

Universidad Argentina John F. Kennedy

Informe Final de Evaluación Externa de la

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Comité de Pares Evaluadores:

Gerardo Galetto
Carlos García Garino
Víctor Feijoo
Claudia Papparini

Consultora de biblioteca:

Sandra Martin

Miembros de la CONEAU:

Daniel Baraglia
Rubén Hallú

Técnica de la CONEAU:

Elizabeth Ciccorossi

Fecha de la visita:

9 al 13 de noviembre de 2015

Fecha del Informe: Julio de 2016

EVALUACIÓN EXTERNA
UNIVERSIDAD ARGENTINA JOHN F. KENNEDY

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
Reseña histórica y proyecto institucional	3
Contexto local y regional.....	4
Autoevaluación Institucional y evaluación externa.....	5
GOBIERNO Y GESTIÓN.....	7
Estructura de gobierno.....	7
La Asociación Civil Universidad Kennedy	7
Organización académica de la Universidad Kennedy	7
Modelo de Facultades	9
Reforma Estatutaria	9
GESTIÓN DE RECURSOS	11
Análisis de los Estados Contables	11
Fuentes de Financiamiento	14
Asignación de recursos	15
Presupuesto	16
Personal No Docente	17
Infraestructura y equipamiento.....	18
GESTIÓN ACADÉMICA	21
Propuesta de Formación Académica	21
Estructura de Gestión Académica.....	24
Docentes	26
Estudiantes y graduados	28
Política general de ingreso, permanencia y promoción.....	33
INVESTIGACIÓN	36
Organización y gestión	36
Políticas y Planes de Investigación.....	37
Actividades de Investigación.....	38
EXTENSIÓN, TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL.....	41
Estructura de Gestión.....	41
Políticas y planes de extensión	41
Actividades de Extensión y Vinculación institucional	42
BIBLIOTECA	46
Organización.....	46
Recursos	47
Servicios	50
Publicaciones - Editorial.....	50
CONSIDERACIONES FINALES	51
RECOMENDACIONES	54
Gobierno y gestión	54
Académica	54
Investigación.....	55
Extensión	55
Biblioteca.....	55

INTRODUCCIÓN

RESEÑA HISTÓRICA Y PROYECTO INSTITUCIONAL

El proyecto institucional de la Universidad Argentina John F. Kennedy (UK) comenzó a gestarse en 1960 e inició sus actividades académicas en 1964. Obtuvo el reconocimiento oficial en 1968 (Decreto N° 2227/68 del Poder Ejecutivo Nacional) y el reconocimiento definitivo en 1981 (Decreto PEN N° 543/81), en el marco de la Ley 17.604/67. Desde sus comienzos la Universidad impulsó un proyecto pedagógico basado en tres niveles. El primero consistía en un ciclo de pre-grado denominado Escuela de Ciencias, Artes y Técnicas con asignaturas comunes a todas las carreras; el segundo ponía el énfasis en la formación profesional y permitía acceder a las Licenciaturas; y el tercer nivel correspondía a la formación de posgrado (Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), pág. 28).

La Universidad adoptó el modelo de organización académica que luego sería conocido como *departamental*, inspirado en las universidades de países anglosajones y que adoptaron algunas instituciones en los años 50. A través del paso de los alumnos por los distintos departamentos, se procuraba darles una visión de la dimensión de la vida intelectual de la universidad. Se buscaba así un proceso integral en el que el estudiante tuviera la oportunidad de encontrarse durante su recorrido formativo con alumnos de otras escuelas, y que lograra una integración mayor con toda la comunidad universitaria (IAI, pág. 29).

La misión y los valores que inspiraron la fundación de la UK están claramente establecidos en el Estatuto de la Asociación Civil UK. Se imprimió desde el comienzo un perfil no elitista, con fuerte compromiso socio-comunitario; profundamente humanista, abierto a todas las dimensiones del saber; no confesional, sin prejuicios ideológicos, religiosos o raciales. Su lema, *Trinus et unus. Vita, spiritus et societas*, intenta sintetizar el programa educativo que pretende aunar las dimensiones vitales, espirituales y valorativas a través de las tres misiones esenciales de la universidad: investigar, enseñar y servir a la comunidad. Los valores a los que declara adherir la institución son: innovación, excelencia, pluralismo, así como compromiso con la comunidad y con el mejoramiento de la calidad de vida (IAI, pág. 29-30).

Según el IAI, los alumnos manifiestan conocer parcialmente la filosofía y el proyecto institucional a la vez que reconocen que los valores de la institución se expresan en el trato cotidiano y la voluntad de resolver los problemas por parte de sus autoridades (IAI, pág. 30)., mientras que la mayoría de los docentes declaran conocerlos aunque consideran que no están suficientemente difundidos. Asimismo se menciona que después de la anterior autoevaluación se propuso fortalecer el compromiso con el proyecto institucional y la filosofía que lo sustenta “*mediante un conjunto de estrategias de capacitación, actualización y desarrollo de los principios orientadores en un programa de formación organizacional*”, sin producirse avances significativos. Durante la visita a la Universidad, el Comité de Pares Evaluadores (CPE) pudo corroborar la opinión de docentes y estudiantes y constatar la falta de mecanismos formales para difundir el proyecto institucional en la comunidad universitaria.

El IAI distingue dos períodos en la vida de la UK. El primero, que duró más de 30 años, se caracterizó por la diversificación de la oferta de carreras, la ampliación de la infraestructura y la mejora de los servicios de apoyo administrativo; como así también, por la complementación de las actividades docentes, investigativas y asistenciales, y la vinculación con el sector productivo e instituciones educativas del extranjero. Al segundo período se lo describe como el del “cambio generacional”, que introdujo modificaciones de

estilo y orientación en los equipos directivos con respecto a los referentes fundadores, pero fue gestando una crisis institucional. Puntualmente en 2007, a partir de una serie de medidas administrativas de la Comisión Directiva de la Asociación Civil UK, las autoridades académicas de la Universidad solicitaron su intervención por parte de la Inspección General de Justicia (IGJ) a los efectos de una fiscalización intensiva. El período de intervención dispuesto por IGJ comenzó el 1 de noviembre de 2007, con una veeduría, y culminó el 14 de febrero de 2011 con la normalización de la Asociación Civil UK, la aprobación de un nuevo Estatuto Social y la renovación del padrón de socios. Tanto la veeduría como la intervención se llevaron a cabo sin desplazamiento de las autoridades académicas de la UK (IAI, pág. 14 y 41).

Durante la visita a la Universidad, se tomó conocimiento de una serie de acontecimientos y medidas que podrían considerarse como el inicio de un tercer período de vida institucional, aún en curso. Comenzó a gestarse un período de afianzamiento de la gestión de la Universidad caracterizada por una Asociación que a diferencia de épocas anteriores, adoptó una postura de acompañamiento a las decisiones de la autoridad académica. Se inició un proceso de revisión y modificación de la estructura departamental orientado hacia un modelo de Facultades. En línea con los cambios implementados, durante 2015 comenzó a sesionar el Consejo Superior, órgano colegiado previsto para la nueva estructura y la reforma del Estatuto Orgánico de la Universidad, el cual ya ha avalado varios de los cambios en la estructura académica.

En síntesis, a pesar de los momentos críticos, la UK ha demostrado capacidad para superar las dificultades, llevar adelante un proceso de autoevaluación institucional y producir cambios sustantivos en su modelo organizacional procurando preservar su ideario fundacional.

CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL

La UK dispone de instalaciones distribuidas en distintos puntos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y del Gran Buenos Aires (GBA), particularmente en Lanús y San Isidro. El Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), conformada por el GBA y la CABA, tiene una superficie aproximada de 2.500 km² y la mayor concentración poblacional de la Argentina (14 millones de habitantes), distribuida un 23% en la (CABA) y el restante 77% en los 24 partidos del (GBA).

El AMBA constituye el polo productivo, comercial, financiero, cultural y político más importante de la Argentina, que produce entre el 40% al 45% del Producto Bruto Interno (PBI) del país. En cuanto a la CABA, cabe destacar que, por sí sola, genera un Producto Bruto Geográfico (PBG) de aproximadamente el 20% del PBI, con el ingreso per cápita más elevado del país. Su economía se caracteriza por un fuerte desarrollo de los sectores de servicios (ocupan el 78% de los puestos de trabajo formales del sector privado), donde se destacan la actividad financiera, las comunicaciones y los servicios empresariales, actividades en las cuales la demanda por educación es un factor clave.

Del total de 130 instituciones que conforman el sistema universitario, 57 están localizadas en el AMBA, de las cuales, 18 pertenecen al GBA y 39 a la CABA. Del total de instituciones universitarias del AMBA, 24 son de gestión estatal y 33 de gestión privada. Durante los últimos años, se crearon numerosas instituciones universitarias y no universitarias en todo el país,; con mayor presencia de las universidades estatales en varios partidos del GBA. La oferta académica representada en ese conjunto de instituciones, abarca poco más de quinientos títulos, 35% en Ciencias Sociales, 24% en Ciencias Humanas, 26% en Ciencias Aplicadas, 8% en Ciencias Básicas y 6% en Ciencias de la Salud (IAI, pág. 24).

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y EVALUACIÓN EXTERNA

La UK emprendió su tercera autoevaluación institucional que abarca el período 2006-2012, bajo los parámetros y criterios establecidos en la Resolución N° 382/11 de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), con la cual firmó el Acuerdo General para Implementar el proceso de autoevaluación y llevar adelante la Evaluación Externa prevista en el Art. 44° de la Ley 24.521 de Educación Superior (LES).

La primera autoevaluación, que abarcó el período 1994 a 2002) se abocó particularmente a la renovación y la actualización curricular. Como resultado del proceso, surgieron entre otros aspectos, la necesidad de afianzar en la comunidad educativa el compromiso con la ideología fundacional de la institución, así como de optimizar operativamente la estructura departamental y mejorar la comunicación interna teniendo en cuenta la dispersión edilicia de la Universidad. Según el IAI, este proceso de autoevaluación no logró transformar la actitud reflexiva en medidas de gestión acordes con las necesidades detectadas (IAI, pág. 32).

La segunda autoevaluación, desarrollada de 2002 a 2005, se llevó a cabo mediante un acuerdo con la Fundación Argentina para la Evaluación y Acreditación Universitaria (FAPEYAU). Las recomendaciones del Informe de Evaluación Externa, publicado en diciembre de 2006, constituyeron los lineamientos del Plan de mejoramiento de la calidad institucional que elaboró la Universidad y que constituyeron como ejes de análisis de la tercera autoevaluación institucional. No obstante, este Plan de Mejoras tuvo problemas en su desarrollo efectivo como consecuencia de *“una ruptura en el equipo directivo”*.

En la tercera autoevaluación que abarcó los años 2006 a 2012, se abordaron las funciones de docencia, investigación, extensión y gestión. Los objetivos generales fueron:

- Dar a conocer el funcionamiento de la Institución, valorar las funciones abordadas y analizar el cumplimiento de las metas propuestas en la primera evaluación externa.
- Promover la inserción de la autoevaluación continua en la Universidad.

El proceso de autoevaluación se inició a principios de 2013 con el desarrollo de un curso preparatorio de capacitación y motivación, brindado por la CONEAU y la firma del convenio correspondiente.

Se conformó una Comisión Central de Autoevaluación de 25 miembros, integrada por una Comisión Directiva, los Coordinadores de los equipos técnicos por variables y los representantes de las áreas disciplinares. La Comisión Directiva estuvo conformada por la Rectora, el Vicerrector, el Secretario y Prosecretario del Consejo Académico, el Asesor del Rectorado, el Secretario de Educación a Distancia, dos Decanos de Departamento y la Secretaria de Evaluación y Acreditación. Sus funciones consistieron en coordinar y ordenar el trabajo de autoevaluación institucional, convocar a la Comisión Central, dar directivas a los equipos y tomar decisiones.

Se conformaron 7 equipos técnicos por variable: Gestión y gobierno, Docencia, Investigación, Extensión, Recursos Humanos, Biblioteca e informática e Infraestructura. Propusieron su metodología de trabajo así como los criterios específicos de análisis e instrumentos a utilizar.

Las áreas disciplinares respondieron al agrupamiento de las unidades académicas propuesto por el Rectorado. Totalizaron 10 áreas con un responsable por área: Arquitectura; Ciencias, Artes y Técnicas de la Empresa; Ciencias Farmacéuticas, Químicas y Bioquímicas; Ciencias Jurídicas y Laborales; Ciencias Sociales; Comunicación; Odontología; Psicología; Sistemas, Informática y Nuevas Tecnologías; y Posgrados.

A continuación se mencionan algunas actividades realizadas por los distintos actores:

- Encuestas en línea a estudiantes (respondidas por 3.604 alumnos)
- Entrevistas estructuradas al personal administrativo y de apoyo. La muestra diseñada representó el 14% de la planta.
- Encuestas en línea a docentes (respondidas por 344 docentes)
- Encuentros presenciales de reflexión institucional. 8 en total a los que asistieron entre 30 y 50 docentes cada vez. En estos encuentros participaron los equipos técnicos de gestión y gobierno, docencia, investigación y extensión.
- Cuestionarios específicos desarrollados por la Secretaría de Evaluación y Acreditación para autoridades académicas.

Según relata el IAI, el esquema descentralizado adoptado por la Institución, extendió los tiempos de desarrollo del proceso de autoevaluación. Entre los principales obstáculos detectados, se puede mencionar la conformación de equipos, el solapamiento con procesos de acreditación, el acceso a la información y el desfase temporal de los distintos informes. En opinión de los integrantes de las Comisiones, se trabajó mejor en aquellas áreas que habían atravesado procesos de acreditación de carreras.

La evaluación externa tiene en cuenta el IAI, la ficha SIEMI (Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional), las Resoluciones y/o dictámenes de acreditación de carreras, el sitio web oficial de la Universidad, así como la información aportada durante y con posterioridad a la visita, llevada a cabo del 9 al 12 de noviembre de 2015. Durante dicha instancia se recorrieron las distintas dependencias que la UK posee en edificios propios donde funcionan el rectorado, las facultades, departamentos y escuelas con sus respectivas aulas, laboratorios, consultorios y bibliotecas. A fin de obtener una mirada abarcativa sobre el funcionamiento de la institución, se mantuvieron encuentros con los distintos actores que componen la comunidad académica: Rector, Vice Rectora, Rectora Emérita, miembros del Consejo Superior y de la Comisión Directiva de la Asociación Civil UK, Decanos de Facultad y Departamento, Directores de Escuelas y Secretarios de la UK. En la misma línea, se concretaron encuentros con docentes, alumnos y graduados de las distintas carreras y con personal de apoyo; que participaron con actitud colaborativa y con conocimiento del proceso de evaluación externa, aunque dispar en cuanto a su participación en el proceso de autoevaluación institucional. Se realizó también una reunión con representantes de instituciones del medio que articulan con la Universidad.

El IAI es un documento más descriptivo que analítico y las series de datos de la mayoría de las variables utilizadas, están incompletas, lo que revela la falta de un sistema de información estadística de base que genere indicadores propios para analizar y evaluar las distintas funciones de la Universidad teniendo en cuenta sus particularidades.

Cabe señalar que en el período comprendido entre la fecha de cierre del IAI y la visita del CPE, la Universidad inició una serie de cambios significativos en el modelo de gestión académica, en su organización y en la formalización de normativas internas relevantes, que serán descriptos y analizados a lo largo del presente informe junto a la documentación complementaria provista por la Universidad a tal efecto. Tanto el Rector como la Rectora Emérita manifestaron en ocasión de la visita, una gran expectativa con relación a las opiniones y recomendaciones que surjan del proceso de evaluación externa, y particularmente sobre las reformulaciones emprendidas en la estructura académica y organizativa.

GOBIERNO Y GESTIÓN

ESTRUCTURA DE GOBIERNO

La Asociación Civil Universidad Kennedy

La Asociación Civil UK es dirigida y administrada por un Consejo Directivo compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, dos vocales titulares y cuatro suplentes. Existe también un órgano de Fiscalización compuesto por tres miembros titulares, denominados Revisores de Cuentas Titulares junto con dos Revisores de Cuentas Suplentes. Las funciones de cada uno se encuentran claramente redactadas en el Estatuto. Las principales responsabilidades patrimoniales de la institución recaen sobre el Consejo Directivo y su Presidente. Entre las atribuciones de la Asociación Civil se encuentra la de nombrar, mediante Asamblea ordinaria, al Rector y Vicerrector de la Universidad, así como removerlos en caso que sea necesario, por causas que se encuentran detalladas en la normativa, y que se reducen a: grave y acreditado incumplimiento de sus funciones, inhabilidad física o mental declarada por autoridad competente que impida el ejercicio de sus funciones, y/o existencia de condena criminal por hecho no culposo.

De la lectura del IAI y de la visita realizada a la institución se desprende que una gran dificultad para la vida académica de la Universidad fue la excesiva injerencia de la Asociación Civil UK. Consciente de esta situación, la Universidad se abocó a delimitar en la praxis, las funciones de la Asociación Civil y de la Universidad a los fines de eliminar la simbiosis existente entre ellas y establecer un sistema de gobierno transparente y efectivo por parte de la Comisión Directiva de la Asociación Civil, en coordinación con las autoridades académicas de la Universidad (IAI pág. 15). En la actualidad una práctica de colaboración no invasiva entre Asociación y Universidad, consiste en la presencia, con voz pero sin voto, del Presidente del Consejo Directivo en las reuniones del recientemente creado Consejo Superior, y del Rector, con la misma modalidad, en las reuniones del Consejo Directivo de la Asociación.

Organización académica de la Universidad Kennedy

Según el Estatuto Orgánico, la Universidad es presidida por el Rector. Éste es acompañado por un Vicerrector, sin atribuciones específicas por fuera de las delegadas por el Rector; y un Secretario General encargado de los aspectos logísticos y administrativos, con dependencia directa de la Asociación Civil. El cargo del Secretario General se encuentra vacante desde 2008 y se infiere, a partir de los encuentros mantenidos con el Presidente del Consejo Directivo de la Asociación Civil y el Rector, que la institución no sólo no desea cubrir el cargo, sino que evalúa eliminarlo de la estructura de gobierno. Las atribuciones del Secretario General han sido redistribuidas entre la Secretaria Académica y la Secretaria de Administración, ambas de reciente creación.

El IAI da cuenta de que la Universidad tiene pendiente desde el anterior proceso de evaluación institucional, la elaboración de un organigrama definitivo. La última formalización del organigrama es la RR N° 017/13 y reproduce la estructura definida en el Estatuto Orgánico de la Universidad. Sin embargo, durante la visita a la UK se pudieron constatar avances significativos desde la anterior evaluación externa, entre los que se destacan, la creación de la nueva estructura:

- *El Consejo Superior*: Uno de los cambios más importantes fue la constitución de un Consejo Superior, que comenzó a sesionar en 2015, con las atribuciones usuales para este tipo de órgano de gobierno. Está constituido por el Rector, la Vicerrectora, el Secretario Académico, el Secretario Administrativo, el Secretario de Investigación, el Secretario de Extensión, a los que se suman los Decanos de las Facultades creadas ese año. En el contexto de un proceso de reconversión estructural en marcha, las autoridades anticiparon que en la medida que se continúen creando nuevas Facultades, se irán incorporando sus respectivos Decanos al Consejo Superior. La creación del Consejo es una de las importantes decisiones que dan cuenta del rumbo emprendido hacia un nuevo modelo de gestión y gobierno, que supere la excesiva centralización de las decisiones en la persona del Rector, aspecto señalado como debilidad en el IAI. El Consejo Superior sesionó por primera vez el 28 de octubre de 2015 y a partir de entonces, mantuvo reuniones semanales. No existe normativa de funcionamiento de este cuerpo que incluya funciones y atribuciones, ya que se espera incluirlo en la reforma del Estatuto Orgánico de la Universidad. En aquellos temas que la Institución considere pertinentes, sería conveniente establecer que las resoluciones del Consejo Superior no sean meramente consultivas.
- *Secretaría Académica* (RR N° 081/14). Esta Secretaría, comprende tres Subsecretarías: de Evaluación y Acreditación; de Relaciones Institucionales, y de Desarrollo Educativo. También bajo esta Secretaría se incluyen cuatro áreas de trabajo: Biblioteca, Programación Académica y Seguimiento, Coordinación de Colegios y Laboratorios, y Registros. Parte de las funciones a cargo del Secretario Académico, exceden a las atribuidas en la Resolución Rectoral de creación, y surgen del devenir cotidiano y de prácticas pasadas, por lo que encontrándose en proceso de formación, sería conveniente revisarlas y eventualmente formalizarlas en algún instrumento normativo.
- *Secretaría Administrativa* (RR N° 031/15). Comprende cuatro direcciones: de Recursos Humanos y Asuntos Legales; de Finanzas y Administración; de Obras y Servicios y de Comunicación y Marketing. Aquí también se advierte el carácter provisorio de la estructura, en proceso de evaluación hacia su diseño definitivo. Como ejemplo puede mencionarse a la actual Dirección de Comunicación y Marketing, encargada de desarrollar estrategias de mejora de la comunicación interna y externa a fin de superar históricos déficits y reinstalar la Universidad en el medio social. Esta Dirección, que ha sido ubicada dentro de la estructura de la Secretaría Administrativa, trabaja en relación directa con el Rectorado y la Comisión Directiva de la Asociación Civil.
- *Secretaría de Investigación* (RR N° 126/11). Concentró su actividad inicial en la reorganización del área, el diseño de los instrumentos de gestión y la elaboración de normativa, entre la que se destaca la creación del banco de evaluadores externos para la evaluación de los proyectos de investigación. Durante la visita pudo constatar que desde el año 2013 se está llevando adelante un trabajo de sistematización de prácticas preexistentes, que se ha plasmado en el actual Plan Estratégico de la Secretaría.
- *Secretaría de Extensión* (RR N° 022/14). Esta creación reciente apunta a unificar las diferentes iniciativas y líneas generadas desde los Departamentos y Escuelas, formulando políticas comunes a toda la comunidad académica, teniendo en cuenta los principios sociales que siempre han caracterizado a la institución. La Secretaría presenta una organización provisorio y sujeta a evaluación. Con posterioridad a la visita, las autoridades de la Secretaría brindaron información sobre un Plan de Trabajo que será analizado en otro apartado de este informe.

Varias de las autoridades unipersonales y colegiadas que figuran en el Estatuto Orgánico de la Universidad no están vigentes en la actual estructura de gobierno, como ser el Consejo Académico y el Consejo Asesor. El Consejo Honorario, en cambio, se encuentra vigente y presidido por la Rectora Emérita. Este Consejo tiene la función de asesorar al Rector y en ocasión de la visita, las autoridades de la Universidad manifestaron la intención de impulsar la acción de este ámbito dentro del funcionamiento de la institución.

Modelo de Facultades

Al momento de la visita, se constató que la Institución se encuentra decididamente abocada a transformar la estructura departamental a un modelo de Facultades. De hecho, en el transcurso del 2015, se han creado dos Facultades: la de Ciencias Psicológicas por Resolución Rectoral (RR) N° 050/15 y 061/15; y la de Ciencias Económicas y Empresariales (RR N° 051/15 y 062/15), está en proceso de organización la de Ciencias de la Salud y se evalúa continuar avanzando en esta dirección. Es preciso señalar que en la práctica, la distinción entre Escuela y Departamento se había difuminado hace tiempo, ya que, en muchos casos, la misma persona concentraba las funciones de Director y Decano. En la nueva estructura, los Departamentos no desaparecerán según lo manifestado por las autoridades, sino que serán subsumidos por la estructura de las Facultades. De esta manera, la Universidad está evaluando continuar con el proceso de fusión Departamentos y Escuelas bajo un esquema organizativo de Facultad, en el que el que se desempeñaba como Decano de Departamento pasaría a desempeñarse como Jefe de Departamento y el Director de Escuela, como Director de Carrera, ambos bajo la conducción de un Decano de Facultad.

La reestructuración del modelo organizativo es valorada positivamente por los Decanos de Facultades y Departamentos así como por los Directores de Escuela. Si bien no parece que las decisiones hayan sido tomadas con un involucramiento general de la comunidad académica, según pudo apreciarse durante el transcurso de la visita la gran mayoría de los docentes, percibe que los cambios operados hasta el momento son beneficiosos en términos generales y que tendrán continuidad en el tiempo.

Reforma Estatutaria

La Institución manifiesta tanto en su IAI como durante la visita, la necesidad de llevar adelante la reforma estatutaria a tono con los cambios estructurales que se han estado implementando. En ese sentido, y atendiendo a la historia reciente de la Institución y a la práctica comúnmente aceptada en otras universidades de gestión privada, parece razonable que la futura reforma estatutaria que está en estudio, separe al Reglamento Orgánico de la Universidad del Estatuto de la Asociación Civil, del cual hoy forma parte bajo el Título VII. Dado que la reforma está en marcha y de ninguna manera cerrada, sería conveniente que la UK prevea órganos de gobierno, con facultades decisorias, unidades y ámbitos de participación y consenso, que eviten la concentración de las decisiones y las injerencias de la Asociación Civil UK en asuntos académicos de la Universidad.

Sería oportuno, también dado que la UK se está encaminando hacia una cultura organizacional más participativa, que se contemple incluir alguna forma de representación o participación de docentes.

En síntesis la UK reconoce sus debilidades y está encaminada a superar sus deficiencias. Se advierte, por los encuentros mantenidos y por la documentación ofrecida, la existencia de

un proceso en marcha. La conducción de la Universidad percibe la necesidad de elaborar reglamentos y manuales de procedimientos, tanto académicos como administrativos, para el mejor funcionamiento y gobierno de la institución. Se constata el afianzamiento de una nueva cultura organizacional que de perseverar, hace esperar buenos resultados.

GESTIÓN DE RECURSOS

La unidad responsable de la gestión administrativa de la UK es la recientemente creada Secretaría Administrativa que bajo su órbita concentra cuatro Direcciones: a) Recursos Humanos y Asuntos Legales (gestión y liquidación de sueldos; selección, capacitación y desarrollo; asuntos legales); b) Finanzas y Administración (tesorería, finanzas y compras); c) Comunicación y Marketing (comunicación institucional; atención integral del alumno) y d) Obras y Servicios (obras y mantenimiento; gabinete de gestión informática).

La Secretaría Administrativa, creada en 2015, asume parte de las funciones que tenía asignadas la Secretaría General, cargo que se encuentra vacante desde el 2008, como consecuencia de la intervención judicial a la Asociación Civil UK. De acuerdo a las funciones que se le asignaban, según los artículos 4º y 11º del Estatuto Orgánico de la UK, su intervención era determinante en la planificación, asignación y supervisión de todos los recursos (humanos, económicos, infraestructura, equipamiento), estén o no previstas las partidas presupuestarias. Del mismo modo, se le establecía, además de las estrictamente administrativas (presupuesto, compras, pagos, personal, ingresos), competencias en asuntos vinculados a la gestión académica, a las relaciones interinstitucionales, de vinculación tecnológica, archivo, relaciones con el Ministerio, entre otras.

Como se ha indicado las autoridades manifestaron durante la visita a la institución, la decisión de no cubrir el cargo de Secretario General.

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS CONTABLES

A los efectos de evaluar la suficiencia presupuestaria y el equilibrio económico y financiero de la UK se procedió a efectuar el análisis de los estados contables de la Asociación Civil UK a partir de la revisión y evaluación de su consistencia interna, los informes del auditor y el estudio de las variaciones y de los indicadores contables. Para ello se contó con copias de los Estados Contables de la Asociación Civil UK, auditados con firma certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA, de los ejercicios cerrados al día 31 de diciembre para el período 2008-2014. Cabe aclarar que el ejercicio finalizado en 2008 contiene datos del ejercicio 2007, que fueron incorporados al Cuadro 1 y resume la variación interanual del estado de situación patrimonial de la Asociación.

Del último Balance General de la Asociación Civil UK, al 31 de diciembre de 2014, se puede verificar que el Activo Total, que representa los bienes y los derechos valuados y expuestos, se compone en un 43,6%, de Activo Corriente y en un 56,4%, de Activo No Corriente y se financia en un 57,6% con pasivos y en un 42,4%, con capital propio (Patrimonio Neto). Los principales rubros del Activo Corriente son Inversiones (40,3%), Caja y Bancos (32%) y Créditos por servicios (20,8%).

En cuanto al Pasivo, las principales deudas y obligaciones del Pasivo Corriente son Fiscales (53%), Aranceles anticipados (27,3%) y Comerciales (17,8%), mientras que en el Pasivo No Corriente se destaca el rubro Provisiones que representa el 83,2%, que a su vez es el rubro más importante del Pasivo Total (37,5%). Es importante destacar que una fuente de financiamiento utilizada en los últimos dos años fueron las deudas fiscales (29,9% del Pasivo Total).

La comparación interanual entre los ejercicios 2014-2013, presenta una disminución del 19,6% del Activo Total, resultado de una reducción en el rubro Inversiones (Corriente: 42,6% y No Corriente: 90,3%), y un aumento del 11,9% del Pasivo Total,

fundamentalmente por el aumento de Aranceles anticipados (+51,4%) y Previsiones (+23,4%). Consecuentemente el Patrimonio Neto experimentó una disminución del 41,8%.

Para el período 2007-2014, sin considerar la inflación ya que los valores están expresados en moneda corriente, también se observa una disminución del Activo Total (-11%) y un aumento del Pasivo Total (+1.732%) que resulta en una disminución del 61,1% del Patrimonio Neto. Asimismo, aumentó la incidencia porcentual del Activo Corriente (corto plazo) sobre el Activo Total (del 20,8% en 2007 al 43,6% en 2014), lo que indicaría una mayor disponibilidad o capacidad de la organización para hacer frente a sus obligaciones.

Cuadro 1. Componentes del Estado de Situación Patrimonial de la ASOCIACIÓN CIVIL UK., período 2007-2014 (a valores nominales)

		2007	...	2012	2013	2014		
		miles de pesos				%		
ACTIVO	Corriente	22.777		30.017	51.448	42.445	100	43,6
	Cajas y bancos	1.817		4.088	11.831	13.563	32,0	13,9
	Inversiones	18.414		16.710	29.788	17.095	40,3	17,6
	Créditos por servicios	57		8.572	7.508	8.850	20,8	9,1
	Otros créditos	2.095		647	2.320	2.937	6,9	3,0
	Bienes para comercializar	394						
	No corriente	86.617		78.469	69.686	54.933	100	56,4
	Otros créditos	9		9	9	9	0,0	0,0
	Inversiones	22.014		18.215	11.958	1.160	2,1	1,2
	Bienes de uso	64.594		53.892	52.143	51.108	93,0	52,5
	Bienes intangibles			2.476	1.718	489	0,9	0,5
	Otros activos			3.878	3.859	2.168	3,9	2,2
		TOTAL	109.394		108.486	121.134	97.378	100
PASIVO	Corriente	1.384		23.021	27.339	30.797	100	54,9
	Comerciales	624		2.661	4.543	5.490	17,8	9,8
	Fiscales	41		305	16.848	16.334	53,0	29,1
	Remuneraciones y cargas sociales	719		14.355	336	318	1,0	0,6
	Bancarias			1.323	54	240	0,8	0,4
	Aranceles anticipados			4.378	5.558	8.416	27,3	15,0
	Otras deudas							0,0
	No corriente	1.676		9.206	22.741	25.254	100	45,1
	Remuneraciones y cargas sociales			1.465	5.490	4.186	16,6	7,5
	Aranceles anticipados				120		0,0	0,0
	Bancarias				104	50	0,2	0,1
	Fiscales			84			0,0	0,0
	Previsiones	1.676		7.657	17.027	21.019	83,2	37,5
	TOTAL	3.060		32.227	50.081	56.052	100	57,6
	PATRIMONIO NETO	106.334		76.259	71.053	41.326		42,4

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

Por su importancia, corresponde considerar el comportamiento del activo fijo, rubro Bienes de Uso, que se muestra en el cuadro 2. Allí se puede observar que disminuye su saldo entre los ejercicios 2007 y 2014 en un 20,9%, decreciendo la incidencia porcentual del 59% al 52,5% en relación al total del Activo. Los bienes inmuebles representan el 91% de los componentes del rubro.

Cuadro 2. ASOCIACIÓN CIVIL UK. Bienes de Uso (a valores nominales)

Rubros	2007		2014	
	miles de pesos	%	miles de pesos	%
Terrenos	15.939		12.725	
Edificios	41.403		33.369	
Instalaciones	474		482	
Obras en curso	721			
Total Inmuebles	58.537	90,62	46.576	91,13
Muebles y útiles	2.318	3,59	1.963	3,84
Rodados	0	0,00	417	0,82
Biblioteca	1.346	2,08	566	1,11
Instrumental laboratorio	960	1,49	483	0,94
Instrumental odontología	708	1,10	103	0,20
Equipos de computación	686	1,06	979	1,92
Deportes y didácticos	2	0,00	21	0,04
Programas y utilitarios	38	0,06		
Total del Rubro	64.594	100	51.108	100

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

El análisis precedente y los indicadores contables que se presentan en el cuadro 3, brindan información sobre las condiciones de estabilidad económica, financiera y patrimonial de la institución para los años 2013 y 2014. La Universidad deberá atender los problemas presupuestarios a fin de que estos no se transformen en un riesgo para la institución.

Cuadro 3. ASOCIACIÓN CIVIL UK. Indicadores Contables

Indicadores		Valores óptimos	2013	2014	
Financieros	Liquidez Corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	mayor a 1,5	1,90	1,40
	Endeudamiento Total	Pasivo Total/ Patrimonio Neto	menor a 1	0,70	1,36
Patrimoniales	Solvencia	Patrimonio Neto/ Pasivo Total	mayor a 1	1,42	0,74
	Autonomía (Recursos Propios)	Patrimonio Neto/ Total del Activo	entre 0,8 y 1	0,59	0,42

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

Analizando la composición del Estado de Recursos y Gastos en 2014 del Cuadro 4, se observa que la Universidad contribuye con el 87,9% de los recursos totales de la Asociación Civil UK y sus gastos específicos representan el 48% del total de los gastos ordinarios.

Considerando exclusivamente los recursos y los gastos de la Universidad, se verifica que, a pesar de un crecimiento desigual de los gastos respecto a los ingresos de la UK (105,8% vs 90,1%, en los últimos 5 años), el 73,8% de sus ingresos son suficientes para atender sus gastos específicos en 2014.

Cuadro 4. ASOCIACIÓN CIVIL UK. Estado de Recursos y Gastos, período 2010-2014 (a valores nominales)

	2010	2011	2012	2013	2014
	miles de pesos				
RECURSOS ORDINARIOS	56.908	72.956	73.898	88.523	113.109
Universidad	52.318	66.499	65.746	78.735	99.446
Colegios	4.589	6.449	8.142	9.785	13.655
Cuotas asociados	1	8	10	3	9
GASTOS ORDINARIOS	65.605	82.583	100.269	119.580	152.909
Generales de administración	21.872	28.504	32.162	40.067	58.359
Específicos de sectores	40.710	48.409	56.210	65.203	83.423
<i>Universidad</i>	35.677	42.781	47.217	55.342	73.414
<i>Colegios</i>	5.034	5.628	8.994	9.862	10.010
Depreciación de Bienes de Uso	2.526	2.417	2.497	2.433	2.480
Amortizaciones de Activos intangibles	0	178	283	908	1.229
Otros gastos	496	3.075	9.116	10.968	7.418
Resultado operativo (déficit/superávit)	-8.698	-9.627	-26.372	-31.056	-39.800
Resultados financieros	14.903	-2.771	10.121	25.854	10.073
RESULTADO DEL EJERCICIO (déficit/superávit)	6.205	-12.398	-16.251	-5.203	-29.727

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

En el cuadro 5 se detalla la composición de los Gastos Generales de Administración que representan el 38,2% del total de Gastos Ordinarios, de los cuales, el rubro más importante es Sueldos y contribuciones con una aporte del 78,2%. Cabe advertir que de acuerdo a como se expone la información no es posible distinguir qué proporción de los gastos generales de administración, le corresponde a la Universidad.

Cuadro 5. ASOCIACIÓN CIVIL UK. Gastos Generales de Administración, período 2010-2014 (a valores nominales)

Rubros	2010	2011	2012	2013	2014	%
	miles de pesos					
Sueldos y contribuciones	16.429	22.883	25.957	31.685	45.610	78,2
Honorarios	2.137	2.633	2.547	3.000	4.662	8,0
Bienes de consumo	318	375	256	105	474	0,8
Servicios no personales	2.698	2.005	2.931	4.572	5.553	9,5
Otros gastos	289	610	472	705	2.060	3,5
TOTAL	21.872	28.504	32.162	40.067	58.359	100

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Los recursos totales de la UK en el período 2007-2014 mantienen, a valores nominales, un crecimiento sostenido con excepción del año 2012. La fuente principal de ingresos es la proveniente de la actividad académica ordinaria -aranceles y matrículas de carreras de grado y posgrado-, que representan en promedio, el 96% del total de los ingresos; mientras que el 4% restante está compuesto por recursos provenientes de actividades de extensión, en

particular cursos y seminarios de capacitación. La UK no percibe recursos por actividades de vinculación tecnológica ni tampoco, de instrumentos de promoción, lo cual restringe la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos

Los aranceles de estudio presentan variaciones significativas entre las distintas carreras, cuyos valores dependen, entre otros factores, de los recursos y la infraestructura necesaria para el dictado de cada una y de los aranceles de otras instituciones universitarias de la región metropolitana. Se establece un valor anual para 1° año y otro mayor para los estudiantes de 2° año en adelante (entre el +5% y el +25%), que puede ser abonado en 12 cuotas. De acuerdo a planillas aportadas, a agosto de 2015 los valores del arancel anual para las carreras de grado varía entre \$16.074.- (Artes y Ciencias del Teatro) y \$60.278.- (Odontología); para las tecnicaturas, entre \$11.961.- y \$26.653.-; mientras que para los posgrados, entre \$31.165.- y \$67.283.- (Especialidad en Ortodoncia). El aumento de los aranceles se efectúa en función de la realidad económica y como ejemplo, puede mencionarse que en 2015 se efectuó un ajuste del 10% en julio y un 7% en agosto. Como puede constatarse la UK tiene fijada una política arancelaria accesible dirigida a captar alumnos provenientes de clase baja superior y media típica, preferentemente trabajadora.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

La estructura de gastos específicos de la UK es bastante estable, como puede apreciarse en el cuadro 6. En los últimos 5 años los rubros más significativos fueron Sueldos y contribuciones (entre 66,6% y 73,4%) y Servicios no personales (entre 17,1% y 25,1%); entre los cuales se destacan las cuentas de Limpieza y Publicidad.

Cuadro 6. UNIVERSIDAD KENNEDY. Gastos Específicos, período 2010-2014 (a valores nominales)

	2010	2011	2012	2013	2014		
	miles de pesos					%	
Sueldos y contribuciones	24.060	30.082	32.938	40.600	48.870	66,6	
Honorarios	773	965	2.045	2.151	2.464	3,4	
Bienes de consumo	351	261	79	51	325	100	0,4
Costos de libros y apuntes	159	130	12	1	164	50,6	0,2
Gastos de librería	192	44	61	44	103	31,7	0,1
Uniformes	0	88	7	6	58	17,8	0,1
Servicios no personales	8.937	9.498	9.257	9.449	15.414	100	21,0
Limpieza	1.580	2.881	3.740	4.500	5.785	37,5	7,9
Publicidad	5.061	3.049	1.275	751	3.854	25,0	5,2
Impuestos, tasas y contribuciones	0	495	1.060	1.566	2.067	13,4	2,8
Mantenimiento	726	1.254	1.192	692	1.113	7,2	1,5
Servicios	882	753	708	743	938	6,1	1,3
Telecomunicaciones y correo	484	819	761	727	842	5,5	1,1
Vigilancia	83	114	191	132	330	2,1	0,4
Trámites judiciales	0	44	88	98	206	1,3	0,3
Refrigerio	0	41	130	114	124	0,8	0,2
Seguros	83	35	59	85	92	0,6	0,1
Movilidad y viáticos	38	13	52	40	63	0,4	0,1
Fletes y acarreo	0	0	0	1	0	0,0	0,0
Otros gastos	1.556	1.975	2.897	3.090	6.340	100	8,6
Congresos y becas	373	302	241	168	1.818	28,7	2,5
Odontología	507	865	881	930	1.650	26,0	2,2
Becas	0	0	1.239	1.544	1.583	25,0	2,2
Varios	183	450	232	172	678	10,7	0,9

Gastos de laboratorio	426	354	278	259	574	9,0	0,8
Centro de cómputos	67	3	26	17	38	0,6	0,1
Total Gastos específicos UK	35.677	42.781	47.217	55.342	73.414		100

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

La información contable está organizada por naturaleza del gasto (sueldos, bienes de consumo, servicios) y distribuida por sectores (Universidad y Extensión), por lo que no es posible distinguir las partidas presupuestarias o los recursos aplicados a las funciones docencia e investigación.

Con el fin de mostrar la distribución de los Gastos Específicos de la UK entre “sectores” se presenta el cuadro 7, donde puede apreciarse que el 97,8% de los Gastos Específicos corresponden al sector “Universidad” y esa proporción se repite en todos los rubros con la excepción de Honorarios en el que “Extensión” representa el 38,2%.

Como ya se advirtiera más arriba, no se informa la composición del rubro Sueldos y contribuciones entre el personal docente y el personal no docente; considerando que es el gasto más importante tanto entre los Generales de Administración como en los Específicos.

Cuadro 7. UNIVERSIDAD KENNEDY. Distribución de Gastos Específicos, 2014 (a valores nominales)

	Universidad		Extensión		TOTAL
	%	miles de pesos	%		
Sueldos y contribuciones	67,4	48.406	464	28,5	48.870
Honorarios	2,1	1.523	941	57,8	2.464
Bienes de consumo	0,4	321	5	0,3	325
Servicios no personales	21,2	15.209	205	12,6	15.414
Otros gastos	8,8	6.327	13	0,8	6.340
Total	100	71.786	1.628	100	73.414
		97,8%	2,2%		

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Asociación Civil UK.

PRESUPUESTO

La participación en la construcción del presupuesto es una novedad en la vida institucional de la Universidad. Según información adicional aportada durante la visita por distintos funcionarios, por primera vez se ha distribuido un instructivo para confeccionar el presupuesto económico 2016 con la intervención de los responsables de todos los sectores de la UK. En ese instructivo se puntualiza que “*El presupuesto Económico es la contrapartida monetaria del Plan de Actividades y juntos definen el Plan Operativo Anual de cada sector y de la Universidad en su conjunto, e involucra elecciones de política institucional fundamentales, por ejemplo: dónde y cómo aplicar los recursos combinando de la manera más eficiente la ecuación de ingresos y gastos para poder cumplir con la misión institucional... En síntesis consiste en el cálculo anticipado anual de los ingresos y gastos necesarios de la Universidad para cumplir con los objetivos fijados. Es el instrumento operativo que expresa, en términos financieros, el plan anual operativo institucional*”.¹

A partir de 2016 toda solicitud de compra será aprobada siempre que haya sido prevista en el presupuesto del sector y la partida presupuestaria correspondiente sea suficiente, caso contrario el responsable del sector deberá solicitar una reasignación de partidas

¹ Presupuesto Económico 2016–Instructivo para su confección”, documento interno de la UK

presupuestarias con saldos aún no gastados sin incrementar el presupuesto total anual del sector. De esta manera se realizará el control presupuestario de cada sector, analizando los desvíos entre lo presupuestado y lo ejecutado.

El instructivo establece que cada sector de la Universidad debe presupuestar en planillas de cálculo preparadas a tal efecto, los ingresos por aranceles y otros ingresos (venta de libros, revistas); los egresos o gastos directos en recursos humanos (administración, enseñanza, directivos, de investigación); en publicidad, promociones y folletería; otros (congresos y convenciones), entre los principales. Las Inversiones, se deben detallar en forma individual con una estimación de su beneficio económico y académico. Para su adquisición se deberá solicitar a la oficina de Compras indicando el lugar de destino del bien.

La oficina de Compras será la encargada de presupuestar los gastos de librería, cafetería/refrigerio, insumos de cocina, fletes e insumos de limpieza, mientras que el Gabinete de Gestión Informática estimará el costo de los cartuchos de impresión. Los costos de Limpieza, Vigilancia, Impuestos, Seguros y Servicios de teléfono, luz, gas, agua e internet serán presupuestados por Tesorería. El presupuesto de obras y el mantenimiento de las instalaciones es responsabilidad de la Dirección de Obras y Servicios. Para los ingresos de todas las carreras, actividades de extensión y servicios, se deberán presupuestar teniendo en cuenta la cantidad de alumnos y/o participantes previstos por mes. El presupuesto de los sueldos de docentes y de investigación es elaborado por la Oficina de Personal en función del plan de actividades y en colaboración con el Decano de cada Facultad/Departamento y el Secretario de Investigación, para determinar la cantidad de horas docentes por cada carrera y por cada proyecto de investigación.

PERSONAL NO DOCENTE

La unidad responsable de la gestión de los recursos humanos en la UK es la Dirección de Recursos Humanos, que pasó a depender de la Secretaría Administrativa a partir de su creación en 2015. Sus principales funciones son: dirigir la estrategia de Recursos Humanos sobre cuatro pilares (estructura, políticas, procesos, sistemas y estilo); liderar el proceso de cambio institucional, descubrir nuevas capacidades entre los empleados; garantizar el ingreso del personal idóneo mediante un proceso de selección, coordinar y dar seguimiento a los procesos de desarrollo y formación, asegurar la adecuación de los procedimientos administrativos, garantizar el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones legales y contractuales, y generar una nueva comunicación con el empleado a través de la intranet.

El personal administrativo pasó de estar conformado por 296 personas en 2008 a 254 en 2012, todas ellas con carácter de planta permanente. El cambio en la composición de la planta se debió en parte a la eliminación de las contrataciones, que representaban el 49,3% del plantel, y de la evaluación de las demandas reales de la institución. En cuanto al nivel de formación de la planta no docente y para el mismo período, se advierte un aumento en la proporción de personas con titulación terciaria y universitaria, pasando del 23,6% al 36,6% (IAI pág. 219).

Cuadro 8. Personal de Apoyo según estudios alcanzados, 2012

	Estudios completos				Total	
	Primario	Secundario	Terciario	Universitario		
Administración	0	126	23	70	219	86,2%
Maestría	34	1	0	0	35	13,8%

Total	34	127	23	70	254	
	13,4%	50,0%	9,1%	27,6%		100%

Fuente: IAI pág. 219.

Durante la visita se constató que el clima de trabajo es cordial, y que el personal manifiesta un alto sentido de pertenencia a la institución. Del diálogo con las autoridades, docentes y alumnos surge que el personal desempeña adecuadamente sus funciones, y que se encuentran preparados para ello; en tanto resulta alto el nivel de satisfacción de la comunidad académica con respecto al desempeño del personal de apoyo. Sin embargo, en determinadas épocas del año, la fuerte demanda estudiantil provoca cierta sobrecarga de tareas en el personal administrativo.

Las instancias de capacitación que ofrece la Universidad, referidas a recursos informáticos y primeros auxilios, son valoradas positivamente por el personal aunque demandan otros niveles de formación. Cabe señalar en este punto, que durante el encuentro con el equipo de gestión de la Secretaría Administrativa quedó de manifiesto que la institución cuenta con los recursos suficientes para ofrecer una mayor capacitación a su personal.

No se ha podido constatar la existencia de un procedimiento formal y explícito para la incorporación del personal de apoyo ni para los ascensos o cambios de categoría.

Respecto del proceso de autoevaluación, unos pocos empleados participaron y quienes manifestaron conocer del tema, eran aquellos que habían participado en las acreditaciones de las carreras.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

Para el desarrollo de sus actividades, la UK cuenta con 23 edificios propios, 21 localizados en la CABA y otros 2 en los partidos de Lanús y San Isidro, provincia de Buenos Aries, tal como puede apreciarse en el cuadro N° 9 y el mapa N° 1, Cada edificio en el que se desarrollan actividades académicas, administrativas, de investigación o extensión, recibe el nombre de “Colegio”. En ellos se concentran 260 aulas, 16 aulas taller, 34 salas de computación, 9 bibliotecas, 15 clínicas de odontología, 24 laboratorios de ciencias naturales, física y química, 10 laboratorios de investigación, 4 auditorios, 4 salones de usos múltiples, más de 150 oficinas y otras dependencias.

Cuadro 9. Inmuebles de la Asociación Civil UK afectados a la UK

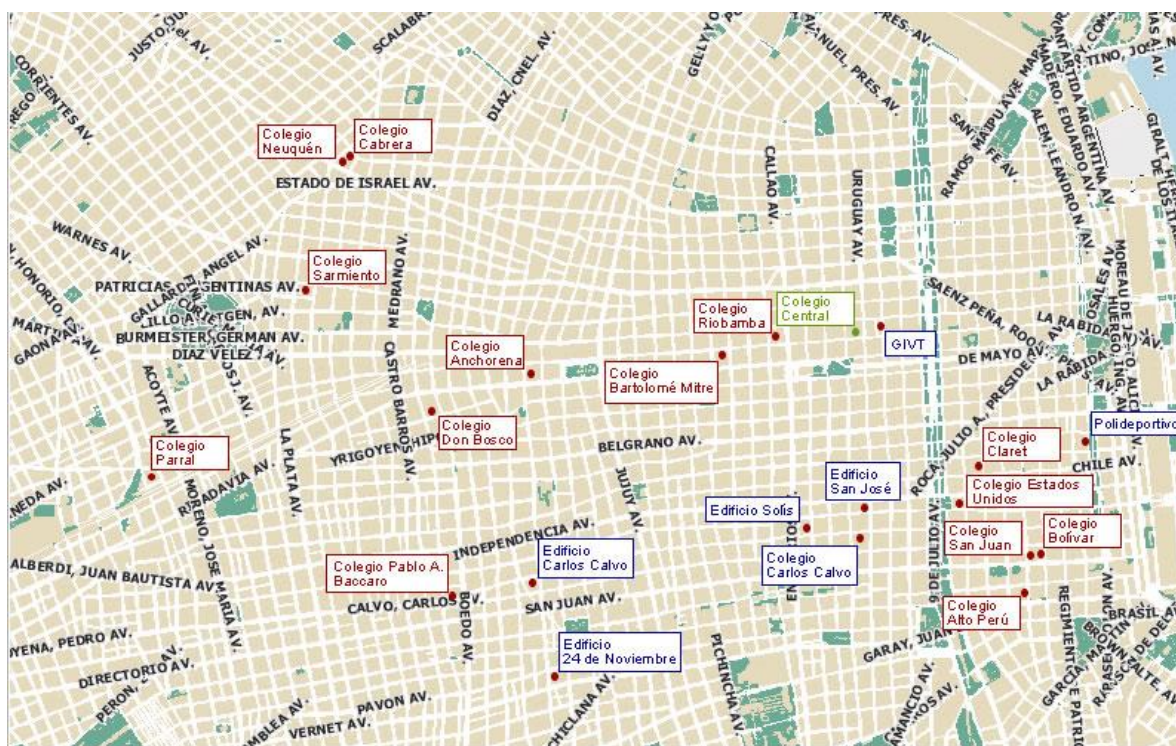
Denominación	Superficie Cubierta (m2)	Destino
Colegio Alto Perú	2.510	Actividad académica
Colegio Bartolomé Mitre	2.903	
Colegio San Juan	2.357	
Colegio Cabrera	1.249	
Colegio Neuquén	1.870	
Colegio Claret	2.724	
Colegio Pablo A. Baccaro	1.817	
Colegio Parral	4.337	
Colegio Sarmiento	3.749	
Predio Carlos Calvo	6.173	
Colegio Lanús	4.830	
Colegio San Isidro Labrador	7.223	
Colegio Bolívar	3.386	
Colegio Anchorena	3.591	Instituto Privado Arcángel San Miguel (1)
Colegio Central	1.612	Rectorado/Administración

Colegio Carlos Calvo	553	Administración
Colegio San José	607	
Colegio Solís	904	
Colegio Riobamba	1.195	Biblioteca Central
Predio 24 de Noviembre	-	Depósito
Colegio Don Bosco	1.425	Sin actividad académica
Colegio Estados Unidos	1.179	
Polideportivo	207	
Superficie Total	56.398	

(1) Institutos de nivel medio dependientes de la Asociación Civil UK.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IAI pág. 283-287.

Mapa 1. Localización de los Colegios de la UK en la CABA



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IAI pág. 283-287.

La infraestructura edilicia y su localización han sido cuestiones determinantes en la evolución de la UK y lo serán en su desarrollo futuro. Desde el año 2013 aproximadamente, la Universidad está reorganizando progresivamente la actividad académica, concentrando el dictado de asignaturas de una misma carrera, en un solo edificio, evitando la movilidad de los estudiantes y docentes entre distintos puntos de la ciudad. Los edificios que no concentran el dictado de carreras, son utilizados con fines administrativos o bien se los utiliza como lugares de depósito de materiales diversos.

A partir de las Resoluciones de acreditación de carreras de grado, se puede mencionar que, la disponibilidad de ámbitos de práctica y de equipamiento es coherente a las exigencias y objetivos de los planes de estudio de las diversas carreras y adecuada en función del número de estudiantes. En estos ámbitos se asegura la protección de alumnos y docentes en relación a la exposición a riesgos físicos, químicos y biológicos con el equipamiento apropiado y mediante seguros de cobertura de responsabilidad civil y contra accidentes personales.

En diálogo con los distintos integrantes de la comunidad universitaria se corroboró lo expresado en el IAI: *“los usuarios muestran un buen nivel de satisfacción respecto a la infraestructura edilicia y a su mantenimiento, si bien la climatización de las aulas es el aspecto de mayor demanda. En lo referido a aspectos edilicios, deberían mejorarse ciertas condiciones de accesibilidad para discapacitados en alguno de ellos.”* (IAI, pág. 312).

Cabe destacar que si bien existe un balance adecuado de superficies en función del destino de los espacios y los niveles de actividad, el alto grado de concentración de las actividades académicas en las bandas horarias vespertina y nocturna, origina una considerable capacidad ociosa del espacio áulico en los horarios diurnos.

Todos los edificios poseen los servicios de agua, gas, energía eléctrica, cloacas, telecomunicaciones e informática; cumplen con las exigencias de las normas de seguridad y bioseguridad e higiene laboral (plan de evacuación, incendio, iluminación, ventilación, etc.) y cuentan con las habilitaciones correspondientes. En algunos de los edificios, las condiciones de accesibilidad deben adecuarse a personas con discapacidades motrices. Los servicios de seguridad y limpieza están terciarizados en empresas del rubro, los de fotocopiadora y cafetería están concesionados; mientras que el servicio de mantenimiento de menor complejidad, es realizado por personal propio de la Universidad. Según manifestaciones de docentes y alumnos, los recursos didácticos multimediales y las aplicaciones informáticas específicas (software) para algunas carreras, resultan insuficientes. Así también se advierte que debe mejorarse la red informática inalámbrica con acceso a Internet (WiFi). Un aspecto a señalar es la falta de espacios verdes e infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.

Durante la visita se pudo corroborar la integración de los sistemas y redes de toda la Universidad en sus edificios. La informatización contempla las gestiones académicas y arancelarias de los alumnos, los trámites administrativos y la comunicación interna, entre otros aspectos. Estos nuevos sistemas también benefician al personal administrativo, que vio facilitada su tarea, sobre todo en lo referido a la administración y la liquidación de sueldos.

GESTIÓN ACADÉMICA

PROPUESTA DE FORMACIÓN ACADÉMICA

La propuesta formativa de la UK descrita en los cuadros 10, 11 y 12, incluye tecnicaturas, carreras de grado (algunas con títulos intermedios), un ciclo de formación de profesores y estudios de posgrado. La Asociación Civil UK cuenta también con propuestas de formación inicial, primaria y secundaria en el Instituto Privado “Arcángel San Miguel” y en el “Instituto Privado Simón Bolívar” que dependen de la Superintendencia de la CABA, en tanto reciben subvención para el pago de los salarios docentes.

Como ya se dijo, las actividades académicas y de gestión logístico-administrativas se desarrollan en 21 Colegios localizados en la CABA y en otros dos, en San Isidro y Lanús, Provincia de Buenos Aires, en los cuales, la Universidad designa un coordinador académico.

Con respecto al nivel de pregrado, descrito en el cuadro 10, cabe señalar que la Tecnicatura Universitaria en Asistencia Odontológica es una carrera que se dictó a través de un convenio interinstitucional con CONSULMED, y al momento de la visita del CPE se encontraba rescindido el convenio. Por otra parte, la institución ha diseñado las carreras de Tecnicatura en Seguros y en Operaciones Logísticas cuya aprobación ministerial se encuentra en trámite.

Cuadro 10. Formación de pregrado.

Carrera	Resolución Ministerial ²
Analista de Sistemas	Disp. N° 3/70 ³
Analista Universitario en Relaciones Laborales	983/11
Analista Universitario en Relaciones Públicas	1920/10
Procurador	2145/88
Tecnicatura Universitaria en Asistencia Odontológica	106/10
Tecnicatura Universitaria en Biocombustibles	1720/11
Tecnicatura Universitaria en Cosmetología, Cosmiatría y Estética	1244/10
Tecnicatura Universitaria en Martillero Público y Corredor	1471/11 1546/14 (a distancia)
Tecnicatura Universitaria en Nutrición y Alimentos	1261/12
Tecnicatura Universitaria en Organización de Eventos	939/12
Tecnicatura Universitaria en Seguridad Empresarial	919/12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAI pág. 104-105. El cuadro 11 brinda la nómina de carreras de grado, con sus respectivas Resoluciones de creación y acreditación según corresponda. Además de las carreras señaladas en el cuadro, la UK informa en su página web, sobre la articulación con el interior del país de las Licenciaturas en Comercialización, Relaciones Laborales, Administración y en Relaciones Públicas, sin especificar la modalidad ni las instituciones con las que articula. La Universidad también cuenta con un Profesorado Universitario (Resolución Ministerial N° 2436/98) con una duración de dos años de duración.

² Resolución Ministerial de reconocimiento oficial y validez nacional.

³ La Disposición N° 3/70 de la Dirección Nacional de Altos Estudios dependiente de la Secretaría de Cultura y Educación, establece la nómina oficial actualizada de universidades privadas y sus respectivas carreras y títulos al 31 de diciembre de 1969, autorizadas bajo el régimen de la Ley 17.604 y su Decreto Reglamentario N°8472/69.

El análisis de la propuesta formativa institucional da cuenta de la preponderancia en la etapa fundacional, de carreras de grado tradicionales pertenecientes al área de las ciencias humanísticas y sociales, así como al área de Sistemas, como rasgo distintivo. Desde la década de los años noventa, la Universidad apuesta a la incorporación y desarrollo de carreras de las áreas de las ciencias básicas y de la salud (Bioquímica, Química, Odontología) y al fortalecimiento y diversificación de carreras del área de las ciencias económicas (Relaciones Internacionales, Comercio Internacional, Relaciones Laborales, etc.). Actualmente se ha cerrado la inscripción a primer año de las carreras de las Licenciaturas en Ciencia Política, Sociología y Nutrición.

La información brindada por la propia institución, coincidente con la recabada en la visita institucional, permite afirmar que el seguimiento y actualización de los planes de estudio es responsabilidad de los Directores de Escuela con la asistencia del Área de Programación Académica y Seguimiento, dependiente de la Secretaría Académica. En general, las modificaciones de los planes de estudio responden en primer término, a los requerimientos específicos de los procesos de acreditación y en segundo lugar, a las políticas institucionales basadas en la actualización de conocimientos y reformulación de propuestas formativas. Esta situación ha favorecido la dispar actualización de las carreras de pregrado y grado que forman parte de la propuesta académica de la Universidad.

Tal como fue anticipado, la Universidad está trabajando en concentrar en un mismo Colegio, las actividades de los estudiantes pertenecientes a carreras de áreas disciplinares afines por razones de índole organizativas, logísticas, económicas y, fundamentalmente, pedagógicas. En esta línea, la primera decisión institucional fue suspender las actividades académicas de la Escuela de Ciencias, Artes y Técnicas (ECAT), encargada de impartir asignaturas comunes para todos los estudiantes de primer año de todas las carreras. A partir de ello, las actividades académicas de los estudiantes de primer año se reubicaron en los mismos espacios físicos (Colegios) que cursan los demás estudiantes de la carrera específica.

En las sedes de los Colegios de Lanús y San Isidro se concentra el dictado de algunas materias correspondientes a las carreras de Abogacía, Contador Público, Psicología y Sistemas, además de las carreras completas de Licenciatura en Administración, en Comercio Internacional y en Comercialización. Los estudiantes deben rendir sus exámenes en los Colegios de la CABA, con el objetivo de estimular el intercambio entre directivos, docentes y sus pares.

Cuadro 11. Formación de grado según el año de creación.

Año	Carrera	Normativa	
		MINISTERIO ⁴	CONEAU ⁵
1970	Licenciatura en Psicología	Disposición N° 3/70 ⁶	1110/14
	Licenciatura en Servicio Social	Disposición N° 3/70	
	Licenciatura en Relaciones Públicas		
	Licenciatura en Demografía y Turismo		
	Licenciatura en Ciencia Política		
	Licenciatura en Sistemas		
			643/12

⁴ Resolución Ministerial de reconocimiento oficial y validez nacional.

⁵ Resolución de acreditación.

⁶ La Disposición N° 3/70 de la Dirección Nacional de Altos Estudios dependiente de la Secretaría de Cultura y Educación, establece la nómina oficial actualizada de universidades privadas y sus respectivas carreras y títulos al 31 de diciembre de 1969, autorizadas bajo el régimen de la Ley 17.604 y su Decreto Reglamentario N°8472/69.

1973	Contador Público	1083/73	
	Licenciatura en Administración	149/73	
1974	Licenciatura en Sociología	1904/74	
	Arquitectura	1197/84	691/13
1985	Abogacía	584/85	
1986	Licenciatura en Psicopedagogía	224/86	
	Profesorado en Psicopedagogía	224/86	
	Licenciatura en Periodismo y Comunicaciones	730/86	
1988	Licenciatura en Publicidad	2228/88	
1990	Bioquímica	2000/90	863/11 360/15
	Licenciatura en Ciencias Químicas	2245/90	611/12
1991	Farmacia	215/91	862/11
1992	Licenciatura en Comercialización	132/92	
1995	Licenciatura en Comercio Internacional	1005/95	
	Licenciatura en Relaciones Laborales	523/95	
1996	Licenciatura en Diseño Gráfico	604/96	
	Licenciatura en Relaciones Internacionales	1033/96	
1997	Odontología	533/97	624/11
	Licenciatura en Administración Hotelera	1648/97	
2007	Licenciatura en Nutrición	140/07	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAI pág. 105-106.

La oferta de formación de posgrado se compone de 6 carreras, Especializaciones, 1 Maestría y 2 Doctorados, todas ellas acreditadas por 6 años, como lo muestra el cuadro 12.

Según consta en el IAI, en 2014 se han creado dos proyectos de carreras de posgrado: la Maestría en Administración de Negocios, orientación Gestión de la Tecnología y la Innovación, y la Maestría en Derecho Penal y Justicia Internacional. Ambas obtuvieron el reconocimiento oficial provisorio por parte de la CONEAU, en su Sesión N° 415, del 25 de marzo de 2015. La página web de la Universidad también informa la incorporación de otras tres carreras a la oferta de formación de posgrado: la Especialización en Sistemas de Información (con reconocimiento oficial provisorio otorgado por la CONEAU en su Sesión N° 425, del 10 de agosto de 2015), la Especialización en Farmacia Industrial con orientación en Productos Médicos (en proceso de evaluación en el ámbito de la CONEAU) y la Maestría en Seguridad Pública, que al momento de elaboración del presente informe, no cuenta con el reconocimiento del título ni ha iniciado el trámite correspondiente ante el organismo competente.

El Director de cada una de las carreras de posgrado cuenta con el asesoramiento de un Comité Académico específico, cuyo funcionamiento es supervisado por el Director de la Escuela de Graduados. Todas las carreras de posgrado se desarrollan en el Colegio Mitre, sede de la Escuela de Graduados. Gradualmente, con la nueva estructura cada carrera de posgrado se integrará a la sede de la Facultad que reúna a las carreras de grado afines.

Cuadro 12. Formación de posgrado, carreras acreditadas.

Carrera	Resolución CONEAU ⁷
Especialidad en Psicología Clínica	420/07
Maestría en Psicoanálisis	590/07
Doctorado en Psicología Social	204/08

⁷ Resoluciones de acreditación por 6 años.

Especialidad en Ortodoncia	608/08
Especialidad en Ciencias Penales	1136/11
Doctorado en Derecho	1058/12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAI pág. 106.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA

Como fue explicitado al inicio de este informe, la Universidad está transitando una etapa compleja de redefinición de su estructura organizativa y en ese marco, la actual política institucional tiende a la unificación de Departamentos siguiendo el criterio del saber específico (IAI pág. 123). En los últimos años el número de Departamentos pasó de 38 (2006) a 24 (según lo informado en el IAI) y finalmente a 13, al momento de la visita del CPE. Esta disminución responde fundamentalmente a la organización de las Facultades de Ciencias Psicológicas y de Ciencias Económicas y Empresariales, y por la reciente creación de la Facultad de Ciencias de la Salud. La Facultad es vislumbrada por la Universidad como una organización más integrada que evita la dispersión, permite la participación colegiada de distintos estamentos, y facilita que los procesos sean más eficientes. La nueva estructura organizativa informada por la UK al momento de la visita del CPE, está compuesta por 3 Facultades, 16 Escuelas, 13 Departamentos Especiales y 3 Departamentos Generales, como puede apreciarse en los cuadros 13 y 14.

El Estatuto Orgánico de la UK define que el Departamento es la unidad de investigación, docencia, extensión y gestión académica, que nuclea a los docentes de acuerdo a su pertenencia a las distintas áreas disciplinares. La Escuela es la unidad responsable de la formación de los estudiantes de acuerdo a lo establecido en cada uno de los planes de estudios a fin de garantizar no me gusta, es confuso, consultar IAI el recorrido académico por las diferentes actividades brindadas por los Departamentos.

Las Escuelas cuentan con el asesoramiento de comités académicos en varias áreas específicas, cuyo funcionamiento está reglamentado mediante la Resolución Rectoral N° 061/11. La mayoría de los Comités para carreras de grado se crearon a partir de los procesos de acreditación. El más antiguo es el Comité Académico del Área de Salud, creado en 2001.

La creación de Departamentos no respondió a una política definida. La historia institucional da cuenta de diversidad de criterios de creación, algunos basados en la especificación del saber (Psicoanálisis), otros en la generalización (Biología integrado por cuatro áreas) o bien en la realización de actividades (Seminarios, Talleres y Actividades Docentes Extracurriculares).

Cuadro 13. Estructura de Facultades⁸

Facultad	Departamento	Carreras	
		Grado	Posgrado
Ciencias Psicológicas	Psicología	Lic. en Psicología	Esp. en Psicología Clínica
		Lic. en Psicopedagogía	Maestría en Psicoanálisis
		Prof. en Psicopedagogía	Doctorado en Psicoanálisis Social
Ciencias Económicas y Empresariales	Economía y Empresa	Contador Público	Maestría en Negocios, orientación Gestión de la Tecnología y la Innovación
		Lic. en Administración	
		Lic. en Administración Hotelera	
		Lic. en Comercialización	

⁸ Al momento de la visita a la Institución.

		Lic. en Comercio Internacional	
		Lic. en Demografía y Turismo	
		Lic. en Relaciones Laborales	
Ciencias de la Salud ⁹			

Fuente: Información adicional al IAI entregada por la UK.

Cuadro 14. Estructura de Escuelas y Departamentos¹⁰

Escuelas	Departamentos	
	Especiales	Generales
Abogacía	Arquitectura, Construcciones y Estructuras	Idiomas
Arquitectura	Biología	Estudiantes
Bioquímica	Ciencias Políticas	Deportes
Ciencias Políticas	Derecho	
Diseño Gráfico	Diseño	
Farmacia	Informática	
Odontología	Humanidades	
Periodismo y Comunicaciones	Literatura	
Publicidad	Matemática y Física	
Química	Odontología	
Relaciones Internacionales	Química	
Relaciones Públicas	Relaciones Públicas	
Servicio Social	Servicio Social	
Sistemas		
Sociología		
Graduados		

Fuente: Información adicional al IAI entregada por la UK.

A tono con los cambios en la estructura de Departamentos y Facultades, la Universidad también ha reformulado la estructura organizativa de la Secretaría Académica. En la actualidad dependen del Secretario Académico tres subsecretarías: de Evaluación y Acreditación; de Relaciones Institucionales, y de Desarrollo Educativo, de la que dependen las áreas de Planificación Educativa y Educación a Distancia. También contempla cuatro áreas de trabajo: Biblioteca, Programación Académica y Seguimiento, Registros, y Coordinación de Colegios y Laboratorios.

El calendario académico 2015 prevé un total de 15 semanas de clases por cada uno de los cuatrimestres. La UK programa la realización de tres turnos de exámenes en los que el estudiante tiene un número variable de oportunidades para rendir las diversas asignaturas: tres en el primer turno, cuatro en el segundo y dos en el tercero

La programación de las diversas asignaturas responde a un formato común que contiene: datos formales de la asignatura (código, régimen, horas semanales, año), fundamentos, objetivos, contenidos mínimos, programa analítico, metodología de enseñanza y aprendizaje, trabajos prácticos, evaluación, cronograma de clases, bibliografía obligatoria y complementaria y en algunos casos, esquema de contenidos.

⁹ En proceso de organización al momento de la visita a la Institución.

¹⁰ Al momento de la visita a la Institución.

El Sistema de Confección, Registro y Resguardo de actas de exámenes adoptado por la Universidad desde 2009 ha incorporado las pautas de seguridad pertinentes. El procedimiento formalizado se inicia con la inscripción a exámenes a través del sistema, que verifica la situación académica del estudiante. Los profesores completan el acta volante con las calificaciones del alumno. Posteriormente, se transcriben las calificaciones al sistema informático, que solicita los códigos de acceso de los docentes para cerrar el acta. Tras la impresión y firma de dos copias, las actas son encuadernadas en libros de actas que contienen 200 folios como máximo. El archivo de estos libros se realiza en dos edificios de la Universidad, además de asegurar su resguardo informático. La incorporación de este sistema dio lugar a la modificación de la mecánica de trabajo, evitando los complicados y riesgosos traslados de libros de actas a los diferentes edificios donde se realizaban los exámenes, mejorando así, la calidad y disponibilidad de la información.

DOCENTES

El Estatuto Orgánico de la UK en su artículo 12º, establece las categorías docentes de profesor emérito, consulto, titular, asociado y adjunto; además las categorías de auxiliares docentes, como ser, Jefe de Trabajos Prácticos (JTP), ayudante de primera categoría y ayudante de segunda categoría, sin definición de funciones para cada una de ellas. También contempla al docente en calidad de supletorio y visitante, en tanto la RR 026/2011 reglamenta la figura de docente visitante para las distintas categorías. La UK creó por RR 535/10, la categoría de alumno auxiliar docente y establece los requisitos y obligaciones para su designación cuatrimestral, evaluación de desempeño, remuneración y resguardo de su actuación. No existen en la planta declarada docentes ad honorem.

Tal como se tratará más adelante, la Universidad debió reducir su oferta académica por una disminución de la matrícula, lo que redundó en una mengua del plantel docente. El IAI advierte que la categoría docente de JTP fue la que más se resintió y reconoce en este sentido, la necesidad de formar e incorporar más docentes jóvenes a la planta.

Los docentes son designados por Departamento, asignatura y cuatrimestre y cada docente es responsable, generalmente de dos asignaturas por ciclo lectivo. Cada Departamento, además de brindar los créditos a las diferentes carreras, prevé los docentes que demandan tanto las Escuelas Especiales como la Escuela de Graduados. La Universidad designa cuatrimestralmente una dedicación horaria para actividades docentes de acuerdo a la asignación que efectúan los Decanos de Departamento. Dado que este régimen no incluye dedicación a la investigación, la UK asigna una retribución económica a los docentes investigadores en concepto de beca, según su rol en el proyecto y su categoría de revista.

El IAI destaca como una debilidad la gran concentración de dedicaciones bajas en las categorías docentes de menor rango, aspecto que ya había sido detectado en la anterior evaluación externa. La propia Universidad reconoce la vigencia de esta problemática al destacar el sobrepeso de las menores dedicaciones en general, y de las categorías de menor rango en particular, así como la inexistencia de un régimen formal de dedicaciones.

El Cuadro 15 resume la distribución de cargos y dedicaciones del plantel docente.

Cuadro 15. Cuerpo académico por Categoría y Dedicación, 2012.

Categoría	Docentes	%	Dedicación semanal (hs)			
			≤10	10-19	20-29	30-39
Emérito	1	0,1	1			
Consulto	2	0,2	2			
Titular	122	11,7	83	23	9	4
Asociado	203	19,4	128	59	14	4

Adjunto	386	37,0	322	54	8	2
J. T. P.	220	21,1	192	25	3	
Ayud. de 1°	109	10,4	104	5		
Ayud. de 2°	1	0,1	2			
Total	1.044	100	834	166	34	10
			79,9%	15,9%	3,3%	1,0%

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI pág. 125.

La UK no dispone de un sistema que integre la totalidad de la información docente de la Universidad por carreras, en función de las dedicaciones, título máximo alcanzado y categoría. Sólo se cuenta con información de este tipo, para aquellas carreras de grado que han pasado por procesos de acreditación (IAI pág. 129 a 138), tal como lo muestran los Cuadros 16 y 17. De esta información se puede apreciar que Psicología, con el 6,3%, es la carrera que cuenta con la mayor proporción de docentes con una dedicación igual o mayor a 40 hs semanales. En cuanto a la formación de posgrado, la carrera de Odontología tiene un 26,5% de sus docentes con algún título de posgrado, la Licenciatura en Sistemas cuenta con un 28,9%, Farmacia un 36,2%, Bioquímica un 36,8%, la Licenciatura en Química un 35,1%, Arquitectura un 15,1% y Psicología con el porcentaje más alto, un 48,4%.

Cuadro 16. Cargos docentes con dedicación igual o mayor a 40 hs semanales, por carrera y categoría.

Carrera ¹¹	Categoría			Total
	Titular	Asociado	Adjunto	
Odontología (2009)	2	2		4
Sistemas (2010)		1	2	3
Farmacia (2010)	1	3		4
Bioquímica (2010)	1	3		4
Química (2011)	1	1		2
Arquitectura (2012)				0
Psicología (2012)	4	1	3	8

Fuente: Elaboración propia a partir datos del IAI pág. 129 a 138.

Cuadro 17. Docentes por carrera, según título máximo.

Carrera ¹²	Grado	Especialista	Magister	Doctor	Total
Odontología (2009)	194	39	5	26	264
%	73,5	14,8	1,9	9,8	
Sistemas (2010)	86	16	11	8	121
%	71,1	13,2	9,1	6,6	
Farmacia (2010)	88	19	9	22	138
%	63,8	13,8	6,5	15,9	
Bioquímica (2010)	67	14	8	17	106
%	63,2	13,2	7,5	16,0	
Química (2011)	37	3	6	11	57
%	64,9	5,3	10,5	19,3	
Arquitectura (2012)	45	5	2	1	53
%	84,9	9,4	3,8	1,9	
Psicología (2012)	66	23	15	24	128
%	51,6	18,0	11,7	18,8	

Fuente: Elaboración propia a partir datos del IAI pág. 129 a 138.

La Universidad dispone de procedimientos establecidos para los procesos de selección, evaluación y promoción docente, los cuales están detallados en la RR N° 117/11 y su

¹¹ Carreras acreditadas por CONEAU.

¹² Carreras acreditadas por CONEAU.

modificatoria, la RR N° 016/13. Un Comité creado ad hoc, integrado por el Decano y por al menos otros dos miembros, realiza la evaluación de los antecedentes y méritos del postulante y elabora un informe escrito que presenta al Secretario del Consejo Académico, que a su vez realiza una entrevista al postulante y eleva su opinión al Rectorado. No se cuenta con información acerca del procedimiento desarrollado, a partir de la creación del Consejo Superior, las Facultades y la Secretaría Académica.

El desempeño docente es evaluado por las autoridades del Departamento a través de diferentes instancias de acuerdo a lo establecido en la RR 139/12: observación de clases, opinión de los Directores de Escuela, cumplimiento de las funciones que le competen en el Departamento y opinión del Comité Académico. En tanto cada unidad académica desarrolla el proceso de acuerdo a su propia modalidad, la Universidad advierte la necesidad de unificar los criterios tanto en los mecanismos implementados para la evaluación como en la devolución de resultados. Los alumnos también participan de la evaluación de desempeño de los docentes, aunque no de modo sistemático, de acuerdo a las expresiones vertidas por los docentes y Directores de Carrera en la visita institucional.

En términos generales, el régimen de promoción docente establece como requisito, la permanencia de tres años en una categoría, la evaluación anual del desempeño docente, y la aprobación de al menos dos cursos disciplinares y dos cursos pedagógicos del Programa de Carrera Docente de la Universidad. El régimen establece además, los requisitos adicionales para ascender de JTP a Profesor Adjunto, de Adjunto a Asociado, y de Asociado a Titular.

En materia de actualización y perfeccionamiento, desde el año 2000 se implementa el Programa de Carrera Docente orientado al desarrollo de las competencias docentes de los profesores y auxiliares. La propuesta de formación pedagógica gira en torno a tres ejes: capacitación, perfeccionamiento y actualización de contenidos disciplinares; formación pedagógica; y evaluación de desempeño docente. Cada uno de los Departamentos presenta a través de su Decano, los seminarios o cursos disciplinares (con una carga no menor a 15 hs.) en tanto, el Gabinete de Pedagogía que depende del Rectorado, hace lo propio con diversos cursos generales y específicos de formación pedagógica didáctica. De acuerdo a la información institucional aportada durante la visita, desde noviembre de 2010 y a partir de las propuestas recibidas de los docentes, los talleres de formación pedagógica tienen lugar en cinco encuentros, tres presenciales y dos virtuales, en secuencia alternada. El trabajo práctico para la aprobación del taller consiste actualmente en la elaboración de propuestas virtuales alternativas o complementarias a la clase presencial de la asignatura que dicta cada uno de los docentes asistentes. Esta experiencia fue el antecedente para el desarrollo de actividades virtuales complementarias a la presencialidad, en las asignaturas de los primeros años de las distintas carreras. Cabe destacar que todos los cursos de formación pedagógica son gratuitos para los miembros de la UK. De acuerdo a lo informado en el IAI, el 75% de los docentes realizó capacitaciones en el marco del Programa y su instrumentación representó un estímulo significativo para los docentes.

Por otra parte, en el marco de la política de reforzamiento de la calidad académica del cuerpo docente, la Universidad, a través de las RRs N° 167/11 y 534/10, ofrece becas para aquellos docentes que deseen realizar estudios de posgrado tanto en la Universidad como fuera de ella, respectivamente.

ESTUDIANTES Y GRADUADOS

La UK informa el número de estudiantes ingresantes y matriculados de las distintas carreras de pregrado, grado y posgrado en la etapa 2007- 2012, tal como puede observarse en los Cuadros 18 y 19. Aproximadamente, el 96% de los estudiantes es de nacionalidad

argentina y el 56% corresponde a población femenina. Los varones prevalecen en las carreras de Administración, Arquitectura, Comercialización, Sistemas, y Química. Para la mayoría de las carreras de grado, la franja etaria del alumnado oscila entre los 25 y 26 años.

Los motivos por los cuales los estudiantes eligen la Universidad, de acuerdo a los encuentros sostenidos en la visita institucional, se centran en la disponibilidad de horarios de cursado adaptados a los alumnos que trabajan, a la posibilidad de dar continuidad a estudios iniciados en otra institución de nivel superior, a las referencias de otros alumnos y profesionales, al nivel de los profesores, por la filosofía contenedora de la Universidad, entre otras motivaciones. A partir de información secundaria y de las entrevistas realizadas durante la visita puede inferirse que la mayoría de los alumnos trabaja y en un porcentaje significativo, no ingresa a la Universidad inmediatamente después de haber terminado el secundario.

Para el período descripto, entre el 21 y el 25% de los ingresantes lo hicieron por reconocimiento de equivalencias. Las carreras con mayor cantidad de ingresantes bajo esta modalidad fueron Bioquímica, Farmacia, Licenciatura en Química y Contador Público. Según la Ficha SIEMI, ingresaron 7 personas mayores de 25 años de acuerdo al artículo 7° de la LES. Así también la Universidad informa que entre 2010 y 2012, ingresaron 260 alumnos por Convenio de Articulación (IAI pág. 161).

De los dos cuadros que siguen y tal como se anticipó más atrás en este informe, se observa durante el intervalo descripto, una disminución de estudiantes ingresantes y matriculados en todos los niveles de formación. En la visita institucional, se informó que la modificación y actualización de la oferta académica presencial y a distancia de las carreras de pregrado, grado y posgrado y la promoción destinada a convocar estudiantes extranjeros, son algunas de las líneas a desarrollar institucionalmente para aumentar la matrícula.

Cuadro 18. Estudiantes ingresantes por carrera 2007-2012.

Carrera	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pregrado						
Tecnicatura Universitaria en Asistencia Odontológica					4	20
Tecnicatura Universitaria en Cosmetología, Cosmiatría y Estética					68	58
Total Pregrado					72	78
Grado						
Abogacía	474	410	341	217	211	168
Arquitectura	85	90	84	29	35	28
Bioquímica	88	104	71	74	51	39
Contador Público	261	163	160	109	75	61
Farmacia	202	209	197	172	130	137
Licenciatura en Administración	169	176	111	53	49	27
Licenciatura en Administración Hotelera	41	37	32	11	4	6
Licenciatura en Artes y Ciencias Teatro	11	15	10	2	0	0
Licenciatura en Ciencias de la Educación	6	4	4	1	0	0
Licenciatura en Ciencia Política	15	6	9	2	1	0
Licenciatura en Ciencias de la Nutrición	35	36	19	15	11	8
Licenciatura en Comercialización	131	90	57	31	34	31

Licenciatura en Comercio Internacional	107	97	91	40	36	17
Licenciatura en Demografía y Turismo	76	56	47	19	15	6
Licenciatura en Diseño Gráfico	39	44	30	12	3	4
Licenciatura en Periodismo y Comunicaciones	19	37	20	10	2	5
Licenciatura en Psicología	550	543	411	287	222	236
Licenciatura en Psicopedagogía	32	25	25	10	6	10
Licenciatura en Publicidad	46	50	18	10	10	3
Licenciatura en Química	28	25	11	24	13	19
Licenciatura en Relaciones Internacionales	29	13	9	7	4	3
Licenciatura en Relaciones Laborales	59	45	22	21	33	33
Licenciatura en Relaciones Públicas	126	89	58	55	21	17
Licenciatura en Servicio Social	17	18	18	28	24	28
Licenciatura en Sistemas	309	335	200	133	85	49
Licenciatura en Sociología	10	10	5	0	0	0
Odontología	216	228	175	137	113	81
Total Grado	3.181	2.955	2.235	1.509	1.188	1.016
Posgrado						
Doctorado en Derecho	7	7	12	10	5	7
Doctorado en Psicología Social	23	13	13	7	13	13
Especialización en Ciencias Penales	10	7	8	6	2	5
Especialización en Ortodoncia	30	32	32	28	30	21
Especialización en Psicología Clínica	8	9	9	7	6	7
Maestría en Psicoanálisis	12	10	12	21	24	41
Profesorado Universitario	23	31	33	27	5	5
Total Posgrado	113	109	119	106	85	99
TOTAL UK	3.294	3.064	2.354	1.615	1.345	1.193

Fuente: Elaboración propia a partir IAI págs. 146-149.

Cuadro 19. Estudiantes matriculados por carrera 2007-2012.

Carrera	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pregrado						
Tecnicatura Universitaria en Asistencia Odontológica					4	24
Tec. Univ. en Cosmetología, Cosmiatría y Estética					68	94
Total Pregrado					72	118
Grado						
Abogacía	1.934	1.866	1.752	1.460	1.334	1.204
Arquitectura	364	380	393	328	305	276
Bioquímica	350	378	364	353	330	306
Contador Público	1.393	1.240	1.168	977	853	736
Farmacia	1.134	1.170	1.128	1.099	1.056	985
Licenciatura en Administración	774	773	685	525	471	381
Licenciatura en Administración Hotelera	201	171	161	110	84	65

Licenciatura en Artes y Ciencias del Teatro	32	38	41	32	15	14
Licenciatura en Ciencias de la Educación	37	27	29	19	17	15
Licenciatura en Ciencia Política	74	63	62	46	26	24
Licenciatura en Ciencias de la Nutrición	34	51	46	48	46	38
Licenciatura en Comercialización	734	652	549	418	347	297
Licenciatura en Comercio Internacional	502	460	473	377	323	256
Licenciatura en Demografía y Turismo	387	354	297	207	165	127
Licenciatura en Diseño Gráfico	238	225	199	131	99	73
Licenciatura en Periodismo y Comunicaciones	139	130	115	103	71	53
Licenciatura en Psicología	2.784	2.740	2.632	2.368	2.093	1.941
Licenciatura en Psicopedagogía	189	167	144	108	79	68
Licenciatura en Publicidad	249	218	175	122	88	66
Licenciatura en Química	100	102	95	97	93	99
Licenciatura en Relaciones Internacionales	136	114	95	68	51	50
Licenciatura en Relaciones Laborales	217	204	194	152	152	150
Licenciatura en Relaciones Públicas	763	678	586	474	377	294
Licenciatura en Servicio Social	92	88	84	81	92	91
Licenciatura en Sistemas	1.702	1.654	1.484	1.185	1.026	814
Licenciatura en Sociología	56	48	40	31	25	17
Odontología	1.350	1.351	1.274	1.120	983	918
Total Grado	15.965	15.342	14.265	12.039	10.601	9.358
Posgrado						
Doctorado en Derecho	14	17	28	22	17	13
Doctorado en Psicología Social	58	44	35	25	28	57
Especialización en Ciencias Penales	22	22	18	14	15	10
Especialización en Ortodoncia	69	82	97	119	116	112
Especialización en Psicología Clínica	28	23	24	21	19	24
Maestría en Psicoanálisis	24	25	26	36	43	88
Profesorado Universitario	44	55	70	55	31	18
Total Posgrado	259	268	298	292	269	322
TOTAL UK	16.224	15.610	14.563	12.331	10.942	9.798

Fuente: Elaboración propia a partir IAI págs. 146-149.

En lo que refiere a los graduados de la Institución, y tal como lo informa el IAI y surge del Cuadro 20, se observa un crecimiento de la cantidad de graduados de carreras de grado hacia el final del período 2007-2012 (IAI pág. 163). Esta tendencia fue caracterizada por los Directores de carrera, como una respuesta a las estrategias de seguimiento y acompañamiento institucional, implementadas en alguna de las carreras, sobre los estudiantes próximos a la graduación. Cabe en este punto, señalar a la Universidad la necesidad de indagar qué proporción de los graduados han realizado la carrera completa en la UK; particularmente en función del alto porcentaje (75%) de las asignaturas homologables, que prevé el régimen de equivalencias.

La Universidad analiza la tasa de graduación considerando el tiempo que les insume a los estudiantes terminar sus estudios en comparación con la duración teórica de cada carrera. Para ello utiliza tres rangos de variación sobre la duración teórica (1 a 2 años, de 3 a 4 años y de 5 o más años) y concluye que “en la mayoría de las carreras esta distribución es medianamente pareja” y “en todas hay un desfase importante respecto al tiempo teórico” (IAI pág. 165). La Universidad plantea en su IAI, desde una mirada global, distintas causales de la demora en la graduación, entre las que menciona, las cuestiones metodológicas y organizativas de los alumnos; los problemas de comprensión lectora y de expresión oral y escrita; los niveles de complejidad y exigencia de los contenidos programáticos, las dificultades para cursar todas las asignaturas previstas de acuerdo al Plan de Estudios, las limitaciones derivadas de las exigencias laborales (IAI pág. 165). La Universidad también advierte que las carreras que tienen el requisito del Trabajo Final de Integración (TFI), han incorporado una demora en la graduación que fluctúa entre meses y años, debido fundamentalmente a las sucesivas instancias de correcciones y devoluciones. También se señala que en algunas carreras, los niveles de idioma exigidos a los estudiantes no están contemplados en la programación académica del plan de estudios como asignatura del cuatrimestre, extendiendo de ese modo el tiempo de cursada.

No obstante lo manifestado y según la propia Universidad, la demora en el tiempo de graduación requiere de un análisis pormenorizado por parte de cada una de las Escuelas, Departamentos y Facultades; debido a las particularidades académicas y especificidades de la población estudiantil de cada carrera.

Cuadro 20. Graduados por carrera 2007-2012.

Carrera	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pregrado						
Tecnicatura Universitaria en Asistencia Odontología	0	0	0	0	0	0
Tecnicatura Universitaria en Cosmetología, Cosmiatría y Estética	0	0	0	0	0	36
Total Pregrado						36
Grado						
Abogacía	87	71	73	83	82	123
Arquitectura	18	13	12	15	7	14
Bioquímica	15	7	17	15	13	24
Contador Público	82	78	76	68	30	56
Farmacia	48	48	44	47	48	46
Licenciatura en Administración	36	32	27	32	15	32
Licenciatura en Administración Hotelera	6	8	7	8	5	4
Licenciatura en Artes y Ciencias del Teatro	2	0	2	2	1	0
Licenciatura en Ciencias de la Educación	4	8	5	4	1	5
Licenciatura en Ciencia Política	4	1	5	5	2	4
Licenciatura en Ciencias de la Nutrición	0	0	0	0	0	1
Licenciatura en Comercialización	14	17	19	28	17	22
Licenciatura en Comercio Internacional	10	8	17	12	14	12
Licenciatura en Demografía y Turismo	22	20	32	13	11	12

Licenciatura en Diseño Gráfico	12	10	6	4	5	5
Licenciatura en Periodismo y Comunicaciones	5	8	2	9	4	5
Licenciatura en Psicología	105	108	100	100	75	101
Licenciatura en Psicopedagogía	16	11	13	14	10	11
Licenciatura en Publicidad	6	8	12	8	7	7
Licenciatura en Química	1	0	1	3	6	1
Licenciatura en Relaciones Internacionales	5	4	5	3	2	4
Licenciatura en Relaciones Laborales	2	2	10	14	4	15
Licenciatura en Relaciones Públicas	30	29	44	46	30	29
Licenciatura en Servicio Social	11	4	11	4	11	30
Licenciatura en Sistemas	39	45	42	30	30	65
Licenciatura en Sociología	4	3	1	1	1	0
Odontología	57	55	78	87	41	69
Total Grado	641	598	661	655	472	697
Posgrado						
Doctorado en Derecho	2	1	0	3	2	6
Doctorado en Psicología Social	7	1	4	6	4	10
Maestría en Psicoanálisis	5	2	3	3	4	6
Especialización en Ciencias Penales	1	0	1	0	4	4
Especialización en Ortodoncia	4	0	1	3	4	2
Especialización en Psicología Clínica	5	2	2	4	1	10
Profesorado Universitario	8	7	21	11	10	18
Total Posgrado	32	13	32	30	29	56
TOTAL UK	673	611	693	685	501	789

Fuente: IAI pág. 163 y 164.

POLÍTICA GENERAL DE INGRESO, PERMANENCIA Y PROMOCIÓN

La admisión a la Universidad no prevé ningún mecanismo de selección de postulantes. Desde el año 2002 se implementan encuentros introductorios con los Directores de Carrera y recorridos por las instalaciones con el objetivo de brindar información general de la Universidad y de la carrera en particular. Estas charlas se difunden mediante la página web de la Universidad y se comunican a los aspirantes a través de del área de Atención Integral del Alumno. Los estudiantes reconocen como muy importante este servicio por la rapidez y eficacia en la resolución de las inquietudes planteadas.

Respecto del ingreso de alumnos mayores de 25 años que no tienen estudios secundarios completos, la Universidad aplica lo previsto en el artículo 7° de la LES, que establece que los postulantes deben acreditar estudios primarios completos, preparación y/o experiencia laboral acorde con la carrera elegida, y poseer aptitudes y conocimientos suficientes para desarrollar los cursos de la carrera elegida satisfactoriamente.

El Reglamento General de Estudiantes, aprobado por RR N° 149/12, indica, además de las condiciones de inscripción, regularización y promoción de los cursos,; los requisitos de aprobación y graduación. Establece dos modalidades de cursado: la presencial con evaluación final presencial, y la modalidad a distancia con evaluación final presencial. Contiene además, los deberes de convivencia y el régimen disciplinario.

La Universidad reglamentó a través de la RR N°1/09, el procedimiento para la homologación de asignaturas aprobadas por los alumnos de la Universidad que deseen cursar una segunda carrera, cambiar de carrera o plan de estudios. Esta normativa también establece la modalidad de reconocimiento de asignaturas para estudiantes de otras instituciones, con o sin convenio de articulación. En este punto, es preciso informar que la Universidad tiene celebrados 16 convenios de articulación con Institutos de Educación Superior. El proceso de articulación supone que luego del análisis de los planes y programas de estudio, cada Director de Escuela elabora un programa de equivalencias de asignaturas, que constituye la base sobre la que el Director reconoce individualmente las asignaturas a los alumnos que así lo requieran. La Resolución Rectoral mencionada establece que se podrá reconocer hasta el 75% de las asignaturas del plan de estudio, porcentaje que se estima particularmente alto.

La Universidad posee un sistema informático académico a los efectos de asistir a las Escuelas en el análisis del rendimiento y desempeño académico de los estudiantes. El procesamiento y análisis de la información aportada por dicho sistema se complementa con la acción desplegada por el Programa de Tutorías. Este Programa comenzó su accionar en 1999 como Área de Asistencia Educativa, con los estudiantes de primer año de todas las carreras, cuando estaban concentrados en la Escuela de Ciencias, Artes y Técnicas (ECAT). A partir de 2004 pasó a denominarse Programa de Tutorías y a partir de 2009 tomó dependencia del Rectorado. Desde el cierre de la ECAT y la integración de los estudiantes de primer año a las respectivas carreras, el Programa de Tutorías amplió su actividad a todos estudiantes de las carreras, con la función de orientar y apoyar aquellas situaciones detectadas por el Programa o por los Directores de Escuela.

El Departamento de Estudiantes es un Departamento General que no cuenta con alumnos curriculares. Funciona como un área referente para establecer canales de expresión y vinculación entre los estudiantes y la Universidad. Brinda atención personalizada ante problemáticas de índole académico, administrativo, personal y/o inquietudes que exceden la capacidad de respuesta de las Escuelas. De esta manera, los responsables del Departamento evalúan la temática de la demanda, establecen el contacto con las áreas requeridas, y efectúan el seguimiento de la situación. Por otra parte, promueve y contribuye al fortalecimiento y comprensión de la dinámica institucional en el ámbito estudiantil.

El servicio de Atención Integral al Alumno es responsable de tomar contacto con los estudiantes o potenciales estudiantes y desarrolla sus actividades en la planta baja del Colegio Central. Surgió en 2012 a partir de la unificación de los sectores identificados como Informes, Mesa de Entradas y Administración. En mayo de 2013 se organizó el Call Center que recibe llamadas de estudiantes o potenciales estudiantes de la Universidad. En general, los responsables resuelven o informan sobre los aspectos sencillos y habituales. Cuando el tema supera la posibilidad de respuesta, se deriva la inquietud a Mesa de Entradas, si es un estudiante de la Universidad o a Informes, en el caso de un potencial estudiante. Según el IAI, la incorporación en los últimos años, de sistemas para el manejo de la información de los estudiantes, disminuyó el volumen de trabajo administrativo y mejoró notablemente la calidad de las respuestas y los tiempos de espera (IAI pág. 72).

A partir de la autoevaluación, la Universidad advirtió la superposición de funciones entre el Programa de Tutorías, el Departamento de Estudiantes y el Servicio de Atención Integral al Alumno y ha planteado la necesidad de corregir estos solapamientos.

En cuanto a medidas para el bienestar estudiantil, cabe mencionar el otorgamiento de diversos tipos de becas orientadas a incentivar a los alumnos en el desarrollo de sus carreras. La normativa establece los tipos de becas a las que pueden aspirar los estudiantes, las

condiciones y los requisitos para su acceso o renovación, y el procedimiento para su otorgamiento. El Decano del Departamento de Estudiantes es quien designa una Comisión Ad Hoc a fin de evaluar todas las solicitudes. El beneficio consiste, en general, en el descuento del valor de las cuotas de todo un año como máximo, de entre un 25 y un 50%, pudiendo llegar hasta el 100%. La política distributiva privilegia ayudas parciales a más beneficiarios sobre criterios de asistencia del costo total, tal cual lo expresa la RR N° 167/11. La cobertura de becas oscila entre un 4,6% y un 9,9% sobre el total de los alumnos de la Universidad (IAI pág. 97). Asimismo se otorgan becas para familiares de alumnos y del personal no docente y docente de la institución, y para alumnos en el marco de convenios de articulación con otras instituciones.

Además el Departamento Estudiantes es el responsable del Programa de Pasantías. En efecto, la UK celebra acuerdos de Pasantías Educativas con empresas, instituciones y organismos en los términos fijados por la Ley correspondiente, con el fin de posibilitar el acceso de los alumnos a dicho régimen. En el período 2006-2013, se han suscripto 186 convenios de pasantías educativas, de los cuales 146, se firmaron bajo la Ley 25165 y el Decreto 487/00 y los 40 restantes, encuadrados en la Ley 26427. Si bien la modificación de la ley que regula esta actividad, redujo considerablemente el número de pasantías, el Programa pareciera haber tomado impulso nuevamente a partir de 2013.

INVESTIGACIÓN

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Los órganos de gestión de la investigación en la UK han atravesado cambios a lo largo de su vida institucional. La Universidad puso en funcionamiento en el año 1994 el Gabinete de Investigación y Vinculación Tecnológica (GIVT), que desde fines del año 2005 adoptó la denominación de Gabinete de Investigación y Cooperación Internacional (GICI). Este Gabinete tuvo las funciones de apoyo técnico-administrativo para todas las actividades de investigación que se desarrollaban en la Universidad. Sus funciones principales estaban relacionadas con dos grandes áreas: a) Investigación; b) Relaciones Interinstitucionales y Cooperación Internacional (IAI pág. 183). Dada la relevancia y complejidad de cada una de estas áreas, en setiembre de 2011 se consideró necesaria la división del GICI, dando lugar a la Secretaría de Cooperación Internacional y la Secretaría de Investigación, mediante la RR N° 126/11. Según esta norma, la misión de la Secretaría de Investigación es asistir al Rectorado en todos los aspectos relacionados con el desarrollo de la investigación científica en la Universidad y en la confección de planes referidos al desarrollo de las actividades científicas y tecnológicas. Así también, fomentar y alentar la participación de los docentes de la casa en actividades de investigación, propiciando la formación de grupos. El proceso de convocatoria de programas, evaluación en sus diferentes instancias y administración financiera, como también de difusión de mecanismos de fomento a la investigación científica y asistencia metodológica, son responsabilidad de la Secretaría de Investigación.

Las actividades iniciales de la Secretaría de Investigación estuvieron concentradas en su reorganización y en el diseño y evaluación de las convocatorias y modalidades de los proyectos de investigación. Durante este período se produjeron una serie de normativas, entre ellas, la aprobación del banco de evaluadores externos que sostiene la evaluación de todos los proyectos de investigación. También se buscó fomentar y alentar la participación de los docentes en actividades de investigación, dar asesoramiento metodológico y ofrecer cursos de metodologías de la investigación (IAI pág. 77).

En relación con los cambios de estructura llevados a cabo, cabe señalar que los Directores, Decanos y docentes valoraban positivamente la labor desarrollada por el GICI y varios de ellos manifestaron haber encontrado dificultades con la Secretaría de Investigación (IAI pág. 77). Desde el año 2011, la unidad de gestión de la investigación, primero como GICI y luego como Secretaría, tuvo varias localizaciones físicas. Los numerosos cambios de ubicación y su alejamiento geográfico de las unidades de investigación fue uno de los aspectos que se valoraron negativamente del desarrollo de la Secretaría. A partir de la designación del Secretario de Investigación, a través de la RR N° 109/13, se reformularon los procedimientos y modalidades de investigación y se trasladaron las oficinas de la Secretaría al Colegio Riobamba; esperando con estas medidas, revertir la situación señalada.

La estructura actual de la Secretaría es pequeña, a cargo de un Secretario y una Coordinadora de Proyectos de I+D, a quienes se suma una auxiliar administrativa. Si bien esta estructura parece ser suficiente para el nivel actual de actividades, posiblemente deberá incrementarse para acompañar los planes propuestos. Por otra parte, el IAI no indica de qué manera articulará esta nueva estructura con las nuevas Facultades.

POLÍTICAS Y PLANES DE INVESTIGACIÓN

Durante la visita a la Universidad, el CPE supo de la existencia de un “Plan Estratégico de Investigación Científica de la UK”¹³, que tiene como propósito “*recuperar la planificación de la Universidad Argentina John F Kennedy en el área de Investigación Científica como ámbito de construcción con una visión amplia y conjunta de los temas que más interesan a esta Universidad para mejorar la calidad de vida, competitividad e inclusión social*”. Plantea el trabajo de la Secretaría de Investigación sobre dos premisas fundamentales:

- a) El avance hacia una política de largo alcance en la investigación, más sistémica y con una definición concreta de los objetivos planteados.
- b) Búsqueda de una mayor integración y coordinación en la construcción y los procesos institucionales para desarrollar un sistema científico-tecnológico de alta articulación y estable entre sus componentes a través del tiempo.

El Plan esboza las siguientes líneas de acción específicas:

- a) El desarrollo balanceado en una distribución más equitativa de las áreas de la Ciencia contribuirá a mejorar los proyectos dentro de la Universidad.
- b) El impulso de Programas de I+D orientados al crecimiento sostenible de las capacidades institucionales en ciencia y tecnología.
- c) Promoción de la comunicación interinstitucional de la comunidad científica de la UK.
- d) Mejoramiento mediante proyectos bien direccionados para su transferencia exitosa a la comunidad.

El Plan reconoce además la necesidad de incorporar investigadores jóvenes y para ello promoverá estimular la participación de estudiantes e interesará a alumnos de los últimos años que posean vocación científica y cursen alguna de las carreras señaladas como prioritarias. De esta manera se espera orientar su futura elección hacia actividades y proyectos de larga duración que servirán para la preparación de sus estudios de posgrado.

La Universidad buscará direccionar los esfuerzos institucionales de sus investigaciones, hacia campos considerados prioritarios, entre los cuales se señalan: Salud, Desarrollo Social, Derecho, Arquitectura, Psicología, Comunicaciones y Empresas.

En cuanto al financiamiento se indica que se contará con fondos genuinos de la Universidad. Los recursos se orientarán hacia actividades consideradas prioritarias para aprovechar oportunidades de mercado y mejorar la calidad de vida. También se prevé la búsqueda de fondos de otras instituciones para fortalecer las actividades de investigación.

El Plan destaca además, sobre la necesidad de contar con acceso a bibliotecas virtuales para todos los que participan en proyectos de investigación, mejorando las bases de datos y el intercambio del conocimiento a nivel nacional e internacional.

Además se menciona la importancia de la divulgación y promoción de la ciencia y de los trabajos de la UK, por todos los medios disponibles de alcance nacional e internacional.

La misión y funciones definidas en la normativa así como el Plan Estratégico de Investigación elaborado por la Universidad, plantean políticas razonables con el fin de fortalecer la investigación en el seno de la Universidad, y muestran coherencia entre sí. Es

¹³ Documento interno de la Universidad, no refrendado por el Consejo Superior, entregado como información adicional durante la visita.

particularmente destacable que la Secretaría de Investigación cuente con un plan estratégico para su actividad, considerando que la Universidad dispondrá por primera vez en su historia, de un presupuesto operativo para el año 2016.

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Durante el período en el cual tuvo lugar la autoevaluación, se utilizaron diferentes modalidades de convocatorias para impulsar las actividades de investigación. A partir de 1998, se desarrolló el Programa de Becas de Investigación (PBI) abierto a todo el cuerpo docente de la institución y el mismo dio lugar a la definición líneas de investigación prioritarias con apoyo financiero. Las áreas principales fueron: Arquitectura, Biología, Bioquímica, Ciencias Jurídicas, Humanidades y Ciencias Sociales (Filosofía, Epistemología, Psicología Social y Política), Economía y Ciencias de la Administración, Farmacia, Odontología, Pedagogía y Formación Docente, Psicología y Química. A partir del año 2007, la institución generó el Programa de Becas de Investigación para proyectos de duración anual (PBI-PBE), dirigida a jóvenes investigadores con categoría de Jefe de Trabajos Prácticos, bajo la coordinación de un Profesor investigador formado (IAI pág. 186). El IAI destaca que han participado 80 alumnos, en carácter de auxiliares de investigación, de los proyectos PBI llevados a cabo en el período 2007-2013. En el Cuadro 21 puede observarse que un 65% de los proyectos PBI-PBE presentados fueron aprobados y puestos en marcha, y la mitad de ellos superaron la evaluación final.

Cuadro 21. Proyectos del Programa de Becas de Investigación (PBI-PBE)

Convocatoria	Proyectos			
	Presentados	Aprobados y puestos en marcha	En curso	Con aprobación final ¹⁴
2006-08	19	12		11
2007-09	22	11		4
2007-09 (complementaria)	8	6		5
2009-11	15	11	7	4
2011-13	22	16	15	
2012-14	7	5	5	
Total	93	61	27	24

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI pág. 189-193.

Desde el año 2009 se continuó con la financiación de los proyectos PBI y PBI-PBE en curso, a la vez que se fue consolidando otro formato, el de las Líneas Primarias de Investigación, dirigidas a estimular la investigación en grupos en formación, a través del otorgamiento de dedicaciones docentes a investigación, renovables y con previa aprobación del informe de avance. Estos proyectos, que a partir de 2011 pasaron a denominarse Líneas de Investigación, surgieron en el seno de los Departamentos vinculados a carreras alcanzadas por procesos de acreditación. (IAI pág. 192). Para el período 2010-2015, fueron 53 los proyectos en los que participaron un total 111 docentes y 111 alumnos (IAI pág. 194), tal como lo muestra el Cuadro 22.

Cuadro 22. Proyectos de Líneas de Investigación (a febrero de 2013)

Departamento	Convocatoria	Proyectos	Docentes
Arquitectura, Construcciones y Estructuras	2012 - 2014	2	4

¹⁴ Ex – post positiva.

Biología	2011 - 2013	5	12
Biopsicología	2010 - 2011	2	2
	2011 - 2012	2	2
	2012 - 2015	3	7
Humanidades	2012 - 2015	1	2
Informática	2010 - 2012	4	7
Odontología Básica y Clínica	2010 - 2012	7	13
	2012 - 2013	4	9
Psicología	2012 - 2015	9	26
Psicología Clínica	2010 - 2011	3	3
	2011 - 2012	3	4
	2012 - 2015	5	13
Química	2011 - 2013	2	4
Química/ Biología	2011 - 2013	1	3
Total	2010-2014	53	111

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla incluida en el IAI pág. 192.

A partir de 2014, se aprueban nuevos formatos denominados Proyectos de Investigación Anuales, orientados a la creación y desarrollo de nuevos grupos, y Proyectos de Investigación Plurianuales, dirigidos a los equipos formados. Las bases y los formularios respectivos para la convocatoria de los proyectos se establecen en la RR N° 57/14 y 58/14 respectivamente. El Cuadro 23 brinda información sobre la cantidad de proyectos presentados y aprobados en las convocatorias 2014 y 2015, agrupados por áreas de conocimiento.

Cuadro 23. Convocatorias de Proyectos Plurianuales

Área disciplinar	Proyectos	
	Presentados	Aprobados
Convocatoria 2014		
Total de proyectos	47	32
Salud	28%	37%
Posgrados	24%	24%
Comunicación, Psicología y Ciencias Sociales	30%	18%
Sistemas	6%	9%
Economía, Cs. Jurídicas y Turismo	6%	6%
Ciencias Exactas y Naturales	4%	3%
Arquitectura, Artes y Diseño	2%	3%
Convocatoria 2015		
Total de proyectos	26	21
Psicología	35%	29%
Biología	19%	19%
Odontología	15%	14%
Sistemas	11%	14%
Química	8%	9%
Derecho	4%	5%
Arquitectura	4%	5%
Empresa	4%	5%

Fuente: Elaboración propia en base a información provista por la UK luego de la visita.

De la observación de la tabla se desprende que en la mayoría de los casos, los proyectos pertenecen a carreras que acreditan o bien, a Departamentos que brindan recursos a esas carreras. Estos indicadores son consistentes con las Líneas Prioritarias señaladas en el Plan

Estratégico de Investigación de la UK. Sería recomendable aumentar las dedicaciones de aquellos docentes pertenecientes a las carreras con menor desarrollo de investigación.

En cuanto a las instancias que garantizan la calidad de los proyectos, el IAI informa que los mecanismos de evaluación de los proyectos, incluyen varias etapas: a) Pre-evaluación interna; b) Evaluación por par evaluador externo, o por comisión de pares y c) la Secretaría de Investigación, una vez aprobado el proyecto, puede designar para cada proyecto a un experto para que se desempeñe como Verificador Interno del Proyecto (VIP), quien supervisa su marcha conjuntamente con la Secretaría de Investigación. Cabe destacar, que en la instancia de pre-evaluación del proyecto de investigación, se evalúa su viabilidad en orden a los requerimientos de infraestructura e insumos, determinando su disposición o bien estableciendo los acuerdos necesarios en los ámbitos disponibles (IAI pág. 186-188).

Acerca de la transferencia de resultados, el IAI presenta, para el período 2007-2012, la cantidad de publicaciones de la Universidad, agrupadas por Departamento y por año, según sea en revistas con referato, en revisión, ponencias, libros y capítulos de libros. A manera de resumen se citan 8 trabajos en revistas con referato, 88 ponencias en congresos, 1 capítulo de libro y 21 trabajos en revisión. Según la información recabada por la Secretaría de Investigación a partir de las solicitudes periódicas a los investigadores, la cantidad de trabajos presentados por cada Departamento, es consistente con la cantidad de proyectos aprobados por disciplina y/o Departamento. Sin embargo, y tal como lo expresa el IAI, al comparar esta información con los datos aportados por los mismos investigadores en los procesos de acreditación de carreras, se evidencia que hay subregistro por parte de la Secretaría (IAI pág. 197-198).

A grandes rasgos cabe señalar que durante el período evaluado se ha contado con diferentes modalidades de proyectos, los que han impulsado la participación de estudiantes avanzados y/o docentes jóvenes y que en general los proyectos en curso tuvieron un índice de aprobación importante. En general los mecanismos de evaluación basados en pares evaluadores externos, son adecuados. No se indican líneas de investigación prioritarias, aunque en algunos encuentros durante la visita a la Universidad, se hizo referencia a líneas de trabajo que podrían ser priorizadas, tales como regeneración de tejidos en Odontología, estudios de diabetes, proyecto Pampa Azul, entre otras iniciativas. Se deberá mejorar el registro de la producción científica resultante de los proyectos de investigación aprobados.

EXTENSIÓN, TRANSFERENCIA Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Las actividades de Extensión organizadas desde el Departamento de Extensión Universitaria, estuvieron centradas en la organización de cursos y diplomaturas (IAI pág. 82-83). En el año 2009 se crea la Unidad de Transferencia con la misión de desarrollar el vínculo científico tecnológico entre la Universidad y las organizaciones públicas o privadas del medio socio-productivo, articulando la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y servicios entre las distintas unidades académicas que la integran y los sectores de la sociedad que los requieran. De este modo, se generan las acciones necesarias para que las tareas de extensión se desarrollen e incidan en el desarrollo profesional de los docentes y en la formación de los estudiantes (RR N° 374/09). Por fuera del ámbito del Departamento de Extensión y de la Unidad de Transferencia de, se llevan a cabo muchas otras actividades de extensión y transferencia desde los Departamentos, Escuelas, Unidades y Centros, entre los que se destacan, la Unidad Académica Asistencial; el Centro de Capacitación, Orientación, Asesoramiento y Vinculación con la Comunidad; y el Centro de Mediación y Asistencia a la Comunidad. También se desarrollan actividades destinadas a graduados promovidas por el Departamento de Graduados en cooperación con algunas de las Escuelas.

La FAPEYAU en su informe de evaluación externa del 2006 recomendó a la UK redefinir la función extensión, concediendo protagonismo al Departamento de Extensión o bien, definir una política de autonomía departamental en esta función. En respuesta a estas recomendaciones la Universidad crea mediante la RR N° 22/14, la Secretaría de Extensión Universitaria (SEU) que, con una visión más amplia de la extensión, concentra todas las acciones y unidades relacionadas con las actividades de extensión y vinculación con el medio, así como las actividades conducidas por el anterior Departamento General de Graduados (IAI pág. 82).

Al momento de la visita, la estructura de gestión de la SEU estaba a cargo de un Secretario, un colaborador directo y dos administrativos, lo que se considera reducida para el nivel de las actividades de extensión, vinculación y transferencia informado y previsto.

POLÍTICAS Y PLANES DE EXTENSIÓN

La misión de la Universidad estuvo marcada desde el inicio por un fuerte compromiso social que se ha materializado en sus actividades de extensión, entre otras funciones. La Resolución de creación de la SEU establece claramente que la SEU tendrá un rol de articulación y coordinación entre el Rectorado y las unidades académicas, de todas las actividades relacionadas con la extensión, la vinculación y la transferencia.

Durante el encuentro del CPE con los responsables de la SEU, se tuvo conocimiento de la existencia de un plan de trabajo denominado “Política de Extensión y Plan de acción de la Secretaría”¹⁵, que establece políticas y algunas líneas de trabajo para el período inicial.

El plan de acción elaborado por la SEU es un documento breve que plantea políticas, propone algunas acciones y presenta definiciones conceptuales. Sin embargo, no precisa las tareas que serán necesarias para asumir la totalidad de las funciones establecidas para la Secretaría, lo que permitiría obtener mayor coherencia entre el Plan de Acción y la

¹⁵ Documento interno de la Universidad, entregado como información adicional durante la visita. No cuenta con aprobación del Consejo Superior

Resolución de creación de la SEU. A modo de ejemplo, no se prevén acciones para la formación de Recursos Humanos, cuando una de las funciones de la SEU es precisamente “*Planificar la formación y capacitación de los recursos humanos de su área*”. Seguramente una revisión y ampliación del Plan de acción de la Secretaría reforzará en gran medida la actividad de extensión y transferencia. También será importante que se establezca la estructura de la SEU y se mencionen las unidades que la integran, así como promover la elaboración de la normativa que formalice la estructura correspondiente.

El Plan propone tres herramientas básicas para cumplir sus objetivos, a saber: a) la formación complementaria; b) la articulación institucional y c) la coordinación operativa. La formación complementaria se concentrará en propuestas de actualización de prácticas y disciplinas; el trabajo en conocimientos aplicados para la intervención social; y la generación de propuestas pertinentes y significativas para la comunidad. La articulación institucional plantea estrategias de trabajo hacia adentro de la institución y menciona, entre otros conceptos: protocolos que regulen la actividad de extensión; el conjunto de la asistencia técnica de la Universidad; la promoción del voluntariado y la responsabilidad social universitaria; la generación de convenios de vinculación con el medio; la política de graduados. Respecto de la coordinación operativa el documento indica que la SEU, como espacio de gestión centralizada de atención de procesos dispares en jerarquía y complejidad, contará con una herramienta de planificación y ejecución, pero no se brindan precisiones al respecto.

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN INSTITUCIONAL

El entonces Departamento de Extensión ofrecía, desde un espacio abierto a la comunidad, actividades de formación de disímiles niveles y temáticas, además de contribuir a la labor de extensión que brindaba cada Departamento en su área disciplinar.

El IAI da cuenta de una lista de otras actividades y cursos de capacitación, desarrollados por el Departamento de Extensión en el período 2006-2014, en distintas modalidades y denominaciones (talleres, cursos, seminarios, diplomaturas), tanto presenciales como a distancia. La información no brinda detalles sobre el alcance de las diversas denominaciones ni describe sus principales características (carga horaria, cantidad de alumnos asistentes, cursos con evaluación o no, número de cohortes, etc.). La oferta de cursos y otras actividades desarrollada desde este Departamento, se realizó en conjunto con distintas unidades académicas de la institución y/o con otras instituciones del ámbito público y/o privado. El perfil de la oferta citada atiende demandas que provienen del ámbito académico y socio-comunitario, situándose siempre en correspondencia con los aspectos que hacen al perfil y la misión de la Universidad.

La Unidad de Transferencia comenzó a funcionar en el año 2010 y desde entonces se han desarrollado una variedad de actividades de vinculación, transferencia y capacitación que se basan en estudios y análisis que requieren un componente tecnológico importante. Entre los destinatarios pueden citarse las Municipalidades de Lanús y Hurlingham y las empresas Tecnonuclear SA, Krolton Pharma SA y Europharma SA. Entre otras actividades iniciadas en el año 2014 se citan la síntesis de derivados de aceite de soja; el desarrollo de resinas poliéster; el desarrollo de un agroquímico; y el dictado de un nuevo curso para el Laboratorio de Especialidades Medicinales del Hospital Municipal de Hurlingham. Han participado 22 docentes en el total de actividades indicadas (IAI pág. 209-210).

La Universidad ha identificado otras áreas con potencialidad para el desarrollo de actividades de transferencia y servicios al medio socio productivo, entre las que se encuentran las relacionadas con el análisis ambiental y de contaminación de aguas, en

particular las de abastecimiento público y los efluentes, análisis ecotoxicológicos, capacitación higiénica dirigida a manipuladores de alimentos en los comedores comunitarios y escolares, así como cursos de entrenamiento en el empleo de espectrofotometría infrarroja, cromatografía gaseosa y líquida, de alta resolución. Todas las propuestas cuentan ya con la conformación de los equipos de trabajo incluyendo las necesidades de recursos y la puesta a punto de las diferentes metodologías (IAI pág. 210).

La Universidad prevé un mayor desarrollo de las actividades de transferencia en la medida que se fortalezca la difusión de estos servicios y se formalice su demanda, a través del accionar de la SEU.

Además de las actividades de capacitación y formación del Departamento de Extensión y las ejecutadas desde la Unidad de Transferencia, la UK posee amplia experiencia en el planteo y ejecución de acciones, desarrolladas desde diferentes Departamentos y Escuelas, con impacto en la comunidad, a saber:

- **Programa “Universidad y Comunidad”.** Se ejecuta desde el área con el mismo nombre conformada por docentes del Departamento de Servicio Social. La labor del área ha estado dirigida a articular en forma transversal los distintos tipos de iniciativas y acciones que respondían a una labor de perfil socio-comunitario intentando establecer una Red de Trabajo que permita potenciar las acciones emanadas de los distintos ámbitos de la institución. Entre otras experiencias informadas se cita la generación, a través de la Red de Universidades Solidarias (REUS), de un espacio de intercambio de experiencias con otras universidades. Todo lo desarrollado por este programa continúa a partir de las nuevas líneas de trabajo de la SEU mediante sus acciones en Responsabilidad Social Universitaria, la línea de Voluntariado Universitario y también, mediante las iniciativas en capacitación y sensibilización sobre la función social de la Universidad.
- **Unidad Académica Asistencial.** Esta unidad creada en el año 2000, bajo dependencia del Departamento de Psicología Clínica, es un espacio de práctica para la Carrera de Especialista en Psicología Clínica y para la Licenciatura en Psicología. La actividad es no arancelada y con un perfil de apertura a la comunidad a través de la atención, prevención y tratamiento del padecimiento subjetivo en todas sus manifestaciones. El equipo de trabajo está conformado por un plantel de profesionales de la Psicología Clínica de la UK que brindan asistencia psicológica a sectores de la comunidad con especial atención a poblaciones de bajo recursos y/o de vulnerabilidad psicosocial.
- **Centro de capacitación, orientación, asesoramiento y vinculación con la comunidad.** Se conformó en 2011 con el propósito de realizar actividades de promoción de salud psicológica y prevención de conductas de riesgo en centros educativos públicos y privados, hogares de tránsito y ONGs; así como capacitar recursos humanos. El Centro está a cargo de la Directora de la Escuela de Psicología y hasta el presente ha realizado asistencia a escuelas de enseñanza media de la CABA, talleres de reflexión y orientación a padres y docentes y asistencia a niños judicializados. Estas actividades se desarrollan mediante la intervención de docentes de los Departamentos de Biopsicología y de Psicología, y de alumnos de la carrera de Psicología.
- **Centro de mediación y asistencia a la comunidad.** Fue uno de los primeros constituidos en el ámbito de las universidades de gestión privada. Funcionó en el marco de la Escuela de Abogacía brindando atención a asuntos derivados de los Juzgados de Familia de la CABA, el Consejo del Menor y la Familia y la Secretaría de la Mujer, a través de un abordaje extratribunalicio de mediación y conciliación. El Centro también actuó como espacio para la práctica de alumnos del último año de la carrera de Abogacía y de la

Licenciatura en Psicología. Actualmente se encuentra en reorganización bajo la órbita de la SEU pretendiendo la asignación de un nuevo espacio físico de acuerdo con la nueva normativa impuesta por el Poder Judicial.

- Escuela de Odontología. Lleva a cabo desde el año 2000 distintas tareas de extensión y vinculación con la comunidad. Ha establecido contactos con escuelas primarias y secundarias donde se realizan trabajos de campo así como actividades de acción social en establecimientos y entidades de bien público. A través de la Unidad de Admisión, se realiza atención a pacientes de la comunidad y en la guardia de atención odontológica se brinda asistencia durante todo el año. El IAI destaca que entre marzo y agosto de se atendieron más de 1500 pacientes.
- Programa de Voluntariado. Es una línea de trabajo reciente, desarrollada desde la SEU, que involucra estudiantes de las carreras de la Licenciatura en Química, de Odontología y de Diseño. Las iniciativas que se llevaron a cabo en este ámbito, fueron bien valoradas por los estudiantes ya que pudieron tomar contacto con problemas sociales existentes y así fortalecer sus futuras competencias como egresados.

En síntesis, la actividad de extensión y transferencia realizada por la UK ha sido rica y variada en su enfoque; desde cursos de capacitación en el Departamento de Extensión hasta actividades que implicaron gestionar tecnologías complejas e incluso capacitación en el uso de técnicas y equipos. La complementación del Departamento con la Unidad de Transferencia constituyó una evolución conceptual en cuanto a lo que se entiende por extensión. Por otro lado, las unidades académicas desarrollaron diversas acciones de interés comunitario y social que permitieron a la UK contar con espacios para prácticas de sus estudiantes y, a la vez, brindar servicios a la comunidad con beneficios para todos los actores. El impacto positivo de esas acciones se verifica por su continuidad en el tiempo.

A partir del encuentro con el equipo de la SEU y el análisis del Plan de acción, surgieron algunos desafíos a considerar: a) la gestión de las actividades de transferencia tecnológica en la agenda de trabajo de la Secretaría; b) la manera de coordinar las acciones comunitarias que se desarrollan en las unidades académicas; y c) el modo de compatibilizar el programa de voluntariado universitario con las acciones desarrolladas desde las Escuelas y Departamentos. Será necesario compatibilizar el Plan con las funciones de la SEU y dotarla de los recursos suficientes para asistir y acompañar a las Facultades, Departamentos y Escuelas, con el fin de consolidar las acciones que vienen desplegando, y posibilitar su involucramiento en las nuevas iniciativas como el Programa de Voluntariado.

El impacto positivo que las actividades de extensión tienen en el medio social y el servicio que se presta a determinados segmentos de la población, además de ser un beneficio institucional que mejora la calidad formativa integral de sus alumnos, permite a la Universidad vincularse con otras instituciones y organizaciones del medio.

El IAI manifiesta que la Universidad tiene convenios firmados con organismos gubernamentales y asociaciones científicas, profesionales, civiles y comunitarias, las que viabilizan una interacción con el medio social. La UK no tiene centralizada la gestión de todos estos convenios ni existe un procedimiento formal que determine las instancias a seguir para su realización. Según se informó durante la visita, la Universidad prevé revertir esta situación con la creación de la Subsecretaría de Relaciones Institucionales, dependiente de la Secretaría Académica.

Los representantes del medio con los que el CPE pudo entrevistarse, pertenecen a instituciones donde los alumnos de la UK realizan pasantías o práctica profesional asistida. Todos ellos coinciden en destacar el valor humano de los alumnos y el nivel de formación apropiado para las tareas que se le encomiendan. Con excepción de las PPS, no se realizan seguimientos sistemáticos y formalizados del desempeño de los pasantes.

Un factor importante que hace a la presencia de la Universidad en el medio está constituido por los graduados. La UK no ha establecido un seguimiento sistemático de sus graduados por lo que debería diseñar instrumentos apropiados para establecer una comunicación fluida con ellos y a partir de allí, planificar actividades en conjunto de acuerdo a los lineamientos que la Universidad considere pertinentes a su proyecto institucional.

BIBLIOTECA

ORGANIZACIÓN

Apoyando la misión de la Universidad, la Biblioteca asume la misión de ofrecer servicios de información y acceso a distintas fuentes bibliográficas para satisfacer las necesidades de docentes, investigadores, alumnos y demás miembros de la comunidad universitaria, contribuyendo de esta manera al proceso de enseñanza, aprendizaje, investigación, extensión y formación profesional (IAI pág. 272). Si bien la misión está escrita en el IAI no se ha encontrado ningún documento formal (reglamento, estatuto, etc.) donde conste formalmente la existencia de esta misión.

En el Plan de Mejoramiento, surgido a partir de la evaluación externa realizada por FAPEYAU, se definieron dos grandes lineamientos: el fortalecimiento del Departamento Biblioteca y la ampliación de las publicaciones y ediciones de la Universidad (IAI, pág.36 y 37). Como ya se señalara más arriba, fue muy difícil para la UK poder avanzar sobre estos lineamientos debido a la crisis institucional de los últimos años. Cabe destacar además, que debido al proceso de cambio que está transitando la Universidad, se han actualizado los datos sobre Biblioteca respecto a los aportados en el IAI.

La estructura organizativa de la Biblioteca informada en el IAI y que muestra el Cuadro 24, se componía de una Biblioteca Central constituida como nodo coordinador y de gestión centralizada de servicios, procesos, adquisiciones, presupuesto, directrices y gestión de colecciones, y de 9 bibliotecas temáticas, dependientes de la biblioteca central (IAI pág. 272-273). La UK determinó que Biblioteca fuese un Departamento General, responsable de la gestión de las distintas Bibliotecas de la Universidad. Como tal y de acuerdo al Estatuto Orgánico, debía ser presidida por un Decano, cuyas funciones y atribuciones no guardan relación con las que debería tener un director de biblioteca.

Cuadro 24. Caracterización de las Bibliotecas.

Biblioteca	Colegio (sede)	Superficie (m ²)	Salas
Biblioteca Central	Riobamba	s/d	En reestructuración al momento de la visita.
Biblioteca de Graduados "Dr. Luis F. Rivera"	Mitre	64,25	Lectura
Biblioteca Lanús	Lanús	168,72	Lectura silenciosa Lectura parlante PCs
Biblioteca San Isidro Labrador	San Isidro Labrador	105,97	Lectura
Biblioteca "Dr. Aldo Imbriano"	Sarmiento	49,90	Lectura
Biblioteca "Dr. Ricardo Levene (H)"	San Juan	156,50	Consulta
Biblioteca Parral	Parral	81,67	Consulta
Biblioteca Baccaro	Pablo A. Baccaro	50,40	Lectura
Biblioteca Neuquén	Neuquén	48,67	Consulta
Biblioteca Alto Perú	Alto Perú	Unificada con Biblioteca "Dr. Ricardo Levene (H)"	

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IAI (pág. 272-273).

En base a información agregada al IAI y a lo recabado en las entrevistas durante la visita, la Universidad está transitando un proceso de reformulación de la estructura de la biblioteca. En este camino, el material bibliográfico de la Biblioteca Central está siendo distribuido a las bibliotecas temáticas de los diferentes Colegios (IAI, pág. 87), acorde con la actual modalidad de cursado, por la cual cada carrera se cursa en un único edificio. El edificio de la Biblioteca Central dejará de funcionar en carácter de biblioteca para ser utilizado como dependencias administrativas de la Universidad. El personal de la Biblioteca Central también será redistribuido y se estima que la Biblioteca “Dr. Ricardo Levene” centralizará el funcionamiento de todas las bibliotecas. El Plan de Desarrollo y Actualización de las Bibliotecas de la Universidad documento entregado durante la visita, está orientado a: a) transformar la actual biblioteca de consultas y préstamos de material bibliográfico en formato papel a una biblioteca con un amplio espectro de accesos a bibliotecas virtuales, b) ampliar y/o diseñar nuevos espacios destinados a los usuarios; y c) evaluar la posibilidad de implementar un sistema de estantería abierta.

Durante la visita a las distintas bibliotecas no se pudo constatar que el reglamento esté publicado a la vista de los usuarios o en la página web de la Biblioteca. El Reglamento de la Biblioteca contempla información sobre la tipología de los usuarios, requisitos para asociarse, préstamos, uso de las salas de estudio, sanciones, comportamiento de los usuarios y el uso de equipos fijos/computadoras. Los distintos tipos de usuarios son: autoridades, profesores, estudiantes, inscriptos de las diferentes ofertas académicas, graduados, investigadores externos y todo el personal no docente de la UK. El servicio de Préstamo interbibliotecario mencionado en el Reglamento, refiere al pedido de documentos hacia instituciones externas, y no contempla la posibilidad de préstamo entre las distintas Bibliotecas de la UK (IAI pág.282). Por otro lado, el Reglamento menciona ligeramente el servicio de Diseminación Selectiva de la Información (DSI), sin especificar detalles sobre el tipo de información que brinda, ni sobre los medios y los destinatarios. El resto de los servicios brindados por la biblioteca no están contemplados en el Reglamento.

RECURSOS

De acuerdo a datos actualizados, el personal afectado a la Biblioteca está integrado por la Jefa de la Biblioteca, personal técnico especializado (bibliotecarios) y personal de apoyo operativo, de acuerdo a la distribución que muestra el Cuadro 25 según función y nivel de formación. Cabe destacar que un 73,7% del personal posee formación bibliotecológica.

La Biblioteca cuenta además con la asistencia de un informático dependiente del Gabinete de Gestión Informática (GGI) de la Universidad, asignado en forma exclusiva para tal fin. A su vez cada Colegio dispone de una persona que depende del GGI que brinda soporte técnico y provee de insumos.

Respecto de las tareas específicas, cabe informar que los procesos técnicos son realizados en forma centralizada en la Biblioteca Central por un equipo de 2 catalogadores, las adquisiciones son gestionadas por una persona, pero no se cuenta con la asistencia de bibliotecarios referencistas.

Se ha implementado un sistema de rotación del personal con el objetivo de que el sistema permita un rápido reemplazo de ser necesario.

Cuadro 25. Personal de biblioteca según función y nivel de formación

Biblioteca	Función		Formación		
	Técnico	Administrativo	Media	Técnica	Grado
Biblioteca Central	1	1	1		1

Biblioteca de Graduados "Dr. Luis F. Rivera"	1	1		2	
Biblioteca Lanús	2			2	
Biblioteca San Isidro Labrador	1	1	1	1	
Biblioteca "Dr. Aldo Imbriano"	1	2	1	1	1
Biblioteca "Dr. Ricardo Levene (H)"	2	1	1	2	
Biblioteca Parral	2			2	
Biblioteca Baccaro		1	1		
Biblioteca Neuquén	1	1		1	1
Totales	11	8	5	11	3
	57,9%	42,1%	26,3%	57,9%	15,8%
	19			19	

Fuente: Elaboración propia a partir de IAI, pág. 275

Las Bibliotecas de la UK cuentan con un fondo documental total de 63.690 volúmenes distribuidos según el detalle que brinda el Cuadro 26. El valor promedio de 7,6 ejemplares por alumno, que surge de la información provista por la Universidad, es inferior a 15 volúmenes por alumno, cifra recomendada según estándares internacionales¹⁶

Cuadro 26. Recursos bibliográficos por Biblioteca

Biblioteca	Volúmenes ¹⁷	Puestos de lectura	Uso de PCs	
			gestión	usuarios
Biblioteca Central	32.585	s/d	s/d	s/d
Biblioteca de Graduados "Dr. Luis F. Rivera"	4.600	10	1	2
Biblioteca Lanús	5.465	66	1	3
Biblioteca San Isidro Labrador	7.490	34	1	3
Biblioteca "Dr. Aldo Imbriano"	2.454	20	s/d	s/d
Biblioteca "Dr. Ricardo Levene (H)"	3.100	30	1	3
Biblioteca Parral	1.099	24	1	4
Biblioteca Baccaro	622	15	1	2
Biblioteca Neuquén	6.275	20	1	4
Total	63.690	219	7	21

Fuente: Elaboración propia en base al IAI (pág. 273) y a información adicional entregada durante la visita.

La biblioteca no dispone de una política de desarrollo de la colección bibliográfica y el acceso a la colección es por intermediación del bibliotecario ya que no se cuenta con sistema de estantería abierta.

Con respecto a la colección virtual, la Biblioteca suscribe las bases de datos de IJ y Abeledo Perrot, además de ofrecer acceso a la Biblioteca Virtual de Ciencia y Tecnología dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a través de la cual accede a más de 3.350 títulos de publicaciones científicas en texto completo.

La biblioteca recibe copias de las tesis de grado y postgrado en formato papel pero carece de una política de publicación y difusión específica. Según sus autoridades, está prevista la creación de un repositorio institucional.

Para el procesamiento técnico de los documentos la biblioteca utiliza el sistema de clasificación CDU y normas de catalogación AACR2. En cuanto al sistema de indización y

¹⁶ Consejo de Rectores de Universidades Chilenas, *Estándares para las Bibliotecas Universitarias*, 2. ed. Santiago, 2001. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*, 1997.

¹⁷ Actualizado a 2015 excepto la Biblioteca Central, que contiene datos a 2012.

debido al desarrollo de las bibliotecas temáticas se está evaluando el uso de tesauros especializados.

Sin contar la Biblioteca Central que actualmente se encuentra en proceso de mudanza, las bibliotecas de la UK disponen de un total de 219 puestos de lectura. Teniendo en cuenta el total de alumnos, estimado en 8.336, las bibliotecas tienen capacidad de recibir el 2,62% de los usuarios (38 alumnos por puesto). Considerando que las bibliotecas se conciben como un lugar de encuentro y comunicación, y que en general, el tamaño de la sala de lectura contempla el uso simultáneo de entre un 10 o 15% de los lectores, se considera primordial ampliar la capacidad de puestos de lectura y que se prevea la habilitación de boxes de estudio e investigación individuales y/o grupales.

En cuanto al equipamiento informático, las bibliotecas disponen de 21 PCs para uso de los usuarios y 7 PCs para uso interno de los bibliotecarios. Todas las bibliotecas poseen conexión wi-fi, pero no disponen de lectores de código de barras y hardware necesario para registrar los préstamos.

Como sistema integrado de gestión bibliotecaria se utiliza desde el año 2009, el software SIABUC 9 desarrollado por la Universidad de Colima, México. El SIABUC trabaja bajo una arquitectura cliente servidor y dispone de los siguientes módulos: adquisiciones, análisis (catalogación), consultas, publicaciones periódicas, inventarios, préstamos, conversión, servicios, administración del servidor estadísticas y publicaciones en la web (catálogo en línea). La UK sólo utiliza actualmente los módulos de análisis, préstamos y el catálogo en línea. Los datos de usuarios se han migrado al sistema, pero las bibliotecas están atravesando un proceso de implementación en paralelo, es decir que continúan con el préstamo manual y a su vez registran los préstamos en el sistema SIABUC. De acuerdo a lo manifestado por la Jefa de Biblioteca, se espera que en el 2016 el servicio se preste sólo en forma automatizada.

La información publicada en la página web es muy escasa. Se accede al catálogo en línea, a través del cual se puede buscar material bibliográfico por los campos de autor, título o año. El sistema no permite buscar por palabras clave ni realizar búsquedas booleanas. La web sólo brinda información sobre los horarios de las distintas bibliotecas, la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCyT y un listado de bases de datos gratuitas que el usuario puede consultar.

La biblioteca no dispone de un presupuesto fijo anual. Las compras se realizan bajo demanda y se efectúan dos pedidos anuales: uno en el mes de marzo y otro en octubre, para la compra de bibliografía del segundo semestre del año en curso y del primer semestre del año siguiente, respectivamente. El proceso de selección del material se realiza mediante el envío de una planilla a los Decanos, quienes de acuerdo a los pedidos de los docentes autorizan o no la compra. Una vez recibidas las planillas, la Biblioteca las envía a la Secretaría Académica a los efectos de su aprobación final. Si bien no tienen estipulado una cantidad máxima de ejemplares, las adquisiciones se ejecutan teniendo en cuenta la demanda y con particular atención en aquellas carreras alcanzadas por la acreditación.

La UK ha definido en los últimos años una política de fortalecimiento de las bibliotecas derivando una importante cantidad de recursos financieros para el mejoramiento del acervo bibliográfico (IAI, pág. 281). El Cuadro 27 muestra los montos de inversión bibliográfica de la Biblioteca en su conjunto para el período 2012-2015, que fue confeccionado de acuerdo a la información aportada luego de la visita:

Cuadro 27. Ejecución presupuestaria de la Biblioteca.

<u>Año</u>	<u>pesos</u>
2012	61.761
2013	12.144
2014	149.437
2015 (*)	6.253

(*) A noviembre de 2015.

Fuente: Información adicional suministrada por la UK.

Se informa además, que el presupuesto 2015 es de \$863.672.-, y que a un mes de finalizar el año, el porcentaje de ejecución fue mínimo. Los estándares indican que el 5% del presupuesto total de la Universidad debe ser destinado a biblioteca, razón por la cual sería conveniente que la UK procure acercarse paulatinamente a este porcentaje.

SERVICIOS

Los servicios que brinda la Biblioteca incluyen: servicio de información, orientación y atención al usuario y referencia, formación de usuarios, difusión selectiva de información (DSI), acceso a Internet así como préstamos en sala, a domicilio e interbibliotecarios, Los servicios no están contenidos en el Reglamento de la Biblioteca ni figuran publicados en la página web de la Biblioteca. No obstante, en oportunidad de la visita a las Bibliotecas se observaron afiches con la difusión de los servicios mencionados.

El horario de atención al público es amplio y acorde a las necesidades de una biblioteca universitaria. Si bien varían de acuerdo a las distintas bibliotecas, por lo general la apertura es de lunes a viernes de 8 a 21:30 y por el momento, no están abiertas los días sábados.

La Universidad realizó en 2012 una encuesta a usuarios respecto al uso, pertinencia y suficiencia del acervo bibliográfico y conocimiento de la biblioteca (IAI pág. 280-281). Más allá de los resultados obtenidos en esa instancia, para poder realizar un análisis más profundo e integral, sería apropiada la implementación periódica de este tipo de herramientas.

La Biblioteca Central ofrece capacitación permanente orientada a la formación de usuarios en base a tres niveles: primer nivel, obligatorio para los alumnos del primer año; segundo nivel, para docentes y alumnos de cursos superiores y tercer nivel: para conocer y manejar distintas bases de datos, dirigido también a docentes y alumnos de cursos superiores (IAI pág. 279-280).

La Biblioteca de la UK integra tres redes: AMICUS, VITRUVIO y RECIARIA (IAI pág. 276).

PUBLICACIONES - EDITORIAL

De acuerdo a lo expresado por las autoridades, la UK tuvo una editorial propia, que fue desactivada y actualmente, la edición de libros y revistas se encuentra tercerizada. Según la información de la página web de la Biblioteca, la UK publica 6 revistas: Borromeo, Prospectivas de la Psicología, Universidad Kennedy Revista, Realidad, Documenta Laboris y Laborem Iuris.

CONSIDERACIONES FINALES

La UK es una institución con un claro compromiso social. El ideario institucional está contemplado en los documentos fundacionales y es conocido por todos los integrantes de la comunidad. Los valores fundacionales se han conservado a lo largo de su historia y se percibe una filosofía humanista, que sostiene las prácticas académicas y administrativas cotidianas, lo cual constituye un activo intangible que resulta determinante para decidir el ingreso o la permanencia en la universidad, tal como manifestaron alumnos, docentes y personal de apoyo.

En sus cincuenta años de existencia, la UK logró instalar en el medio social, una imagen de seriedad y solidez académica. Esta tradición se vio amenazada por una crisis interna originada a posteriori de la anterior evaluación institucional y que derivó en un proceso refundacional por el que la institución aún transcurre. Es importante destacar que tanto profesores, como alumnos y graduados, coinciden en remarcar que el desarrollo académico no se vio afectado por la crisis.

La actitud de los distintos actores institucionales, manifestada tanto en la redacción del IAI, como en los encuentros mantenidos durante la visita, da cuenta de la apertura y decisión para enfrentar los problemas y transformarlos en oportunidad de mejora. El IAI, aunque carente de indicadores que permitan un análisis pertinente y particular de la institución, guarda correspondencia con la realidad y sobre todo atestigua capacidad de debate y búsqueda de consensos. En general, declaran estar muy conformes con los procesos de evaluación y la puesta en marcha de aquellas innovaciones y/o transformaciones desarrolladas en función de las problemáticas detectadas. En este punto, vale destacar que casi todas las medidas contenidas en el Plan de Mejora Institucional, elaborado a partir de la anterior evaluación externa, quedaron sin ejecución y en algunos casos, hasta fueron replanteadas con una orientación diferente a la original. Sin mediar un plan estratégico que manifieste explícitamente el rumbo institucional, los cambios operados hasta el momento estuvieron motivados por situaciones inmediatas, así como también por las demandas de los procesos de acreditación de las carreras de grado y posgrado. El cambio más relevante atravesado por la institución fue la reconversión en marcha, del modelo departamental a un modelo de Facultades, decisión que es bien valorada por la comunidad académica.

En lo que refiere a la gestión institucional, continúa pendiente la necesidad de actualizar el Estatuto Orgánico de la Universidad y separarlo del texto del Estatuto de la Asociación Civil UK. Se percibe un cambio de cultura organizacional tendiente a un gobierno más participativo a través de la creación de instancias apropiadas, tales como el Consejo Superior y las Secretarías del Rectorado. Es destacable además, que la Universidad haya iniciado la formalización de los procedimientos académicos. Resulta auspicioso que las funciones vinculadas a la gestión económica financiera, se hayan asignado a la Secretaría Administrativa, y que sea esta dependencia, la que se relacione con la Asociación Civil. De la misma manera, es un avance positivo la separación de atribuciones entre la Asociación Civil y la Universidad. Estas acciones denotan un gran esfuerzo para resolver contradicciones entre la normativa y la realidad existente. Resta aún completar el organigrama general de la Universidad, instrumento que permitirá mayor claridad a todos los miembros de la comunidad académica, incluyendo al personal de apoyo y administrativo.

El análisis de los Estados Contables de la Asociación Civil UK presenta indicadores que reflejan condiciones de inestabilidad a partir de resultados deficitarios en los últimos cuatro ejercicios. No obstante, el aumento la incidencia porcentual del Activo Corriente sobre el Activo Total (del 20,8% en 2007 al 43,6% en 2014), indicaría una mayor disponibilidad o

capacidad de la organización para hacer frente a sus obligaciones. Por otro lado, si consideramos exclusivamente los recursos y los gastos de la Universidad, el 73,8% de sus ingresos fueron suficientes para atender sus gastos específicos en 2014.

De acuerdo a como se presenta la información contable no permite distinguir los gastos exclusivos de la Universidad. A partir de implementar la práctica de la formulación presupuestaria con la participación de los responsables de las unidades académicas, se prevé que podrá ser subsanada esta carencia. La política arancelaria está dirigida a captar alumnos preferentemente que trabajan y/o que presentan un nivel bajo a medio de recursos económicos. Los aranceles de estudio constituyen la fuente principal de financiamiento de la Universidad y son restringidas las posibilidades de diversificación de sus ingresos.

La UK ha alcanzado un importante grado de desarrollo y utilización de los sistemas informáticos, que ha contribuido a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos.

El personal de apoyo es suficiente en cantidad y nivel de capacitación para desempeñar adecuadamente las funciones asignadas.

Para el desarrollo de sus actividades académicas, la institución cuenta con 23 Colegios. El patrimonio edilicio de la UK es de una magnitud importante y resulta adecuado para las actividades desarrolladas. Las instalaciones se encuentran en muy buenas condiciones de conservación, mantenimiento, limpieza y seguridad, aunque en algunos de los Colegios, las condiciones de accesibilidad deben adecuarse a personas con restricciones motrices. El equipamiento de apoyo a la tarea docente (proyectors multimedia, reproductores de audio) y aplicaciones informáticas específicas (software) para algunas carreras resulta insuficiente.

La UK cuenta en la actualidad con una propuesta académica compuesta por tecnicaturas, carreras de grado, un postítulo, y carreras de posgrado, la mayoría de ellas, en la modalidad presencial. A partir de la creación de la Secretaría de Educación a Distancia se comenzó con la implementación gradual del apoyo virtual complementario a las clases presenciales de las diversas carreras. Para superar la sostenida disminución de la matrícula, se prevé el diseño de nuevas carreras cortas y la incorporación de la modalidad a distancia de las carreras vigentes, aspecto en el que la Universidad ya ha avanzado.

En estos dos últimos años la Universidad ha estado abocada a la disminución del número de Departamentos y a la redistribución espacial de las actividades educativas, de manera tal que los estudiantes de carreras afines comparten un mismo espacio físico, aspecto que fue valorado positivamente por los miembros de la comunidad educativa. La transición del modelo departamental al modelo de Facultades está en pleno proceso y al momento de la visita, ya habían sido creadas la Facultad de Ciencias Psicológicas, la de Ciencias Económicas y Empresariales, y la de Ciencias de la Salud.

El cuerpo académico de la Universidad está compuesto por 1.044 docentes regulares. El tamaño de la planta docente se ha ido adecuando a la modificación de la oferta educativa y al número de estudiantes, resultando proporcionalmente más significativa, la disminución de la cantidad de auxiliares docentes JTP que del resto de las categorías. La Universidad designa cuatrimestralmente una dedicación horaria a actividades de docencia de acuerdo a la asignación que efectúan los Decanos de cada Departamento. Desde el año 2000 se desarrolla el Programa de Carrera Docente orientado al desarrollo de competencias docentes, con énfasis en la capacitación, el perfeccionamiento y la actualización de contenidos disciplinares y pedagógicos, así como en la evaluación del desempeño docente. El Programa también ha avanzado en la capacitación docente bajo la modalidad virtual.

Las condiciones de ingreso, permanencia y graduación están fijadas en el Reglamento de Estudiantes. Los requisitos de admisión previstas para los alumnos no involucran mecanismos de selección de postulantes. Los estudiantes valoran positivamente la accesibilidad de los aranceles, la disponibilidad horaria para el cursado y la ubicación geográfica, así como el nivel académico de la Universidad. En las entrevistas destacan además, la pluralidad ideológica y la apertura a las distintas escuelas del pensamiento. Los Directores de Escuela poseen un conjunto de dispositivos para el análisis del rendimiento y desempeño académico de los estudiantes. Además, el Programa de Tutorías se encuentra enmarcado en el proyecto institucional y se presenta como una alternativa de acompañamiento a las instancias de aprendizaje y de transformación institucional. A pesar que un número relativamente reducido de estudiantes ha recurrido a esta instancia, su intervención ha sido considerada muy positiva por todos los actores institucionales. Respecto del clima institucional, los estudiantes manifiestan recibir un trato cordial y personalizado y reconocen especialmente la disponibilidad de las autoridades, tutores, docentes y personal de apoyo, para acompañar su trayectoria académica.

Las unidades encargadas de las actividades de investigación de la Universidad, atravesaron numerosos cambios de estructura de gestión y localización física, hasta la creación de la Secretaría de Investigación en 2011, a partir de lo cual se observa cierta estabilidad en la gestión. Durante el período evaluado, la cantidad de proyectos, la participación de docentes y estudiantes y, muy especialmente, los resultados de las evaluaciones finales de los proyectos, brindan resultados auspiciosos. Es importante destacar por parte de la Secretaría de Investigación, la elaboración de mecanismos de evaluación, la creación del banco de pares evaluadores y la firma de convenios con instituciones y organismos para impulsar la investigación. El plan estratégico de investigación diseñado desde la Secretaría de Investigaciones presenta objetivos razonables, identifica líneas prioritarias e impulsa la participación de estudiantes avanzados y profesores jóvenes en los proyectos de investigación.

La Secretaría de Extensión Universitaria, creada en 2014, centraliza la organización y gestión las actividades de extensión, vinculación y transferencia, antes asignadas al Departamento de Extensión, la Unidad de Transferencia y el Departamento de Graduados. Además del dictado de cursos y diplomados, la Secretaría desarrolla una importante actividad de extensión con la comunidad a través del asesoramiento legal, la mediación, la atención a pacientes odontológicos, tareas que expresan un compromiso con el medio. Se cuenta con valiosas experiencias de participación de los estudiantes en estas actividades, con impacto en sus obligaciones curriculares, especialmente en las carreras de Abogacía, Publicidad y Comunicación, lo que constituye una posibilidad para incorporar la práctica desde los primeros años de formación.

La Biblioteca de la UK ha logrado avances en los últimos años entre los que se destacan la instalación del sistema integrado de gestión bibliotecaria SIABUC, el acceso al catálogo en línea en la web, la asignación de presupuesto para la compra de bibliografía y la disponibilidad de un informático asignado en forma exclusiva para asistir en los temas específicos. La biblioteca está transitando un proceso de cambio, reestructuración y mejoramiento, en el que se destaca el apoyo institucional de la Secretaría Académica y la disposición de la Jefa de Biblioteca.

RECOMENDACIONES

GOBIERNO Y GESTIÓN

1. Actualizar el Estatuto Orgánico de la Universidad, acorde con el artículo 34 de la Ley de Educación Superior, separándolo del Estatuto Social de la Asociación Civil, prestando especial consideración a resguardar la autonomía entre Universidad y Asociación Civil.
2. Dotar a la Universidad de recursos de gestión suficientes para el planeamiento, monitoreo y evaluación institucional.
3. Formular un plan estratégico que articule la misión con los objetivos institucionales.
4. Diseñar instrumentos apropiados para transmitir de manera explícita, el ideario fundacional de la Universidad, entre los docentes, alumnos y personal no docente.
5. Definir una estructura orgánico-funcional flexible que permita, centralizar las decisiones en temas administrativos y normativos y descentralizar aquellas referidas a asuntos académicos.
6. Generar un nuevo digesto normativo acorde a la estructura real de la organización con descripción de misiones y funciones de la administración central y de todas las unidades académicas.
7. Establecer una política de recursos humanos, que incluya carrera administrativa, plan de incorporación, etapas de jerarquización, evaluación de desempeño, criterios de reemplazo y un programa integral de formación para directivos, técnicos y personal de apoyo.
8. Consolidar el nuevo modelo de presupuesto en base a lineamientos institucionales preestablecidos, que permita identificar y determinar objetivos y metas cuantificables para la medición de sus resultados.
9. Implementar procesos que permitan generar y/o fortalecer el acceso a mecanismos alternativos de financiamiento de las actividades universitarias.

ACADÉMICA

10. Delinear de manera explícita el modelo de estructura académica al que se orienta la Universidad.
11. Definir una política institucional de actualización y reformulación de los planes de estudios de las carreras de grado que lo requieran.
12. Diseñar una política institucional que contemple las condiciones curriculares, de desempeño docente, de infraestructura tecnológica, etc. que garanticen el desarrollo de la modalidad a distancia.
13. Revisar el porcentaje de asignaturas que la Universidad otorga en concepto de equivalencias, ya que un 75% es un valor se estima particularmente alto, sobre todo si corresponde a materias dictadas en instituciones terciarias.
14. Profundizar las acciones destinadas a la formación docente.
15. Incorporar un sistema de seguimiento de la gestión académica, que pueda evaluar los procesos y resultados de los programas desarrollados a nivel institucional.

16. Tender a unificar los criterios de evaluación del desempeño docente en las distintas instancias implementadas por la Universidad y garantizar su aplicación en todas las carreras.
17. Incrementar la proporción de docentes con mayor dedicación horaria, para las tareas de docencia, investigación y extensión.
18. Crear mecanismos formales de retención de aquellos alumnos que hayan abandonado sus estudios habiendo cursado la mayor parte de su carrera.
19. Promover acciones para evitar las demoras en la graduación, particularmente en aquellas carreras que tienen como requisito un trabajo final integrador.
20. Diseñar un Programa específico que tienda a favorecer el cumplimiento de los distintos niveles de inglés requeridos en los planes de estudio.
21. Generar los instrumentos adecuados para fortalecer la comunicación con los graduados.

INVESTIGACIÓN

22. Impulsar espacios de gestión de la investigación en las unidades académicas, con funciones específicas y complementarias a las de la Secretaría de Investigación.
23. Profundizar la formación de recursos humanos de postgrado, vinculados a la investigación científica en general y a las líneas prioritarias en particular.
24. Incrementar la dedicación a la investigación de los docentes, en particular en aquellas áreas con menor desarrollo de la función.
25. Consolidar los procesos de radicación de becarios e investigadores en la Universidad.
26. Fortalecer la política de transferencia de los resultados de las investigaciones, tanto en lo que refiere a las publicaciones como a prestaciones de servicios y/o venta de productos al medio socio-productivo-cultural.
27. Asegurar un presupuesto específico y adecuado destinado a las actividades de investigación.

EXTENSIÓN

28. Integrar en un único plan de acción todas las funciones previstas para la Secretaría de Extensión, de manera articulada y coordinada con todas las unidades académicas.
29. Asignar recursos de gestión y presupuesto específico para la organización, promoción, desarrollo, seguimiento y evaluación de resultados de las actividades de extensión, transferencia y vinculación.
30. Asegurar la difusión de las actividades y los resultados de las actividades realizadas, tanto hacia el interior de la Universidad como hacia la comunidad.
31. Promover la participación de profesores, alumnos y miembros de la comunidad en los proyectos de extensión, transferencia y vinculación.

BIBLIOTECA

32. Avanzar hacia la conformación de un sistema centralizado de Bibliotecas, a través de una biblioteca que actúe como nodo coordinador.
33. Actualizar el Reglamento conforme a la reestructuración que está atravesando la biblioteca.

34. Fomentar la capacitación y perfeccionamiento permanente del personal e incorporar la figura de un bibliotecario referencista.
35. Definir una política de desarrollo de las colecciones, tanto impresas como electrónicas.
36. Avanzar en la reestructuración de espacios en las distintas bibliotecas a los efectos de aumentar el número de puestos de lectura, generar boxes de estudio e investigación y habilitar el sistema de estantería abierta.
37. Implementar un servicio de referencia virtual.
38. Establecer convenios de cooperación con otras bibliotecas e integrar redes cooperativas para acceder a otros servicios, fomentar el intercambio bibliográfico y desarrollar proyectos conjuntos.