al equipo de coordinación. Se vinculan administrativamente con la Secretaría Técnica de la Universidad.

5.5. Las Facultades de Humanidades y de Estudios Orientales

El tratamiento conjunto de ambas unidades académicas responde al tipo de organización académica informal que de hecho existe en la Universidad,

Ambas unidades tienen una normativa propia que arranca de las correspondientes autorizaciones ministeriales. La Facultad de Humanidades está considerada en la resolución de 1990 -que autorizó provisionalmente el funcionamiento de la Universidad- como una de las dos unidades académicas (la otra es la Facultad de Ciencias Médicas) que tendría la nueva institución. En principio se previó el funcionamiento, en su seno, de la carrera de Administración, con orientación en administración pública (orientación que justifica su adscripción a Humanidades, pero que nunca llegó a ponerse en práctica) y el desarrollo del doctorado correspondiente. La Facultad de Estudios Orientales, por su parte, se autorizó un año después, en 1991. Originalmente, la solicitud presentada por la U.M. al Ministerio de Cultura y Educación, consideraba la creación de una Escuela de Posgrado de Estudios Orientales, dependiente de la Facultad de Humanidades, que llevaría adelante un Magister en Estudios Orientales pero, en el transcurso del trámite, esta solicitud se reformuló para convertir la Escuela en Facultad, cambio que se autorizó por la Resolución N° 812/91.

Las primeras apreciaciones relevantes acerca de estas unidades académicas refieren a su definición en tanto tales, y a su relación o, más precisamente, a su conjunción, en el desarrollo del quehacer académico cotidiano.

5.5.1. La Facultad de Estudios Orientales

Tanto si se parte de considerar que una facultad es una unidad académica que cuenta con identidad propia en un área del conocimiento, con distinto grado de amplitud respecto de las disciplinas que en dicha área se consideran pertinentes, y que se conforma con un órgano colegiado o un decano o director que la administra, con claustros que agrupan generalmente a docentes, alumnos y graduados, con sectores de trabajo relacionados con las funciones principales de docencia, investigación y extensión y con sectores que realizan funciones de apoyo de diversa naturaleza, sea en aspectos administrativos o logísticos; como si se supone que ella implica, al menos, una carrera de grado y actividades sistemáticas y orgánicas en los campos de la investigación, extensión y transferencia; la Facultad de Estudios Orientales de la U.M. carece de las características propias de una facultad.

Esta última afirmación no sólo toma en consideración que la Facultad de Estudios Orientales se constituye exclusivamente con una oferta de posgrado⁴⁹, el Magister de Estudios Orientales, sino muy especialmente que este posgrado, aunque contó con una matrícula inicial considerable (cuarenta y un alumnos en 1992), no produjo ningún egresado y actualmente sólo ocho alumnos estarían en condiciones de preparar su tesis. De modo que en el presente, se puede considerar una carrera “suspendida”⁵⁰.

Por otra parte, teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, así como la documentación aportada, no es posible afirmar que la estructura orgánica de la Facultad originalmente prevista (tres departamentos y dos áreas),⁵¹ se haya conformado efectivamente.

Cabe señalar que, si bien la Maestría aparece inicialmente como el área académica central a partir de la cual se instaura la Facultad, en la práctica no fue la única actividad concerniente a la temática de estudios orientales. También se llevaron adelante, y actualmente se siguen desarrollando, cursos de

⁴⁹ El sentido de implementar una carrera de posgrado en estudios orientales, en lugar de una de grado, se justificó en razón de un acuerdo informal con la Universidad del Salvador que posee estudios en ese nivel, de modo de producir una complementación científica y formativa con aquella, sin competir por cada tipo de alumnado.

⁵⁰ Esta maestría se desarrolló a partir de 1992, en un único ciclo y con una única cohorte, no se abrieron nuevas inscripciones y no se prevé hacerlo en el futuro inmediato.

⁵¹ Departamento de Culturas del Cercano Oriente, Dpto. de Cultura del Lejano Oriente, Depto. de Religiones Comparadas; el Área de Idiomas Orientales (antiguos y modernos) y Área de Diálogo de las Culturas.

posgrado extra-curriculares y actividades de extensión abiertas a todo público⁵². Lo que implica que el énfasis inicial en el programa de posgrado se desplazó hacia actividades de extensión, las cuales debido a su poca formalización no son susceptibles de soportar exclusivamente el carácter institucional de Facultad.

Esta indefinición parece acentuarse si se considera que en el informe de autoevaluación no se consigna información acerca de docentes y alumnos y, alternativamente, se hace mención a la Facultad de Estudios Orientales y la de Humanidades, sin que quede claro si se trata de dos unidades académicas o de una sola, o si una se encuentra subsumida en la otra.

De acuerdo con las entrevistas mantenidas se llegó a la conclusión de que la Facultad de Estudios Orientales se encuentra efectivamente incluida en la Facultad de Humanidades, a pesar de las contradicciones encontradas en el informe de autoevaluación y en la documentación correspondiente.

La Universidad Maimónides, según su informe de autoevaluación, creó la Facultad de Estudios Orientales en 1992 con el objeto de: “Crear un ámbito de estudio y reflexión sobre temáticas que se abordan escasamente en nuestro país, dentro de marcos universitarios; pero que sin embargo, son temas que debate la sociedad desde ámbitos de difusión general sin el encuadre académico necesario”. La finalidad, sin duda meritoria y pertinente, apunta a la problemática de la globalización y simultáneamente a los problemas de identidad y discriminación de culturas distintas de la occidental.

En síntesis, puede afirmarse que esta Facultad de construyó originalmente sobre un modelo diferente, cuya prioridad era el abordaje de una temática social relevante, que conjugara la intercomunicación e interdependencia de las sociedades del mundo, con el conocimiento académico y la aceptación de la diversidad cultural e idiosincrática. Pero, no pudo consolidarse en aquellos aspectos que hacen a su viabilidad institucional en tanto Facultad: una estructura sólida y una oferta curricular sistemática, asegurada por un cuerpo docente estable y una matriculación permanente. Como se dijo, actualmente el área de Estudios Orientales se subsume en la Facultad de Humanidades.

⁵² Desde 1997 y hasta 1999, según información relevada en la etapa de la visita, se detalla el desarrollo de un conjunto de treinta y tres actividades de extensión, “abiertas a todo público”, (aunque trece de ellas han sido aranceladas), que congregaron a cuatro mil quinientos setenta y ocho concurrentes. Se destaca que el promedio por actividad ha sido de ciento treinta y nueve asistentes, lo que no deja de ser meritorio.

5.5.2. *Facultad de Humanidades*

La Facultad de Humanidades, por su parte, también presenta ambigüedades, en algunos sentidos similares a los apuntados en la Facultad de Estudios Orientales.

Si bien esta Facultad se constituye formalmente en 1990 en torno a la carrera de Administración⁵³, ésta recién comienza a desarrollarse a partir de 1997, previa autorización de un cambio curricular y en el marco de una nueva estructura, la Escuela Internacional de Negocios (Resolución N° 1184/96), que aunque mantiene una dependencia formal de la Facultad, en la práctica goza de una autonomía considerable, fácilmente explicable por su distancia disciplinar respecto del campo de las Humanidades. En este contexto, Facultad y Escuela pueden ser válidamente consideradas como unidades independientes de análisis.

Si se parte de estas consideraciones, la Facultad de Humanidades queda desprovista de una actividad académica sistemática (sólo configurable con alguna carrera de grado o posgrado), incluso teniendo en cuenta aquellas que desarrolla la Facultad de Estudios Orientales, que sólo pueden identificarse claramente dentro de la función extensión.

En el informe de autoevaluación, más allá de la referencia casi indistinta a una u otra unidad, según ya se señaló, se hace mención a una labor “interdisciplinaria” que se concreta en el dictado de cursos para la Facultad de Ciencias Médicas (se mencionan “clases” de antropología filosófica)⁵⁴ y para la comunidad universitaria en general (coincidentes con aquellos considerados para la Facultad de Estudios Orientales). En el transcurso de la visita, también se hizo referencia a una actividad de formación de alumnos avanzados de Medicina en tareas de tutoría, para acompañar el desempeño de aquellos que cursan los primeros años.

⁵³ En relación con ello, cabría observar que resulta dificultoso comprender la creación de una Facultad de Humanidades con una carrera que, si se considera su original orientación en Administración Pública, puede filiarse a lo sumo al campo de las ciencias sociales. Su modificación curricular posterior agudiza esta distancia ya que la vincula directamente con las ciencias contables o las de la administración de empresas, sin haberse nunca ofrecido por ejemplo carreras docentes en la disciplina, sobre todo en el nivel de grado, o cualquier otra del muy amplio repertorio de alternativas académicas que suelen adscribirse al área de las Humanidades.

⁵⁴ Vale considerar que esta asignatura no forma parte del diseño curricular de la carrera de Medicina más allá de su probable complementación respecto de las materias humanísticas consideradas (Bioética I y II).

Sin embargo, este conjunto de actividades no resultan suficientes para salvar la ausencia mencionada respecto de una actividad académica sistemática y formalizada en una oferta curricular de límites claramente definidos y permanentes.

En relación con ello, no se ha podido constatar la existencia de un cuerpo de profesores permanente. De hecho, la Secretaría Técnica de la Universidad no dispone de docentes designados este año para realizar tareas de enseñanza en la Facultad de Humanidades (de forma similar a lo que ocurre con la Facultad de Estudios Orientales).

En el ámbito de la investigación se informó acerca de dos actividades mediante las cuales la Universidad Maimónides, por intermedio de la Facultad, participa en dos proyectos de cooperación con la Universidad Nacional de Tucumán y con el Consejo Supremo de Antigüedades de Egipto.⁵⁵

En el plan de desarrollo incluido en el informe de autoevaluación, se consigna el propósito de crear una Maestría en Formación de Formadores. En el momento de la visita, esta iniciativa se había abandonado. En cambio, se hizo referencia la posibilidad en estudio, para una presentación futura al Ministerio de Educación, de una licenciatura en Psicología y de una licenciatura en Ciencias de la Educación, pero no se pudo disponer de proyectos detallados.

En síntesis, la imposibilidad de identificar una actividad curricular regular, la tangencial presencia en el ámbito de la investigación y la debilidad del propio perfil institucional, en tanto unidad, llevan a plantear la necesidad de que la U.M. revise y debata los propósitos y la finalidad de esta Facultad tanto en el contexto del proyecto institucional global, como en su propio interior, para dotarla de una vida académica concreta, con carreras que puedan mostrar efectivamente su pertinencia y su inserción institucional, aun dentro de una estructura general que privilegia el estudio en el área de la salud.

5.5.3. *La Escuela Internacional de Negocios*

Como ya se señaló, en 1995 la U.M. solicitó la creación de la Escuela Internacional de Negocios conjuntamente con la modificación del primer plan

⁵⁵ 1) "Texto y representación en una tumba tebana del Imperio Nuevo", en cooperación con el Instituto de Investigaciones de Arte y Cultura del Antiguo Oriente de la Facultad de Artes de la Universidad de Tucumán y el Consejo Supremo de Antigüedades de Egipto.

2) "Textos en contexto", desarrollado en iguales condiciones institucionales que el anterior, y destinado a la traducción de textos del egipcio al castellano, así como la publicación del original en su versión jeroglífica

de estudios de la Licenciatura en Administración (aprobado en 1990, pero hasta entonces, no implementado). La solicitud se fundamentaba en la necesidad de adecuar la formación a las actuales transformaciones económicas: la globalización y la integración regional.

En 1996, los cambios fueron autorizados y, a partir de 1997, la Escuela Internacional de Negocios comenzó a funcionar, con el dictado de la nueva carrera de Administración.

La Escuela, como ya se mencionó, se encuentra formalmente inserta en el ámbito de la Facultad de Humanidades, aunque la práctica autónoma que efectivamente desarrolla determina una dependencia casi directa del Consejo Superior Universitario. En relación con ello, los responsables entrevistados prevén una próxima escisión de la Facultad que adecue, en correspondencia, su estructura formal.

5.5.3.1. Características de la carrera de Administración

La ocupación central de la Escuela es el desarrollo de la carrera de Administración. Escuela y carrera son prácticamente coincidentes ya que la primera no cuenta con una estructura propia, diferenciable de la segunda.

En cuanto a las actividades de posgrado, posible alternativa diferenciadora de la superposición escuela / carrera, cabe tener en cuenta que si bien el doctorado en Administración fue autorizado originalmente en 1990, junto con el plan inicial de la licenciatura, aún no ha sido implementado y, además, según las entrevistas realizadas, no se recogen indicios ciertos de que ello ocurra en el futuro inmediato.

En relación con la carrera de Administración, que se desarrolla en el marco de la Escuela, el nuevo diseño curricular autorizado reduce la extensión previa (cinco años) a cuatro años e incorpora una titulación intermedia de técnico, con orientación en negocios. El perfil del graduado que se propone formar difiere del tradicional licenciado en Administración y puede sintetizarse como “el futuro empresario”, capacitado para emprender autónomamente una actividad industrial o comercial. De allí el peso que adquiere la asignatura Proyecto Empresarial, que articula y atraviesa todo el proceso de formación y a partir de la cual los estudiantes deben desarrollar en el transcurso de la carrera un proyecto real capaz de convertirse en una unidad de negocios rentable. Este proyecto, elaborado en los cuatro años, constituye (además de la aprobación de las restantes asignaturas) el requisito para la obtención del título de licenciado.

El nuevo plan de estudios posee una carga de dos mil ochocientos ochenta horas, de las cuales doscientas están dedicadas al trabajo de campo o

a pasantías en empresas, a partir de la firma de convenios. Actualmente, los estudiantes cursan un plan de transición de dos mil novecientas noventa y dos horas.

En general, el nuevo plan mejora muchos aspectos del diseño previo; pero, aquellos destacables en tanto innovadores (el énfasis en la auto-generación de proyectos y en la formación empresarial), que constituyen, sin duda, una ventaja diferencial respecto del perfil tradicional, pueden conllevar el riesgo de descuidar las otras temáticas que hacen a la formación en administración, especialmente considerando que el título que otorga es genérico (licenciado en Administración) y no alude a la opción efectuada respecto de este nuevo perfil. Por otro lado, el propósito enunciado, al crearse la Escuela, de atender en la formación de los estudiantes en lo concerniente a los procesos de globalización e integración económica, no parece expresarse en el plan de estudios que, en general, se concentra en el área de comercialización y *marketing*.

5.5.3.2. *Alumnos*

La carrera de Administración posee una escasa matrícula; actualmente cuenta con diecisiete alumnos que se distribuyen en los tres primeros años del plan de estudios. La inscripción inicial, en 1997, fue de seis postulantes para el año siguiente (1998), esta cifra sólo se incrementó a nueve alumnos regulares.

Aún no cuenta con graduados por no haberse concluido el primer dictado completo de la carrera.

La conformación de grupos reducidos de alumnos, si bien se considera parte de la propuesta curricular para desarrollar una enseñanza personalizada (definición común al conjunto de las unidades académicas de la Universidad); su baja inscripción inicial y su escaso crecimiento (no atribuible a un proceso de deserción), obligan a preguntarse acerca de las perspectivas de consolidación de esta carrera en tanto oferta académica viable (especialmente, si se compara con la generalizada y relativamente reciente explosión de la matrícula en este tipo de carreras, en la mayoría de las universidades). Tal vez sea conveniente efectuar un análisis detenido y las reformulaciones que se consideren necesarias a fin de lograr un crecimiento sostenido de la matrícula, en el marco de una educación personalizada. Aumento que, sin duda, influirá en el fortalecimiento de la carrera en todas sus dimensiones, no sólo en la referida a su faz cuantitativa.

5.5.3.3. *Cuerpo docente*

Este cuerpo se compone de dieciocho docentes para veintiún cátedras y veintidós cargos. Es decir, algunos docentes se desempeñan simultáneamente en más de una cátedra. La mayoría de los cargos se concentran en la categoría de adjunto (diecisiete). Sólo siete de ellos tienen categoría de titulares y dos de asociados. No existen cargos auxiliares, aspecto previsible si se tiene presente la reducida matrícula.

La correlación alumnos / cargos docentes es muy elevada: 0.80.

En cuanto a la carrera docente, las observaciones realizadas coinciden con las efectuadas para las unidades académicas del campo de la salud: no existen designaciones permanentes, las dedicaciones son simples y no se implementan actividades de formación continua.

Los antecedentes académicos de los docentes, en general, reúnen las condiciones básicas para el desempeño de éstos en las diferentes cátedras, pero cabe destacar la ausencia de antecedentes referidos a actividades de investigación y también el hecho de que no todos cuentan con una formación sistemática en el campo de la Administración.

5.5.3.4. *Investigación, extensión y transferencia.*

La Escuela aún no ha implementado ninguna actividad sistemática en investigación, lo que aparece como un grave obstáculo para su consolidación, más todavía si se considera que los docentes tampoco cuentan con antecedentes suficientes en ello. En este marco, sería conveniente que, al atender a la formación permanente de los docentes, se considerase especialmente esta función.

Las actividades de extensión y transferencia también están poco desarrolladas. Se realizan dos cursos, considerados de extensión y arancelados, que abordan la temática del *Marketing* y de Recursos Humanos. Ambos tienen una duración considerable (ochenta y seis horas).

5.5.3.5. *Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.*

Los recursos humanos dedicados a la docencia son adecuados en cuanto a la cantidad; los no docentes son compartidos con la Facultad de Humanidades

que presta soporte administrativo. En cuanto a los recursos materiales, el equipamiento del que dispone es suficiente.

Cabe señalar que resulta difícil precisar con exactitud su participación en el presupuesto. Los ingresos aparecen desdoblados en Escuela y Carrera, mientras que los gastos aparecen agregados en la Facultad de Humanidades. Este aspecto puede dificultar la planificación de políticas para el desarrollo futuro de la Escuela

5.6. La Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica

En 1996, la U.M. solicitó autorización ministerial para crear la Escuela de Comunicación Multimedial y Gráfica, dependiente directamente del Consejo Superior Universitario. En 1997, se autoriza su creación con la oferta de dos licenciaturas: en Tecnología Multimedial y en Tecnología Gráfica. Además se previó una titulación intermedia: una tecnicatura en ambas orientaciones (Resolución N° 734/97).

La U. M fundamenta el emprendimiento de la Escuela y las carreras correspondientes en la creciente importancia que ha adquirido la comunicación interactiva, multimedial y gráfica, y, consecuentemente, en la necesidad de formar recursos profesionales y técnicos en la materia, generando un ámbito institucional de educación permanente e interdisciplinario.⁵⁶

5.6.1. La Licenciatura en Tecnología Multimedial

En forma similar a lo ya apuntado para el caso de la Escuela Internacional de Negocios y la carrera de Administración, la Escuela de Tecnología Multimedial y Gráfica no cuenta con un desarrollo institucional, estructura o cargos propios, En este sentido, Escuela y Carrera coinciden exactamente. En la práctica la Escuela comprende sólo el equipo docente encargado del dictado y la coordinación de la carrera.⁵⁷

⁵⁶ *Informe de autoevaluación*, páginas 179 y 180.

⁵⁷ Esto se constata en la medida que no existen nombramientos específicos ni atribuciones determinadas para la titular de la Escuela que, por otra parte, coincide en la práctica con la titularidad de la Escuela Internacional de Negocios.

Por otro lado, el proyecto original autorizado por el Ministerio tuvo en la práctica un desarrollo parcial, ya que no alcanzó a concretarse una de las dos licenciaturas previstas, la de Teconología Gráfica.

Actualmente, la Licenciatura en Tecnología Multimedial se realiza según un plan de transición, previa solicitud ministerial de modificación del plan original, que incorpora ligeros cambios, reduce su carga horaria (de las tres mil ciento treinta y seis previstas originalmente, a dos mil ochocientas ochenta) y abandona formalmente la opción gráfica del plan anterior.

5.6.2. Alumnos

La carrera comienza a implementarse en 1997, con diecisiete alumnos inscriptos. Actualmente cuenta con cincuenta y un alumnos y en el desarrollo de estos tres años tuvo una deserción del 35 % y un crecimiento de un 239%⁵⁸. Cuenta con una matrícula relativamente baja (teniendo en cuenta la de las carreras de salud) aunque sensiblemente superior si se la compara con la carrera de Administración. Institucionalmente la cantidad de alumnos y su crecimiento se consideran satisfactorios y resulta adecuada en relación con el equipamiento disponible (aspecto central en el proceso de enseñanza de esta temática).

5.6.3. Cuerpo docente

La carrera cuenta con treinta y dos cargos docentes, distribuidos en veintitrés cátedras. Un 16% del plantel docente posee designaciones *ad honorem*. De los treinta y dos cargos totales, la mayoría corresponden a la categoría de adjuntos (once). Hay cinco titulares, y cuatro asociados; además de nueve ayudantes de laboratorio y cuatro auxiliares docentes.

La relación alumnos/docentes es elevada (1.60), dos docentes cada tres alumnos. Esta carrera, junto con la de Administración, son las que poseen la “carga docente” más escasa tanto en relación con el promedio de cargos por cátedra como en la cantidad de horas involucradas.

Al igual que en las restantes unidades académicas, las dedicaciones son simples y las designaciones no permanentes.

⁵⁸ Este elevado porcentaje se debe a que la cantidad base a partir de la cual se lo construye es muy baja (diecisiete inscriptos iniciales contra setenta y uno para todo el período 97-99)

El cuerpo docente, en términos generales, cumple con los requisitos necesarios para desarrollar el plan de estudios.

5.6.4. Investigación, extensión y transferencia.

La Escuela no cuenta con actividades de investigación ni de consultoría o transferencia, aunque institucionalmente no se descarta su desarrollo en el futuro, especialmente en la elaboración de producciones multimediales para su comercialización.

En este marco podrían considerarse como actividades de transferencia “interna” la elaboración de materiales de multimedia, aún en pequeña escala y en forma rudimentaria, para las carreras dictadas en la Universidad, especialmente Medicina.

5.6.5. Recursos humanos y materiales para el desarrollo de las funciones básicas y de apoyo.

La Escuela no cuenta con personal administrativo propio, ni de mantenimiento y comparte espacios con la Escuela Internacional de Negocios.

En relación con los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades curriculares, cabe destacar que se trata de equipos de última generación y que las comodidades edilicias se ajustan adecuadamente a las exigencias del plan.

VIª PARTE - AMBITOS DE APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL

En la evaluación realizada se procedió al análisis de los siguientes organismos instituidos para facilitar y optimizar las funciones de docencia, investigación, extensión, consultoría y transferencia.

6.1. Instituto de Consultoría, Innovación Tecnológica y Gestión

El Instituto opera desde el año 1996. Se maneja en forma cuasi autónoma y depende del Consejo Superior.

Está conformado por dos centros:

- Centro de Estudios de Gestión de la Salud y Desarrollo Comunitario
- Centro de Resolución Alternativa de Conflictos⁵⁹

En esta área se han unido dos funciones de diferente naturaleza. La primera es una típica actividad de consultoría y prestación de servicios asistenciales y, la segunda, de formación profesional, entrenamiento y capacitación.

A través de este Instituto y, en especial, del primero de los centros mencionados, la Universidad Maimónides actúa como consultora, realiza trabajos para terceros y presta servicios asistenciales (médico-odontológicos) a través del Programa de Medicina Familiar Comunitaria. Este programa opera como campo de práctica de los estudiantes y sirve como fuente adicional de ingresos para la Universidad.

El Programa de Medicina Familiar y Comunitaria cuenta con una unidad de Relaciones con la Comunidad que tiene a su cargo la implementación, seguimiento, control y aplicación de todos los circuitos que son necesarios para el correcto funcionamiento del Programa⁶⁰.

⁵⁹ La U.M. se encuentra registrada en el Ministerio de Justicia de la Nación como institución autorizada para formar mediadores (Resolución 284/98 - Registro Nro. 40).

⁶⁰ En los folletos de promoción del programa se explican los procedimientos referidos a Urgencias y Emergencias, Estudios complementarios, Radiología y Laboratorio, Prestaciones Odontológicas, Medicamentos, Internación por cirugía y maternidad y todos los detalles sobre el alcance del programa.

También en el seno del Programa se gestionan y administran las actividades de vinculación con las unidades docente-asistenciales distribuidas en distintos hospitales y centros privados de salud. Cabe mencionar también la existencia de un proyecto conjunto con la Escuela de Comunicación Multimedia, que se halla en una etapa preliminar, consistente en una consultoría a distancia para vincular al médico aislado y ofrecerle la asistencia necesaria para su perfeccionamiento.

En cuanto al Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, veintiséis mediadores oficiales desarrollan sus tareas en ese marco. En su breve historia, durante los años 1996/98 se puso especial énfasis en programas de formación básica en Mediación, de los que egresaron más de mil mediadores. Durante 1997, se desarrollaron los primeros cursos de Mediación Familiar (con ciento cincuenta egresados) y Mediación Ecológica y Comunitaria (con sesenta egresados).

En la actualidad se capacita a abogados y a otros profesionales en mediación comunitaria. También se llevan a cabo seminarios sobre negociación y sobre violencia familiar. Adicionalmente, se facilitan las instalaciones mediante un módico alquiler a los veintiséis mediadores mencionados. El centro cuenta con catorce docentes. En el presupuesto 1999/2000 se prevén, para este Centro, recursos del orden de los \$ 50.000 y egresos del orden de los \$ 40.000.-

6.2. Biblioteca

Presta atención a docentes y estudiantes, de lunes a viernes, durante trece horas (de 8.00 a 21.00 hs.).

En ella se realizan lecturas *in situ*, se hacen préstamos domiciliarios, se ofrecen los servicios de referencia, fotocopiado y consulta de catálogos *on line* (sólo para el personal docente y aún no disponible para los alumnos)⁶¹. Asimismo, se asiste a los alumnos en el uso de PC para la realización de sus trabajos, se enseña el acceso a Internet y el uso del *e-mail* y del *scanner*.

En el caso de solicitudes de artículos no existentes, se tramita su obtención en otras universidades y asociaciones científicas de la Capital Federal, del interior o del exterior del país.

⁶¹ La búsqueda se realiza en Base de Datos *Medline* en *CD rom* producida por la Biblioteca Nacional en Medicina de los Estados Unidos de América y en *Lilacs* producida por la misma entidad en Internet.

Cuenta con más de 200 m² (sólo la sala de lectura abarca 155 m², según informes técnicos). No existe una separación física con la Hemeroteca, salvo el espacio destinado a archivo, disposición del material y ficheros.

La Biblioteca posee una sala de lectura silenciosa, dos *boxes* (multimedia y video), un área de atención a los lectores, un despacho para el Director, una zona con cuatro PC para realizar consultas (Internet, Base de Datos en disco) y un espacio donde se guardan los libros y revistas en estantes, con escritorios y sillas a disposición de los lectores.

En términos de personal, cuenta con tres empleados administrativos, que trabajan en relación de dependencia con la Fundación, y una directora, graduada en bibliotecología, como profesional independiente que percibe honorarios y que posee experiencia anterior en puestos de similar naturaleza y en organizaciones de salud.

La Biblioteca posee una colección de dos mil cincuenta textos de Ciencias de la Salud y la Hemeroteca, ochenta y cinco publicaciones periódicas (ochenta corresponden al campo de la Salud, y cinco, a Tecnología Multimedial). En todos los informes, se indica que no ha habido, en los últimos tiempos, un aumento considerable del material.

La Biblioteca es centro cooperante de Bireme/OPS⁶². Además, integra la RENICS (Red Nacional de Información en Ciencias de la Salud) que coordina la OPS. Está adherida al Programa Ampliado de Libros de Textos (PALTEX/OPS) y se encuentra asociada a la RED AMICUS que nuclea a las bibliotecas de las universidades privadas.

Entre los servicios que brinda la Biblioteca se destacan la capacitación de los usuarios (la que se realiza de manera informal para los alumnos que lo requieran), la realización de jornadas de presentación de la Biblioteca a los ingresantes (se imparten conocimientos acerca del uso y la obtención de datos y sobre la normatización de bibliografía); y, dentro del posgrado en Ortodoncia, el dictado del curso de “Información en Ortodoncia” con carga horaria obligatoria extra-curricular.

En el momento de la visita se estaban efectuando transformaciones tanto en el sistema informático como en la operatoria y en la propia naturaleza del área. Los rasgos salientes observados son:

⁶² Bireme (Biblioteca Regional en Medicina) es un organismo originado por un acuerdo entre la Escuela Paulista de Medicina y la Organización Panamericana de la Salud, que desde 1967 reúne, analiza y pone a disposición de los profesionales la Literatura Médica Latinoamericana en Ciencias de la Salud (LILACS).

- la Base de Datos de libros conforma un sistema que aún está siendo desarrollado por un equipo consultor externo y donde no es posible la consulta directa por parte del alumnado;
- el procedimiento de préstamos y seguimiento se lleva a cabo manualmente así como la confección de listas de espera, informes, etcétera;
- la clasificación se realiza según autor, tema, nomenclatura, ubicación física, siguiendo los criterios internacionales de las bibliotecas especializadas en Ciencias de la Salud.

En principio, aparece incompleta en relación con materiales específicos de las carreras de Administración de Salud, Nutrición, Enfermería y Multimedia, todas ellas áreas de desarrollo reciente en la Universidad.

Hasta la fecha no se incluyen los textos y revistas referidas a los campos de la Administración Pública y de Empresas, de la Economía, del Derecho y de los Negocios en el ámbito nacional e internacional y de los Estudios Orientales y las restantes disciplinas del campo de Humanidades.⁶³

Finalmente, cabe señalar que no existe una presupuestación previa del material a obtener, sólo se planifican las compras a principio de año y, en general, se actúa procurando satisfacer las demandas a medida que se van produciendo; en especial, aquellas referidas a las Ciencias de la Salud.

6.3. Areas Asesoras dependientes del Consejo Superior: Comité de Docencia e Investigación y Area de Planeamiento y Desarrollo Curricular

6.3.1. Comité de docencia e investigación.

El Comité de Docencia e Investigación, si bien es mencionado en el informe de autoevaluación como un área relevante, no posee funciones ni facultades claramente definidas por la falta de un documento que formalice la estructura de la entidad. Tampoco aparece en el Estatuto de la UM.

⁶³ Se nos ha informado que tales rubros se encuentran en proceso de conformación y sistematización dado que el material se encontraba en la ex-sede Talcahuano y que, recientemente, ha sido trasladado a la nueva sede central.

Se entrevistaron a algunos de sus miembros; casi el 95% del Comité está compuesto por docentes e investigadores de las Facultades de Medicina y Odontología.

Según dicha entrevista, se pudo determinar que fue creado en 1991 por el Consejo Superior de la UM. Está integrado por los directores de carrera, los directores de estudios, los decanos y los asesores de todos ellos.

Consultados acerca de sus tareas (funciones, procedimientos de trabajo, dictámenes producidos, existencia de una secretaría de apoyo, relación con el Consejo Superior Universitario y con las restantes áreas, intervención en la formulación de políticas y en el análisis, diseño e implementación de programas, cursos y demás actividades académicas) se constató que tal Comité no existe en los hechos y que recién ahora se procura darle un funcionamiento real con continuidad, estableciendo claramente su cometido y atribuciones. Sus integrantes asumen como una real falencia la actual situación⁶⁴.

Con referencia a la investigación, en la mayor parte de la reunión, los asistentes realizaron comentarios acerca de las acciones –aisladas, unas, y con participantes de distintas áreas, otras- que cada grupo de investigadores ha realizado, está realizando o pretende realizar. Las prioridades son acordadas con cada decano.

En este punto, cabe destacar que:

- en Odontología se están llevando a cabo cuatro programas y unos treinta proyectos, privilegiando los temas relacionados con Prevención y con las Tesis del Doctorado;
- en Humanidades se está realizando una investigación vinculada con la Literatura y Epigrafía Egipcia;
- en Medicina la investigación no ha sido prioritaria y necesita afianzarse. Sin embargo, merecen destacarse las actividades de la Unidad de Inmunología (unidad docente asistencial de la U.M. en el Hospital Durand), que posee un banco de datos genético.

Con referencia a la función docente, los integrantes entrevistados expresaron que la Universidad fijó como prioridad esta función durante sus prime-

⁶⁴ Algunos parecieron sorprendidos, al desconocer la existencia del Comité, y admitieron, francamente, que fueron citados para relatar sus investigaciones y logros de diverso tipo. Coinciden en la necesidad de desarrollar una estructura integradora de todos estos aspectos que incluya al área de Planeamiento y Desarrollo Curricular y a los docentes, con formación pedagógica de la Facultad de Humanidades y en fluida coordinación con los directores o responsables de las Escuelas, Institutos, Centros y otras áreas existentes en la Universidad.

ros diez años de vida. Sin embargo, considerando la información consignada en el informe de autoevaluación, no es posible observar acciones concretas destinadas a capacitar a los docentes en temas pedagógicos ni orientadas a implementar un sistema integrado de planificación, ejecución y evaluación educativa, que abarque a las múltiples disciplinas cuyo desarrollo ha encarado la Universidad en su conjunto durante ese lapso.

Recién a partir de 1998 se han llevado a cabo algunos emprendimientos aislados con la Facultad de Humanidades, destinados a mejorar la formación, entrenamiento y desarrollo de los docentes, dado que se han incrementado notoriamente las demandas presentadas por el cuerpo de profesores y auxiliares docentes, en tal sentido. En principio, la U.M. pretende sistematizar esta actividad a partir del próximo semestre.

6.3.2. Area de Planeamiento y Desarrollo Curricular

El Area de Planeamiento y Desarrollo Curricular, integrada por dos especialistas, posee una inserción institucional difusa y sin relación explícita con la estructura orgánica de la UM.

Tiene como tarea ayudar a conformar los proyectos de grado, posgrado, cursos y seminarios para su presentación ante la autoridad de aplicación correspondiente, intervenir en la modificación de los planes de estudio en los aspectos técnico-pedagógicos, coordinar la marcha de los proyectos aludidos y realizar todos los trámites ante el Ministerio de Cultura y Educación y la CONEAU. Asimismo, asesora en la realización de actividades o cursos de extensión y en los cambios curriculares.

6.4. Departamento de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario

Este Departamento fue creado por Resolución N° 20 del Presidente del Consejo Superior Universitario, del 27 de diciembre de 1996.

Actúa bajo la dependencia de dicho nivel y algunas de sus funciones, consideradas en la mencionada resolución, son las siguientes.

- a) Evacuar, como referente institucional, las consultas y problemas que planteen los estudiantes con las autoridades que correspondan.
- b) Organizar, coordinar y conducir una tutoría de estudios, destinada a colaborar con los estudiantes (especialmente los de la carrera de Medicina) que presenten dificultades de aprendizaje.

- c) Constituir, en términos generales, una primera línea de contención para los estudiantes que ingresan a las carreras de Ciencias de la Salud allanándoles las dificultades que inicialmente podrían desalentarlos y conducirlos al abandono de la carrera emprendida y asistiéndolos en el proceso de adaptación institucional.
- d) Dedicarse al estudio del desgranamiento y los motivos que lo ocasionan, en relación con el punto anterior.
- e) Participar y estimular las reuniones deportivas, sociales y culturales
- f) Colaborar con la Dirección de Estudios de la Facultad de Ciencias Médicas

Entre los problemas a afrontar mencionados como de mayor significación para el área, el personal entrevistado aludió a la atención personalizada de los estudiantes para evitar deserciones. Al respecto se realiza un seguimiento individual, se informa a las cátedras involucradas y se intenta resolver las dificultades de aprendizaje que se puedan presentar.

Por otra parte, tramitan becas interviniendo en la obtención del aval de la Facultad. Existen además becas que se otorgan a los alumnos más meritorios de cada carrera. En este aspecto, puede señalarse la ausencia de políticas claramente formalizadas al respecto.

Esta área también organiza viajes al exterior para alumnos de los últimos años, por intermedio de una red de intercambio institucional.

El Departamento cuenta además con un docente de Educación Física que tiene a su cargo la implementación de la práctica de diversos deportes, entre los que se destacan la natación y el fútbol. Se han formado equipos que participan en diversos torneos.

Uno de los proyectos considerados es la conformación de un Centro de Graduados.

Finalmente cabe señalar que esta área no concretó ninguna vinculación con la Facultad de Humanidades u otra unidad relacionada con la capacitación de tutores o docentes, actividades que desearía encarar en el futuro.

En particular, los responsables consideran que su Departamento es aún un espacio a construir y que cuenta con muchas posibilidades para expandir su accionar.

VIIª PARTE - RECOMENDACIONES

7.1. En los aspectos de gobierno

En primer lugar, se recomienda reconocer y asumir la debilidad organizacional de la Universidad, a fin de prever y desarrollar los instrumentos formales pertinentes. Se considera prioritario lo vinculado con los órganos de gobierno a partir de un diagnóstico organizacional completo que resuelva las dificultades de gobernabilidad, de estructura y de gestión señaladas en este informe.

A su vez, la comunidad académica de la Universidad debería examinar la conveniencia de estructurar una visión de desarrollo institucional: contar con un órgano que planifique a largo plazo, articule las áreas, optimice los mecanismos de coordinación y enlace, defina y aplique un modelo centralizado en lo político-estratégico y descentralizado en lo operativo, establezca una adecuada distinción entre las cuestiones económico-financieras y las estrictamente académicas y cuente con elementos formales para desarrollar, dentro de un marco integrado, coherente y propio, los sistemas y procedimientos consecuentes, conocidos y compartidos por el conjunto de la comunidad universitaria.

7.2. En los aspectos administrativos

Se recomienda fijar normas de procedimientos en todos los aspectos vinculados con las tareas académicas y las de apoyo, en el marco de un sistema administrativo diseñado especialmente.

Asimismo, debería implementarse un efectivo sistema de comunicaciones de manera tal que se cuente con elementos para formular planes y programas con objetivos claros, responsables asignados, nivel decisional establecido y con secuencia de operaciones e instrumentos.

Algunas de estas tareas como la introducción de sistemas estandarizados y algunos desarrollos *ad-hoc*, con su correspondiente revisión de sistemas, procesos, procedimientos, formularios, archivos o tecnología parecerían haberse iniciado ya en algunas actividades de la Secretaría Técnica y de la Biblioteca, poniendo de manifiesto el deseo de mejorar y modernizarse, por lo que es deseable que continúen y se aceleren dentro de un Plan de Sistemas y Procedimientos que deberá desarrollarse en articulación con la estructura y con la nueva distribución física que reemplaza a la anterior dispersión geográfica de las oficinas, facultades, escuelas, etcétera.

Por todo lo expuesto en este tema, se recomienda definir en la estructura que se implemente y formalice, así como en los sistemas y procedimientos consecuentes, las actividades de la actual Secretaría Técnica como custodia de las relaciones y responsabilidades en los aspectos normativos y académicos y como coordinadora de procesos normalizados de trabajo y sus resultados.

7.3. En los aspectos de gestión

En el capítulo correspondiente, se hacen constar las debilidades que la Universidad presenta en relación con aspectos tales como: sistema de planeamiento y desarrollo; control de gestión; sistema integrado de evaluación; sistemas administrativos integrales informatizados, sistemas unívocos de procedimientos, políticas de apoyo y optimización de la gestión, etcétera.

Por lo tanto, se recomienda normalizar los procesos de trabajo comunes a todas las áreas y capacitar a los responsables para ejercer una correcta supervisión directa en los ámbitos que corresponda.

Se aconseja, asimismo, mejorar la exposición de toda la información presupuestaria, y la referida a gastos y recursos, para posibilitar un correcto análisis, y sobre todo, para establecer con certeza las prioridades, la reasignación del gasto en favor de las funciones sustantivas, entre ellas la de investigación (que, según se plantea institucionalmente, quiere priorizarse) y para medir la mayor eficiencia en los servicios de apoyo, en los gastos de estructura, de coordinación y de conducción.

7.4. En los aspectos vinculados con la investigación y la docencia.

Se considera necesario proceder al fortalecimiento institucional de algunas unidades académicas que actualmente se muestran particularmente débiles, como por ejemplo la Facultad de Humanidades y Estudios Orientales, la Escuela de Comunicación Multimedial, la Escuela de Nutrición, así como las Maestrías y las Carreras de Especialización.

De igual manera, se considera imprescindible la creación e implementación de instancias y mecanismos orientados al estímulo y la evaluación de la actividad docente entendidos como “carrera” y no como “actividad”.

Por lo tanto, es indispensable avanzar hacia la creación de una carrera docente, estableciéndose la posibilidad de dedicaciones horarias amplias, hasta llegar a la dedicación total, o al menos semitotal de algunas funciones docentes consideradas capitales en relación con la diada docencia-investigación.

La Universidad Maimónides debe revalorizar el papel de la investigación en el marco de mejora de la calidad y actualización de la docencia.

Deberían fijarse políticas de investigación y definirse áreas y ejes prioritarios.

Se considera necesaria la creación, implementación y puesta en funcionamiento de instancias y mecanismos de evaluación sobre los distintos aspectos de la investigación.

7.5. En los aspectos vinculados con las actividades de extensión, consultoría y transferencia

Esta es otra de las áreas de la Universidad que carece de una adecuada definición tanto de fines como de medios. En ella se agrupan actividades de naturaleza muy dispar. Por lo tanto, es pertinente recomendar su separación y adecuar sus denominaciones. No corresponde por ejemplo, llamar «Instituto» a un área que realiza trabajos para terceros y administra un programa asistencial por tratarse de un servicio profesional ajeno a la finalidad intrínseca de una universidad y distinto de lo que tradicionalmente se entiende por actividad de extensión.

Con respecto al Centro de Mediación se aconseja -sin perjuicio de continuar con los cursos que imparte- ampliar sus funciones así como lograr su integración con otras áreas de la Universidad, para realizar efectivamente actividades de investigación y extensión y para que, en los aspectos docentes, las actividades y programas que lleve a cabo sean adecuados, con contralor de su nivel académico y en armonía con lo dispuesto por el Ministerio de Justicia.

7.6. Con respecto a la Biblioteca

La biblioteca constituye uno de los núcleos centrales de cualquier Universidad. Se trata de una unidad de compleja administración. Introducir eficacia y eficiencia en los servicios que presta implica poner en juego además de los conocimientos específicos en bibliotecología, aquellos relacionados con la informática, las comunicaciones, la administración y la estadística.

Por lo tanto, parece imprescindible incluir a la Biblioteca en el proceso de planificación institucional integral de la Universidad, a fin de contar con los recursos humanos y materiales para su crecimiento y desarrollo, definir formalmente una política para las distintas colecciones existentes con bases claras

para determinar nivel y tamaño, asegurar la suficiencia de edificio y equipamientos, garantizar el acceso, disponibilidad, preservación y conservación de las colecciones y textos de todo tipo; evaluar la satisfacción de los usuarios y preservar la suficiencia del servicio.

Se recomienda jerarquizar esta función esencial, con personal estable e indicar expresamente en el presupuesto los recursos que se destinarán a la misma además de formular un programa que optimice el servicio para todos los estudiantes, docentes e investigadores. La Biblioteca, como en general toda la Universidad, prioriza, se organiza y extiende en relación con el campo de la salud. Por tal motivo, se hace necesario:

- incorporar definitivamente el material y la sistematización correspondiente relativa a las otras áreas del saber diferentes de las carreras básicas de las Ciencias de la Salud;
- mejorar el sistema de información en aspectos vinculados con el acceso directo y con la disponibilidad de información por parte de los alumnos, e integrarlo con el resto de los sistemas que se están desarrollando en un modelo que contemple las distintas necesidades de cada una de las áreas, carreras, cursos, postgrados, docentes, investigadores y estudiantes involucrados;
- actualizar la biblioteca, incrementar el fondo bibliográfico, el número de libros de texto y de revistas, dado que lo existente resulta insuficiente para una institución de estas características. Faltan títulos fundamentales para algunas carreras, lo que se considera un punto crítico vinculado directamente con la calidad del proceso de enseñanza - aprendizaje y con la posibilidad de que la Universidad incremente y desarrolle con mayor ímpetu las actividades de investigación.

7.7. Con respecto al Planeamiento

Se entiende que el planeamiento universitario remite a la propia concepción de la Universidad como institución social y a su naturaleza en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, siempre cambiantes y dinámicas, lo que requiere un gran potencial adaptativo.

En su seno pueden existir divisiones y unidades con mayor o menor grado de autonomía, puede existir o no una visión totalmente compartida o aten-

der los problemas inmediatos a medida que se van presentando; pero si no se integra un proyecto o no se logra cierta planificación institucional, con los niveles de formalización adecuados (que impidan la burocratización paralizante) donde cada uno sepa qué función cumple y cuál es su contribución; se corre el riesgo de que perspectivas, intereses y acuerdos parciales o unilaterales deterioren la calidad del proceso sustantivo de docencia e investigación y diluyan el perfil de la Universidad, desmejoren su imagen, deterioren su prestigio, la tornen insensible a las necesidades del conjunto por privilegiar lo particular; en suma, hagan peligrar todo aquello que fue construido con mucho esfuerzo.

Teniendo esto en cuenta, las recomendaciones son las siguientes:

- demostrar con políticas y hechos que efectivamente -en las funciones sustantivas de docencia e investigación- se trata de una Universidad y no de dos Facultades y un conjunto de áreas que dictan cursos o carreras no priorizadas, sujetas a permanentes cambios, donde se realizan múltiples pero difusas actividades de extensión o de atención a ofertas puntuales;
- separar el Comité de Docencia e Investigación en dos: un comité de docencia o comisión de enseñanza y un comité de investigación o comisión de investigación, ciencia y técnica, o denominación similar;
- integrar al primero de ellos con el Área de Planeamiento y Desarrollo Curricular y con todos los asesores o expertos en cuestiones de didáctica y pedagogía que trabajan aisladamente, incluidos los que lo hacen en las Facultades, institutos, Centros o Escuelas, enriqueciendo esta función. De esta manera el Área de Planeamiento y Desarrollo Curricular dejará de ser un “gestor o asesor” que intenta resolver problemas de demanda puntual, parcializados en unidades académicas, y podrá articular sus tareas en proyectos y acciones de rutina que optimicen el proceso de enseñanza-aprendizaje para el conjunto de la Universidad;
- integrar el comité de investigación sugerido a las estructuras y equipos existentes en cada Facultad y a los Institutos de Investigación creados o a crearse para que esta función se desarrolle con políticas e identidad propia, para que se pueda obtener financiamiento a los proyectos y para que se articulen convenios y acciones, aprovechando la calidad de todos los recursos humanos y materiales que la Universidad posee o que estará en condiciones de obtener;

- desarrollar la extensión universitaria con plenitud, institucionalmente, sin mezclarla ni confundirla con acciones, necesarias por cierto, pero que aparecen aisladas y desarticuladas fuera de un modelo integrado que las contenga y potencie. No debe olvidarse que las actividades de extensión y transferencia tecnológica al medio productivo local o regional son parte de la misión original de cualquier Universidad. Con la creación de un área o la redefinición de algunas de las existentes se puede lograr reforzar exitosamente su rol promotor superando las acciones individuales y optimizando el uso de recursos y el aprovechamiento de oportunidades;
- la Universidad necesita desarrollar, dentro de su proyecto institucional, un capítulo destinado a aspectos tales como:
 - planificación, organización, ejecución, coordinación y evaluación de todas las actividades académicas, constituyendo una unidad especializada que apoye la adopción de decisiones del nivel político-estratégico y la institucionalización de la evaluación de procesos, resultados e impactos y que realice una gestión activa, congruente y anticipadora, con asunción plena de responsabilidades y coherencia en la acción;
 - diseño de planes de estudios, programas, cursos y seminarios en forma integrada y compatible con una visión compartida de la función docente, de los perfiles profesionales y de las necesidades a satisfacer del ambiente, superando la sensación de aislamiento que se observa actualmente;
 - adecuación de perfiles docentes y capacitación continua de los mismos en tal función, que es distinta, -y así debe comprenderse de la profesional, teniendo en cuenta la presencia creciente de auxiliares docentes y tutores;
 - adecuación de funciones de los institutos, escuelas, centros y facultades con relación a la formación docente;
 - compatibilización de exigencias de distintas carreras -con cantidad de alumnos muy disímiles- y de acciones aisladas de naturaleza formativa y de perfeccionamiento, tales como cursos, seminarios, etc.
 - adecuación de los recursos auxiliares, presupuestos y equipamiento a las necesidades docentes diferenciales de cada facultad y cátedra;
 - implementación de concursos e incremento de dedicaciones.

Con respecto a la proyectada Subsede en la ciudad de Olavarría, no mencionada en el informe de autoevaluación, en los informes anuales, ni en la documentación exhibida en esta evaluación externa, se recomienda efectuar una nueva y rigurosa evaluación del proyecto y su impacto en el plan de desarrollo de la propia Universidad y sus prioridades institucionales en el marco de las fortalezas y debilidades de su actual oferta académica. En tal sentido, deberá tenerse especialmente en cuenta que la eventual concreción del proyecto implicará una considerable movilización de docentes y recursos materiales fuera de su sede, en una etapa de desarrollo en que la Universidad debe fortalecerse en materia de dedicaciones docentes y de investigación.

7. 8. Con respecto al bienestar estudiantil.

En lo referido a este aspecto, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- integrar el Departamento de Asuntos Estudiantiles y Bienestar Universitario al resto de la estructura, ampliar su cometido, extender el servicio a todos los alumnos de la Universidad, dotarlo de -al menos- un empleado administrativo y establecer clara y formalmente la vinculación con los directores de estudio y con las demás áreas involucradas creadas o a crearse; esto último, conforme algunas de las recomendaciones antes efectuadas;
- crear un Centro de Graduados, implementar un sistema de información sobre este particular e integrarlo al resto de los sistemas de información que se están desarrollando;
- reglamentar las políticas y procedimientos para el otorgamiento de becas a fin de evitar posibles inequidades y asignar claramente las tareas y responsabilidades de las distintas áreas involucradas;
- implementar un plan de capacitación para los tutores y en el marco de las recomendaciones efectuadas en el punto anterior.

VIIIª PARTE - SINTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Se presenta a continuación un esquema de las principales fortalezas y debilidades detectadas en la Universidad Maimónides.

1. Aspectos Institucionales y de Gestión

Fortalezas	Debilidades
Gestión ágil y flexible.	Estructura institucional endeble y poco explicitada. Falta de políticas explícitas de gestión. Ausencia de estructuras intermedias de funcionamiento y de gestión. Ausencia de políticas de formación del personal de gestión y administración.

2. Cuerpo docente

Fortalezas	Debilidades
Equipo docente bien formado y en general prestigioso. Muy buena relación docente - alumno.	Docentes con baja dedicación. Inexistencia de una Carrera Docente. Inexistencia de una evaluación sistemática de los docentes.

3. Posgrado

Fortalezas	Debilidades
Cuerpo académico calificado. Convenios de cooperación con instituciones nacionales y extranjeras.	Falta de políticas de posgrado y escaso desarrollo de los mismos.

4. Investigación

Fortalezas	Debilidades
Docentes Investigadores con muy buena formación, antecedentes y práctica investigativa, casi siempre fuera de la U.M.	Ausencia de políticas de investigación propias de la U.M.

5. Extensión

Fortalezas	Debilidades
Programa de Salud Familiar y Comunitaria. Programa de Atención Odontológica, actividades de Mediación.	Ausencia de una política explícita de extensión de la U.M.

6. Recursos Humanos y Materiales y Sistemas de Apoyo a las Funciones Básicas

Fortalezas	Debilidades
Recursos humanos docentes de calidad. Disponibilidad de recursos edilicios, muebles, e instrumental importante y en continuo crecimiento. En Medicina y Odontología, sistemas de información y apoyo a las funciones básicas bien desarrollados.	Recursos humanos no docentes escasos. Insuficiencia de capacitación continua del personal docente y ausencia en el caso del personal no docente. Ausencia de sistemas de información y apoyo a las funciones básicas en las unidades académicas ajenas al eje médico - odontológico.

IXª PARTE - ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Es evidente que si se tienen en cuenta los logros materiales, así como en general, la *performance* docente y matricular en sus áreas sustanciales relativas a las Ciencias de la Salud, la U.M. constituye en éstas un proyecto institucional y académico exitoso.

Este éxito, debe ser sin embargo relativizado cuando se procede a un análisis que tome en consideración a la institución en su conjunto.

En este sentido puede constatarse en primer lugar que, en los diez años transcurridos desde que la UM iniciara sus actividades, ha mostrado una visible y notoria asimetría entre las áreas del conocimiento que componen su oferta curricular. El peso incuestionable de las carreras del área de las ciencias de la salud *vis à vis* las otras carreras, así como la distribución de poder y de recursos vinculada con esta situación, hacen que en verdad se esté frente a dos situaciones claramente diferenciadas, en el interior de una misma institución.

Por un lado, existe una “Universidad de Ciencias de la Salud” consolidada, solvente y reconocida, y por otro, unas “adyacencias académicas”, difusas y escasamente legitimadas tanto hacia dentro como hacia fuera de la UM, que cumplen una función más bien instrumental –la de posibilitar el uso del término Universidad en vez del de Instituto Universitario-, y que distan mucho de una consolidación capaz de generar consensos en torno a su viabilidad y credibilidad a mediano y largo plazo.

Esta situación no es, desde luego, coyuntural. Por el contrario se manifiesta ya en los primeros momentos de la puesta en práctica del proyecto institucional, y se va afianzando en las sucesivas etapas de su desarrollo.

Actualmente -y más allá de los aspectos formales y estatutarios, que desde luego requieren ser revisados y modificados para dar cumplimiento cabal a la normativa vigente- hay en el mismo proyecto universitario, una situación de existencia virtual de “miniáreas”, con carreras diferentes a las de la salud, que en términos relativos movilizan menos del 10% de la matrícula, del personal docente y de los recursos materiales, edilicios y de equipamiento con que cuenta la UM.

Resulta entonces evidente que esta situación encubre una realidad más profunda, que remite a la existencia de un proyecto universitario de desarrollo cuasi excluyente del área de la salud, lo cual de hecho vendría a definir a la UM como un Instituto Universitario y no como una Universidad.

En otras palabras, la U.M. compromete en gran medida su futuro académico e institucional si no revierte esta situación, mediante la redefinición de su proyecto institucional y legitimando adecuadamente las áreas que hoy sobreviven a la sombra de las carreras desarrolladas en el área de la salud.

No hay muestras de que esta situación sea siquiera percibida como necesaria por las autoridades institucionales y académicas de la U.M, sino más bien lo contrario; abundan las opiniones y posiciones orientadas a mantener el *statu quo* actual.

Este déficit decisional marca tan fuertemente a la UM, que hace fútil ingresar en otras consideraciones, como por ejemplo, los innegables problemas y limitaciones detectados en la función de investigación, así como la confusión y superposición de roles, de concepciones y de actividades relativas a la función de extensión que se pretende cumplir.

Se entiende que para la U.M. es crucial debatir y resolver adecuadamente si va a desarrollarse como Instituto Universitario o como Universidad. En el momento actual, se encuentra mucho más cerca de la primera alternativa que de la segunda, no obstante contar con reconocimiento de planes y de carreras que pueden legitimar su oferta académica en lo formal, pero en modo alguno en la realidad.

El segundo nudo problemático refiere a la estructura de gestión. Se opte por una u otra de las alternativas de desarrollo institucional, es indiscutible que el actual modelo de gestión y conducción se aparta significativamente de los parámetros tenidos como válidos para la conducción y el desarrollo de una institución universitaria.

La ausencia de estructuras intermedias, la confusión y superposición de roles, así como la inexistencia de límites precisos entre las esferas económico-financieras y las netamente académicas -todo lo cual va por cierto mucho más allá de la buena o mala voluntad, vocación o aptitud de los elencos dirigentes- permite aseverar que el modelo posibilitador del éxito institucional relativo que se reconoce en los párrafos precedentes, puede llegar a ser causa de su fracaso en el mediano o largo plazo.

Al decir esto, no se pretende descalificar las lógicas empresariales, en tanto tales, pero no pueden ellas por sí solas convertirse en académicas. En el proyecto y la práctica institucional de la UM no aparece la síntesis adecuada de ambas.

Tampoco se pretende imponer determinadas alternativas y modelos de manejo y de gestión institucional. Todo lo contrario. Pero sí es imprescindible que exista un modelo real más que el virtual de gestión, y que sea claramente explicitado y participativo.

Estas son las dos cuestiones relevantes a tener en cuenta en el caso de la UM.

Las demás, pese a ser importantes, sólo podrán ser adecuadamente planteadas y debidamente resueltas cuando lo hayan sido las cuestiones priori-

tarias. Lo contrario, constituirá un vano esfuerzo de autoconvencimiento y una frustrante experiencia de deslegitimación y de pérdida de credibilidad hacia afuera.

ANEXO
Comentarios del Presidente del Consejo Superior Universitario
de la Universidad de Maimónides
Dr. Ernesto Goberman

30 de marzo de 2000

Señor Presidente de la
Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria
Lic. Ernesto Villanueva
S.D.

Ref: Nota CONEAU N° 000100/2000

Estimado Licenciado:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en respuesta a su nota del epígrafe con la que me hace llegar la versión final del informe de evaluación externa de esta Universidad, en cumplimiento del convenio que a esos efectos suscribimos oportunamente.

Procuraré contener mi respuesta en el número de carillas solicitadas, a fin de que por este medio y con las observaciones que efectuamos el 07 de diciembre del año anterior, se de por concluida la etapa de 10 años de gestión de este proyecto académico.

Me remitiré primero a **la parte VIII Síntesis de Fortalezas y Debilidades** y luego a la **Parte IX Algunas consideraciones Finales** que reúnen en forma sintética las conclusiones de esa evaluación.

En la **Parte VIII** se efectúa un cuadro de situación de los diferentes aspectos, muchos de los cuales, ya han sido objeto de nuestros comentarios en las observaciones al informe citado anteriormente, donde enunciamos algunas contradicciones que por redundante no repetiremos.

El trabajo de los expertos merece nuestro agradecimiento, ya que reunir en una visita tan breve como la efectuada los antecedentes suficientes que les permitiera elaborar el informe, hacen por demás meritorio y destacable el resultado obtenido.

Las observaciones practicadas por los evaluadores, se fundan en una tarea desarrollada en un momento determinado, y la velocidad con que nuestra Universidad produce los cambios, tornaría imposible obtener conclusiones acertadas de un proyecto en continua evolución y tan apartado de las concepciones clásicas.

Una verificación actual y nuestras observaciones al informe original, demostrarán fehacientemente que muchas de las sugerencias ya fueron recogidas en nuestra gestión institucional y seguramente nuestro próximo informe anual - en elaboración- para el año 1999 darán cuenta de ello. La ampliación de nuestro **Proyecto Institucional** para los próximos años que estamos enviando a CONEAU para nuestro expediente de autorización definitiva, resulta un instrumento adecuado para avalar nuestras aseveraciones.

Cuando se produjo la evaluación externa inicial, nos encontrábamos muy alejados del período en que se inició el expediente de autorización definitiva que originó la visita de la misma, por lo que los elementos puestos al alcance de esa Comisión para elaborar su informe, pertenecían al período en que se inició el mismo o sea el año 1996. También fueron la base para elaborar el informe anual correspondiente al año 1997, que fuera considerado por esa Comisión y en donde las sugerencias fueron sometidas al seguimiento del Ministerio de Educación. Por esta razón, seguramente aparecen contradicciones entre la situación actualizada y la considerada por los Pares.

- 1. Aspecto Institucionales y de Gestión:** Se señala como una fortaleza la *agilidad y flexibilidad de la Gestión* y como *contrapartida de debilidad, las consecuencias de la misma*. Cualquier proyecto moderno debe exhibir una *gestión ágil y flexible*, si pretende una actualización y adecuación continua como lo exige hoy la educación en general y la universitaria en particular. Sobre este punto estamos haciendo llegar a Ud. para incluir en nuestro pedido de autorización definitiva una nota conteniendo la evolución de estos aspectos al día de hoy, donde podrá *observarse la consolidación de los mismos*.
- 2. Cuerpo docente:** También aquí quiero destacar que la fortaleza enunciada, ha sido y será el futuro, producto de una cuidadosa selección de los

profesionales docentes, pero asegurando su inserción en el proyecto académico de nuestra Universidad. Por ello la elección de profesores part-time tiene por objeto aceptar profesionales dedicados al ejercicio de su profesión que a criterio de nuestras autoridades académicas otorgan a los estudiantes una imagen de futuro. En cuanto a la carrera docente en general la elección recae en quienes tuvieran esa formación (aunque lo hayan obtenido en otras universidades) y se encuentra en aprobación la propia de la Universidad Maimónides, que aportará la capacitación necesaria para nuestros egresados y aquellos que desearan actualizar sus conocimientos dentro del propio cuerpo docente y de investigación actual.

3. **Posgrado:** La fortaleza enunciada fue para esta primera etapa de la vida de la Universidad, el antecedente necesario para incentivar su desarrollo. Nuestra estrategia para los próximos cinco años será consolidar una fuerte formación de posgrado mediante las cuales nuestros egresados mantendrán su capacitación continua en general, se encuentra actualmente en la etapa final de diseño, para constituir una oferta de este nivel para nuestros egresados a partir de este año.
4. **Investigación:** La fortaleza descripta responde al cumplimiento de una primera etapa en la gestión del proyecto institucional, para que en los próximos cinco años, con la incorporación de nuevas disciplinas (Biología, Psicología, Gerontología, etc.) se consolide este aspecto importante en nuestra propuesta académica, aplicando criterios multidisciplinarios ya que consideramos que la creación del conocimiento a través de la investigación es una obligación específica de la Universidad, para que la transmisión deje de ser el único objetivo de la misma.
5. **Extensión:** La fortaleza enunciada por los expertos junto con otras referentes a otras disciplinas, muestra el perfil buscado por nuestra Universidad: la creación de salidas a la comunidad como parte de su función social, pero además con el desarrollo de actividades que apunten a crear fuentes nuevas de trabajo para sus egresados. Esta es nuestra estrategia implementada desde que se creó la Universidad, y la misma tiende a cooperar con una necesidad irrenunciable del país, que es la de ofrecer a sus estudiantes una perspectiva futura exitosa. Los cambios a que está sometido el mundo entero, exige una **gestión ágil** y dentro de ella objetivos claros que pongan su acento no sólo en la formación de los estudiantes, que debe ser sólida y multidisciplinaria, sino que vislumbren una forma de insertarse con su profesión en el campo laboral, para lo cual la Universidad debe salir a la comunidad.
6. **Recursos Humanos y Materiales y Sistemas de Apoyo a las Funciones Básicas:** Las fortalezas aquí enunciadas omiten considerar que son

utilizadas por todas las disciplinas, no sólo por Medicina y Odontología. Sirven a la Escuela de Negocios Internacionales, a la carrera de Comunicaciones Multimediales, a la Carrera de Biología, a la Tercnicatura Universitaria en Prótesis Dental, a la carrera de Gerontología, a la carrera de Organización y Dirección Institucional (orientada a las ONG), a la carrera de Psicología, a la carrera de Nutrición, etc. O sea a todas las áreas que dicta la Universidad y a todas las que se crearán en el futuro para completar su **Proyecto Institucional**.

7. También lo hacen respecto del **Instituto preuniversitario de Educación Polimodal** que en el corriente año fructificará una gestión de trabajo de más de tres, para desarrollar los trayectos profesionales de todas estas áreas para alumnos de los últimos años secundarios de viarios colegios adheridos a un convenio promovido por la Secretaría de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
8. Así fortalecemos todas las disciplinas que son parte de este **proyecto institucional** cumplido satisfactoriamente en cuanto al primitivo, y ambicioso para los próximos años, conservando sus características originales que lo distinguió de los clásicos conocidos. Es cierto que Ciencias de la Salud disfrutó en los primeros años de la Universidad de una dedicación institucional muy profunda por su trascendencia y por las características de su propuesta de enseñanza-aprendizaje en continua actualización, pero no es menos cierto que ello no significó en modo alguno un abandono de las demás áreas que atiende la Universidad, prueba de ello es el resultado que exhibe hoy las matrículas de las mismas.
9. Señalar como debilidades a la escasez de recursos humanos no docentes es producto de no haber podido comprender la totalidad de la propuesta presupuestaria de la Universidad, que le asigna a los gastos administrativos un porcentaje limitado en el presupuesto global. De esa manera centra sus esfuerzos en el diseño de un sistema de computación de alta *eficiencia y de constante perfeccionamiento*, el cual se ha hecho más efectivo a partir de la ubicación en la sede académica de la calle Hidalgo de todas las carreras. No alcanzamos a comprender la apreciación de los expertos cuando afirman *que no existe «sistema de información y apoyo a las funciones básicas de las unidades académicas ajenas al eje médico-odontológico»* ya que a poco que se observe el desarrollo de las prestaciones comunitarias y en general la salida de la universidad al mundo de la prestación en todas las disciplinas elegidas, podrá observarse una interdisciplina presente en todas ellas **sin ningún tipo de distinción y un apoyo común y profundo entre las mismas, que es precisamente producto de un mecanismo efectivo de información y sostén.**

Parte IX Algunas consideraciones finales:

Al respecto solo comentaré algunos párrafos de esta parte, ya que esta tarea fue objeto de mi respuesta al informe de evaluación externa inicial.

Los aspectos «formales y estatutarios», sin perjuicio de sufrir «revisiones y modificaciones» que la Universidad introduce en forma continua para que continúen siendo instrumentos actualizados, se ajustan a la estrategia implementada por la Universidad desde su **Proyecto Institucional inicial**, pero de ninguna manera y en ningún momento dejó de dar cumplimiento «cabal a la normativa vigente» a la que se ajusto siempre conforme lo demuestra la aprobación previa de cada instrumento en el Ministerio de Educación que es el Organismo de control y seguimiento de las Universidades. Su informe favorable producido en el expediente de «autorización definitiva» que hoy esta a consideración de ese Comité así lo acredita fehacientemente.

Las disciplinas que la Universidad va incorporando en estos diez años a su oferta, perfectamente diferenciadas entre sí, buscan servir a las existentes y a la recíproca tomar de ellas experiencias que enriquezcan el objetivo multidisciplinario que si fue especial objetivo en nuestro **Proyecto Institucional**. Por ello esas mismas carreras sufren actualizaciones curriculares continuas para ajustarse a las necesidades del mercado laboral, ya que lo que hoy es pregón de gobernantes y prestigiosos economistas, nuestro proyecto universitario lo anticipó en su propuesta institucional inicial, adelantándose a la época que ya marcada la tendencia de convertir a los egresados de todas las disciplinas en generadoras de su propio trabajo. Acompañamos como Anexo I publicaciones de hace pocos días de los Diarios Cronista Comercial, Ambito Financiero, Clarín y Nación donde pueden observarse la opinión de autoridades nacionales y académicas que respaldan nuestro criterio ya incorporado al Proyecto Institucional inicial y refrendado en el ajuste que le incorporamos ara los próximos años.

Por ello, el desarrollo de la matrícula estudiantil ha sido mucho mas lenta y limitada, porque nuestro desafío era constituirnos en un polo diferente de la enseñanza e introducir metodologías del aprendizaje totalmente innovadoras.

Negamos en forma terminante que nuestro proyecto Institucional se limite al área de la salud, donde nuestros pares nos reconocen la virtud del éxito al haber

observado en Maimónides las condiciones de una Universidad **«consolidada, solvente y reconocida»**. Esa misma característica la exhiben las demás disciplinas elegidas que no fueron creadas con el carácter de **«adyacencias académicas»** como pretende sino como propuestas prioritarias pensadas para satisfacer el objetivo de poner diversas disciplinas al alcance de los aspirantes que empeñen su dedicación en un perfil de egresado que no los convierta en frustrados profesionales sin salida ocupacional para su elección formativa.

La situación se va desarrollando conforme nuestra estrategia de gestión y en beneficio de los objetivos, en un todo de acuerdo a lo proyectado institucionalmente, y para ellos nos tomamos el tiempo necesario para que la experiencia de los cursantes que nos eligieron la transmitan a quienes se interesen en tal disciplina, lo que a nuestro criterio es manera adecuada de crecer en la matrícula a que se aspira. Hoy los resultados obtenidos nos da la razón de que este procedimiento aunque mas lento y costoso era el indicado para promover la carrera.

Las estructuras son también objeto de una evolución prevista en nuestra estrategia de gestión, cuidando los costos operativos, pero tenemos absoluta conciencia que cuando llegue el momento adecuado, serán necesario incorporar nuevas autoridades que asuman las responsabilidades, que al momento de la visita de los Pares se encontraban a cargo de un mismo funcionario. Lo que no significa de manera alguna que no tengamos una visión clara y definida de funciones y gestión que no sólo se da en esta materia educativa sino que es idéntica para cualquier emprendimiento empresarial de cualquier naturaleza. El reconocimiento de éxitos de la misma por los pares en un área de conocimiento no sirve sino para avalar nuestra capacidad para asegurar idénticos resultados en todas las que nos propusimos.

Nuestras «lógicas empresariales», son las que corresponde a cualquier empresa que pretenda ser autosuficiente en lo económico y financiero y exitoso en sus resultados académicos, prueba de lo cual es que no han sido cuestionadas. Por otra parte, resultan una prueba irrefutable de la responsabilidad de nuestros fundadores y administradores.

En ese sentido es y ha sido siempre preocupación de la Fundación cumplir estrictamente con lo dispuesto en el Decreto 576/96 (art. 3º inciso g) que exige asegurar las condiciones de continuidad de los proyectos. Desde el momento de su autorización provisoria la Fundación asumió un estricto control de los

ingresos y egresos y proveyó los recursos de inversión necesarios para lograr el objetivo señalado. Lo ha cumplido con total éxito, así lo demuestra los Balances que han sido puestos a disposición de este Organismo y del Ministerio, quien además siguió el desenvolvimiento de la Universidad como una de las obligaciones puestas a su cargo.

No debe olvidarse que esta Universidad fue creada al amparo de la ley 17.604 anterior a la que nos rige y hoy ha cumplido en exceso el plazo que la misma establece para su autorización definitiva, con una situación académica y económica que avala el éxito de su gestión. En ese momento acreditó la solvencia necesaria a través de la misma y sus fundadores para asegurar el cumplimiento de su Proyecto Institucional al que hizo honor.

Tenga Ud. la seguridad, que nuestra experiencia, avalada por muchos años de gestión empresarial exitosa, ha sido volcada a un proyecto académico dinámico, pensado para el futuro y asegurándole una actualización continua, en todos sus aspectos que nos permite afirmar que el éxito está asegurado.

Sobre esta parte hemos sido bastante explícitos en nuestra anterior respuesta a vuestro informe original de evaluación externa, razón por la cual «brevitatis causae» nos remitimos a la misma. Lamentablemente hemos constatado, que no fueron suficientes para hacer comprender nuestra posición en forma terminante.

Nuestra «lógica empresarial» que no discuten los Pares no alteran de ninguna manera el proyecto académico ni la función de quienes tienen la responsabilidad exclusiva de ese decisivo aspecto de la conducción, sino que se limita a una estrategia de administración que hace a la gestión económica-financiera sin inmiscuirse en la propuesta académica, que es de resorte exclusivo de sus responsables, quienes acreditan méritos, que no han sido discutidos en el informe de evaluación.

Al reconocer el carácter de exitoso de nuestro proyecto institucional, siguen insistiendo en referirlo únicamente a las diferentes disciplinas de Ciencias de la Salud, minimizando la gestión en las demás carreras que para nuestra Universidad hacen a la esencia misma de la existencia de toda la Universidad, para cumplir con el Proyecto Institucional multidisciplinario inicial y el de los próximos años.

Se omite considerar que muchas de ellas han iniciado sus actividades algunos años después, y otras sufrido modificaciones curriculares para adecuarlas a la realidad de la sociedad actual razón por la cual los parámetros de comparación deben manejarse teniendo en cuenta las características de las mismas.

Seguramente, al referir vuestro informe a un período de observación anterior al desarrollo alcanzado en los dos últimos años en las demás disciplinas, se pretende señalar como la existencia de dos Universidades, distinguiendo como importante y exitosa a la de Ciencias de la Salud y pretendiendo asignar a las otras el carácter de «adyacencias académicas» sobre lo cual no coincidimos de ninguna manera.

Me llama la atención que una aseveración de esta naturaleza, que habla a las claras de una gestión exitosa en una de las áreas (Salud), les permita suponer que esta Universidad no gestionará con el mismo resultado las otras (Ciencias Básicas y Aplicadas y Humanidades).

Si el peso de las carreras se juzga a través de la matrícula de cada disciplina (Negocios Internacionales, unidad académica de la cual depende la Carrera de Administración), Nutrición, Escuela de Comunicaciones Multimediales, y mas adelante Enfermería, Biología, Psicología, Gerontología, etc. Recordamos que nuestro Proyecto Institucional no contempla de ninguna manera un ingreso masivo y en consecuencia comparable con otros existentes hoy en el país, y mucho menos con las Universidades Nacionales de ingreso irrestricto, como sugieren nuestros Pares.

De todos modos creemos interesante hacer conocer a continuación un cuadro de alumnos cursantes elaborada a la fecha, y comparado en fs. 38 en el informe de evaluación externa, el cual puede aun incrementarse por cuanto algunas carreras *inician su año académico en abril próximo*. (Anexo II y cuadro)

Todos nuestros emprendimientos académicos, apuntan a una formación personalizada, que no admite un ingreso masivo de alumnos. Nuestras currículas son diseñadas pensando en facilitar las salidas laborales a los profesionales que se *gradúen*, para que ellos a su vez puedan ser generadores de empleos. En lo académico el objetivo es crear nuevas disciplinas ajustadas a una formación interdisciplinaria de características muy particulares y no comparables con las tradicionales conocidas en la oferta educativa.

Baste como ejemplo, que cuando resolvimos iniciar⁴ la Facultad de Odontología, se contó con muy pocos aspirantes, que se fueron incrementando a medida que transcurrió el tiempo y pudo difundirse las especiales características de la carrera entre quienes elegían esta profesión. Una vez graduados las más destacadas clínicas odontológicas, requerían sus servicios y eso habla a las claras de la calidad de formación. Nunca excedimos nuestra capacidad de enseñanza para asegurar una formación personalizada (casi artesanal), lo cual han podido constatar nuestros Pares en su evaluación.

En su informe determinante para asegurar que se efectuaran todos los ajustes y modificaciones que exija la experiencia para asegurar el mismo éxito obtenido y reconocido por la gestión que se ha llevado a cabo hasta la fecha, ajustado íntegramente a una estrategia dinámica que ha distinguido siempre nuestras propuestas.

Por lo tanto, resulta estéril volver sobre puntos que ya han tenido suficiente debate, razón por la cual creemos que la nota que estoy cursando a Ud. donde amplíe la presentación en el expediente que tramita nuestra autorización definitiva conforme lo requiere el artículo 12 y 29 del Decreto 576, y en la que nos referimos a la evolución del proyecto Institucional para los próximos años, resulta por demás suficiente para concluir esta respuesta.

El método de gestión empresarial que demostró un resultado extraordinario en los primeros diez años de la Universidad, ya empieza a mostrar los mismos logros en todas las diversas áreas disciplinarias donde en este año se graduarán los primeros profesionales.

Así quedará demostrado que en un país sub-administrado como suelen designar al nuestro, una prolija y cuidadosa gestión en el área de la educación puede producir éxitos insospechados. Por supuesto, queda en claro que dentro de ese aspecto, siempre hay que ajustar métodos y sistemas, como lo aconsejan nuestros Pares para poder acompañar un crecimiento lento pero sólido.

Nuestro **Proyecto Institucional** para todas las carreras contempla un limitado número de aplicación de estudiantes entre grado y posgrado que estimamos en aproximadamente mil alumnos cursantes en toda la Universidad límite que a la fecha de esta nota ya ha sido superado. En cuanto a su distribución por carreras en la medida que advierta la población estudiantil las diferencias de objeti-

vos y criterios académicos y curriculares, tal como ha ocurrido en la actualidad, irán nivelándose hasta el límite aceptable para no sacrificar el criterio pedagógico elegido y la excelencia en los productos finales.

De tal forma, se evita una incorporación masiva, razón por la cual no son válidas las comparaciones con otras propuestas conocidas aunque las mismas abarquen sólo el área de humanidades *que nos propusimos estimular*.

Así demostramos, que para ser exitosa la educación superior, sería conveniente que haya muchas Universidades chicas y con propuestas novedosas, que tengan en cuenta los requerimientos de un mercado cambiante donde se formen profesionales capacitados no sólo para ejercer sus disciplinas a nivel individual, sino que puedan promover a su vez emprendimientos que permitan convertirse en alternativas laborales para quienes a veces no han podido desarrollar la imaginación y creatividad.

Aceptamos las sugerencias de los Pares en toda su extensión, y los próximos años les demostrará que lo que les aparece como un proyecto trascendente en Ciencias de la Salud, donde nuestro prestigio excedió las fronteras, ya comienza a tener idéntica característica en las demás áreas del conocimiento que se ha propuesto crear y transmitir.

Nuestro **Proyecto Institucional** inicial y el de los próximos años corresponde a una **Universidad** y no a un **Instituto**, ya que satisface ampliamente la diversidad de disciplinas que como requisito para ello establece el artículo 27 de la Ley de Educación Superior, cuando dice que: *«Las instituciones que responden a la denominación de «Universidad» deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas equivalentes»*. (sic) Como puede observarse en ningún lugar de la norma hace mención al número de matriculados, que dependen del proyecto académico de cada universidad, dictado sobre la base de su autonomía reconocida por la propia ley en el capítulo respectivo. Recordamos que la Resolución 1097/90 creadora de la Universidad Maimónides le reconoce, que la misma cumple con los requisitos de merecer esa denominación, conforme las normas vigentes y mencionada mas arriba, por contener el proyecto diversidad de disciplinas o Facultades, y no comprendemos que ante la observación del desarrollo seguido pueda ponerse en duda la intención de asumir ese carácter. Para una mejor visualización, acompañamos como Anexo II el organigrama de gestión académica y administrativa ajustado a la realidad actual.

La investigación será otra de las áreas de nuestro proyecto que estimularemos y desarrollaremos mucha mas intensamente en el próximo quinquenio, porque entendemos que esa es la gran solución de nuestro país. Por supuesto ajustada a los requerimientos de cada disciplina, y las necesidades de desarrollo y actualización de todas y cada una de las áreas académicas.

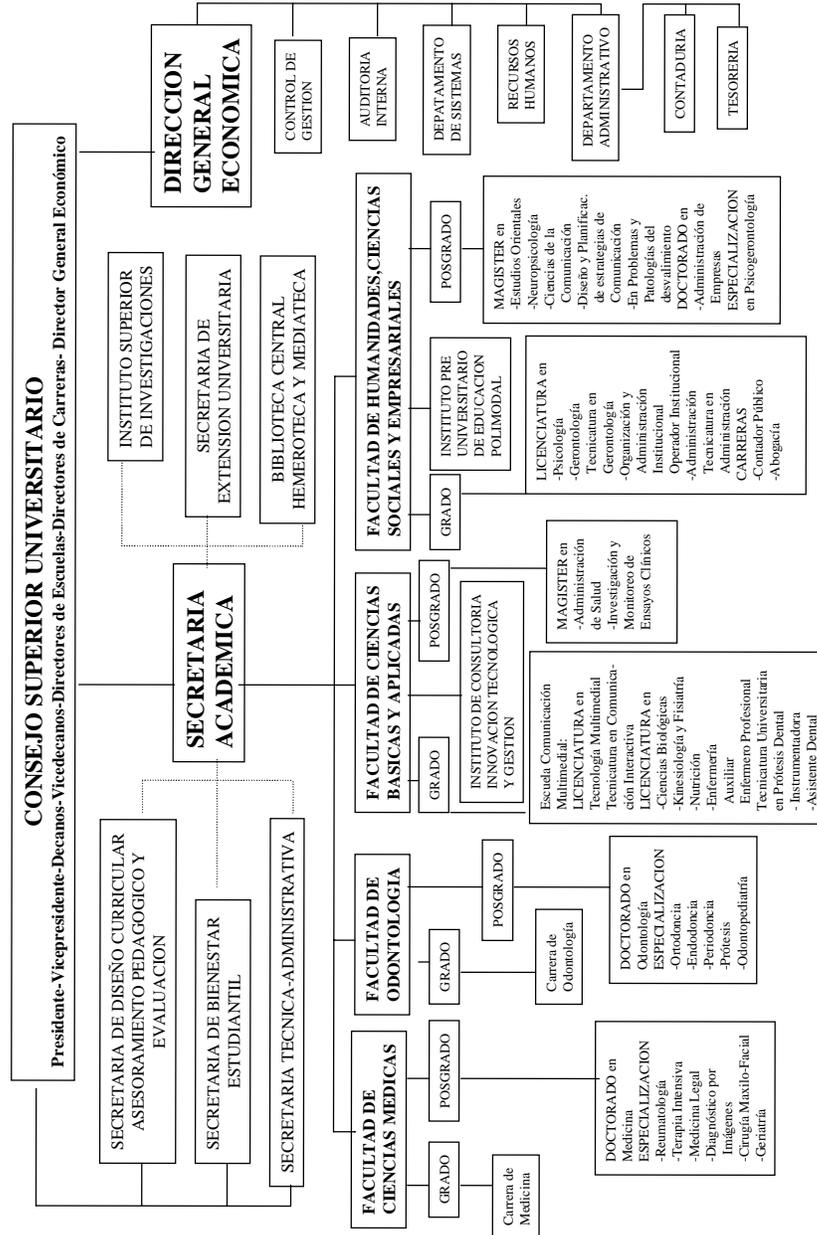
Agradecemos vuestro informe, y sepan sin ninguna duda que el nuestro es un «**modelo real, claramente explicitado y participado**» por todos los que tuvimos el orgullo de crearlo y los que en la medida que transcurre el tiempo vayan integrando su cuerpo directivo.

Saludamos a Ud. muy atte.

Dr. Ernesto Goberman
Presidente
Consejo Superior Universitario

UNIVERSIDAD MAIMÓNIDES

ORGANOGRAMA DE GESTIÓN ACADÉMICA-ADMINISTRATIVA



**CUADRO DE CURSANTES AL 17 DE MARZO DE 2000
ANEXO III**

CARRERAS DE GRADO Y POSGRADO

	Facultad de Medicina	Faculta de Odontología	Facultad de Ciencias Básicas y Aplicadas	Facultad de Humanidades	TOTALES
Grado	381	125	632	82	1220
Posgrado	10	78	22		110
Totales	391	203	654	82	1330
%	29.40%	15.26%	49.17%	6.17%	100%

Evaluaciones Externas: 24

Llevadas a cabo por el entonces Ministerio de Cultura y Educación: 3

1. Universidad Nacional de Cuyo
2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral
3. Universidad Nacional del Sur

Llevadas a cabo por la CONEAU: 21

Culminadas: 11

1. Universidad Nacional de San Juan (Publicada)
2. Universidad Nacional de Luján (Publicada)
3. Universidad Nacional de Santiago del Estero (Publicada)
4. Universidad Nacional del Litoral (Publicada)
5. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Publicada)
6. Universidad Nacional de Tucumán (Publicada)
7. Universidad Adventista del Plata (Publicada)
8. Universidad de Palermo (Publicada)
9. Universidad Nacional del Nordeste (Publicada)
10. Universidad Nacional de San Luis (Publicada)
11. Universidad Maimónides (Publicada)
12. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
13. Universidad Nacional de Salta
14. Universidad de Mendoza

En proceso: 5

1. Universidad de San Andrés
2. Universidad del Museo Social Argentino
3. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
4. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
5. Universidad Austral
6. Universidad Blas Pascal
6. Universidad Favaloro

Iniciadas: 5

1. Universidad Blas Pascal
2. Universidad Austral
3. Universidad Favaloro
4. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
5. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

Cantidad de Acuerdos firmados: 16

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad Abierta Interamericana
3. Universidad de Belgrano
4. Universidad de Flores
5. Universidad del CEMA
6. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
7. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
8. Universidad Empresarial Siglo 21
9. Universidad FASTA
10. Universidad Nacional de Formosa
11. Universidad Nacional de Jujuy
12. Universidad Nacional de La Pampa
13. Universidad Nacional de Villa María
14. Universidad Nacional del Sur (2º acuerdo)
15. Universidad Tecnológica Nacional
16. Universidad de la Cuenca del Plata

OTRAS PUBLICACIONES

Serie Documentos Básicos

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional
2. Informe sobre Proyectos Institucionales

Serie Estudios

1. Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina - Ana María G. de Fanelli

Serie Talleres y Seminarios

1. Institutos Universitarios - Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin



CONEAU