

---

**EVALUACION EXTERNA**  
Comité de Pares Evaluadores  
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales  
(UCES)

---

**Comité de Pares Evaluadores:**

María Cristina DI DOMENICO  
Guillermo KAUFMAN  
Osvaldo MELONI  
Carlos NICOLINI  
Martín PIÑEIRO

**Par relator:** Carlos NICOLINI

**Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación:**

Juan Carlos DEL BELLO  
Adolfo STUBRIN

**Equipo Técnico de la CONEAU:**

Javier CASTRO  
Marina FARINETTI

## INDICE

<b>PRIMERA PARTE:..... PRESENTACIÓN GENERAL DE LA INSTITUCIÓN Y SU EVALUACIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>4</b>
La autoevaluación .....	5
La evaluación externa .....	6
Fines y misión de la UCES .....	6
El desarrollo académico de la UCES .....	7
<b>SEGUNDA PARTE: ..... EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS.....</b>	<b>10</b>
1. GOBIERNO Y GESTION .....	10
1.1. Gobierno .....	10
1.2. Gestión académica y administrativa.....	15
1.3. Gestión económico-financiera .....	20
<i>Evolución de los activos.....</i>	<i>20</i>
<i>Evolución del pasivo.....</i>	<i>21</i>
<i>Evolución del patrimonio neto.....</i>	<i>22</i>
<i>Origen y evolución de los recursos.....</i>	<i>22</i>
<i>Retornos sobre ingresos y sobre patrimonio neto.....</i>	<i>22</i>
<i>Servicios de la deuda como proporción de los gastos totales.....</i>	<i>23</i>
2. DOCENCIA.....	23
2.1. Grado .....	23
<i>Consideraciones introductorias.....</i>	<i>23</i>
<i>Organización curricular.....</i>	<i>25</i>
<i>Planta docente .....</i>	<i>26</i>
<i>Evaluación y capacitación docente.....</i>	<i>28</i>
<i>Matrícula .....</i>	<i>30</i>
<i>Admisión de alumnos.....</i>	<i>31</i>
<i>Indicadores de rendimiento académico de los alumnos .....</i>	<i>32</i>
2.2. Posgrado.....	35
<i>Consideraciones introductorias.....</i>	<i>35</i>
<i>Organización curricular.....</i>	<i>38</i>
<i>Planta docente .....</i>	<i>38</i>
<i>Evaluación docente.....</i>	<i>40</i>
<i>Matrícula .....</i>	<i>41</i>
<i>Admisión de alumnos.....</i>	<i>41</i>
<i>Indicadores de rendimiento académico .....</i>	<i>41</i>
3. INVESTIGACION .....	41
3.1. El desarrollo de una política de investigaciones .....	41
3.2. La organización de la investigación.....	43
3.3. Recursos humanos y financieros e infraestructura .....	44
3.4. Productos y publicaciones.....	46
4. EXTENSION, CONVENIOS Y BIENESTAR ESTUDIANTIL .....	46
4.1. Extensión .....	46
<i>Definición y metas.....</i>	<i>46</i>
<i>Organización.....</i>	<i>47</i>
<i>Valoración general .....</i>	<i>48</i>
4.2. Convenios .....	49
4.3. Bienestar estudiantil.....	52
<i>Sistema de becas .....</i>	<i>52</i>
<i>UCESalud .....</i>	<i>53</i>
<i>Desarrollo y práctica profesional.....</i>	<i>53</i>
<i>Departamento de Deportes .....</i>	<i>54</i>

5. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES .....	55
5.1. Infraestructura .....	55
5.2. Recursos materiales .....	56
6. BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE INFORMACION .....	58
6.1. Definición .....	58
6.2. Espacios .....	58
6.3. Publicaciones .....	58
6.4. Redes.....	58
6.5. Acceso.....	59
6.6. Convenios y colaboradores .....	60
7. SUBSEDE RAFAELA .....	60
7.1. Introducción .....	60
7.2. UCES y la comunidad de Rafaela .....	60
7.3. Gobierno y gestión.....	61
7.4. Presupuesto y financiamiento .....	61
7.5. Docencia .....	62
<i>Cuerpo docente</i> .....	62
7.6. Alumnos.....	63
7.7. Egresados .....	64
7.8. Planes y programas de estudio, estrategias didácticas .....	65
7.9. Investigación, desarrollo y creación.....	65
7.10. Infraestructura y recursos materiales .....	65
7.11. Biblioteca, servicios de información e informáticos .....	66
8. CONVENIO UCES-UTN SAN FRANCISCO.....	67
8.1. Introducción .....	67
8.2. Docencia .....	67
8.3. Alumnos.....	68
8.4. Investigación, desarrollo y creación.....	69
8.5. Infraestructura y Recursos materiales .....	69

<b>TERCERA PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>71</b>
1. Gobierno y gestión .....	73
2. Gestión económica y financiera .....	75
3. Otras localizaciones .....	76
3.1. Subsede Rafaela .....	76
3.2. Convenio UCES-UTN (San Francisco) .....	77
4. Docencia .....	77
5. Investigación .....	79
6. Extensión.....	81
7. Bienestar .....	81
8. Infraestructura edilicia .....	82

**PRIMERA PARTE:**  
**Presentación general de la institución y su evaluación**

---

## **INTRODUCCION**

La Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) ha sido patrocinada por la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE). Fundada en 1942, reúne a importantes grupos de dirigentes empresarios de diversos niveles gerenciales. Desde sus orígenes esta asociación desarrolló actividades de capacitación y formación en el ámbito de la administración de empresas, hasta 1957 cuando se crea la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (FAECC), la que constituye un espacio de formalización de estas actividades de capacitación. En su estatuto de 1968, con el cual se obtiene la personería jurídica de la Fundación, se indica que ha sido creada con el objetivo de fomentar y difundir el conocimiento de las disciplinas científicas y técnicas relacionadas con la producción, distribución y consumo de bienes y servicios, para lo cual ha de desarrollar actividades de enseñanza e investigación<sup>1</sup>. En 1983 la Fundación obtiene el reconocimiento oficial como establecimiento terciario no universitario para dictar tecnicaturas vinculadas con la comercialización y áreas afines.

Con estos antecedentes, bajo el régimen previsto en la Ley N° 17.604, la UCES obtuvo autorización provisoria por medio de la Resolución Ministerial N° 870 del 4 de octubre de 1991. Para tomar esta decisión, las autoridades del entonces Ministerio de Cultura y Educación (hoy Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología) contaron con un documento denominado “Proyecto Institucional” en el que la Universidad dejaba establecida su estructura académica y su proyección, así como los estatutos que regirían el gobierno y la vida académica e institucional.

El Proyecto Institucional originario de la UCES (1991) preveía una estructura académica compuesta por dos facultades (de Ciencias Empresariales y de Comunicación Social) y una oferta de cinco carreras de grado, a saber: Licenciatura en Publicidad, y Licenciatura en Periodismo, Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Comercio Exterior y Licenciatura en Administración de Empresas.

Las actividades académicas se iniciaron en 1992 en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires. En el presente año, la UCES posee una estructura académica compuesta por 5 facultades: Ciencias Empresariales, Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales, Comunicación y Ciencias de la Salud; y una oferta curricular de 16 carreras de grado y 13 de posgrado, las que se enumeran en el desarrollo del apartado “Docencia”. Desde 1998 se puso en funcionamiento una subsede en la ciudad de Rafaela (Provincia de Santa Fe) en la que se dictan cinco (5) carreras de grado, y en 2000 se comenzaron a dictar dos (2) carreras en la ciudad de San Francisco (Provincia de Córdoba) en el marco de un convenio con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN- Regional San Francisco).

En 1996 la UCES modificó su estructura de gobierno incorporando un Vicerrectorado de Evaluación Universitaria, ámbito encargado de llevar adelante el proceso de autoevaluación institucional, definido por la universidad como un proceso permanente. En el año 2001 la UCES

---

<sup>1</sup> UCES, “Objetivos institucionales y planes de acción”, Julio de 2002, páginas 8 y 9.

confeccionó su Informe de Autoevaluación y en el mes de abril de 2002 convino con la CONEAU realizar la evaluación externa en el marco de la solicitud de reconocimiento definitivo para funcionar como universidad autónoma según la legislación vigente. Estas acciones se concretaron dentro de los procedimientos establecidos por la Ley de Educación Superior (N° 24.521) y sus decretos reglamentarios.

## **La autoevaluación**

La UCES ha definido la autoevaluación como un proceso permanente, destinado a conocer la realidad institucional, reflexionar sobre ella y propender a las acciones de mejoramiento necesarias para cumplir con los lineamientos fundacionales de la Universidad<sup>2</sup>. Esta definición es consistente con la existencia de un Vicerrectorado de Evaluación Universitaria, a partir del cual se realizan diversos procesos de evaluación continua de las actividades académicas que la institución desarrolla.

El proceso de autoevaluación fue diseñado en cuatro etapas: a) diseño de un modelo de autoevaluación, b) campaña de difusión, c) aplicación del modelo y d) elaboración de un informe y propuestas de mejora. El proceso se focalizó en cinco áreas principales: a) docencia, b) posgrado, c) investigación, d) transferencia y extensión, e) biblioteca, infraestructura y servicios.

Es destacable que la universidad y las dependencias responsables de la autoevaluación hayan realizado un importante esfuerzo por definir y estructurar una metodología para el procesamiento de los registros estadísticos y de la información surgida de las entrevistas en profundidad (realizadas a un grupo de docentes, graduados y alumnos). Sin embargo, aunque la información anexa al informe fuera profusa, el examen estadístico y los análisis no fueron exhaustivos y por ello queda pendiente una mayor articulación en el análisis con los temas relevados en las entrevistas. Esto sin perjuicio de la muy buena predisposición por parte de las autoridades de la institución para atender la demanda de información adicional solicitada durante y después de la visita.

Por lo observado en el proceso de evaluación, aparecería como necesario el refuerzo del área de Estadística, pero fundamentalmente la necesidad de que las autoridades definan cuál es la información sustantiva necesaria para la toma de decisiones y el control de gestión, como así también la periodicidad de su producción y los responsables de efectuarla.

Importa destacar también un rasgo de los resultados de la autoevaluación. Predomina en el informe un estilo descriptivo de las actividades de la institución y una valoración insuficiente sobre su situación y sus desafíos. Esta consideración queda reflejada en el hecho de que no se alcanzan a expresar con claridad las debilidades y fortalezas de la universidad y su consistencia respecto de estrategias a futuro. Si bien fue adjuntado al informe de autoevaluación un documento en el que se detalla un plan de desarrollo (con carácter de preliminar), las acciones propuestas en dicho plan serían adecuadas para atender problemas débilmente señalados en el informe. De esta manera, es difícil establecer con claridad el grado de consenso y acuerdo que existe en el interior de la comunidad acerca de estas estrategias, aunque éstas formen parte de la agenda de cambios prevista por las autoridades para los próximos años.

---

<sup>2</sup> UCES, "Programa de Autoevaluación Institucional", Autoevaluación N° 2, página 1.

El informe de autoevaluación fue seguido por un profuso material anexo, el que se complementó con la información requerida por el Comité de Pares Evaluadores (CPE), la que fue ingresando a la CONEAU durante la visita de los pares a la institución y en días posteriores a ella.

## **La evaluación externa**

Durante la etapa preparatoria de la visita a la institución, el CPE consideró tres documentos principales: Lineamientos para la evaluación institucional (Resolución CONEAU 094/97), Pautas para la redacción del informe de evaluación externa (Resolución CONEAU 315/00) y el Informe de autoevaluación (presentado por la UCES). Sobre la base de esta documentación se definieron los principales ejes de análisis y la agenda de reuniones a sostener con la comunidad académica y autoridades de la Universidad.

En las reuniones preparatorias se discutieron diversos aspectos que surgían de la información disponible en el Informe de Autoevaluación, habiendo señalado en ese momento los déficits de información estadística consolidada allí proporcionada a los efectos de formarse una primera opinión. Durante esta fase se acordaron los focos de análisis que permitieran interpretar la institución desde el punto de vista de sus propios fines, su desarrollo institucional y su desarrollo académico, todo ello teniendo en mente el reconocimiento definitivo solicitado por la universidad. Siempre ha debido tenerse presente la necesidad de valorar la capacidad institucional para el desarrollo autónomo de la institución, tanto desde el punto de vista de sus recursos como desde el de su potencial académico, de investigación y de extensión.

La visita a la institución se realizó durante la semana del 25 al 28 de noviembre del 2002. Se realizaron reuniones con el Rector, el Consejo Académico, el Consejo de Administración, los decanos, los secretarios de la Universidad, además de docentes y alumnos de todas las facultades y graduados. Parte de las reuniones, visitas y entrevistas las realizó el CPE en pleno y en otros casos se desdobló en dos subcomités, contando con la permanente asistencia del técnico asignado por la CONEAU. Se recorrieron las instalaciones edilicias, la biblioteca, los laboratorios de la Facultad de Medicina, se visitó el Hospital Santojani (donde se realizan prácticas de la carrera de Medicina) y el centro multimedial de la Universidad: PRODUCES. Asimismo, se realizó una visita a la Subsede de Rafaela en la que se sostuvieron entrevistas con el Vicerrector responsable de ella, los coordinadores de las carreras que allí se dictan, con docentes, estudiantes y con miembros de las fuerzas vivas de la comunidad: Intendente de Rafaela, directores de escuelas medias, la Secretaria Académica de la UTN-Rafaela (institución con la que la UCES sostiene un convenio) y miembros de la Cámara de Empresarios de la zona. También se sostuvo una reunión con el coordinador del Convenio UCES-UTN de San Francisco.

## **Fines y misión de la UCES**

El proceso evaluativo se centró en realizar una valoración acerca del sentido del desarrollo de la institución a partir de los fines establecidos por ella misma, siempre que éstos permitieran hacerlo. El ideal tenido en miras está constituido por los propios objetivos y metas de la Universidad y sus variaciones en el tiempo, sobre un marco de referencia modelado con las normas de la Ley de Educación Superior, los principios culturalmente aceptados sobre la institucionalidad universitaria y el común denominador de la producción evaluativa de la CONEAU, entre otros antecedentes.

Los fines de la UCES establecidos en el Estatuto son los siguientes:

*“Título I, Artículo Primero:*

*... tendrá como primordial esencial y específica: a) La formación académica humanística y científica en las distintas profesiones cuya enseñanza impartirán sus diversas Facultades, Escuelas o Institutos, a través de carreras de grado y posgrado, de acuerdo con las leyes y normas que rigen la actividad de las Universidades privadas, las disposiciones del Ministerio de Cultura y Educación y de este Estatuto y el ordenamiento vigente; b) Investigar, generar, conservar, promover, transmitir y consolidar los conocimientos científicos, tecnológicos y culturales en un nivel de excelencia para la formación integral de docentes y alumnos en un ámbito de equilibrio entre las tradiciones y las innovaciones y en la búsqueda permanente de enfoques integradores con la comunidad; c) La difusión cultural y técnica mediante publicaciones, cursos, seminarios, conferencias, exposiciones, muestras y/u otras actividades docentes, artísticas de divulgación y de formación general; d) Mejorar la actividad productiva y comercial, a través del estudio y fomento de la investigación y desarrollo, la transmisión de tecnología, la asistencia técnica y de innovación....”*

Esta institución define los propósitos de su misión según un modelo que tiende a fortalecer en los alumnos su conciencia y su capacidad para la transformación de la realidad. Para ello propende a:

a.- El perfeccionamiento constante de su comunidad educativa, apreciado en la formación calificada de alumnos y docentes, en la actitud de mejoramiento y elevación del nivel académico de sus claustros y en la integración del saber a las exigencias de la sociedad.

b.- El fomento de la investigación aplicada y el pensamiento crítico, acerca de los grandes fenómenos contemporáneos a partir del respeto por la libertad y la pluralidad de ideas.

c.- La excelencia entendida como un concepto dinámico y como un compromiso inexcusable que impone desarrollar en base a criterios probadamente científicos la actualización permanente de los programas académicos.

d.- El perfeccionamiento de la tarea universitaria integrada con las actividades sociales, culturales, políticas y económicas no solo a través de los programas académicos, de investigación y de extensión universitaria, sino por medio de los servicios que requieran las empresas e instituciones de la comunidad.

e.- La formación de profesionales con actitud de liderazgo en disciplinas orientadas hacia la toma de decisiones vinculadas con los campos sociopolíticos, culturales, económicos y empresariales.

## **El desarrollo académico de la UCES**

Desde sus inicios hasta la fecha de la evaluación externa, la institución ha atravesado por distintas etapas y alternativas que la llevan a su configuración actual. Inició sus actividades con una estructura académica compuesta solamente por dos facultades: Ciencias Empresariales y Comunicación Social, que dieran razón de ser a su denominación, contaba con cinco carreras de grado y su matrícula estudiantil estaba constituida primordialmente por alumnos provenientes de la institución terciaria no universitaria propiedad de una de las entidades patrocinantes de la UCES. Su función central era entonces la formación de grado y con un neto perfil profesionalista. La característica más saliente de aquellos años era un alumnado con una composición etaria de promedio superior a la media nacional, una duración real de las carreras muy próxima a la establecida teóricamente en los planes de estudio y una alta tasa de graduación, producto

seguramente de las características del ingreso y la altura de la carrera en que se incorporaban los estudiantes con terciario no universitario completo y la modalidad de articulación implementada.

En la actualidad, fruto de una enérgica estrategia de crecimiento y diversificación académica, la UCES sostiene una oferta de 13 carreras de posgrado y 16 de grado. Esta diversificación es uno de los aspectos que más se destaca en la trayectoria de la UCES como institución universitaria. De ser en el origen una institución centrada en los temas y áreas vinculadas con la comercialización, el marketing y la comunicación social (derivadas, las dos primeras, de una larga trayectoria en el nivel terciario no universitario), ha pasado a explorar campos como la medicina y la psicología, multiplicando sus áreas de interés académico. Para llevar adelante esta estrategia de diversificación, la UCES ha incorporado grupos académicos y profesionales de reconocida trayectoria. Un ejemplo de esta modalidad de crecimiento es el convenio labrado con la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires (APBA), mediante el cual la UCES ha desarrollado buena parte de sus posgrados, los que, por otro lado, han tenido una buena *performance* en las acreditaciones realizadas por la CONEAU. Luego, el equipo de APBA se incorporó plenamente a la vida de la UCES.

Un aspecto que cabe destacar del desarrollo académico de la UCES, en cuanto a su diversificación, está referido a la organización académica. La UCES posee una organización por facultades, la cual ha sido observada por la misma institución como problemática para el trabajo académico integrado. Incluso se llega a mencionar en el Informe de Autoevaluación que se está considerando la posibilidad de departamentalizar aquellas asignaturas que son comunes a todas las carreras, para gestionar su articulación, optimizar la unificación de criterios pedagógicos y aprovechar los recursos humanos disponibles (pág. 83). Un caso que expresa bien esta problemática organizativa es la relación entre las facultades de Ciencias Empresariales y la de Ciencias Económicas, las que aunque poseen carreras afines, con muchas materias similares y temas vinculados y articulados entre sí, sin embargo permanecen operando con una amplia separación entre ellas. Este ejemplo marca una característica de la institución que expresa aspectos y resultados de su desarrollo y muestra también sus estilos de gestión, “territorialidad disciplinar” y cultura organizacional. No obstante, también se consignan en el Informe de Autoevaluación algunos ejemplos de cátedras que funcionan transversalmente a carreras y facultades permitiendo integrar contenidos, alumnos y docentes.

El desarrollo académico de la UCES ha tenido otra característica, y ha sido el de la expansión espacial de la institución. Desde hace unos pocos años la Universidad se ha radicado en Rafaela (Provincia de Santa Fe) y ha firmado un convenio con la UTN-San Francisco (Provincia de Córdoba). En el caso de Rafaela, la institución ha mostrado una voluntad importante de radicarse, a juzgar por el esfuerzo realizado y por la opinión vertida por miembros de organizaciones empresariales y educativas de la zona, que demuestran los lazos generados con las fuerzas vivas. Sin embargo, la UCES en Rafaela carece de edificio propio y las inversiones en bibliotecas y equipamiento no son significativas.

La incorporación de nuevas facultades y carreras, la diversificación de la oferta, la incursión extra regional, el comienzo de las actividades de investigación y la preocupación permanente por transformarse paulatinamente en una institución pluridisciplinaria, hicieron que la organización se tornara menos armoniosa y más compleja. Esto se debió, en gran medida, al ímpetu y al ritmo adoptado para crecer mediante vinculaciones con instituciones o grupos que garantizaran la puesta en marcha de nuevas actividades y disciplinas académicas. Si bien esta modalidad permite la apertura e inicio de nuevas funciones y tareas, no necesariamente resulta suficiente para garantizar

por sí sola una consolidación institucional y académica, aspecto central para el desarrollo autónomo de una institución universitaria.

La modalidad de crecimiento implementada plantea desafíos importantes para la Universidad en cuanto a garantizar la calidad académica y el desarrollo de investigación. Asimismo, plantea desafíos organizativos y de gestión en orden al adecuado funcionamiento institucional en una etapa de consolidación. La transformación del proyecto original ha obligado a la institución a desarrollar un conjunto de estrategias con las que espera alcanzar las metas que la dinámica institucional ha ido renovando con el transcurso del tiempo y que son objeto de análisis de este informe de evaluación externa.

El siguiente informe sigue los lineamientos establecidos por la CONEAU para la redacción de informes finales. La particularidad en el caso de la UCES es que posee una subsele alejada del asiento principal y una experiencia académica, a través de un convenio, con otra institución emplazada en un tercer ámbito regional y que por tener entidad propia son tratados en apartados específicos.

## **SEGUNDA PARTE:** **Evaluación de la gestión y las funciones sustantivas**

---

### **1. GOBIERNO Y GESTION**

El Informe de Autoevaluación presentado por la UCES trata de manera acotada el tema de gobierno y gestión universitaria, de manera que el análisis de estas dos dimensiones se basa principalmente en la información obtenida en las entrevistas con autoridades, docentes, graduados y alumnos. La normativa vigente para el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias incluye este tópico, como dimensión de la vida institucional que da cuenta de la capacidad de la universidad para sostener un desarrollo autónomo de largo plazo. Cabe recordar que la UCES ha solicitado, simultáneamente con la evaluación externa, se inicien los procedimientos correspondientes para su reconocimiento definitivo.

#### **1.1. Gobierno**

A nivel central la UCES presenta dos órganos colegiados: el Consejo de Administración y el Consejo Superior Académico y uno unipersonal: el Rectorado.

El Consejo de Administración está compuesto por seis miembros titulares, cuatro de los cuales son designados por la Fundación Altos Estudios de las Ciencias Comerciales (FAECC) y los dos restantes por la Asociación Dirigentes de Empresa (ADE). Los consejeros poseen mandato por cinco años, pudiendo ser reelegidos. Estatutariamente este Consejo es el que dirige y administra la UCES.

Las funciones y atribuciones formales del Consejo de Administración son decisivas y diversas: designación del Rector, los vicerrectores y los decanos, nombramiento de personal, dictado o modificación del Reglamento General de la Universidad, aplicación de sanciones, reforma del Estatuto, aprobación de la Memoria, Inventario, Balance General y Cuenta de Gastos y Recursos del Presupuesto Anual, designación de los miembros del Consejo Superior Académico, representación legal de la Universidad y derecho de veto en las resoluciones del Consejo Superior Académico y del Rector.

El Consejo de Administración tiene potestad para organizar el régimen económico financiero de la Universidad. Para ello tiene atribuciones sobre las cuotas y otras obligaciones económicas que percibirá de sus alumnos; los aportes, donaciones, subsidios, inversiones y contribuciones que reciba; las contraprestaciones que reciba o preste la Universidad y, en términos generales, todo ingreso derivado de actividades relacionadas directa o indirectamente con los fines de la Universidad.

De las entrevistas surge que en general las resoluciones se adoptan por consenso y que el Consejo de Administración se reserva el “poder de veto” casi exclusivamente para eventuales colisiones acerca de aspectos económico-financieros.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Cabe aclarar que en el Informe de Autoevaluación se incluye un proyecto de modificación del Estatuto Académico que contempla las relaciones entre el Consejo de Administración y el Consejo Superior Académico, adapta las reglas a usos y costumbres verificados y distribuye de nuevas maneras funciones y responsabilidades entre los actores.

El Consejo Superior Académico está integrado por el Rector, los vicerrectores y decanos y hasta quince consejeros académicos. Estos consejeros duran dos años en sus funciones y pueden ser reelectos.

Según el artículo 22 del Estatuto, “la designación de los Consejeros Académicos la efectuará el Consejo de Administración sobre la base de las postulaciones que efectúen el Rector, el Vicerrector, los Decanos y las instituciones empresariales vinculadas con la Universidad”.

Entre los quince consejeros se cuenta con docentes destacados, personalidades del ámbito educativo y empresarios, y son pocos los que revisten como docente o investigador de la casa.

Las funciones de este consejo son esencialmente propositivas, de apoyo y fomento y todas ellas *ad referendum* del Consejo de Administración.

Las reuniones del Consejo Superior Académico no son muy frecuentes (estatutariamente un mínimo de una por semestre). De las entrevistas con miembros de ese cuerpo surge su preocupación por la excelencia académica y por el nivel de la enseñanza, pero no ejercen un manejo directo ni detallado de la totalidad de la problemática académica de la Universidad. Se ocupan centralmente de las relaciones interinstitucionales.

De lo analizado puede observarse que:

- la temática de las reuniones está poco vinculada a aspectos de planificación académica,
- sus intervenciones son, por una parte, la recepción de información y, por la otra, propositivas y *ad referendum*, y que
- esta dinámica hace que el conocimiento del Consejo Superior Académico sobre el funcionamiento de las facultades, los departamentos e institutos centralizados de la Universidad no sea pormenorizado.

En definitiva, actúa como órgano de consulta y asesoramiento y sus atribuciones son limitadas, ya que la mayoría de las decisiones institucionales corresponden estatutariamente al Consejo Académico, al Rector o a los decanos.

El Estatuto en su artículo trigésimo establece que:

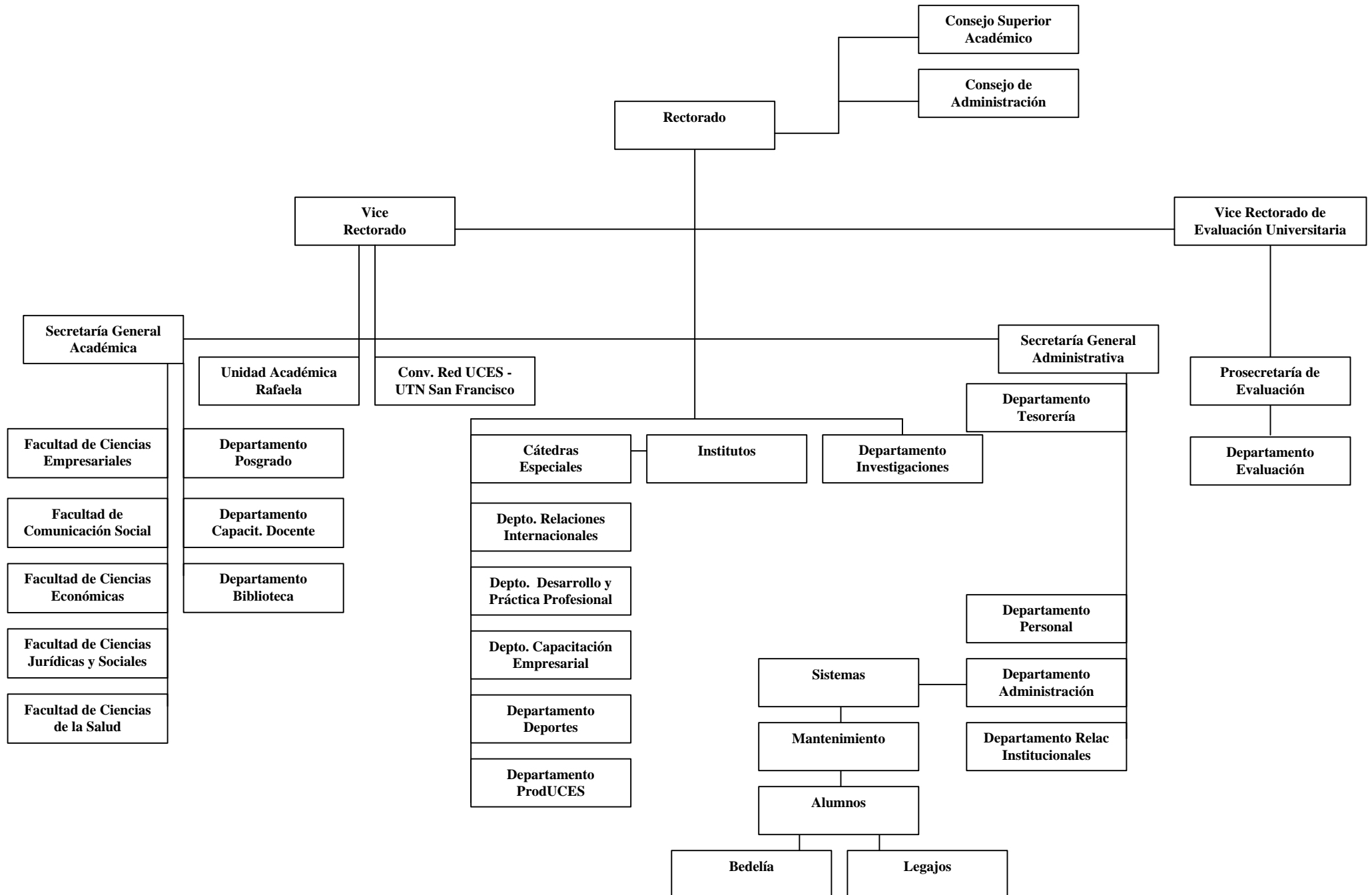
*“El Consejo Superior Académico tendrá las siguientes atribuciones, en tanto ellas no sean incompatibles con las conferidas al Consejo de Administración de la Universidad: a) Efectuar propuestas al Consejo de Administración sobre incorporación, creación, fusión, supresión o desdoblamiento de Facultades, Institutos, Escuelas, Carreras, Profesorados, Maestrías, Posgrados u otros sistemas de enseñanza y títulos intermedios y su correspondiente articulación con las carreras afines de la Universidad, b) Fomentar la labor científica, cultural y artística y decidir lo concerniente a la realización de conferencias y actos que se refieran a dichos fines, siempre dentro del marco presupuestario autorizado por la Fundación, c) Proponer el otorgamiento, dentro de lo dispuesto por el Reglamento General de Becas, medias Becas, premios y préstamos académicos, d) Observar el cumplimiento de los Reglamentos Generales del estudio, de docentes y alumnos, y los planes de estudios presentados por cada Facultad, Instituto o Escuela, promover la formación, en caso de que sea necesario de una comisión de expertos para el desarrollo y/o modificación de los planes de estudio, e) Proponer convenios con el*

*voto de más de la mitad de sus miembros presentes, entre la Universidad y organismos de carácter nacional e internacional, todo ello 'ad-referendum' del Consejo de Administración de la Universidad."*

La Universidad, en su faz académica, estratégica y operativa es dirigida por el Rector, asistido por el Consejo Superior Académico, cuyos consejeros son de carácter honorario.

A nivel central el Estatuto reconoce, además, un Rector, un Vicerrector, un Secretario General Académico y un Secretario General Administrativo. Esta conformación según estructura orgánica que se agrega a continuación está superada por la realidad, existiendo dos vicerrectorías: una de Autoevaluación Institucional y otra que es responsable de la Subsede Rafaela y el Convenio con UTN en San Francisco.

*Organigrama de la institución*



Rector y Vicerrector tienen mandato por cinco años y los secretarios generales por tres años, con posibilidad de ser reelegidos indefinidamente y de ser removidos de sus cargos en cualquier momento. Desde la creación de la Universidad, el Ing. Carlos Burundarena ocupó el cargo de Rector hasta 1993 y fue sucedido por el Dr. Horacio O' Donnell, quien continúa en ejercicio en la actualidad.

Según el Estatuto, las funciones más importantes del Rector son las siguientes: conducir la Universidad y presidir el Consejo Superior Académico; definir las estrategias y tácticas de acción y la toma de decisiones referentes al funcionamiento universitario, llevar a cabo la gerencia, gestión, manejo de los recursos físicos, humanos y económicos coordinando el accionar de las distintas estructuras que componen la Universidad, dirigir las actividades de los organismos directamente vinculados con el Rectorado como los institutos, la Escuela de Negocios y Posgrado, la Biblioteca, Videoteca y Hemeroteca, el Departamento de Relaciones Institucionales, el de Convenios Internacionales, la Editorial y todas las dependencias que se creen en el futuro, así como las áreas académicas y administrativas de la Universidad.

De hecho, las funciones y tareas del Rector actual han tenido una extraordinaria influencia y responsabilidad en el desarrollo de la UCES.

Por lo observado y percibido en las entrevistas con funcionarios, parecería que muchas de las decisiones académicas son consensuadas en una suerte de comité ejecutivo constituido por Rector, vicerrectores, decanos y eventualmente directores de carrera, quedando a cargo del Consejo de Administración la formalización de los actos.

El origen de la Universidad y la fuerte participación de las instituciones que promovieron su creación ha tenido una gran influencia tanto en su sistema de gobierno como en la cultura institucional que ha guiado el desarrollo de su estructura organizacional. Algunas de estas características que surgen de los comienzos de la institución han sido funcionales en su desarrollo inicial y rápida expansión de los últimos años.

Los órganos de gobierno de las facultades son, según el art. 40° del Estatuto: a) el Rector, b) los decanos, c) los directores de carrera, d) el Secretario Académico, e) el Secretario de Administración.

Los decanos duran dos años en sus funciones y pueden ser reelegidos ilimitadamente por iguales períodos. El Decano representa a la Facultad ante las autoridades de la Universidad, y por delegación del Rector ante cualquier otra; dirige los aspectos académicos, administrativos y disciplinarios, propone la designación de profesores, eleva a consideración el proyecto de presupuesto anual de su Facultad, propone los planes de estudios y sus modificaciones, etcétera. (art. 43° del Estatuto).

La norma citada tiene previstas las figuras de Secretario Académico y Secretario Administrativo de Facultad, pero de la información recibida y por las entrevistas realizadas surge que estos cargos no están cubiertos.

En términos generales y de manera informal la mayoría de los decanos, que poseen amplio poder en su Facultad, actúan en conjunto con sus directores de carrera y elevan

sus propuestas al Rectorado y/o la Secretaría General Académica, formando parte, en caso necesario, del "comité académico" antes mencionado.

En las facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales y Ciencias de la Salud los docentes entrevistados manifestaron que se realizan reuniones de las autoridades con el claustro, algunas programadas y otras informales.

La Facultad de Ciencias Económicas está analizando, como innovación a su estructura de gobierno, la alternativa de constituir un Consejo Asesor Académico.

En la Facultad de Ciencias de la Salud el Decano es secundado por un Vicedecano, asistidos ambos por los directores de las carreras y los Coordinadores de Asuntos Académicos y Extensión Universitaria, de Relaciones con Instituciones Médicas y de Presupuesto y Finanzas.

Las autoridades de la Facultad de Ciencias de la Salud (FCS), cuentan con un Consejo Académico Asesor, integrado por profesores de la carrera de Medicina y por personalidades de reconocido prestigio en el ámbito de la salud y de la educación médica, existiendo también comisiones asesoras de becas y bienestar estudiantil y de cambio curricular para cada una de las carreras.

El Consejo Académico Asesor, si bien es órgano de naturaleza consultiva y asesora desempeña un rol activo en el desarrollo de las carreras de la FCS y en la marcha institucional. Mantiene reuniones mensuales y trata temas llevados por el Decano o de su propia iniciativa, relacionados con la docencia, la currícula, la investigación y la extensión. De la entrevista sostenida con sus integrantes se desprende la coincidencia de ellos con el proyecto que dio origen a la Facultad y su acuerdo con la visión del Decano acerca de la formación del médico y el modelo de facultad. Manifiestan además, enfáticamente, que ocupan sus funciones por ese motivo y por haber sido convocados personalmente por el Decano.

La FCS es, entre todas las Unidades Académicas de la UCES, la que presenta una mayor formalización de los procesos, los procedimientos y la gestión en general y de la lectura de la ordenada documentación suministrada por el Decano así como de las entrevistas mantenidas con autoridades, consejeros asesores y docentes se infiere que las estrategias de mejoramiento planteadas oportunamente se están desarrollando en forma paulatina y permanente.

## **1.2. Gestión académica y administrativa**

Se ha observado el empleo habitual de mecanismos y procesos informales en la gestión, advirtiéndose en muchos casos la carencia de actos administrativos formales en los que se plasmen las decisiones adoptadas (resoluciones, disposiciones u otros).

Frente al fenómeno de expansión de carreras, subsedes y matrícula, cabe interrogarse si la actual estructura de gestión es la más conveniente a fin de optimizar su diseño, contemplando, por ejemplo, mejoras en la coordinación horizontal entre las facultades y las carreras.

La actual estructura de los sistemas de gestión está informatizada y permite la disponibilidad de una gran cantidad de información apta para el diagnóstico, seguimiento, control y toma de decisiones. Sin embargo, no parecería hacerse un empleo más intenso de la información estadística para potenciar su uso diagnóstico y prospectivo con miras al desarrollo institucional. Considerando el grado de informatización observado, el entrenamiento obtenido en el proceso de autoevaluación institucional, las acreditaciones de CONEAU y los cursos de docencia universitaria, la UCES está en condiciones de formalizar aun más sus procesos administrativos, propiamente dichos, y de administración académica.

La presupuestación de ingresos y egresos se realiza anualmente, estimando para los primeros los montos obtenibles de acuerdo a un número estimado de alumnos matriculados (ingresantes + reinscriptos) y para los segundos los compromisos previsibles y una pequeña reserva.

Parecería razonable explorar otras formas de presupuestación como, por ejemplo, presupuestos programáticos que permitan seguir los lineamientos de una planificación plurianual y fundamentar sobre la marcha las asignaciones y las correcciones que aparezcan como necesarias de los controles de ejecución y hasta eventualmente, en caso de necesidad, repriorizar las asignaciones.

Se aprecia un fuerte liderazgo por parte del Rector e igual observación debe efectuarse con respecto a los decanos en sus propias facultades. En general se observó un importante compromiso institucional, tanto de los funcionarios del Rectorado y de las facultades como del cuerpo de profesores.

Un rasgo institucional relevante, dada la dimensión de la Universidad, es la importante separación que caracteriza a las facultades, lo cual afecta la integración institucional. Esto puede observarse en los siguientes aspectos:

- Las instancias de articulación entre carreras, departamentos o cátedras que vinculen o sirvan a varias facultades no son sistemáticas (escasa integración a nivel de la docencia).
- No se observan proyectos de investigación transversales a varias unidades académicas, aunque se registran algunos intentos en ese sentido y la transversalidad es uno de los objetivos que el Departamento de Investigación se fijó a partir del cual elaboró los "campos de investigación" (escasa integración a nivel de la investigación).
- Existe una marcada tendencia a la actuación de unidades académicas en compartimentos estancos, que afecta el conocimiento recíproco sobre sus actividades académicas (escasa integración académico-institucional), aun cuando la Secretaría Académica procura un funcionamiento integrado.

El Estatuto es el marco regulatorio de la vida institucional de la UCES. Se tuvo la oportunidad de revisarlo minuciosamente y apreciar que el mismo define el mayor o menor campo de atribuciones que posee cada órgano de gobierno. Sin embargo, esta distribución se desdibuja en los hechos mostrando una fuerte concentración en el Rector, el Consejo de Administración y los decanos. Frente a esta característica aparece como una omisión fácilmente superable que dos facultades no tengan aún designado decano, recayendo la función en autoridades del Rectorado.

Por su parte, la mayoría de los servicios administrativos están centralizados en la Secretaría General Administrativa: la elaboración del anteproyecto de presupuesto y el análisis presupuestario y de la contabilidad, la apertura de los legajos de los alumnos, la carga de datos, los diversos controles, la cobranza y control de matrículas y cuotas, el sistema administrativo de becas, la bedelía, entre otros.

Según el Secretario General de Administración, un profesional de las Ciencias Económicas oficia de auditor interno y un estudio contable efectúa la auditoría externa.

La serie de presupuestos de ingresos–egresos de los últimos años parece adecuadamente balanceada, dependiendo en gran medida del número de alumnos, ya que en un alto porcentaje (94%) los ingresos están conformados por lo percibido por matrículas y mensualidades de los alumnos. Al existir una especie de subsidio interno doblemente cruzado (de unidades académicas de gran cantidad de alumnos a otras de baja población estudiantil), el presupuesto de ingresos parecería ser muy sensible a la variación de ingresantes en general, y en particular a la de las carreras de mayor matrícula. Por ello es indispensable efectuar su seguimiento de manera permanente y crítica.

*Recursos estimados período 1997-2001 en miles de pesos. Fuente: Vicerrectoría de Evaluación.*

<b>Año</b>	<b>Recursos previstos</b>
1997	8.250
1998	9.000
1999	11.650
2000	13.500
2001	14.500

*Gasto ejecutado por UCES, período 1997–2001 en miles de pesos. Fuente: Vicerrectoría de Evaluación.*

<b>Categoría del gasto</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Personal (1)	3.560	4.465	5.370	5.780	7.160
Servicios no personales	1.200	1.300	1.550	2.300	2.750
Equipamiento	86	103	300	170	120
Construcciones	190	---	160	540	---
Becas alumnos	200	240	280	300	498
Investigación	---	42	86	238	507
Bienes de consumo	---	---	---	---	---
Otros (2)	2.000	2.315	3.100	3.200	2.724
<b>Totales</b>	<b>7.236</b>	<b>8.456</b>	<b>10.846</b>	<b>12.528</b>	<b>13.759</b>

(1) Incluye aportes y cargas sociales.

(2) Incluye Autoevaluación, Medicina, Biblioteca, ProdUCES, Posgrados, Extensión y Transferencia, Deportes, UCESalud, Subsede Rafaela, Convenio con UTN San Francisco y otros. Bienes de consumo: no registran contablemente bajo esta denominación.

*Incrementos de los recursos estimados de cada ejercicio con respecto al ejercicio anterior en miles de pesos. Fuente: elaboración propia en base información Vicerrectoría de Evaluación.*

<b>Año</b>	<b>Recursos proyectados</b>	<b>Diferencia</b>	<b>%</b>
1996	3.605		
1997	8.250	+ 4.645	128
1998	9.000	+ 750	9,9
1999	11.650	+ 2.650	28,3
2000	13.500	+ 1.850	15,8
2001	14.500	+ 1.000	7,5
2002	13.168	- 1.332	- 9,2

*Gastos proyectados serie 1996–2001 en miles de pesos. Fuente: Vicerrectoría de Evaluación.*

<b>Rubro</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Recursos humanos administración.	420	1.250	1.550	2.100	2.350	2.600
Infraestructura y servicios	375	1.350	1.500	1.650	2.100	2.700
Autoevaluación	40	55	60	70	80	160
Recursos humanos docencia	1.200	2.500	3.200	3.550	4.500	4.600
Biblioteca, hemero y videoteca	30	60	70	150	200	500
ProdUces	650	75	75	85	90	60
Equipamiento	50	80	95	300	150	100
Posgrados	110	450	300	300	300	300
Extensión y transferencia	165	550	550	550	550	570
Bienestar Estudiantil	75	255	300	350	350	730
Investigación	220	300	350	400	400	420
Mejoras Edilicias	---	250	----	200	500	----
Medicina	---	---	---	---	---	120
Subsede Rafaela	---	---	50	100	100	150
Convenio con UTN	---	---	---	---	80	125
Otros	190	755	1.150	1.800	1.600	1.400
<b>Totales</b>	<b>3.525</b>	<b>7.930</b>	<b>9.200</b>	<b>11.605</b>	<b>13.350</b>	<b>14.535</b>

*Incremento de los gastos proyectados de cada ejercicio presupuestario, respecto del anterior en miles de pesos. Fuente: elaboración propia en base información proporcionada por la Vicerrectoría de Evaluación*

<b>Año</b>	<b>Presupuesto de gastos</b>	<b>Diferencia</b>	<b>Incremento (%)</b>
1996	3.525		
1997	7.930	4.405	125
1998	9.200	1.270	16
1999	11.605	2.405	26
2000	13.350	1.745	13
2001	14.535	1.185	9
2002	13.188	-1.347	-9

La serie de recursos previstos en el quinquenio 1997-2001 muestra que éstos se incrementaron en un 75% y que el gasto ejecutado lo hizo en un 90%.

Resulta significativo que desde el año 1999 hasta el presente el incremento presupuestario fue disminuyendo paulatinamente y que entre el año 2001 y el 2002 la diferencia se hace negativa y se ve compensada con un decrecimiento en el gasto de casi la misma magnitud.

Debe destacarse también que entre 1997 y el 2001 se duplican las partidas de infraestructura y servicios y la de recursos humanos de administración, en tanto la de recursos humanos de docencia crece el 84%, la de bienestar estudiantil casi el 200% y la de investigación poco menos del 50%.

La gestión administrativa resulta acorde con la orientación de la política de la institución que apunta a satisfacer las demandas del alumno. Parece flexible, abierta y dispuesta a comunicarse con los estudiantes. Hay noción de que lo administrativo no debe trabar los procesos académicos.

Sin embargo, en reuniones con alumnos se mencionan algunas disconformidades por la rigidez en la aplicación de penas por atraso en el pago de cuotas, pérdidas de cursadas y repetición de exámenes.

La administración académica, sus procesos, procedimientos, y registración está a cargo de la Secretaría General Académica, entre las múltiples funciones que le otorga el Estatuto.

Los alumnos tienen acceso informatizado a información detallada sobre cursos y cursadas, comisiones, horarios, fechas de evaluaciones, horarios de consulta de los profesores entre otras.

Se agrega cuadro con evolución de planta de autoridades, docentes, administrativos, alumnos y graduados para el período 1997–2001 y detalle de los 43 cargos de gestión.

*Cantidad de personal jerárquico, según funciones.*

<b>Funciones</b>	<b>Cantidad</b>
Rector	1
Vicerrector	2
Secretaria General Académica	1
Secretario General de Administración	1
Secretario de Grado	1
Secretario Académico de Posgrado	1
Prosecretaria Académica de Grado	1
Prosecretaria Administrativa de Posgrado	1
Decanos	4
Directores y coordinadores de Departamentos	16
Directores de Institutos	7
Directores de Cátedras	5
Secretaria Académica Rafaela	1
Coordinador Académico San Francisco	1
<b>Total</b>	<b>43</b>

*Evolución de personal jerárquico, docentes, administrativos y de alumnos en el quinquenio 1997-2001. Fuente: Vicerrectoría de Evaluación.*

	1997	1998	1999	2000	2001
Personal jerárquico	43	43	43	43	43
Personal docente	813	945	1.209	1.200	1.253
Personal administrativo	57	75	92	113	119
<b>Totales</b>	913	1.063	1.344	1.356	1.415
<i>Alumnos</i>	3.012	4.120	5.279	5.528	s / d

La categoría "Personal docente" está constituida por directores, vicedirectores y coordinadores de carrera, profesores titulares, asociados y adjuntos, jefes de trabajos prácticos y auxiliares; de las carreras de grado y posgrado.

### **1.3. Gestión económico-financiera**

#### *Evolución de los activos*

Los activos de la UCES se han incrementado entre 1996 y 2001 en un 136.76%. Puede decirse que para el período estudiado se manifiesta una tendencia general hacia el crecimiento de los activos, aunque la caída de un 10.29% ocurrida entre 1998 y 1999 se presenta como un bache que de todas formas no contrarresta la tendencia indicada. Pero el ritmo es oscilante, a un año de gran crecimiento de los activos (año 1997, 33.92% y año 2000, 69.21%) le siguen períodos de tenues incrementos relativos o, incluso, de leve disminución en el valor del total de los activos.

Sin embargo, resulta importante remarcar que las referidas fluctuaciones no afectaron el desarrollo de la infraestructura edilicia y del equipamiento de la institución. Este dato

resulta de fundamental importancia para una universidad nueva que se encuentra en expansión. El rubro bienes de uso registró incrementos positivos interanuales, manifestando un crecimiento punta a punta entre 1996 y 2001 del 178.69%. Asimismo, debe señalarse que durante 1998, si bien el rubro en su totalidad registró un crecimiento del 2.85%, el valor de los terrenos, los edificios y las mejoras realizadas se vio afectado por caídas del 29.21%, 30.62%, y 17.89%, respectivamente.

En resumen, las fluctuaciones en el valor de los activos obedecen a las circunstanciales variaciones en la liquidez de la institución y no al comportamiento de los activos no corrientes, que son los que más contribuyen al desarrollo de mediano y largo plazo de la institución.

### *Evolución del pasivo*

El pasivo de la UCES ha experimentado un marcado incremento durante el período 1996-2001, pasando de 1.400.959,31 a 4.508.412,79 pesos, lo que representa un aumento punta a punta del 221.80%. Una parte del aumento es explicada por el lógico incremento del volumen de los montos que necesita la UCES para su funcionamiento a medida que va desarrollando nuevas carreras o intensificando la cantidad de estudiantes en carreras ya establecidas. En consecuencia, resulta natural que, debido al corte arbitrario que representa un balance, las deudas corrientes representen montos mayores año a año, afectadas por el volumen de las operaciones con los proveedores comerciales, las remuneraciones a pagar, los honorarios a pagar y las cargas sociales a pagar.

En la información obtenida se observa un aumento en la deuda de las "cargas sociales" que en 1998 representaban 175.619,02 pesos y en el 2001 ascendían a 984.511,75 pesos –incremento del 460.59%.

También aparece un notable crecimiento de las “obligaciones a pagar” de corto plazo que entre 1999 y 2000 sufrieron un aumento del 144.41%. Los montos que se manejan para este tipo de deudas se encuentran casi en los mismos niveles que los de las deudas con respaldo hipotecario. Una probable causa de esta situación la pueden constituir momentos de gran iliquidez por parte de la institución que la inhabilitaran para afrontar sus compromisos corrientes y, consecuentemente, deba recurrir a esta clase de endeudamiento.

Por otro lado las deudas hipotecarias en lugar de ayudar a consolidar el pasivo en el largo plazo, pasan a formar parte del pasivo corriente. Por ejemplo, en el año 2000 las deudas hipotecarias se dividían en 80.000 y 330.000 pesos para el corto y largo plazo respectivamente. Pero en 2001 las “hipotecas a pagar” del pasivo corriente representan la consolidación de los 410.000 pesos, mientras que en el mismo rubro del pasivo no corriente el monto registrado es cero. Un caso similar sucedió entre 1998 y 2000 con el rubro “otros pasivos” ya que el mismo monto -241.445,47 pesos- es considerado primero como deuda corriente, al año siguiente como deuda de largo plazo y en el 2000 nuevamente como pasivo corriente. Pareciera que la distinción fuera meramente una formalidad contable y que todo el pasivo estuviera asociado a la dinámica de las operaciones corrientes, financiando tanto a circunstanciales baches en los ingresos esperados como a la expansión del activo asociada con la creación de nuevas ofertas curriculares.

### ***Evolución del patrimonio neto***

El patrimonio neto de la UCES casi no experimentó cambios significativos durante sus primeros seis años de vida. Es más, solamente en el año 2000 fue superior al del primer año del período estudiado –1996- y solamente en un porcentaje marginal: 7.63%. En el año 2001 cae nuevamente en un 8.71%.

Entre 1996 y el 2001 se observa una caída patrimonial de –1.73% que puede estar mostrando una cuenta con menguados recursos propios como para afrontar probables shocks externos tales como una circunstancial caída en la demanda o la imposibilidad de acceder a recursos de corto y largo plazo para respaldar el crecimiento de la institución.

### ***Origen y evolución de los recursos***

Los recursos que genera la UCES se encuentran fuertemente relacionados con los aranceles y matrículas que abonan los estudiantes que concurren a dicha institución. Este concepto explica alrededor del 96% de los recursos totales que genera la UCES.

La evolución de los mismos ha sido siempre positiva, como es de esperar en una institución que extiende su oferta académica. A modo de ejemplo se puede señalar que entre 1998 y 2001 los recursos se incrementaron en un 59.44%.

No obstante, puede decirse que la UCES todavía no ha “entrado en régimen” y que, extrañamente, no ha experimentado economías de escala, aún cuando su matrícula se encuentra en franca expansión. Esto puede deberse a la apertura de nuevas carreras y los gastos asociados que esto implica. La institución consolidada en áreas determinadas podría pensar, como de hecho ocurre, en el financiamiento estable de las nuevas carreras mediante el subsidio proveniente de las carreras superavitarias. No obstante esto amerita un estudio a fondo de la posición de la UCES en el mercado de la educación superior para poder realizar afirmaciones más precisas.

### ***Retornos sobre ingresos y sobre patrimonio neto***

El incremento de los pasivos de la UCES tiene su origen en la limitación de la institución para financiar su desarrollo con recursos propios provenientes de su actividad principal. Un indicador del impacto de los resultados de los ejercicios respecto de la escala de las operaciones de la universidad lo constituyen las tasas de retorno sobre ingresos y sobre patrimonio neto respectivamente. Para 1998 el resultado del ejercicio representó solamente el 0.07% de los ingresos totales. La situación mejora en 1999 –0.28%- hasta alcanzar en 2000 el 0.57%. Sin embargo, en 2001 la tendencia se revierte: el déficit representó el 0.53% de los ingresos. En todos los casos, tanto de superávit como de déficit, se trata de una representación muy marginal sobre el total de ingresos, menos del 1%.

Por su parte, los retornos sobre patrimonio neto siguen una tendencia similar. Para 1998 el resultado del ejercicio representó el 0.80% del patrimonio neto, mientras que para 1999 y 2000 su participación fue de 4.5% y 8.7% respectivamente. Ya en el 2001 el déficit del ejercicio representó el 9.4% del patrimonio neto. De todas formas lo que se

manifiesta de manera concluyente es que la inversión para desarrollar los planes institucionales no parece ser el emergente de un proceso de acumulación endógeno.

### *Servicios de la deuda como proporción de los gastos totales*

La UCES respalda su estrategia de crecimiento sobre la base de financiación por parte de terceros, de manera que resulta conveniente conocer la evolución de los servicios de la deuda de los últimos cuatro años así como la proporción de los mismos respecto de los gastos totales de la institución.

Los intereses que para 1998 eran de 74.238,07 pesos pasaron a representar en el 2001 a 267.517,05 pesos –un incremento del 260.5%. Entre 1998 y 1999 solamente el monto de los intereses de la deuda de la UCES aumentó en un 71.5%, mientras que entre 2000 y 2001 lo hizo en un 89.3%.

De las cifras extraídas de balances y cuadros se puede observar que en la medida en que la UCES siga financiando su expansión con mayor endeudamiento, los intereses que dicho pasivo devengue afectarán una parte cada vez mayor de los gastos en que deba incurrir la institución durante el año, dado que la tasa de crecimiento de los servicios de la deuda ha resultado hasta la fecha sensiblemente superior a la de los gastos de la institución.

## **2. DOCENCIA**

### **2.1.Grado**

#### *Consideraciones introductorias*

La UCES comenzó teniendo un perfil académico orientado inicialmente a la oferta en ciencias sociales y empresariales, “buscando una complementación funcional Universidad-Empresa”<sup>4</sup>, en consonancia con la génesis institucional ya descripta. No obstante ello, también desde su origen ha sido previsto un desarrollo multidisciplinar desde el que la institución justifica la posterior expansión de su oferta educativa.

El proyecto original (presentado en 1989 y aprobado en 1991) “proponía como metodología una alta integración entre los estudios teóricos, la práctica (método de casos) y la investigación”.<sup>5</sup>

La UCES desarrolla su actividad académica en su sede de Buenos Aires, (con cinco facultades y dieciseis carreras en curso) y cuenta también con ofertas en Rafaela- Santa Fe (cinco carreras), y en San Francisco- Córdoba bajo convenio con la UTN (dos carreras).

Se ha previsto recientemente la apertura de carreras tales como Licenciatura en Sociología, Licenciatura en Ciencias de Gobierno, Licenciatura en Dirección de Negocios, Licenciatura en Diseño Gráfico y Comunicación Visual, Licenciatura en Administración de Bienes Culturales, Licenciatura en Fonoaudiología y Licenciatura en

---

<sup>4</sup> Informe de Autoevaluación, página 4.

<sup>5</sup> Informe de Autoevaluación, página 5.

Filosofía. Esta última como oferta gratuita, lo cual no es típico en instituciones de esta naturaleza y marca la intención de atraer estudiantes a la formación filosófica dando así cumplimiento a una de las misiones institucionales. A tal fin, la gratuidad se ve utilizada como elemento promotor e inductor.

El cuadro siguiente permite apreciar la oferta de grado de la Universidad al momento de su Informe de Autoevaluación y las titulaciones que otorgaba:

<b>FACULTAD</b>	<b>CARRERAS</b>	<b>TÍTULOS</b>
Ciencias Empresariales	<i>Comercialización, Comercio Exterior y Gerenciamiento Ambiental</i>	<i>Licenciaturas y Técnico Universitario en Gerenciamiento Ambiental</i>
Ciencias Económicas	<i>Economía, Contador Público, Administración de Empresas y Recursos Humanos</i>	<i>CP. Licenciaturas y Tecnicaturas en Costos, Impuestos, Contable, Administración, RH</i>
Comunicación Social	<i>Comunicación Social, Periodismo y Publicidad</i>	<i>Licenciaturas y Técnico en Comunicación Social.</i>
Ciencias Jurídicas y Sociales	<i>Abogacía, Psicología</i>	<i>Abogado, Licenciatura en Psicología</i>
Ciencias de la Salud	<i>Medicina, Nutrición, Administración en Servicios de Salud y Kinesiología y Fisiatría</i>	<i>Médico, Licenciaturas y Técnico en Administración de Servicios de Salud</i>

En las reuniones realizadas con autoridades académicas, se visualizó la valoración positiva que la UCES otorga a la capacitación profesional desde el inicio del grado. Ello se relaciona con la satisfacción expresada respecto a la oferta en el área de marketing, considerada en el seno de la UCES como de muy buena calidad desde los desarrollos preuniversitarios. Se asocia estrechamente a dicho aspecto del perfil formativo la estrategia educativa del “método de casos”, para lo cual se pone énfasis en la capacitación docente y puede incluso incidir en la selección de los académicos. Rasgos diferenciales al respecto se observan en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales y en la Facultad de Comunicación Social en las que se establecen excepciones con respecto a dicha metodología de aprendizaje debido a las características disciplinarias (abogacía y psicología, periodismo y comunicación social).

La expansión de la oferta de grado en áreas disciplinarias diferentes a las originarias y no contempladas en el proyecto institucional está fuertemente vinculada a la modificación de la legislación de educación superior. En efecto, la Universidad nació en el marco de la Ley 17.604 y la nueva Ley 24.521, al establecer la diferenciación entre "Universidad" e "Instituto Universitario", provocó cambios en los proyectos institucionales de buena parte de las instituciones universitarias con autorización provisoria bajo la denominación de Universidad. Por ende, este cambio estructural no resultó de un proceso de planificación. La estrategia desplegada por la UCES se basó en: (i) la asociación con grupos profesionales consolidados (vg. la APBA en el caso de los posgrados desarrollados en convenio) y (ii) la incorporación de académicos de aquilatada experiencia en la UBA (vg. medicina y derecho).

Esta estrategia le ha permitido a la UCES resultados satisfactorios en la acreditación de carreras de grado (medicina) y posgrado, un indicador de la calidad de esta etapa de expansión. Cabe advertir que la expansión en áreas de conocimiento con una suficiente oferta de otras instituciones universitarias en la ciudad de Buenos Aires respondería a una política implícita de competir por calidad, aún cuando en el discurso del Consejo Superior Académico se afirma que, en casos de desventajas notables, no competirán con ofertas de alta calidad ya consolidadas en el mercado de su localización. No se cuenta con información ni estudios de mercado en las carreras nuevas.

Curricularmente, la Universidad se plantea complementar la estructura de cátedras y facultades, que responde a la intención de construir identidades profesionales consolidadas en relación con la especificidad de sus prácticas, con una organización por departamentos (agrupamiento de asignaturas comunes a varias carreras) para optimizar recursos humanos, facilitar la articulación y unificar criterios pedagógicos.<sup>6</sup> Asimismo, se ha optado por organizar en departamentos dependientes del Rectorado determinadas funciones, como por ejemplo Posgrado e Investigación.

Al respecto de la propuesta de departamentalización de asignaturas, no se alcanza a visualizar en el material disponible cómo se piensa afrontar su articulación con la organización vigente por facultades, considerando que ambos dispositivos pertenecen a modelos de universidad con algunas características y procesos diferentes y que para combinarlos debieran explicitarse estructural y operativamente las estrategias adecuadas.

En relación con la reorganización de carreras ya existentes se advierte una preocupación puntual sobre el tema y un esfuerzo por actualizar la oferta aunque continúan pendientes ciertos debates entre las distintas instancias. Por ejemplo, mientras la Facultad de Ciencias Empresariales estima válida una sola carrera en Management con tres orientaciones, la Secretaría Académica expresa que los años comunes afectan la especificidad de las carreras.

### ***Organización curricular***

La UCES se basa en una organización curricular por asignaturas que integran planes de estudios para las diferentes carreras en curso. Este criterio se fundamenta en “...brindar a los estudiantes desde el inicio de la carrera conocimientos sólidos que van articulándose en grados de especificidad creciente...”<sup>7</sup>. Los planes se organizan por ciclos, otorgándose acreditaciones intermedias en cuatro de las cinco facultades. En el interior de cada carrera se organizan "áreas de formación", que se pueden entender como unidades educativas funcionales más que como discriminaciones epistémicas, metodológicas o aplicativas. Es preocupación actual de la Universidad el procurar una mayor integración entre las distintas carreras, y se han producido acciones al respecto (reuniones de directivos y docentes de distintas unidades académicas). En este marco se prevé, en principio, ofrecer a los alumnos la posibilidad de cursar como optativas asignaturas del plan de otras carreras bajo un criterio de afinidad o complementación disciplinar.

---

<sup>6</sup> Informe de Autoevaluación, página 83.

<sup>7</sup> Informe de Autoevaluación, página 80.

Las carreras terminales de la UCES tienen una duración que varía entre los cuatro y seis años. Sus currículas son del tipo cerrado, predominando las materias cuatrimestrales obligatorias y con escasa oferta de asignaturas electivas. En general, los planes de estudio se organizan en base al cursado de cinco materias por cuatrimestre (en algunos casos suman alguna práctica pautada) lo que lleva a suponer, a la vista de las cargas horarias totales de las carreras, que el alumno de la UCES requiere de una asistencia del orden de veinticinco horas semanales aproximadamente para lograr su egreso conforme la duración teórica de la carrera. Si bien es cierto que la excesiva prolongación de los estudios universitarios es una preocupación en todo el sistema de educación superior en el país, el alto número de alumnos admitidos por equivalencias amerita atender a este indicador en referencia a la programación de sus currículas. A ello debe sumarse que, en casi todos los casos se requiere la aprobación de un trabajo o tesina como requisito final, lo que de por sí suele diferir los momentos de egreso. Respecto a ello, en la presentación de tesinas se han observado dificultades para su concreción en término, previéndose e implementándose sistemas de tutoría para remediar esta situación.

La Universidad desarrolló una estrategia de actualización curricular que se implementó a través de un estudio de congruencia que relacionó el perfil del graduado, los objetivos de los planes de estudio y de las asignaturas. También produjo una guía para la autoevaluación de los planes de estudio que fue distribuída a todos los decanos y directores de carreras. En la sede central se reformaron catorce de las dieciséis carreras en curso y las modificaciones consistieron, principalmente, en ajuste de correlatividades, inclusión de contenidos, introducción de nuevos cursos u orientaciones, énfasis en aspectos formativos, cuatrimestralización, nuevas ponderación de carga horaria, ampliación de prácticas y, en un caso, implementación de un plan nuevo para la carrera. Aún así, en ese proceso no se ha alcanzado una flexibilización curricular tal como desea la propia institución (optativas, créditos, actividades de libre elección, etc.).

Se destaca que, para la organización programática de las asignaturas, se impuso en toda la Universidad un formato común de presentación incluyendo objetivos, contenidos, metodología de enseñanza y bibliografía (para esto último se diseñó una guía para referenciar bajo estilo).

En materia de planes de estudio, puede observarse un esfuerzo significativo de la institución por el mejoramiento. No obstante, no se ha explicitado que existieran consultas a expertos externos para fundamentar las reformas curriculares, remitiéndose a la “percepción de contenidos percibidos como importantes”<sup>8</sup> por los mismos miembros de la comunidad educativa, por lo que sería esperable que en estudios posteriores se amplíe el espectro de consultas.

### ***Planta docente***

La planta docente en sede central consta de 992 cargos, concentrándose en la Facultad de Ciencias Económicas el 28.12%, en la Facultad de Ciencias Empresariales el 24.69%, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales el 14.81%, en la Facultad de Ciencias de la Salud el 11.18% y en la Facultad de Comunicación Social el 21.16%.

---

<sup>8</sup> Informe de Autoevaluación, página 86.

En el cuadro siguiente puede observarse la composición del plantel docente de la UCES en relación con la dedicación horaria y con la titulación.

Facultad	Carrera	c/ título de grado	c/ título de posgra do	c/ posgra do en curso	TOTAL						
		P %	C %	sub total	P %	C %	sub total	P %	C %	Sub total	
Ciencias Empresariales	Marketing	46,85	1,40	48,25	13,99	2,10	16,08	29,37	6,29	35,66	143
	Comercio Exterior	42,86	3,17	46,03	26,98	1,59	28,57	23,81	1,59	25,40	63
	Gerenciamiento Ambiental	33,33	0,00	33,33	33,33	2,56	35,90	25,64	5,13	30,77	39
	<b>Subtotal</b>	<b>43,67</b>	<b>1,63</b>	<b>45,31</b>	<b>20,41</b>	<b>2,04</b>	<b>22,45</b>	<b>27,35</b>	<b>4,90</b>	<b>32,24</b>	<b>245</b>
Ciencias Económicas	Economía	40,98	0,00	40,98	32,79	3,28	36,07	19,67	3,28	22,95	61
	Administración	41,11	1,11	42,22	27,78	3,33	31,11	23,33	3,33	26,67	90
	Recursos Humanos	36,07	3,28	39,34	32,79	1,64	34,43	22,95	3,28	26,23	61
	Contador Público	44,78	0,00	44,78	26,87	2,99	29,85	23,88	1,49	25,37	67
	<b>Subtotal</b>	<b>40,86</b>	<b>1,08</b>	<b>41,94</b>	<b>29,75</b>	<b>2,87</b>	<b>32,62</b>	<b>22,58</b>	<b>2,87</b>	<b>25,45</b>	<b>279</b>
Ciencias Jurídicas y Sociales	Abogacía	40,74	2,78	43,52	31,48	1,85	33,33	21,30	1,85	23,15	108
	Psicología	38,46	0,00	38,46	17,95	2,56	20,51	38,46	2,56	41,03	39
	<b>Subtotal</b>	<b>40,14</b>	<b>2,04</b>	<b>42,18</b>	<b>27,89</b>	<b>2,04</b>	<b>29,93</b>	<b>25,85</b>	<b>2,04</b>	<b>27,89</b>	<b>147</b>
Ciencias de la Salud	Medicina	11,76	5,88	17,65	56,86	11,76	68,63	11,76	1,96	13,73	51
	Nutrición	14,29	28,57	42,86	28,57	28,57	57,14	0,00	0,00	0,00	14
	Kinesiología y Fisiatría	10,00	30,00	40,00	20,00	40,00	60,00	0,00	0,00	0,00	10
	Adm. Servicios Salud	33,33	0,00	33,33	0,00	36,11	36,11	25,00	5,56	30,56	36
	<b>Subtotal</b>	<b>18,92</b>	<b>9,01</b>	<b>27,93</b>	<b>31,53</b>	<b>24,32</b>	<b>55,86</b>	<b>13,51</b>	<b>2,70</b>	<b>16,22</b>	<b>111</b>
Comunicación Social	Comunicación	44,62	3,08	47,69	20,00	3,08	23,08	18,46	10,77	29,23	65
	Periodismo	43,90	0,00	43,90	14,63	0,00	14,63	36,59	4,88	41,46	41
	Publicidad	48,08	1,92	50,00	25,96	0,96	26,92	19,23	3,85	23,08	104
	<b>Subtotal</b>	<b>46,19</b>	<b>1,90</b>	<b>48,10</b>	<b>21,90</b>	<b>1,43</b>	<b>23,33</b>	<b>22,38</b>	<b>6,19</b>	<b>28,57</b>	<b>210</b>
<b>TOTAL</b>		<b>40,12</b>	<b>2,42</b>	<b>42,54</b>	<b>25,71</b>	<b>4,64</b>	<b>30,34</b>	<b>23,19</b>	<b>3,93</b>	<b>27,12</b>	<b>992</b>

P= Parcial (menos de 24 horas cátedra)

C= Completa (24 o más horas cátedra)

De su análisis se desprende la prevalencia de las dedicaciones docentes de menor carga horaria, las denominadas "parciales", que ascienden al 89.02% en contraposición a las dedicaciones "completas" (10.98%). Aquí cabe acotar que la institución remunera ciertas actividades académicas como adicionales, circunscriptas a tareas concretas y a los tiempos en que se desarrollan. Por ejemplo, se reconoce una suma fija para la tutoría de tesina, o se abona un plus por proyecto de investigación. Esto compone un plantel docente que centralmente y de forma permanente sólo da clases y atiende alumnos, en tanto que otras actividades académicas son adicionales. De la entrevista con el Vicerrector de Evaluación se infiere que en casos especiales, cuando existe un marcado interés institucional por contar con un determinado docente, puede existir una negociación entre partes para acordar el salario.

De los datos de planta docente también se desprende como caso especial la Facultad de Ciencias de la Salud, referido sin duda al proceso de acreditación de su carrera de Medicina (Resolución CONEAU N° 396/01, acreditación por tres años con compromisos de mejoramiento). Se observa que se ha logrado un alto porcentaje en categoría de profesores con dedicación completa (36.03%) sobre su propia planta. El resto de las facultades oscila entre un 6.12% y un 9.52%. Puede afirmarse que esta Facultad se ha posicionado ventajosamente en el contexto de la UCES, y puede inferirse

que ello (ya que es una de las nuevas ofertas) se debe al esfuerzo institucional volcado para acreditar Medicina. La impresión se refuerza al analizar la planta docente con titulación de posgrado al observarse que esta Facultad cuenta con el 55.86% de su plantel con postgraduación, estableciendo clara diferencia con el resto de las facultades (las que oscilan entre el 22.45% y el 32.62%).

Respecto a la selección docente, la Universidad procede con modalidades de captación variadas: presentación espontánea de currículos, recomendación por parte de algún directivo, publicación en medios de difusión. Se realizan entrevistas con los docentes preseleccionados según antecedentes (que adquieren características de coloquio), en las que participan la Secretaría Académica y directivos de la carrera que corresponda, y luego se los designa por un cuatrimestre. El sistema, que no provee estabilidad ni asegura la consolidación del plantel, va a ser sustituido por concursos docentes por antecedentes y oposición, con designaciones bianuales y posibilidad de redesignación hasta un máximo de dos años, de acuerdo a la evaluación de desempeño.

Se desarrolló un programa en el que se evalúa al docente sobre la base de un índice que integra cuatro indicadores ponderados referidos a las dimensiones académica, profesional, institucional-laboral y de proyección personal (60, 25, 10 y 5 puntos máximo respectivamente). Aquel que obtiene más de 60 puntos es redesignado automáticamente, el resto queda a consideración de la Comisión Evaluadora.

El ingreso por concurso con plazos de dos a cuatro años permitirá que los mismos docentes puedan planificar actividades académicas en espacios temporales no acotados a cuatrimestres, formato éste que posiblemente desaliente en la actualidad contribuciones a las áreas tanto de enseñanza de grado, como de investigación y extensión.

Otra característica del plantel de UCES es la procedencia de sus docentes. Una alta incidencia corresponde a profesores de la Universidad de Buenos Aires. Esto ha sido enfatizado por autoridades de la Universidad como rasgo de valoración positiva. En algunos casos, dicha procedencia opera como requisito de selección de docentes en la UCES.

Si bien queda claro que es intención de la Universidad aumentar las dedicaciones de los profesores, no queda claro cómo esto se va a realizar.

### ***Evaluación y capacitación docente***

En las definiciones institucionales explícitas, evaluación y capacitación se complementan bajo un mismo objetivo: el mejoramiento. El Departamento de Capacitación Docente, que depende de Secretaría Académica de la Universidad, es el encargado de ambas funciones. Se organizó a partir de la iniciativa del Vicerrectorado de Evaluación y la Secretaría Académica en 1996, mediante un llamado público de antecedentes con título específico en Ciencias de la Educación. Todas las personas seleccionadas son egresadas de la UBA.

El desempeño docente se evalúa mediante intervenciones directas en el aula (observación de clase con guía estructurada), encuestas de satisfacción a los alumnos e informes de directivos de carrera.

Las observaciones en aula se planifican en base a listados que la Secretaría Académica deriva al Departamento de Capacitación. A partir de los resultados de las encuestas suministradas por los alumnos, de observaciones de los directivos de las carreras, de evaluaciones previas del equipo pedagógico o simplemente por el ingreso reciente de un docente, se eligen las clases que deben ser observada. Las secuencias de observación se extienden el tiempo que se considere necesario (hubo casos de hasta diez observaciones sucesivas). Luego el equipo pedagógico intercambia con el docente el informe correspondiente y éste puede firmarlo en conformidad o no.

Los docentes, en términos generales, opinan que esta metodología evaluativa en principio puede producirles inquietudes y alguna resistencia pero que luego se habitúan. La mayoría dice haber sido avisado previamente, aunque algunos declaran haberse sorprendido al ingresar el pedagogo a su clase para realizar la observación. En general, manifiestan la utilidad de tales actividades, especialmente en referencia a que “somos casi todos profesionales” y reconocen no contar con preparación específica en didáctica. Asimismo, resaltan que existe mucha presencia de directivos y personal técnico en todo lo referente al proceso de enseñanza-aprendizaje. Se enfatizó, incluso, el hecho de que si el docente se retrasa, se lo llama por teléfono; también si falta. El seguimiento y control de gestión sobre los docentes es bien visto por estos y en general aceptan que la satisfacción del alumno es un elemento importante para la institución.

El Departamento de Capacitación elabora un informe para cada carrera en atención a las dificultades encontradas, a partir de las cuales se definen los contenidos de los cursos de capacitación (que son optativos). Se ha observado que la concurrencia de los docentes a estos cursos es baja. En las reuniones con profesores se relacionó esto con el hecho de que se está cursando la Especialización en Docencia Universitaria, lo cual podría interpretarse como un redoblamiento de los esfuerzos en el área de capacitación. También se ofrecen al docente tutorías pedagógicas en aula (se realizan secuencialmente en el número que sea necesario), asesorías por demanda y material de apoyo impreso. Todo esto es bien visto por la generalidad de los docentes que lo perciben como una ayuda institucional.

Respecto a los materiales impresos que están a disposición de todos los docentes, se observa que se orientan a proporcionar guías para la comprensión de metodologías aúlicas, para la organización de actividades teóricas y prácticas, para la planificación de las asignaturas y para la evaluación de los aprendizajes.

La Secretaría Académica enfatiza en que un resultado negativo en los mecanismos de evaluación no implica consecuencias directas sobre la permanencia en el cargo del docente. Los alumnos perciben como importante la opinión del pedagogo y los docentes aceptan que una eventual evaluación negativa implicará la intervención del equipo pedagógico.

En la respectiva reunión, el equipo de Capacitación transmitió un fuerte compromiso con la tarea planificada institucionalmente. Expresaron algunas limitaciones en referencia a las disponibilidades horarias del personal (dedicaciones).

Se observa que no existe legajo pedagógico del docente en el área, debido a la inexistencia de soporte informático; ello implica un desaprovechamiento del importante

caudal de información que se genera en el propio proceso de evaluación y capacitación docente. De todos modos, aunque esta información no se encuentre en soporte informático en el Departamento de Capacitación Docente, se puede acceder a ella.

Cuando se pregunta sobre aspectos técnicos de la encuesta a alumnos, se responde que ello corresponde a otra área (Estadística). Si bien es natural que cuanto mayor sea el nivel de especificidad técnica de un tema éste sea conocido en detalle por los especialistas que lo realizan, se advierte que es necesaria una coordinación más ajustada entre ámbitos de competencias afines, ya que si bien la responsabilidad primaria debe ser del área de Estadística quienes aplican el instrumento debieran conocer sus características esenciales y objetivos del mismo.

Respecto a la expansión de actividades del Departamento, informan que participan de dos proyectos de investigación presentados a subsidio interno (sobre motivación en el aprendizaje y sobre evaluación del sistema de aprendizaje en Medicina).

En referencia a la capacitación del personal docente, en términos generales, puede notarse una política institucional hacia la capacitación pedagógica (mejoramiento de estrategias áulicas). Respecto a la capacitación específicamente disciplinaria, los datos obtenidos a partir del Informe de Autoevaluación y de las entrevistas realizadas con distintos sectores de la comunidad educativa, revelan que lo planificado remite al otorgamiento de becas (aranceles diferenciados, incluso becas completas de arancel) a los docentes de UCES para el cursado de las propias ofertas de posgrado. Incluso en la revisión de los dictámenes de acreditación de las ofertas de posgrado, se observa que la propuesta de incremento de planta con título de posgrado se canalizan principalmente a través de la Especialización en Docencia Universitaria, ofrecido por la propia institución<sup>9</sup>.

### ***Matrícula***

La matrícula en la UCES ha experimentado una tendencia ascendente altamente significativa en los últimos años (de 1907 alumnos en 1996 a 4406 en el 2000, aumentó 131%). Se ha observado un decremento puntual en el último año, lo que ha sido entendido por la institución como producto de la situación económica del país.

La Universidad no presenta datos sobre nivel socioeconómico de su alumnado, por lo que no se puede profundizar en este análisis.

La matrícula se orienta internamente hacia la Facultad de Ciencias Empresariales (convoca al 53% del total de alumnos), seguida por la Facultad de Ciencias Económicas (21%), la de Comunicación Social (18%) y luego, con guarismos más bajos, la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales (4%) y la Facultad de Ciencias de la Salud (4%), la que debe recorrer el camino de la consolidación dada su creciente creación. El ingreso 2000 ratifica esta orientación matricular en la UCES: Ciencias Empresariales 49.48%; Ciencias Económicas 23.05%; Comunicación Social 19.05%; Ciencias Jurídicas y Sociales 4.51% y Ciencias de la Salud 3.91%. Estos datos indican que el perfil de origen de la institución es actualmente muy dominante.

---

<sup>9</sup> UCES ha presentado ante el CRUP un proyecto denominado "Sistema de becas cruzadas" que permitirá a los docentes de diferentes universidades privadas cursar posgrados gratuitamente en cualquiera de ellas.

En cuanto a la composición de género (46% femenino, 54% masculino sobre total alumnado), se observa cierta variación hacia la feminización de la matrícula en las nuevas carreras. En las ofertas de origen se detecta en la matrícula una cierta predominancia masculina.

La composición etaria en su distribución central (44% de 20 a 24 años y 30% de 25 a 29 años) no parece relacionarse directamente, en el análisis global de los datos, con los alumnos que ingresan con equivalencias del nivel terciario, por lo que se estima que en dicha distribución operan factores que no pueden detectarse en los datos presentados.

### *Admisión de alumnos*

La UCES admite dos tipos de alumnos: los ingresantes directos y los ingresantes por equivalencias. Estos últimos son aquellos que cuentan con doce o más asignaturas aprobadas en el nivel terciario. Debe hacerse notar que cuando tienen equivalencias en menos de esa cifra, para la institución son considerados alumnos directos. Ello sesga los datos estadísticos y su proyección en el análisis de indicadores de rendimiento académico. No se obtuvieron explicaciones al respecto en las distintas reuniones realizadas con autoridades académicas y equipo técnico, salvo el ofrecimiento de la información estadística ya disponible.

La incidencia en la matrícula de los alumnos con equivalencias ha sido muy alto hasta el año 1998, en que por primera vez la cantidad de alumnos directos supera a los alumnos con equivalencias. Ello implica que en sus primeros seis años de funcionamiento, la UCES fue principalmente receptora de alumnos formados previamente en el nivel terciario.

El 41% de los ingresantes en 2000 a la Facultad de Ciencias Empresariales lo hicieron con equivalencias, del mismo modo que el 28% de los correspondientes a la Facultad de Comunicación Social y el 15% de los de la Facultad de Ciencias Económicas. Cabe indicar que en las nuevas carreras no se observan porcentajes elevados.

Los docentes manifiestan una preocupación sobre la articulación con el nivel terciario fundada en la presuposición de que una alta matriculación de ingresantes bajo esta condición implicaría una demanda a la Universidad de progresar en la acreditación de competencias aplicativas, y que ello podría expresarse en una desmotivación por lo que en forma general podría clasificarse como formación teórica, considerada por cierto indispensable por los docentes. Paralelamente, ellos entienden que la valoración positiva por parte de los alumnos de la formación "práctica" podría ponderarse como una potencialidad de la UCES y debería estimarse explícitamente en el desarrollo institucional reconsiderando en el contexto de los fines institucionales la articulación terciario-universitario.

Respecto al sistema de admisión, debe señalarse que es heterogéneo, aunque se pueden distinguir claramente dos tipologías. En la Facultad de Ciencias de la Salud los aspirantes a ingresar a sus carreras tienen un sistema de ingreso particular y en el resto de las facultades, con pequeñas variaciones y una asignatura disciplinar distintiva, el régimen es muy similar. Para la mayoría de las carreras el programa consiste en una entrevista informativa (voluntaria y gratuita), una entrevista de admisión; un taller de técnicas de estudio con asistencia obligatoria del 100% y un curso específico de alguna

disciplina que determina la Dirección de Carrera. Esta fase es arancelada y el costo para el año 2002 era de 95 pesos.

Para las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud, el sistema consiste en una entrevista personal de carácter informativo, vocacional y orientadora, un curso preparatorio y examen de ingreso. Las materias del curso preparatorio y del examen de ingreso son Morfología Humana e Introducción a la Bioquímica. El curso dura cuatro semanas con una carga horaria de 50 horas reloj y la asistencia es obligatoria. El examen de ingreso se aprueba con cuatro puntos, calificación que se alcanza si se responde satisfactoriamente al 60% de las preguntas.

Teniendo en cuenta lo vertido en las reuniones con profesores acerca de que los alumnos ingresan con un nivel muy bajo (agrafía, incapacidad de comprensión lectora, incapacidad abstractiva, etc.) se estima como necesaria la revisión del sistema de admisión a la Universidad como tal, sin desmedro de cierta especificidad disciplinaria. No obstante entender que los problemas planteados son comunes al resto del sistema universitario, en la UCES podría contemplarse otra problemática: la del alumno ingresante por equivalencias, que tradicionalmente ha conformado un alto porcentaje de la matrícula, cuyo rendimiento comparativo en el sistema debiera estudiarse con detenimiento.

#### ***Indicadores de rendimiento académico de los alumnos***

Un aspecto que se destaca de los datos presentados por la Universidad sobre rendimiento académico es el abandono por carrera y por facultad. Sobre estos datos, el Informe Estadístico indica que la carrera donde se registró el mayor abandono para el año 2000 fue la carrera de Periodismo (40%) seguida de la de Comercio Exterior (35%). Las carreras de Marketing, Psicología y Recursos Humanos registran un abandono del orden del 30%. El dato consolidado por facultad muestra que la Facultad de Ciencias Económicas presenta un abandono del orden del 30% para ese mismo año. En términos históricos es la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales la que registra un promedio de abandono alto, del orden del 40%.

Algunas tasas elevadas de rendimiento se pueden interpretar a partir del hecho de que buena parte de la matrícula tenga cubierto un tramo importante de la carrera en un establecimiento terciario e ingresa a la UCES entre el segundo y tercer año de la carrera. Esta importante franja de la matrícula que ingresa depurada y con mayor definición vocacional tendría un tránsito más acelerado, que el común de los alumnos, en lo que le resta de la carrera de grado. Un rasgo adicional que permitiría sostener esta hipótesis es que el grupo etario de 26 a 30 años tiene estudios terciarios completos y muestra una menor tasa de deserción que el grupo etario de 20 a 25 años, que ingresa directamente a las carreras de la Universidad. Estas apreciaciones no son válidas para las facultades de Ciencias de la Salud y Ciencias Jurídicas y Sociales, que no tienen ingresantes por equivalencia. Lo expresado, no obstante, tiene carácter conjetural, porque las estadísticas aportadas por la universidad no han incluido los cruces de datos adecuados.

Es de destacar el alto porcentaje de alumnos que se presentan y aprueban los exámenes: entre 1996-2000 el 85% de los estudiantes se presentó a rendir sus exámenes a término y de ellos aprobó el 87%. En las diversas consultas sobre el tema se argumentó que un factor importante es que el alumno no se presenta si no se considera preparado, y que en

ello influye el seguimiento por parte de los profesores, que se convierte en trato muy personalizado por ser los grupos aúlicos de reducido tamaño (20-30 alumnos). Alumnos de algunas facultades expresan que cuentan con las direcciones electrónicas de sus profesores, a veces también con los teléfonos, y que pueden comunicarse libremente con ellos.

Los alumnos expresan que “tenemos los profesores de la UBA pero sin la masividad de la UBA”. Los docentes manifiestan estar sumamente cómodos trabajando con grupos acotados y lo valoran muy positivamente.

En términos de promedio, los alumnos aprobaron sus exámenes en el siguiente rango de notas: 4-5 el 39%; 6-8 el 34% y 9-10 el 27%, resultando interesante como dato que en las calificaciones entre 7 y 10 puntos se ubique el 61% de las notas obtenidas. También este aspecto del rendimiento académico fue atribuido a la relación personalizada docente-alumno generada en el trabajo con grupos pequeños, y que implica un seguimiento y evaluación continua del aprendizaje del estudiante.

En cuanto a la graduación, el 17% de los alumnos entre 1995 y 1997 se graduaron en término; a partir de ese año la tasa disminuyó a valores entre 5 y 7%. Es de notar que en 1998 la UCES recibe alumnos por ingreso directo por primera vez, y que ello parece haber afectado su tasa de graduación en término.

Egresados 2000 -2001. Fuente: Informe Anual 2001.

UNIDAD ACADÉMICA	NOMBRE DE LA CARRERA	TOTAL DE INSCRIPTOS 2001	INGRESANTES ULTIMOS AÑOS 2000 - 2001		EGRESADOS ULTIMOS AÑOS 2000 - 2001	
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL	Licenciatura en Publicidad	598	291	330	53	65
	Licenciatura en Periodismo	78	24	44	2	6
	Licenciatura en Comunicación Social	197	83	106	-	-
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES	Licenciatura en Comercialización	1804	816	682	162	189
	Licenciatura en Comercio Exterior	256	146	94	25	33
	Licenciatura en Gerenciamiento Ambiental	58	19	22	-	-
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	Licenciatura en Administración de Empresas	554	253	208	49	69
	Contador Público	217	101	80	1	4
	Licenciatura en Economía	85	51	43	-	-
	Licenciatura en Recursos Humanos	221	96	112	-	-
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES	Abogacía	167	91	70	-	6
	Licenciatura en Psicología UCES BAR-ILAN	105	25	88	-	-
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	Licenciatura en Administración de Servicios de Salud	106	34	37	3	14
	Medicina	76	40	34	-	-
	Licenciatura en Nutrición	13	-	13	-	-
	Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría	18	-	18	-	-

Pese a no contar con información acerca de la situación laboral de los alumnos, en las entrevistas con ellos surgió que un número importante trabaja. Desde esta premisa, la población estudiantil de UCES presenta una mezcla de alumnos *parttime* y *fulltime*, la que de acuerdo a su composición porcentual influirá de diferente manera en la duración real de las carreras.

Debe señalarse que la UCES ha presentado indicadores de rendimiento académico que resultan insuficientes para establecer comparaciones entre diversas situaciones existentes en la institución (incluso se detectaron datos inconsistentes) y para elaborar hipótesis explicativas.

Asimismo, cabe indicar que no se encontró información del indicador de duración real de las carreras, el que para las articuladas con el Instituto igualmente estaría sesgado por las características del ingreso ya señaladas.

## **2.2. Posgrado**

### *Consideraciones introductorias*

La UCES ha tenido desarrollo del posgrado desde su iniciación en el año 1992. En el Estatuto se prevé el Departamento de Posgrado, que depende de Rectorado y centraliza todas las ofertas de tal nivel de formación. Esta concentración académica obedeció a una necesidad institucional fundacional, en la que se quería precisar una política que fuera significativa al perfil de la Universidad y respondió, en su origen, a los requerimientos de diseñar una política adecuada en función de dicho perfil

Asimismo, la iniciativa de un Departamento que organice transversalmente las propuestas de carreras de posgrado con relación a la oferta académica de las diferentes facultades mostró ser apta para solucionar una serie de dificultades vinculadas con las características de la formación demandada por las comunidades académicas y profesionales que constituyen su público. Entre las ventajas expuestas por las autoridades de la institución se encuentran las siguientes:

- conformar espacios para el trabajo interdisciplinario,
- evitar el aislamiento de la oferta en las diferentes facultades y generar una masa crítica integrada,
- formar profesionales en determinados campos de prácticas y conocimientos orientados a redireccionar y/o fortalecer carreras profesionales en desarrollo en las que habitualmente convergen las áreas disciplinarias.

### Oferta de posgrado de la UCES

Carrera/Proyecto	CONEAU Estado	N° Exp/Resol
Especialización en Docencia Universitaria	Acreditada	RC N° 271/00
Especialización en Políticas y Administración en Salud Mental	Acreditada	RC N° 231/00
Especialización en Psicoanálisis con Adolescentes	Acreditada	RC N° 361/00
Especialización en Psicoanálisis con Niños	Acreditada	RC N° 341/00
Especialización en Psicología Forense	Acreditada	RC N° 232/00
Maestría en Negocios Internacionales	Acreditada	RC N° 406/99
Maestría en Problemas y Patologías del desvalimiento	Acreditada	RC N° 187/01
Maestría en Recursos Humanos	Acreditada	RC N° 773/99
Maestría en Transporte <sup>10</sup>	Acreditada	RC N° 402/99
Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales	Acreditada	RC N° 146/02
Especialización en Psicoanálisis <sup>11</sup>	No acreditada	RC N° 974/99
Especialización en Psicodiagnóstico <sup>12</sup>	No acreditada	RC N° 330/00
Especialización en Psicología Educacional	No acreditada	RC N° 943/00
Master en Gestión de Negocios y Formación profesional para la Integración Latinoamericana <sup>13</sup>	No presentada	
Maestría en Estudios Ambientales	No acreditada	RC N° 377/00
Proyecto de Maestría en Dirección de Instituciones de Salud	No acreditada	RC N° 219/00
Doctorado en Psicología	Acreditada	RC N° 510/01
Doctorado en Derecho Privado	Acreditada	RC N° 419/01

Los primeros proyectos fueron maestrías profesionales (tipo MBA). En consonancia con esta oferta se creó la Escuela de Negocios. Estos desarrollos originales se ubican entre 1992 y 1998. La segunda etapa amplió la mira del posgrado hacia campos disciplinarios nuevos con respecto al perfil inicial, además se orientó a encaminar los posgrados en vista de los estándares de calidad establecidos en la Ley de Educación Superior 21.521 y la Resolución Ministerial N° 1168/97.

Para ello se estableció un convenio con APBA integrando carreras de especialización en psicología, convenio que recorrió las instancias legales pertinentes. En ese marco, fueron acreditadas cuatro carreras de especialización, y según expresión de los directores de estos posgrados “existió una política de UCES que acudió a APBA porque querían abrir Psicología y buscaron el apoyo en la organización profesional para la apertura de grado y posgrado”. Al no poder acreditar una quinta carrera presentada (Especialización en Psicoanálisis) se decide discontinuarla y no iniciar gestiones para incorporar otras carreras de especialización que no reunían los requerimientos de calidad.

Debe dejarse expresamente señalado que la totalidad del proceso y la responsabilidad académica y de titulación de estos posgrados es de la UCES. Si se analiza la situación de acreditación y categorización de las carreras de posgrado en psicología en el sistema público y privado (datos a julio 2002, CONEAU) se observa que sobre 31 carreras acreditadas en el área del total de 64 existentes, la UCES tiene seis ofertas acreditadas (un doctorado, una maestría y cuatro especializaciones), lo que implica una acumulación del 19.35% sobre el total de carreras acreditadas y de un 37.5% sobre el

<sup>10</sup> No comenzó a dictarse.

<sup>11</sup> Se discontinuó.

<sup>12</sup> Trámite de autorización ministerial suspendido. No se dicta.

<sup>13</sup> Se decidió discontinuarla.

total de posgrados acreditados del subsistema privado. Sin duda ello representa un fuerte impacto en el mercado de graduados, al cual ofrece dos posgrados directamente vinculados con el área clínica y el psicoanálisis (Especialización en Psicoanálisis con Niños y Especialización en Psicoanálisis con Adolescentes), cuatro que remiten a prácticas interdisciplinarias (Especialización en Psicología Forense, Especialización en Administración y Políticas en Salud Mental y Maestría en Problemas y Patologías del Desvalimiento, esta última proveniente de la ex Universidad Bar Ilan) y uno de carácter eminentemente académico (Doctorado en Psicología).

Al respecto, cabe mencionar que, en el campo curricular de las primeras carreras de administración que conformaron el proyecto institucional original, el signo distintivo de la oferta en relación con otras instituciones fue el de la formación profesional con un alto componente de conocimientos y competencias vinculado con las humanidades y ciencias sociales, contando los planes de estudio con asignaturas como Psicología, Sociología y Antropología Filosófica. Dicha cultura académica se remonta incluso a la oferta académica de la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales.

Asimismo, en esta etapa tuvo lugar la reorganización de las maestrías en el área de administración, en la cual fueron modificadas y acreditadas dos maestrías, creados y acreditados tres proyectos de maestría, no presentadas a acreditación porque se discontinúan tres maestrías y en estado de reconsideración para acreditación dos maestrías. No fueron acreditadas dos carreras de maestría del total de las presentadas.

En consonancia con la fuerte política de capacitación docente que desarrolla la UCES, y en convenio con la Universidad Nacional de Lanús (UNL) y la Universidad Nacional de Tres de Febrero (UNTREF), se desarrolló un posgrado de Especialización en Docencia Universitaria en Ciencias Empresariales y Sociales, carrera acreditada y modificada según recomendaciones de la evaluación.

Es política institucional explícita discontinuar las ofertas de posgrado que no logren acreditación, argumentando que, de acuerdo con el espíritu legal, sólo deben sostenerse aquellos posgrado debidamente acreditados. También es de hacer notar que en ninguna de las presentaciones se solicitó la categorización de las carreras.

Un tercer periodo de desarrollo comienza en el año 2000 y refiere al desarrollo del doctorado en la UCES.

Se generaron dos doctorados, ambos acreditados: uno a partir de la carrera de grado en Abogacía en convenio con la Universidad Pantheon Assas de Paris II, orientado al Derecho Privado, y un doctorado en Psicología que emerge del desarrollo del área de posgrado preexistente y los proyectos de investigación disciplinarios. A la vista las Resoluciones N° 419/01 y N° 510/01 de acreditación de los doctorados de la UCES, se observa que la Universidad realizó un esfuerzo importante para renovar el personal de directores, componentes de comisiones de Doctorado y de cuerpos académicos buscando que reunieran las condiciones estipuladas en los estándares de acreditación. Asimismo, produjo las reorganizaciones curriculares sugeridas (por ejemplo, diversificar el sesgo clínico en psicología o introducir mención en Derecho) y presentó proyectos adecuados de investigación al serles señaladas las falencias al respecto. Cabe puntualizar que en el Informe de Autoevaluación, la UCES no presenta información

sobre sus doctorados debido a que sus desarrollos fueron posteriores a la fecha de presentación.

En cuanto a la organización de la formación posgradual, existen consejos académicos por área disciplinar y existen pautas para articular posgrado con el Departamento de Investigaciones. Las áreas disciplinarias son: Administración y Negocios, Psicología y Ciencias Jurídicas. En el contexto general de expansión institucional, en el área de posgrado parece sobresalir prioritariamente la necesidad de crecimiento y diversificación, que ha sido consecuencia de la inexistencia de un modelo preestablecido.

Se observa que, a la vez que se plantea la necesidad de transversalizar y articular<sup>14</sup>, se crean nuevas y diversas ofertas de posgrado. Respecto a esta modalidad de expansión, los directores de posgrado opinaron que todo crecimiento institucional es desordenado, y justificaron el estilo de generación de ofertas por asociación con personas o instituciones relevantes. Por otra parte, algunos directivos de carreras y decanos han expresado su opinión respecto a la posibilidad del desarrollo investigativo en sus propias áreas de responsabilidad. Con el comienzo de la actividad de investigación y el aumento de oferta de posgrado es necesario profundizar la vinculación entre grado, posgrado e investigación.

### ***Organización curricular***

Una de las preocupaciones planteadas fue la de subsanar el déficit de formación en metodologías de investigación, debido al sesgo profesionalista de los alumnos del posgrado. Para ello se incluyeron o reorganizaron materias específicas.

Asimismo, los dictámenes de acreditación de los diferentes posgrados de la UCES han considerado satisfactorios, luego de las vistas, los contenidos curriculares y su implementación.

Como aspectos señalados para el propio mejoramiento, se ha propuesto la flexibilización curricular, asegurando transversalidades, y la articulación entre carreras de campos disciplinarios afines.

### ***Planta docente***

En los cuadros siguientes se presentan datos extraídos del informe complementario sobre planta docente de posgrado, en el que se han incluido sólo especializaciones y maestrías.

#### ***Docentes de maestrías, con indicación de cargos, títulos académicos y actividad de investigación***

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Titular	70	75.27
Asociado	8	8.60
Adjunto	15	16.13
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

<sup>14</sup> Informe de Autoevaluación, página 105.

Título de Grado	Cantidad	%
UBA	55	59.15
UNCBA	4	4.30
UNLP	4	4.30
UADE	4	4.30
UCES	2	2.15
UCA	5	5.37
UNR	2	2.15
Extranjeras	2	2.15
Otras	15	16.13
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

	Título de Posgrado			
	Titulado		Cursado	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Doctorado	7	7.52	5	5.37
Magister	25	26.88	4	4.30
Especialista	11	11.82	1	1.07
Esp. Doc.	0	0.00	14	15.06
<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>46.22</b>	<b>24</b>	<b>25.80</b>

Categoría	Cantidad	%
I	0	0.00
II	1	1.07
III	1	1.07
IV	0	0.00
V	3	3.22
Colaboración	1	1.07
Adjunto	0	0.00
Becario	2	2.15
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8.6</b>

Radicación	Cantidad	%
CONICET	2	2.15
UBACYT	4	4.30
OTROS	2	2.15
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>8.60</b>

Docentes con actividad profesional sobre total docentes de Maestrías: 72,10% (total absoluto: 98 docentes)

*Docentes de especializaciones, con indicación de cargos, títulos académicos y actividad de investigación*

Cargo	Cantidad	%
Titular	38	74.52
Asociado	7	13.72
Adjunto	6	11.76
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Título de Grado	Cantidad	%
UBA	33	64.72
UCA	5	9.80
UNLP	5	9.80
Otras	8	15.68
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>100%</b>

	Título de Posgrado			
	Titulado		Cursado	
	Cantidad	%	Cantidad	%
Doctorado	2	3.92	5	9.80
Magister	5	9.80	4	7.84
Especialista	0	0.00	2	3.92
Esp. Doc.	0	0.00	0	0.00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13.72</b>	<b>11</b>	<b>21.6</b>

Categoría	Cantidad	%
I	0	0.00
II	0	0.00
III	1	1.96
IV	1	1.96
V	0	0.00
Colaboración	3	5.88
Adjunto	1	1.96
Becario	1	1.96
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13.72</b>

Radicación	Cantidad	%
CONICET	2	3.92
UBACYT	3	5.88
OTROS	2	3.92
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>13.72</b>

Total docentes con actividad profesional sobre total de docentes: 66.60% (total absoluto: 51 docentes)

Las conclusiones que se generan deben ser interpretadas como tendencias obtenidas sobre 144 docentes (93 de maestrías y 51 de especializaciones). Como datos relevantes se pueden consignar que en el caso de las maestrías, los profesores con título de posgrado ascienden al 46.22% de la planta, en tanto que se hallan cursando posgrados el 25.8% de ésta. Es interesante el impacto, en este último aspecto, de la Especialización en Docencia Universitaria, que convoca al 15.06% de los docentes en fase de posgraduación. No ocurre lo mismo en el caso de las especializaciones, en las que el plantel de profesores con título de posgrado alcanza solamente un 13.72%, encontrándose en curso de posgraduación un 21.56% (en este caso, ningún docente cursa la Especialización en Docencia).

Inversamente, es en las especializaciones donde se registran guarismos más elevados en el rubro de investigación (13.72% sobre 8.6% en las maestrías), si bien en términos absolutos éstas últimas cuentan con un investigador más (8 sobre 7).

En lo que respecta al reclutamiento de investigadores y académicos, se observa que mayoritariamente poseen categorías académicas intermedias y provienen de la UBA. Asimismo, se observa que recién comienzan a reclutarse egresados de posgrados de la propia institución.

En atención a lo señalado, es necesario ir fortaleciendo el plantel con investigadores de categorías más altas e ir consolidando una carrera académica acorde con los propósitos que la institución se ha fijado.

### *Evaluación docente*

La modalidad de evaluación docente en el posgrado sigue las mismas pautas que en el grado: observaciones en aula y encuestas de satisfacción de alumnos. Los docentes son percibidos en un 90% en las categorías bueno, muy bueno y excelente y las observaciones pedagógicas proveen datos para la planificación de las tutorías pedagógicas.

Los docentes de la UCES pueden acceder a becas (arancel diferenciado) para el cursado de los posgrados ofrecidos, dentro de la planificación de Capacitación Docente.

### ***Matrícula***

En el Informe de Autoevaluación se hace constar una matrícula de 92 alumnos para las especializaciones y de 317 alumnos para las maestrías. No se hallan preponderancias de género que sean significativas y se señala que el ingreso disminuyó en general un 4% desde 1996 y que aumentó un 5% en 2001.

### ***Admisión de alumnos***

Las condiciones de admisión se discriminan de manera particularizada para cada área disciplinaria y en atención a la heterogeneidad u homogeneidad de los aspirantes. Así por ejemplo se pueden ofrecer talleres de evaluación de competencias, obligatorios y comunes, a todas las carreras del tipo MBA.

### ***Indicadores de rendimiento académico***

El Informe de Autoevaluación indica que los graduados en el área de negocios poseen alta inserción laboral (75% de los casos) y que en otras carreras de posgrado la inserción es previa (Patologías del Desvalimiento), aunque no se cuenta con evidencia empírica al respecto.

Las tasas de retención son altas en las especializaciones (89%) y aceptables en las maestrías (69%). En las primeras no se registran graduaciones, si bien hay alumnos (19) en condiciones de presentar sus tesis, en las segundas la tasa es del 18% y hay 152 alumnos en condiciones de rendir sus tesis.

Según información suministrada en las entrevistas, pareciera que existen dificultades para lograr la culminación de los estudios de posgrado, pero los datos en este rubro son escasos y no permiten un análisis pormenorizado del rendimiento académico. No obstante, cabe subrayar que los posgrados de la UCES en vigencia han sido acreditados por la CONEAU y se hallan bajo cumplimiento de las recomendaciones que obran en los dictámenes respectivos.

## **3. INVESTIGACION**

### **3.1. El desarrollo de una política de investigaciones**

La investigación es una de las funciones establecidas en el Estatuto de la UCES. No obstante ello, las actividades de investigación se han comenzado a desarrollar solamente en los últimos años, esencialmente a partir de 1996. Este desarrollo

relativamente lento de la investigación es atribuible al origen de la Universidad, que nace como un esfuerzo educacional en el área del marketing y de otras directamente vinculadas con los objetivos y preocupaciones de las empresas, es decir, en áreas disciplinarias en las cuales la tradición de la investigación es más débil y la necesidad y utilidad de la investigación académica menos evidente. Estas consideraciones son importantes ya que sirven de marco a la evaluación de la investigación que se realiza en la UCES.

Como consecuencia de una clara decisión de consolidarse como una institución multidisciplinaria, a mediados de la década del 90, la UCES comienza una rápida expansión incorporando otras áreas disciplinarias tanto en carreras de grado como en programas de posgrado. Esta diversificación de actividades y la propia naturaleza de algunas de ellas genera la necesidad y convicción sobre la importancia de desarrollar investigación como complemento a la docencia. Es importante señalar que se evidencia que las autoridades de la institución tienen un compromiso con respecto a expandir y consolidar la investigación, pero la Universidad todavía tiene un camino que recorrer para llegar a tener una masa crítica de recursos humanos y financieros dedicados a la investigación de una magnitud adecuada a una Universidad multidisciplinaria.

Como parte integrante del conjunto de actividades dirigidas al desarrollo de las actividades de investigación se crea en 1997 el Departamento de Investigaciones y se contratan dos investigadores de tiempo completo. En 1998, luego de un concurso para cinco cargos, se designó un investigador adicional. Si bien es loable la intención manifiesta de la conducción de establecer criterios institucionales para la conformación de áreas y la radicación de proyectos de investigación, aún es escasa la dotación de investigadores a tiempo completo y poco integrada la actividad con la de docencia de grado.

Los investigadores designados proponen y consiguen la aprobación de una política de investigaciones basada en cuatro ejes principales:

- la relevancia del docente-investigador en la vida académica,
- la importancia de la replicabilidad y aplicación o transferencia que todo producto de investigación debe tener,
- las formas de circulación del conocimiento intra e inter-institucional, y
- la formación de nuevos recursos humanos en el área de la investigación.

A partir de estos ejes y de la preocupación de vincular “los saberes tradicionales con los saberes profesionales” (éstos últimos especialmente importantes en la orientación de la UCES), se adoptó, luego de un proceso de consulta, una política de investigación basada en “áreas de investigación” y “campos de investigación”, los cuales a su vez incluyen líneas de investigación.

Las “áreas” seleccionadas son: 1) Ciencias de la Salud, 2) Ciencias Sociales y Humanidades, 3) Management y Negocios.

Así organizadas, las áreas de investigación diferencian neta y terminantemente las Ciencias de la Salud de las Ciencias Sociales, rectificando en los hechos alguna afirmación en sentido contrario recogida en las entrevistas.

A su vez, los "campos" de investigación seleccionados y sus líneas de investigación pueden verse en el cuadro siguiente. Son de carácter interdisciplinario y sirven como mecanismo de contención y clasificación de los proyectos que son seleccionados para su financiamiento.

<b>Campos de Investigación</b>	1. El <i>hombre</i> , calidad de vida y entorno	1.1 Políticas públicas, gestión ambiental y desarrollo regional. 1.2 Salud pública, enfermedades sociales y epidemiología. 1.3 Bromatología y mercados externos. 1.4 Bioética y sistemas complejos.
	2. Empresa, sociedad y cultura	2.1 Poder, organizaciones complejas y cultura empresaria. 2.2 Construcción de mercado, nivel de institucionalización y normas. 2.3 Tecnología fiscal, empresas y desarrollo económico.
	3. Comunicación, opinión pública y cálculo racional	3.1 Liderazgo, discurso e imagen: la construcción de las organizaciones. 3.2 Sujeto, ideología y realidad social.
	4. Acción, norma y sujeto	4.1 Estigmas, patologías y acción social. 4.2 Subjetividad, diferencia y sistema social. 4.3 Constitucionalismo, instituciones políticas y desarrollo económico. 4.4 Contratos, instituciones y organizaciones.
	5. Ética, economía y sociedad	5.1 Ética, economía y sociedad en América Latina. 5.2 Filosofía práctica. 5.3 Nuevos métodos y conceptualizaciones para el abordaje de indicadores sociales.

### 3.2. La organización de la investigación

El Departamento de Investigaciones tiene la misión de impulsar, coordinar y apoyar metodológicamente las actividades de investigación. Para el cumplimiento de estas funciones el Departamento recibe del Rectorado un fondo que le permite seleccionar y subsidiar, a través de un concurso interno, la realización de un número limitado de proyectos de investigación. Al momento de la evaluación había alrededor de 30 proyectos en estas condiciones. Ocho de ellos aprobados durante el año 2002.

Una revisión somera de una muestra de proyectos presentados y aprobados y de los correspondientes informes de avance sugiere que la gestión de estos proyectos es adecuada, tanto en términos de formalización de los procedimientos como en la calidad de los proyectos aprobados y los informes.

Adicionalmente, el departamento ha desarrollado diversas tareas de apoyo metodológico en la preparación de proyectos de investigación, dictado seminarios y realizado otras tareas de promoción y apoyo.

En forma paralela a las actividades de investigación coordinadas por el Departamento de Investigaciones hay una gama bastante amplia de actividades de investigación y consultoría desarrolladas en otros ámbitos institucionales especialmente los Institutos.

La UCES cuenta actualmente con ocho institutos algunos de ellos de reciente creación, todos los que se especifican a continuación:

- Instituto de la Comunicación Institucional (ICOMI)
- Instituto de Management y Marketing Estratégico (IMME)
- Instituto de Estudios e Investigaciones Ambientales (IEIA)
- Instituto de Estudios Laborales y Sociales (IDELAS)
- Instituto de Calidad de Vida y Administración Sanitaria (ICUAS)
- Instituto de Estudios de Finanzas Públicas (IDEFIP)
- Instituto de Altos Estudios en Psicología y Ciencias Sociales (IAEPCIS)
- Instituto de Estudios Políticos (IESP)

En los comienzos los institutos concentraron sus actividades en tareas de extensión y relaciones con la comunidad, pero más recientemente han ido incluyendo, progresivamente, actividades de consultoría e investigación. Cuatro institutos están claramente identificados con carreras de posgrado, por lo tanto, sus actividades de investigación están interconectadas con las actividades de docencia.

Los docentes tanto de las facultades como de las carreras de posgrado, realizan también algunas actividades de investigación, en gran medida vinculadas con los proyectos apoyados por el Departamento de Investigaciones. La Facultad de Ciencias de la Salud cuenta con un programa de investigación propio, para dar un ejemplo particular.

La Facultad de Ciencias de la Salud adquirió una serie de compromisos explícitos al momento de su acreditación. Como parte de estos compromisos, se creó dentro de su estructura el Departamento de Investigación, cuyas funciones son:

- diseñar el plan de investigaciones de la Facultad,
- asesorar al Decano en todos los temas referidos a los proyectos de investigación,
- desarrollar programas de investigación en general,
- evaluar los proyectos de investigación presentados y realizar el seguimiento de los mismos, y
- procurar la obtención de fondos necesarios para los proyectos de investigación.

El Departamento se encuentra a cargo de un director, y cuenta con cuatro áreas de investigación (básica, clínica, salud pública y educativa), con sus respectivos coordinadores. La dirección del Departamento la ejerce interinamente el Decano.

### **3.3. Recursos humanos y financieros e infraestructura**

Un número importante de docentes de la UCES es de dedicación simple y desarrolla en dicha institución actividades docentes. Un número bastante limitado de ellos realiza actividades de investigación en el ámbito de la UCES y su número ha aumentado en los años recientes. Sin embargo, una cantidad más importante realiza actividades de investigación en otros ámbitos institucionales, como la UBA y el CONICET. Del total de docentes vinculados con las carreras de posgrado (144) solamente 15 de ellos están desarrollando investigaciones y la mayoría lo hace fuera de UCES. El cuadro siguiente presenta la cantidad de personas dedicadas a la investigación. Puede verse que, si bien el número de investigadores ha aumentado sustantivamente en años recientes, la cantidad total es muy limitada.

*Personal jerárquico, investigadores y auxiliar administrativo vinculado a la investigación (período 1998-2001)*

Personal	Cantidad de Personal			
	1998	1999	2000	2001
Personal jerárquico	1	1	2	2
Investigadores	---	4	10	39
Personal administrativo	---	---	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>42</b>

Personal jerárquico: directores y coordinadores de Departamento.

Personal docente: directores de programas y proyectos, investigadores, docentes investigadores.

Personal administrativo: auxiliares administrativos.

Paralelamente los recursos financieros asignados a la investigación son módicos. El cuadro muestra los montos ejecutados por categoría del gasto para el período 1998-2001. Puede verse que la mayor parte de los recursos utilizados son en forma de complemento de remuneraciones al personal que participa en actividades de investigación. También puede observarse que, si bien el monto total del gasto no es alto, las cifras muestran una tendencia creciente muy alentadora en el período. La información sobre la cantidad de recursos externos aportados por contratos, convenios y subsidios no está disponible pero se estima que no son de magnitud importante.

*Composición del gasto en investigación (período 1998-2001) en miles de pesos.*

Categoría de gasto	Período			
	1998	1999	2000	2001
Remuneraciones de coordinadores de investigación	18	20	56	72
Remuneraciones de investigadores	---	23	68	265
Remuneraciones de personal auxiliar	---	---	14	14
Servicios no personales (2)	---	---	12	39
Suscripciones	4	6	8	8
Material bibliográfico	5	7	11	14
Publicaciones	10	14	37	42
Jornadas / Seminarios	---	9	17	21
Otros (3)	---	---	7	12
Viáticos	1	1	3	9
Varios	4	6	5	11
<b>TOTAL</b>	<b>42</b>	<b>86</b>	<b>238</b>	<b>507</b>

Debe destacarse el fuerte crecimiento presupuestario en el rubro, el que en cuatro años se multiplicó por doce y también el salto en las remuneraciones de los investigadores, que en tres años, por crecimiento de la planta, resultó de similar magnitud.

La infraestructura disponible en la Universidad para las distintas actividades de investigación no fue explícitamente inventariada pero no parecería ser una limitante de importancia. Con excepción del área de medicina, las investigaciones que se realizan no requieren equipos o inversiones importantes.

### **3.4. Productos y publicaciones**

La UCES edita las siguientes cinco (5) revistas:

- Revista científica de la UCES
- Revista jurídica de la UCES
- Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos (con referato)
- Cuestiones de Infancia. Revista de Psicoanálisis con niños
- Revista "Energía" (con referato)

Este esfuerzo editorial es significativo teniendo en cuenta la dimensión de la Universidad y el desarrollo alcanzado en investigación.

Otra información más detallada sobre publicaciones totales del conjunto del cuerpo docente de la Universidad no está disponible.

En el ámbito de la Facultad de Ciencias de la Salud, para poner un ejemplo, se desarrollan en la actualidad 10 proyectos de investigación, de los cuales 3 corresponden al área básica, 3 al área clínica, 2 a salud pública y 2 a educación médica. Algunos de estos proyectos se realizan en colaboración con instituciones asistenciales ajenas a la UCES, y los resultados de uno de ellos fueron presentados a un congreso científico nacional en forma de comunicación, pero debe señalarse que no se cuenta con información estadística de la productividad en términos de los indicadores clásicos, tales como publicaciones nacionales con o sin referato, publicaciones internacionales con o sin referato y otros.

En líneas generales puede decirse que se ha avanzado moderadamente en el cumplimiento de los compromisos referidos a la investigación en el marco de la acreditación. Al presente la mayoría de los docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud que desarrollan actividades científicas lo hace en ámbitos ajenos a la misma.

## **4. EXTENSION, CONVENIOS Y BIENESTAR ESTUDIANTIL**

### **4.1. Extensión**

#### *Definición y metas*

La Ley de Educación Superior en su artículo 28 inciso e) establece como función básica de la institución universitaria, el “extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y prestando asistencia científica y técnica al estado y a la comunidad”. El Estatuto de la UCES hace referencia al mismo tema en distintos artículos. En el 1º, se señala como “finalidad esencial y específica: c) la difusión cultural y técnica mediante publicaciones, cursos, seminarios, conferencias, exposiciones, muestras y/u otras actividades docentes, artísticas y de formación general”. Por otro lado, en el artículo 2º, se propone “...mantener estrecha relación con

las actividades empresarias, sociales, culturales e institucionales que se desarrollan en la Argentina y en el mundo” a través de la integración a sus actividades de “las instituciones relevantes, a las que se les requerirán aportes técnicos e informativos para el mejor cumplimiento de los objetivos de la Universidad”. En el artículo 4º, se dice que “La Universidad organizará cursos y seminarios de temporada para universitarios y personas que no lo sean”. De esta forma, UCES “participará de la responsabilidad de la educación popular”. Por último, el artículo 38º señala la atribución al Secretario Académico de la función de supervisión de la extensión universitaria.

Las diferentes entrevistas realizadas en la institución acreditan la importancia que para los responsables del área tienen estas actividades.

Por otra parte, en el Informe de Autoevaluación (página 138) se define a las tareas vinculadas con la extensión “como un proceso de ida y vuelta, mediante el cual la universidad y la Sociedad se nutren recíprocamente: la Universidad interpreta y procura satisfacer las necesidades y requerimientos de la comunidad y al mismo tiempo, propicia que instituciones, empresas y personas realicen aportes orientadores para el diseño de sus servicios”.

Durante las entrevistas, se señaló la necesidad de que estas actividades contribuyan con la búsqueda de soluciones a los problemas que afronta la Argentina, propuesta que también se plantea en el antedicho Informe (página 140).

Por lo expuesto, se deduce que:

- El concepto de Extensión y transferencia en UCES es lo suficientemente amplio como para involucrar diferentes tipos de propuestas.
- A la vez, implica dos misiones prioritarias: la difusión y la educación popular.

Las estrategias específicas que se han llevado adelante para garantizar estas misiones son básicamente la realización de cursos, seminarios, conferencias, jornadas y exposiciones.

### ***Organización***

Corresponde a la Secretaría General Académica la tarea específica de controlar el normal funcionamiento de la extensión universitaria. Esta tarea, según se señala en diferentes documentos y en las entrevistas realizadas, debe orientarse a evitar la instalación de estructuras burocráticas que distorsionen los aspectos señalados como positivos en el área y vinculados con la creatividad y con el intercambio espontáneo de ideas, tal como se señala en el Informe de Autoevaluación (página 139). Esta línea de trabajo aparece planteada nuevamente en el “Plan de Acción (2003–2008), Documento Preliminar”, del Vicerrectorado de Evaluación Universitaria (Noviembre 2002). Allí se señala que los responsables del área han preferido “no instaurar estructuras burocráticas para evitar imponer pautas rígidas para el planeamiento y la acción, pautas que puedan afectar la creatividad y el intercambio espontáneo de ideas”. Sin embargo, acertadamente, se explica que “sin una norma administrativa que guíe la generación de estas acciones, los actores–focalizados en su acción- pueden perder la cabal visión de conjunto que debe orientar esta misión” (página 31).

Por lo tanto, la tarea de la Secretaría está centrada en recibir, estudiar e informar sobre las propuestas al Rector y al Consejo Académico. El estudio de las propuestas busca determinar, sin menoscabo del enfoque no burocratizador, que “los responsables acrediten méritos académicos” que garanticen el cumplimiento de la función pensada y que “tengan un contacto específico con los sectores de la comunidad definidos como audiencia objetivo de las acciones que planifican y llevan a cabo”.<sup>15</sup> De esta manera, los distintos actores institucionales (directores, docentes y alumnos, entre otros) presentan sus propuestas de extensión a la Secretaría Académica para que se considere su factibilidad y puesta en marcha.

El número de propuestas específicas realizadas es muy amplio y las áreas involucradas son variadas, según consta en la documentación presentada. Todas las actividades cuya audiencia objetivo fue público en general, profesores y/o alumnos, fueron libres y gratuitas.

Para el período 2000-2001, se identifican las siguientes áreas: 1) Ciencias de la Educación y Docencia, 2) Ciencias Económicas–Empresariales y Administración de Empresas, 3) Ciencias Jurídicas, 4) Ciencias Sociales y Humanísticas, 5) Ciencias de la Salud, 6) Ciencias de la Comunicación, Periodismo y Publicidad y 7) Cultura y Arte.

Las personas que han tomado parte en las máximas responsabilidades de gestión de las propuestas se han mostrado conformes con lo realizado hasta el momento. Sin embargo, se indica que “la participación de los alumnos y docentes en las actividades extracurriculares es inferior a la deseada, y observamos algunas deficiencias en la comunicación interna de las actividades que desde la Universidad desarrollamos hacia la comunidad”<sup>16</sup>. Esta información no ha podido ser constatada por ausencia de datos que justifiquen la apreciación hecha. Tampoco se tienen elementos para evaluar qué se entiende por “inferior a lo deseado”, ya que no se especifican las expectativas en el marco del Proyecto Institucional.

Por otro lado, se señala la necesidad de desarrollar “una estrategia de formación permanente hacia la comunidad, que logre en primera instancia un impacto multiplicador de las externalidades que transfiere la Universidad a la ciudadanía, y también procurar acceso gratuito a cursos que permitan el mejoramiento del perfil laboral de los interesados”<sup>17</sup>.

### *Valoración general*

Es de destacar que, de la información presentada, no se pueden inferir los objetivos específicos buscados con cada actividad diseñada y cómo ella se integra a objetivos más generales y de largo alcance en áreas de interés. La finalidad última de establecer relaciones entre comunidad y Universidad es acertada pero demasiado general. Por lo tanto, es conveniente precisar los objetivos y mecanismos que garanticen la evaluación de las actividades en relación con los proyectos y las metas.

---

<sup>15</sup> Informe de Autoevaluación, página 139.

<sup>16</sup> "Plan de Acción 2003–2008, Documento Preliminar", Vicerrectorado de Evaluación Universitaria, Noviembre de 2002.

<sup>17</sup> "Plan de Acción 2003–2008, Documento Preliminar", Vicerrectorado de Evaluación Universitaria, Noviembre de 2002.

De las entrevistas efectuadas surgió la necesidad de que estas actividades contribuyan con la búsqueda de soluciones a los problemas que afronta Argentina. Idéntica propuesta se observa en el Informe de Autoevaluación (página 140). Sin embargo, la ausencia de un plan de acción orgánico que dé cuenta de los proyectos de los distintos estamentos, dificulta la viabilidad de lo deseado. Al respecto, el propio Informe señala sus debilidades: “Sin una norma administrativa que guíe la generación de estas acciones, los actores, focalizados en su acción, pueden perder la cabal visión de conjunto que debe orientar esta misión” (página 141).

Se observa, finalmente, una desarticulación entre lo que se indica en el Estatuto y otros documentos consultados y mencionados anteriormente, y las tareas que efectivamente se realizan desde la Secretaría Académica. La intervención de la Secretaría Académica es pasiva en el desarrollo de estrategias globales que permitan el entramado de líneas de acción concretas. Desde este punto de vista, esta instancia de gestión aparece como receptor y formalizador en la organización de la presentación de las propuestas antes que en un rol directriz.

La ausencia de datos respecto de niveles de participación dificulta un análisis completo en relación con los logros. Es conveniente que se realicen mediciones específicas que indiquen procesos y retrocesos, impacto, nivel de satisfacción y continuidad en relación con las metas.

Por otro lado, se ha indicado que la Secretaría informa al Consejo Académico y al Rector sobre las actividades a realizar y no aparece órgano colegiado o unipersonal que sea el encargado de definir políticas o efectuar la valorización y priorización de propuestas.

Las actividades aparecen poco coordinadas. Es necesario unificar criterios y proponer una organización que garantice la coherencia del proyecto. Por lo tanto, la propuesta de designar un coordinador o director del área es muy positivo y se recomienda llevarlo adelante esta iniciativa.

## **4.2. Convenios**

El Estatuto de la UCES señala en su artículo cuarto, que se encuentra entre sus objetivos generales y misiones, “mantener estrecha relación con las más relevantes instituciones académicas, culturales, empresariales y sociales argentinas y de otros países, en procura de recibir aportes técnicos e informativos para el mejor cumplimiento de la misión de la Universidad”. Respecto de la docencia, se señala “fomentar y organizar las relaciones, la cooperación y el intercambio de conocimientos entre docentes, graduados y alumnos de universidades e instituciones del país y del extranjero”<sup>18</sup>.

Estas misiones y objetivos se relacionan estrechamente con el espíritu de la Ley de Educación Superior, cuando se señala que la institución universitaria tendrá como atributo en virtud de su autonomía académica e institucional el “desarrollar y participar en emprendimientos que favorezcan el avance y aplicación de los conocimientos” y el

---

<sup>18</sup> Informe de Autoevaluación, página §62.

“mantener relaciones de carácter educativo, científico y cultural con instituciones del país y del extranjero”<sup>19</sup>.

Para la consecución de estas misiones y objetivos, la UCES creó en 1994 el Departamento de Relaciones Internacionales (dependiente del Rectorado), con la finalidad de promover el intercambio de experiencias y conocimientos con universidades extranjeras; construir vínculos duraderos con otras instituciones en procura del establecimiento de redes permanentes de consulta y colaboración; y favorecer la formación de profesionales interesados en los aspectos internacionales de sus respectivas carreras y formarlos para la reciprocidad de experiencias e ideas con personas de otras culturas, según se explica en el mencionado Informe de Autoevaluación (página 170).

Por otra parte, la UCES cuenta con una serie de cátedras especiales (dependientes del Rectorado) caracterizadas como aquellas “destinadas a mantener y acrecentar los lazos sociales, culturales, educacionales, políticos y económicos con países y regiones de interés para la Universidad: España, Italia, Alemania, Nórdica (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia) y Asia-Pacífico (Japón, China, República Democrática de Corea)”<sup>20</sup>. La existencia de estas cátedras, sus posibilidades y funciones, según se ha constatado, no se encuentran suficientemente comunicadas entre los actores institucionales.

De las entrevistas realizadas y del propio Informe, se deduce que las tareas principales que se propone llevar a cabo a partir de la firma de convenios internacionales, se centran en el intercambio de docentes y alumnos o en la participación conjunta en seminarios y cursos.

Los convenios con instituciones argentinas revisten características y objetivos similares, e incluyen universidades, organismos públicos, instituciones privadas de diversa índole y empresas.

Al respecto, el detalle se constituye de la siguiente manera:

<b>Tipo de Instituciones</b>	<b>Cantidad de Convenios</b>
Universidades extranjeras (EEUU, Latinoamérica, Asia y Europa)	18
Universidades nacionales	4
Organismos	8
Instituciones varias	8
Empresas	172

La información brindada por el Informe de Autoevaluación resulta insuficiente, toda vez que no aporta datos y apreciaciones concretos sobre los contenidos de los convenios, el listado completo de instituciones, los marcos, las regulaciones y las actividades específicas.

El Anexo “Convenios y Actividades (Detalle cronológico y síntesis)” (UCES, julio de 2002) presenta las siguientes particularidades:

<sup>19</sup> Artículo 29 incisos m) y n) Ley de Educación Superior N° 24.521.

<sup>20</sup> Informe de Autoevaluación, §60.3.

#### **a) Actividades y convenios internacionales**

1. En el Período 1992/1996 se presentan sumariamente la entidad firmante y el país de origen. Pero se carece de información que precise el contenido del convenio y las actividades específicas desarrolladas. Tampoco se obtiene información sobre los posibles resultados.
2. En el Período 1997 se agrega a la información sobre la entidad firmante, datos sobre los objetivos y el impacto esperado. En este caso, no se indica el país de origen y tampoco una reseña de las actividades concretas y su evaluación.
3. En los períodos 1998, 1999, 2000 y 2001 se reseña información sobre actividades desarrolladas a partir de la firma de convenios de otros períodos. Estas actividades no aparecen evaluadas ni explicadas en relación con los objetivos y misiones mencionados al principio. Se registran también otros convenios firmados con las características señaladas para el Período 1997.
4. Con respecto a la pertenencia a organizaciones internacionales de universidades, la UCES forma parte de la WACRA (World Association for Case Meted Research and Application), asociación mundial creada en 1984 para promover la investigación, estudio y aplicación del “método de casos” en ámbitos académicos y profesionales, pero que en la actualidad ha ampliado sus objetivos a otras metodologías interactivas de enseñanza. Está previsto que la UCES sea sede del congreso anual de esta asociación a realizarse en 2004 en la Ciudad de Buenos Aires. No se registran la incorporación de UCES otras organizaciones continentales o mundiales de universidades, como OUI, COLUMBUS, UDUAL, CINDA.

#### **b) Actividades y convenios nacionales**

En los períodos 1999, 2000 y 2001 la información presentada incluye objetivos e impacto esperado pero no se brinda información sobre las actividades realizadas y su evaluación.

Durante las entrevistas, tampoco fue posible identificar una política definida por su estrategia global, que se oriente a los enunciados del Estatuto arriba transcritos. No es posible, por lo tanto, determinar con claridad la coherencia global del área ni sus alcances a futuro en el campo de lo académico, la extensión y la transferencia, más allá de ideas demasiado generales.

Por lo tanto, puede concluirse que la institución no parece haber construido una política clara que enmarque la firma de convenios, orientándola hacia áreas académicas (como la investigación), consultorías y transferencias. Frente al posicionamiento de la UCES respecto a la firma de convenios académicos de consultoría y transferencia parece recomendable que defina claramente los objetivos que persigue según la política institucional vigente.

Esta evaluación se corresponde con lo señalado en el “Plan de Acción 2003/2008, Documento Preliminar” (página 35), cuando se manifiesta que “hemos podido evaluar que, en muchos casos, los compromisos de cooperación no tuvieron consecuencias debido a que los actores interesados en desarrollar proyectos conjuntos no obtuvieron la información ni los instrumentos específicos en el momento institucional oportuno”. Se agrega luego que “a partir de este diagnóstico nos proponemos establecer y ampliar los lazos de comunicación con las instituciones con las cuales se han firmado convenios de cooperación para acercar a los actores institucionales cuyos intereses pueden encontrar ámbitos de realización en la ejecución de convenios específicos”.

De la lectura de los materiales a disposición y de las entrevistas realizadas, no se obtiene información suficiente acerca de los responsables de generar las políticas de convenios a nivel nacional ni de su garantía de aplicación concreta. Por último, se recomienda que la Universidad garantice actividades específicas que materialicen el espíritu de los convenios firmados. Por otra parte, es necesario que el Departamento de Relaciones Internacionales o el área que se designe a tal fin, evalúe, oriente, planifique y comunique el resultado de sus actividades.

### **4.3. Bienestar estudiantil**

La UCES manifiesta en sus bases, como función central, la de contribuir con el desarrollo integral de sus alumnos. “El compromiso de nuestro proyecto, se señala en Plan de acción 2003–2008, Documento Preliminar, incluye la obligación de cubrir las necesidades manifestadas por nuestros alumnos durante el proceso de formación científica y profesional colaborando con los ideales democráticos de la equidad y la igualdad de oportunidades en el marco del sistema de educación superior”. Esta tarea se garantiza genéricamente a través del concepto de “bienestar estudiantil”. En la práctica, las tareas implicadas se encuentran descentralizadas a través de diferentes departamentos y áreas del organigrama. Por lo tanto, no es posible identificar un área responsable que concentre la totalidad de aspectos y unifique las misiones.

“Bienestar estudiantil” implica en UCES:

1. Un sistema de becas;
2. Un servicio de salud (UCESalud), dependiente de la Facultad de Ciencias de la Salud;
3. Un servicio de desarrollo y práctica profesional, que centraliza sus tareas a través del Departamento de Desarrollo y Práctica Profesional, dependiente del Rectorado; y
4. Un área de deportes, que centraliza sus tareas a través del Departamento de Deportes, dependiente del Rectorado.

#### ***Sistema de becas***

El sistema opera bonificando los aranceles. Está orientado a disminuir el costo de matrícula y aranceles a aquellos alumnos con dificultades económicas que hayan demostrado buen rendimiento previo al ingreso a la Universidad o, una vez siendo alumnos regulares, se destaquen por su desempeño académico. Los descuentos en las cuotas y/o matrículas pueden ser parciales (del 10% al 75%) o totales (100%).

El sistema de bonificación de aranceles:

- a) El Concurso se organiza de manera cuatrimestral y participan alumnos regulares y aspirantes, quienes deben presentar sus datos personales y familiares junto con la documentación que aporte información sobre su situación económica y la de su familia. El promedio de calificaciones exigido a los alumnos regulares es de siete puntos. Participan de este concurso, según grados de especificidad de sus tareas, la Secretaría General Académica, la Secretaría Administrativa, el Director de cada carrera y, según el caso, un asistente social. Estos elevan sus informes a la coordinadora del área. Un “comité de becas” finalmente decide el descuento otorgado. A cada beneficiario se le informa personalmente sobre el beneficio y las

obligaciones que se desprenden del mismo. Las becas se renuevan en forma cuatrimestral a través de un nuevo concurso. Resulta importante señalar que la FCS posee un sistema propio de becas a partir de un convenio firmado con los Laboratorios Bagó, aunque sus alumnos también participan del sistema general de bonificación de aranceles.

- b) El Programa de Beneficios Especiales está orientado a esposos o hermanos de alumnos que cursan simultáneamente alguna carrera en UCES, hijos del personal de la Universidad, ex combatientes de Malvinas, graduados de UCES, familiares de socios de la Asociación de Dirigentes de Empresa y deportistas destacados. También existen colaboraciones especiales de empresas a partir de convenios.

Desde el año 1999, según señala en el Informe de Autoevaluación (§61.2), se han otorgado 856 becas. La mayoría de los beneficiarios obtienen descuentos que van del 10 al 50%, lo que evidencia una tendencia a otorgar menor ayuda económica a un mayor número de becarios. Como señal clara de profundización de su política de asistencia al alumno en el año 2002 se marca un importante crecimiento absoluto en el número de becas otorgadas y se acentúa la tendencia de becar a más alumnos con menor porcentaje de beneficio en el descuento de matrícula y monto de cuota.

El total de becas asignadas corresponde aproximadamente al 30% de la matrícula total de la Universidad.

### ***UCESalud***

UCESalud es un programa médico de prevención para la salud y la calidad de vida de la Universidad, dirigido por la Facultad de Ciencias de la Salud, con sede en el edificio de Paraguay 1239. Está orientado a brindar sus servicios a alumnos, docentes y personal administrativo. También, presta servicios a personas derivadas por la Parroquia de la Iglesia de las Victorias, ubicada en las cercanías de la sede. Se señala entre las intenciones de esta área, extender sus beneficios a los colegios de la zona.

Entre los programas con los que cuenta, figuran:

- a) Examen periódico voluntario de control de la salud;
- b) Programa de vacunación;
- c) Gabinete psicopedagógico;
- d) Programas de prevención y detección temprana de enfermedades de la piel, de cáncer de próstata, de cáncer de mama y de cáncer de cuello uterino;
- e) Programas de prevención odontológica y oftalmológica y
- f) Consultorio de kinesiología y fisioterapia.

Se observa a partir de las entrevistas realizadas y considerando las instalaciones una política definida, clara y con proyección, instrumentada en forma organizada y con una planificación de crecimiento que se traduce en acciones concretas de difusión interna entre los actores institucionales y hacia la comunidad a través de la Parroquia, aunque no se cuenta con información estadística que permita evaluar el impacto de UCESalud en la comunidad universitaria y parroquial.

### ***Desarrollo y práctica profesional***

Estas actividades se encuentran centralizadas a través del Departamento de Desarrollo y Práctica Profesional, creado en 1993 y que ofrece a egresados y alumnos la posibilidad de acercarse al mercado laboral a través de sus contactos con empresas, instituciones públicas y privadas, medios de comunicación, estudios profesionales y otros.

Dentro de los objetivos centrales se destacan:

- 1) obtener pasantías y búsquedas laborales,
- 2) diligenciar las pasantías obtenidas y supervisar su desarrollo,
- 3) ofrecer la oportunidad de práctica laboral afín a los estudios.

Entre los servicios que el Departamento presta a alumnos y egresados, y de manera gratuita, resultan destacables las entrevistas de orientación, inicio a la búsqueda laboral exitosa, asesoramiento para entrevistas laborales, diseño de currículos, carta presentación y temas relacionados con la inserción o reposición laboral.

Entre sus actividades se destaca la organización de jornadas empresarias, *workshops*, talleres y otras similares.

De las estadísticas presentadas, se desprende la preponderancia en inserción laboral (contratación y pasantía) de las áreas de comercialización y publicidad. En un segundo lugar, administración de empresas, comercio exterior y últimamente recursos humanos. El impacto de otras carreras como Contador Público, Comunicación Social, Economía, Gerenciamiento Ambiental, Periodismo y Psicología es notoriamente inferior<sup>21</sup>. Resulta conveniente, en consecuencia, intensificar el trabajo con estas áreas con el fin de lograr que la propuesta del Departamento resulte efectiva para mayor cantidad de alumnos.

### ***Departamento de Deportes***

Este Departamento inicia sus actividades en 1991, con la finalidad de llevar una política del área que privilegie la práctica deportiva vinculada con la concepción de que este tipo de actividades contribuye con la formación y el bienestar de los estudiantes. Incluye los siguientes deportes: fútbol, basquet, rugby, hockey, voley, ajedrez y golf.

El 10% de los alumnos se encuentra inscripto en alguna de las disciplinas deportivas que se proponen<sup>22</sup>.

UCES es fundadora y participante de la asociación del Deporte Universitario Amateur (dependiente del CRUP), que nuclea la actividad de las universidades privadas desde 1993.

---

<sup>21</sup> Informe de Autoevaluación, §61.4.1.

<sup>22</sup> Informe de Autoevaluación, §61.5.2.

## **5. INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS MATERIALES**

### **5. 1. Infraestructura**

La UCES funciona en doce edificios ubicados en un radio de tres cuadras. En total, posee 125 aulas y 12.642 m<sup>2</sup>.

Los edificios destinados al desarrollo de clases (en cualquiera de sus modalidades) son los ubicados en: Paraguay 1462, Paraguay 1457, Paraguay 1401, Paraguay 1338, Paraguay 1332/36, Paraguay 1318, Paraguay 1237, y Rivadavia 1378. Estas instalaciones resultan en general bien adaptadas a las funciones específicas para las que han sido destinadas.

La mayoría de las aulas recorridas son confortables, luminosas, bien diseñadas en relación con su utilización didáctica, con una buena acústica, equipadas con pizarrones correctamente ubicados, con mesas o escritorios prácticos para el trabajo cotidiano y dispuestos según la perspectiva tradicional. Los baños son amplios, limpios y apropiados para el caudal de alumnos y alumnas que circulan a diario. Según la apreciación de los usuarios el servicio de ascensores es insuficiente en número y dimensiones a los fines del movimiento normal de una institución educativa de estas características, en tanto escaleras y pasillos se adecuan a las funciones que deben cumplir. Por tratarse en la mayoría de los casos de edificios originariamente pensados para oficinas o viviendas particulares, resulta necesario garantizar al máximo los sistemas de evacuación en caso de emergencia y todas las medidas de seguridad impuestas, en la materia, por la normativa vigente. No se han observado en pasillos y aulas, carteles indicadores con instrucciones o gráficos para emergencias ni se cuenta con vías alternativas de evacuación. De la lectura del Informe de Autoevaluación no se desprende información que garantice proyectos específicos al respecto.

Excepto los edificios de Paraguay 1338, 1332 y 1401, todas las instalaciones cuentan con servicios de bufet o confitería. Con excepción de los edificios de Paraguay 1318 y Rivadavia 1378, todas las instalaciones poseen sala de profesores o de reuniones adecuadas a tal fin, aunque ninguno de los edificios tiene baños destinados exclusivamente a los profesores. Los edificios de Paraguay 1457, 1338 y 1237 cuentan con auditorios equipados adecuadamente para el desarrollo de actividades específicas.

En el edificio de Paraguay 1237, donde funciona la Facultad de Ciencias de la Salud, se han dispuesto instalaciones para la atención de pacientes externos e internos.

Dicha Facultad cuenta en su sede de Paraguay 1139 con laboratorios de docencia para anatomía, histología, fisiología, bioquímica y microbiología. Se cuenta asimismo con una morgue para los trabajos prácticos de anatomía. Los espacios físicos existentes son suficientes y adecuados para las actividades a las que están destinados y se encuentran en perfecto estado de mantenimiento. En todos los casos el equipamiento es moderno y cubre las necesidades de docencia e investigación para las que es utilizado.

Las carreras de salud cuentan con hospitales asociados, entre los que se destaca el Hospital General de Agudos Donación F. Santojanni. Se trata de un hospital de referencia de alta complejidad, en expansión edilicia, que cuenta con una red de centros periféricos de atención primaria de salud, que abarca una importante zona de la Capital

Federal y atiende un elevado número de pacientes de las más variadas patologías. Está previsto que en el mismo los alumnos de Medicina desarrollen la mayor parte del ciclo clínico de la carrera así como el internado rotatorio. La efectiva inserción de la carrera de Medicina en el marco de una institución asistencial como el Hospital Santojanni es un dato positivo por las posibilidades que brinda a los alumnos y las actividades docentes y la potencialidad que encierra para el desarrollo de investigación clínica de nivel.

El crecimiento sostenido de la Universidad ha llevado al despliegue de un entramado edilicio no centralizado. Sin embargo, este aspecto no parece perjudicar el normal funcionamiento institucional.

No se observaron oficinas destinadas al trabajo de los docentes con dedicación completa ni a los investigadores y aunque esta situación no es atípica en el sistema universitario argentino, estas carencias dificultan sin duda la institucionalización del trabajo de las áreas.

Por último, de la lectura del “Plan de acción 2003–2008, Documento Preliminar”, no se desprenden acciones concretas tendientes al mejoramiento de la infraestructura. Se sugiere, por lo tanto, considerar este aspecto con el fin de diseñar y comunicar políticas específicas.

## **5.2. Recursos materiales**

En cuanto al equipamiento específico destinado al apoyo didáctico, la Universidad tiene disponibles 41 retroproyectores, 25 televisores, 12 videograbadoras, 4 proyectores de diapositivas, 7 grabadores y 5 cañones. La mayoría de estos elementos circula entre edificios y aulas.

La Universidad cuenta también con un laboratorio multimedial destinado a la producción de radio, televisión y música (ProdUCES), al que tienen acceso los estudiantes y profesores, y que se utiliza para la realización de trabajos prácticos en las carreras de Comunicación Social, Periodismo y Publicidad.

Estas instalaciones tienen una superficie de 610 m<sup>2</sup>, de los cuales 148 m<sup>2</sup> están destinados a aulas. ProdUCES está conformado específicamente por:

- Un estudio de radio;
- Un estudio de televisión;
- Una sala de edición lineal<sup>23</sup>;
- Una sala de control de televisión y
- Un laboratorio de música.

Las aulas cuentan con televisores y videocaseteras y, aunque no brindan el confort de las de los otros edificios, son apropiadas a los fines propuestos.

---

<sup>23</sup> Durante la visita, se tuvo conocimiento de que próximamente inaugurarán una isla de edición no lineal, que permitirá mejorar sustancialmente la calidad de los trabajos y dinamizar los horarios destinados a la edición.

El espacio asignado a la isla de edición es muy pequeño. Probablemente, los docentes no podrán designar grupos de trabajo mayores a tres alumnos. Idéntica situación se observa en el control de televisión.

Tanto los estudios de televisión y radio como el laboratorio de música son apropiados y actuales en su concepción y equipamiento.

Sin embargo, la ubicación en el subsuelo del estudio de televisión, el control central y la isla, con una única escalera de salida, resulta altamente riesgoso para la seguridad del personal y de los alumnos. Se observaron una cantidad importante de elementos inflamables en el contexto de instalaciones básicamente eléctricas, con muy pocos sistemas de ventilación. Según la información obtenida, el movimiento de alumnos es permanente y numeroso. Por lo tanto, no parece acertada la decisión tomada respecto de la ubicación de estas instalaciones.

Los edificios de la Universidad están interconectados mediante fibra óptica. Cuentan con servicio de Internet de banda ancha mediante microondas, con un ancho de banda de 1 MB y 512KB internacionales, asociado al servidor “proxy” de plataforma Linux. Se ofrecen a los estudiantes y profesores servicios de correo electrónico, inscripción a las materias durante las veinticuatro horas, etcétera.

El diseño y mantenimiento de la página institucional corre por cuenta de la Gerencia de Sistemas y se caracteriza por ser completa y actualizada.

## **6. BIBLIOTECAS Y SERVICIOS DE INFORMACION**

### **6.1. Definición**

La Biblioteca es definida en la sección correspondiente del Informe de Autoevaluación Institucional como un “elemento indispensable en la búsqueda de la calidad y excelencia académica” y, como tal, “funciona como eje por el que transcurre la enseñanza y la investigación” (página 197).

Se señala como su misión prioritaria, la de “facilitar a los miembros de la Universidad el acceso a la información científica, impulsando una renovada visión de la gestión de la información ante los nuevos paradigmas resultantes del avance tecnológico y apuntando a integrar sus servicios al proceso enseñanza-aprendizaje” (página 197).

### **6.2. Espacios**

UCES cuenta, para el logro de sus objetivos, con dos instalaciones destinadas a la biblioteca:

1. En el edificio de Paraguay 1265 posee una superficie de 210 m<sup>2</sup> y dos salas destinadas a la lectura silenciosa y a la lectura parlante respectivamente.
2. En el edificio de Paraguay 1239, llamado “Anexo”, cuenta con una superficie de 64 m<sup>2</sup> en la que se localiza una sala de lectura silenciosa.

El espacio disponible de poco menos de 300 m<sup>2</sup>, para un total de 5500 alumnos y 1200 docentes, no resulta suficiente para la envergadura del proyecto UCES. Un amplio espacio único para la Biblioteca y todas sus dependencias resulta indispensable para acompañar el crecimiento y desarrollo de la institución y mejorar la calidad del servicio que se presta.

### **6.3. Publicaciones**

La Biblioteca ha realizado una serie de publicaciones entre las que se pueden mencionar, la “Guía de servicios en biblioteca” (de consulta ágil y práctica), la “Guía de buscadores de INTERNET”, el “Archivo digital de tesis y tesinas de la UCES” (CD ROM) y el “Manual para la redacción de citas bibliográficas”, compilado por Silvia Torres y Adina González Bonorino, completo y actualizado.

El área difunde periódicamente un “Boletín de alerta de artículos de revistas”, de producción propia. La mayoría de estas publicaciones se realiza en forma impresa y electrónica.

### **6.4. Redes**

La Biblioteca forma parte de las siguientes redes:

- Unired (red de redes de información económica y social de Argentina),
- Vitruvio (red de arquitectura, arte, diseño y urbanismo),
- Amicus (red de bibliotecas de universidades privadas),
- Bibliomed (red de bibliotecas médicas) y
- Jurired (red nacional de bibliotecas jurídicas).

El objetivo de esta participación es garantizar el préstamo y la consulta interbibliotecas.

### **6.5. Acceso**

El movimiento mensual es del orden de las 3200 consultas, según información brindada por los responsables del área.

El personal entrevistado se encuentra preocupado por garantizar un funcionamiento pleno de las colecciones a través de la consulta y de los préstamos. Para ello, han diseñado una serie de estrategias tendientes al logro de esos objetivos.

En primer lugar, se garantiza la accesibilidad a los volúmenes a través de un sistema de “estante abierto”, que permite un contacto fluido entre las obras y los usuarios.

En segundo lugar, se realizan una serie de cursos de "formación de usuarios" para los ingresantes y para los alumnos que están elaborando sus tesis, que según se sostiene, ha permitido un incremento en el número de consultas.

En tercer lugar, se mantiene comunicación periódica con las directores de las carreras con el objetivo de garantizar una actualización permanente de los materiales requeridos por los docentes para el estudio de sus alumnos. Al respecto, el área de investigación es nombrada como prioritaria.

Por otra parte, de la visita realizada, se observa que la Biblioteca posee una organización clara y sistemática que posibilita un uso satisfactorio.

Según las estadísticas presentadas, se aprecia un crecimiento sostenido en el número de colecciones adquiridas, que va de 6000 ejemplares en 1998 a 17.000 ejemplares (que corresponden a 8600 títulos)<sup>24</sup> en 2002. El presupuesto anual asignado es de 70.000 pesos, que no se corresponde proporcionalmente con los estándares recomendables, representando un 5 por mil del presupuesto total de la UCES.

La Biblioteca ofrece sus catálogos automatizados agrupados en cinco bases de datos:

- Libros,
- Revistas,
- Tesis,
- Videos y cassetes y
- Servicio de Préstamos automatizados.

Asimismo brinda sus servicios educativos y de referencia a toda hora a través de la red. Entre los materiales con los que cuenta la página web, se encuentran los ya mencionados guía de servicios, catálogo *on line*, guía de búsqueda y buscadores de Internet y manual para la redacción de citas bibliográficas. Una importante selección de publicaciones electrónicas a texto completo se encuentra accesible en la página.

Puede afirmarse, entonces, que la biblioteca se constituye en un espacio de consulta y préstamo pero también en un espacio de formación de usuarios y lectores.

---

<sup>24</sup> Informe de Autoevaluación, §69.

## **6.6. Convenios y colaboradores**

La Biblioteca tiene firmados convenios con algunas instituciones, como el Instituto de Administración Pública (INAP), la Asociación de Psicólogos de Buenos Aires y la Biblioteca del Hospital Garrahan y la Biblioteca Nacional y en ella un grupo de becarios colabora en tareas específicas de organización y administración.

## **7. SUBSEDE RAFAELA**

### **7.1. Introducción**

La Subsede Rafaela nace en el año 1998 con una oferta de dos carreras: Licenciatura en Comunicación Social y Licenciatura en Marketing. En 1999 la oferta se expande para agregar Licenciatura en Recursos Humanos y Licenciatura en Comercio Exterior. En 2000 se lanza la carrera de Licenciatura en Psicología. Estas cinco carreras junto a la Especialización en Docencia Universitaria (de posgrado) constituyen actualmente la oferta académica de la UCES en Rafaela.

### **7.2. UCES y la comunidad de Rafaela**

De acuerdo con el Informe de Autoevaluación y con las entrevistas realizadas en la misma ciudad, la mayor fortaleza de esta subsede reside en su inserción en la comunidad. La frase “UCES es de Rafaela” fue corroborada en cada una de las conversaciones que se mantuvieron con referentes políticos, económicos y culturales de la ciudad. Es el de la inserción en la comunidad un aspecto de suma importancia habida cuenta de la dificultad que tienen otras entidades de lograr el sentido de pertenencia que la UCES conquistó en pocos años de existencia.

Tanto el Intendente de la Ciudad como los representantes del Centro Industrial y Comercial del Departamento Castellanos y otros referentes de la comunidad remarcaron como puntos salientes de la llegada de UCES la generación de puestos de trabajo (al contratar principalmente profesores de la región), la retención de población joven (que generalmente emigraba hacia los grandes conglomerados en busca de educación superior), el mayor movimiento comercial que se registra en la ciudad (al recibir alumnos de las ciudades aledañas), el incremento en la vida cultural (al disponer UCES de un centro en que se realizan actividades culturales variadas), la jerarquía que adquiere la ciudad al contar con otra sede<sup>25</sup> y la oferta académica con énfasis en carreras que ayudan a afianzar el perfil comercial, industrial y agroexportador de la región, como

---

<sup>25</sup> Cuentan con sedes en Rafaela dos universidades: 1) Universidad Tecnológica Nacional, en la cual se dictan las carreras Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil (con orientación en Construcciones), Electromecánica, Licenciatura en Organización Industrial y Licenciatura en Administración Rural, Técnico Superior en Industrias Alimentarias ([www.frrea.utn.edu.ar](http://www.frrea.utn.edu.ar)); 2) Universidad Católica de Santiago del Estero, en la cual se pueden cursarse las carreras de Abogacía, Escribanía, Contador Público, Lic. en Administración, Procuración, Lic. en Gestión de Instituciones Educativas, Especialista en Sindicatura Concursal, Ingeniería en Computación, Téc. en Informática, Analista en Sistemas, Téc. Universitaria en Diseño Gráfico, Téc. Universitaria en Periodismo, Téc. Universitaria en Producción Audiovisual, Téc. Universitaria en Organizaciones Bancarias, Téc. Universitaria en Secretariado Ejecutivo, Téc. Universitaria en Administración en Organizaciones de la Salud, Téc. Universitaria en Administración en Organizaciones Intermedias, Lic. en Educación Especial, Lic. en Ciencias de la Educación, Lic. en Pedagogía de la Matemática y Diplomado en Gestión de Negocios ([www.ucse.edu.ar](http://www.ucse.edu.ar)).

las licenciaturas en Marketing, Comunicación Social, Comercio Exterior y en Recursos Humanos.

La oferta académica de la UCES en Rafaela fue autorizada por la RM 1981/98, para extender el desarrollo de las carreras de licenciatura en Comunicación Social, en Comercialización, en Comercio Exterior, en Administración de Servicios de Salud y en Economía; las carreras de Técnico Universitario en Comunicación Social, en Recursos Humanos, en Administración de Servicios de Salud, en Costos, en Impuestos, Técnico Universitario Contable; y las carreras de posgrado Maestría en Administración de Servicios de Salud, Maestría en Negocios Internacionales, Maestría en Administración y Marketing Estratégico, Maestría en Dirección de Recursos Humanos, y en Investigación de Mercados, Medios y Opinión.

En 2000 se agrega Psicología, la cual no fue autorizada. En ocasión del Informe Anual 1999, la CONEAU advirtió sobre este problema. El "concepto general" que expone la Universidad en su respuesta al traslado de la Resolución de CONEAU sobre aquel informe anual desconoce el del Decreto 1047/99. Cuando la Universidad sostiene "consideramos que la autorización de carreras que integran (inicialmente, según el séptimo considerando de la referida RM) la oferta de la Subsede Rafaela, no implican un número clausus respecto de otros programas académicos que, autorizados para la Universidad en su conjunto y previa comunicación formal, puedan dictarse legítimamente en la Subsede", el Decreto establece que "toda oferta de grado o posgrado destinada a instrumentarse total o parcialmente fuera del ámbito del CPRES al que perteneciere la institución universitaria, deberá contar con un reconocimiento oficial otorgado especialmente al efecto, siendo requisito indispensable para ello el dictamen favorable del Consejo de Universidades" (artículo 1). Queda claro, en consecuencia, que la validez de autorización de una carrera en la sede central no es extensible fuera del CPRES.

### **7.3. Gobierno y gestión**

La autoridad de UCES constituida en la Subsede Rafaela es uno de los dos vicerrectores, completándose la estructura de gobierno con una Secretaría Académica y otra Administrativa.

UCES-Rafaela no está organizada en facultades. Cada carrera tiene un coordinador que trabaja con la secretaría académica de Rafaela y tiene una relación de subordinación con los directores de carrera de UCES-Buenos Aires. No es evidente el mecanismo de designación de estos coordinadores, ni la definición de sus perfiles y requisitos mínimos para cubrir el cargo (profesores titulares, amplia experiencia en docencia e investigación, entre otras). De los currículos de los actuales coordinadores se extrae que se trata de personas con potencial y experiencia docente, se encuentran en formación y sus antecedentes no resultan suficientes para garantizar la orientación de los estudiantes en su formación académica y profesional, dirigir un cuerpo de profesores y liderar la investigación en sus áreas respectivas, aspectos necesarios para conformar un espacio académico universitario, ya que la subsede no posee directores de Departamento.

### **7.4. Presupuesto y financiamiento**

Según el Informe de Autoevaluación (páginas 11 a 13), la Subsede Rafaela tuvo una participación del 4% en el presupuesto de gastos de 2001. Esto es, 483.480 pesos sobre un total de 13.759.672 pesos. Sin embargo, ese monto sólo contempla remuneraciones y cargas sociales de autoridades académicas, profesores y administrativos. A ello habría que agregarle los gastos en actividades de extensión, de infraestructura y servicios, y becas. A partir de información relevada en el Vicerrectorado, los ingresos anuales estarían en alrededor de 850.000 pesos para 2002. Este cálculo surge de multiplicar el número de alumnos (407) por las matrículas mensuales de 190 pesos para todas las carreras, a excepción de Comercio Exterior (200 pesos). A este monto debe deducírsele el importe de las becas.

De la información presentada surge que las remuneraciones (más cargas sociales) de los administrativos representan el 20.8% del presupuesto asignado a la Subsede Rafaela.

## 7.5. Docencia

### *Cuerpo docente*

UCES-Rafaela cuenta con 90 docentes, todos con dedicación parcial. Los docentes provienen en su mayoría de la región, esto es, de las ciudades de Santa Fe, Paraná, Rosario y Córdoba. También revistan algunos docentes de Buenos Aires que viajan especialmente para dictar clase en Rafaela. Estos se concentran en su mayoría en las carreras de Licenciatura en Marketing y Licenciatura en Comunicación Social.

En el Informe de Autoevaluación (página 207) se da cuenta de la opinión desfavorable de los estudiantes sobre el contenido intrínseco de las prestaciones. Simultáneamente, el mencionado informe presenta opiniones favorables sobre la calidad académica en Rafaela. Debe señalarse que carreras duplicadas con profesores distintos y diferentes condiciones de contexto, no garantizan igualdad de procesos y resultados, existiendo entonces el desafío de equiparlo en el corto plazo.

El 27,8% del plantel docente cuenta con título de posgrado. Hay un solo profesor con título de Doctor (el 1.1% del total), cuatro con maestrías (un 4.4% del total) y otros cuatro que deben finalizar la tesis para obtener su maestría. Dicho porcentaje es relativamente homogéneo al 30,34% de docentes con título de posgrado que se registra en la sede de Buenos Aires.

### *Características del cuerpo docente*

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Docentes con título de grado	65	72,2
Docentes con título de posgrado	25	27,8
<i>Con doctorado</i>	1	1,1
<i>Con Maestría</i>	4	4,4
<i>Con Maestría sin tesis</i>	4	4,4
<i>Con Maestría en curso</i>	3	3,3
<i>Con Especialización</i>	4	4,4
<i>Con otros títulos de posgrado</i>	9	10

De los docentes con posgrado, el 88% lo hizo en una disciplina relacionada con la carrera en la que enseñan y el 12% restante en capacitación docente.

El perfil del docente de UCES-Rafaela es más bien el de un profesional destacado o docente que el de un docente-investigador, en consonancia con el perfil de las carreras que se dictan. Se observa que, del total del plantel, sólo tres tienen relación con la investigación: dos en calidad de "colaborador" y uno de auxiliar. Es decir, no surge del estudio de la planta docente que alguno de sus miembros tenga calificaciones para llevar a cabo autónomamente el desarrollo de la investigación en la subsede.

El proceso de incorporación de docentes es similar al utilizado por la sede Buenos Aires, es decir, se selecciona al docente a partir de antecedentes curriculares, de una entrevista con los coordinadores de carrera y de un coloquio. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre en Buenos Aires, el mayor conglomerado urbano del país, en Rafaela (por su carácter de ciudad intermedia) no existe una cantidad suficiente de profesores con las características demandadas por lo que se debe apelar a las ciudades mencionadas.

Por otra parte, la carencia de un asentamiento propio, tipo campus, que le dé identidad impide generar el ambiente de comunidad universitaria, con los vínculos intra y extra muros que ello supone.

Según surgió de las entrevistas, hay un número significativo de docentes cursando la carrera de Especialización en Docencia Universitaria que dicta la propia universidad.

En general, los profesores aceptan y valoran como positivo tanto las encuestas realizadas a los alumnos sobre el desempeño del profesor y las observaciones de clase. Con respecto a estas últimas hay una diferencia importante con Buenos Aires, ya que allí las observadoras son un equipo de pedagogas cuya función es de asesoramiento didáctico específico mientras que en Rafaela son los coordinadores de carrera (sin formación pedagógica) los que realizan las observaciones, por lo que se desprendería que estas observaciones no poseen el mismo carácter de formación pedagógica y capacitación que las autoridades mencionan en la sede central de la UCES.

Cabe destacar, no obstante, que la única observación crítica que se recibió por parte de los profesores estuvo en torno al mecanismo de contratación de tipo cuatrimestral con posibilidades de renovación, ya que ocasiona demoras en el pago de salarios.

## **7.6. Alumnos**

Según información brindada por la Secretaría Académica de Rafaela, en la actualidad la subsede cuenta con 407 alumnos cursando y aproximadamente 60 en etapa de tesina. El pequeño número de cursantes en cada carrera es valorado como una ventaja tanto por profesores como por alumnos. De acuerdo con el Informe de Autoevaluación (página 204), en 2000 el porcentaje de género femenino era del 54%.

A diferencia de Buenos Aires, los alumnos que ingresan por equivalencia son una minoría, lo que se refleja en la edad promedio y en el elevado porcentaje de alumnos en la categoría de edad 20 a 24 años. Los alumnos cursan en horario vespertino de 19 a 22:30 horas.

Al igual que en Buenos Aires, el mecanismo de ingreso a las carreras ofrecidas consiste en entrevistas personales más un curso de ingreso.

El arancel es de 190 pesos por mes para todas las carreras, a excepción de la Licenciatura en Comercio Exterior cuyo costo es de 200 pesos mensuales. Estos valores son aproximadamente 51% menores que los estipulados para iguales carreras en Buenos Aires, lo que estaría reflejando diferencias de costos y de demanda respecto de Buenos Aires.

### **7.7. Egresados**

La subselección Rafaela no posee egresados hasta el presente. Hay aproximadamente 60 alumnos en etapa de tesina. En las entrevistas con las autoridades y profesores sostuvieron que estaban implementando medidas para que los alumnos vayan generando sus tesinas durante el cursado de las materias.

De acuerdo con datos de la Secretaría Académica de Rafaela, el número de ingresantes en 2001 fue de 132, lo que significa un aumento del 1.5% respecto de 2000. Estos guarismos estarían indicando una *performance* aceptable, considerando la grave crisis económica. Sin embargo, a poco que se analizan los registros de ingreso por carrera, se observa que, salvo Psicología, que experimentó un incremento del 54.3% respecto de 2000, las otras carreras tuvieron caídas, lo que estaría alertando sobre alguna dificultad para captar a los jóvenes de la región. La menor disminución respecto de 2000 la tuvieron las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Recursos Humanos con un 6.3% y 9.1% respectivamente. Mientras que Marketing tuvo una disminución del 19% y Comercio Exterior del 45%.

Se destaca que la caída de la matrícula se produce en las carreras que los referentes de la sociedad valoran como una fortaleza de UCES, es decir en las carreras de Marketing y Comercio Exterior, mientras que el ingreso se incrementa en una carrera de corte tradicional como es Psicología.

Se puede pensar que la caída de la matrícula de las carreras tradicionales de la universidad está causada por la crisis económica imperante en el país, sin embargo, esta hipótesis debería explicar, en primer lugar, por qué Psicología no fue afectada del mismo modo y en segundo lugar caer en la cuenta que la crisis podría estar favoreciendo a la subselección debido a que la caída en el ingreso familiar conspira contra los planes de enviar a los jóvenes a estudiar allende Rafaela.

El comportamiento de la matrícula en 2001 abre algunos interrogantes respecto del nivel del flujo de nuevos alumnos para las carreras no tradicionales, dado lo acotado del mercado en el que compete UCES-Rafaela y la presencia de sustitutos (aunque no exactos) de la Universidad Católica de Santiago del Estero, con carreras como una tecnicatura en periodismo y en menor medida Contador Público.

En cierto sentido, la educación puede considerarse como un “bien durable”, al menos en lo que respecta a su comportamiento intertemporal: una vez que se ha servido al stock (ocurre en los primeros años), interesa sólo la demanda flujo y por lo tanto la pregunta es si hay en la región una demanda flujo lo suficientemente intensa como para mantener las carreras, habida cuenta de la fuerte cultura de estudiar fuera de Rafaela, del aumento

de la oferta de otras universidades y de la competencia de universidades tradicionales y de buena calidad como la Universidad Nacional de Córdoba, la Universidad Nacional del Litoral y la Universidad Nacional de Rosario, que atraen alumnos de las más diversas ciudades de la región y de otras zonas del país. En términos agregados, hasta el momento el flujo de demanda es sostenido.

### **7.8. Planes y programas de estudio, estrategias didácticas**

UCES- Rafaela trabaja con los mismos planes y programas de estudios que la sede Buenos Aires. Asimismo, al igual que en toda la universidad, un importante número de materias de las distintas carreras utiliza el "método de casos", por lo que la subsede recibe material didáctico elaborado en Buenos Aires y cursos de preparación.

Si la carrera de Psicología fuera declarada carrera de interés público este caso presentaría mayores dificultades debido a las desigualdades entre proyectos y calidad, en este caso visible, entre la carrera de sede central y la subsede. Para ello, la Universidad tendrá que dar garantías estrictas acerca de las exigencias de acreditación que establece la legislación vigente sobre carreras de interés público.

### **7.9. Investigación, desarrollo y creación**

En el Informe de Autoevaluación (página 215) se mencionan cuatro proyectos de investigación en curso, de reciente formulación, con algún grado de avance, a saber: a) "El consumo de los medios de comunicación en la ciudad de Rafaela y su zona de influencia. Una aproximación desde la perspectiva de los habitantes de la ciudad." b) "Historia y futuro de la comunicación terrestre en el Departamento de Castellanos. Aproximación al Estudio del Desarrollo socio-económico demográfico del Departamento Castellanos." c) "Barrio Pizzurno. Su característica espacial y socio demográfica." d) "Producción local y recursos humanos. Un modelo para armar."

No se aprecia una política de investigación de parte de la institución hacia la subsede Rafaela, ni tampoco que surja de ésta alguna iniciativa al respecto. Los proyectos en curso parecen más bien esfuerzos aislados y de importancia menor. Este comentario tiene más fuerza si recordamos que la subsede carece de investigadores, sólo cuenta con auxiliares, y los coordinadores de carrera no estaría en condiciones de liderar un proceso de implantación de la investigación, condiciones estas que limitan fuertemente el desarrollo del área. Los indicadores expuestos en la tabla adjunta son por demás elocuentes al respecto.

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Número de docentes investigadores/número de docentes	3	3,3%
Número de proyectos/número de docentes	4	4,4%
Número de docentes que presentaron informes/número de docentes	S/d	S/d

### **7.10. Infraestructura y recursos materiales**

La UCES dispone del uso exclusivo en el horario de 14 a 24 horas de un edificio propiedad de la Provincia de Santa Fe en el que también funciona, en horario matutino, la Escuela de Comercio. Este emplazamiento es reciente ya que alquilaba otro edificio con anterioridad, y es el resultado de un convenio con la Provincia por el término de

seis años mediante el cual la UCES tiene el uso del edificio en el horario indicado y se compromete a realizar obras de mejora por valor de 75.000 pesos anuales durante el lapso que dure el convenio. Esto representa un costo mayor al de un alquiler, no otorga seguridad sobre el futuro e implica compartir instalaciones con la Escuela de Comercio.

La subsede dispone de 22 aulas (1.550 m<sup>2</sup> en total). No se observaron en las mismas aparatos de aire acondicionado, lo cuál puede entorpecer levemente el dictado de las clases durante los meses de primavera dadas las altas temperaturas que se registran.

### **7.11. Biblioteca, servicios de información e informáticos**

La biblioteca de la Subsede Rafaela es limitada. No obstante, el Informe de Autoevaluación indica que están disponibles 1932 títulos, 28 videos y 21 CD–Rom. Asimismo, posee acceso a 8000 títulos de publicaciones periódicas (focalizadas en las temáticas de Economía, Administración, Recursos Humanos y Comercio Internacional).

El espacio físico está conformado por dos salas: una silenciosa de 60 m<sup>2</sup> y otra parlante de 111 m<sup>2</sup>.

Mediante un convenio con la UTN, UCES supe el escaso material que se encuentra a disposición en la subsede. Sin embargo, no se espera que la UTN tenga material especializado en las disciplinas que desarrolla UCES en Rafaela, como por ejemplo Psicología, debido a la marcada diferencia de la oferta académica entre estas universidades. Esta situación señala un sustantivo contraste con la biblioteca de la sede Buenos Aires, lo que afecta negativamente las condiciones de estudio y enseñanza e influyen en el futuro egresado de la subsede.

No obstante, cabe señalar que los alumnos de Rafaela, al igual que los de Buenos Aires, tienen acceso al catálogo *on line* de la Biblioteca Central, a la Biblioteca Virtual, a las publicaciones periódicas *on line* y cuentan con el Servicio de Referencia Especializado que brinda la Biblioteca Central. También se recibe en Rafaela, mensualmente en forma electrónica, el Boletín de Selección de Artículos de Revistas.

La subsede Rafaela posee una sala de computación con 22 PC (aunque los alumnos tienen acceso a 12 PC); además cuenta con 7 impresoras, 2 televisores, 2 videos y 3 retroproyectores.

Respecto de la carrera de Comunicación Social, que exige un mayor equipamiento, aparecen reclamos sobre la disponibilidad de dichos recursos. Esta situación puede implicar una diferencia importante de formación entre los alumnos de la sede Buenos Aires y la subsede Rafaela ya que los primeros cuentan con PRODUCES mientras que los segundos sólo viajan una vez por año para visitarla. Este tema no es menor, ya que la UCES se plantea hacer eje de la enseñanza en la práctica profesional.

Cabe señalar también la diferencia en el equipamiento del que dispone la carrera de Psicología, que en Buenos Aires, por citar un ejemplo puntual, cuenta con una cámara Gesell (recientemente instalada) mientras que en Rafaela no la hay.

## **8. CONVENIO UCES-UTN SAN FRANCISCO**

### **8.1. Introducción**

El convenio UCES-UTN comenzó su actividad académica en el año 2000, con dos carreras: Abogacía y Contador Público. Según el convenio, la UTN aporta la infraestructura, su prestigio y el personal administrativo que es compartido, mientras que la UCES contribuye con un 20% del costo de la matrícula, la que está bonificada, ya que se cobran 190 pesos mensuales por alumno (recordar que en la sede Buenos Aires, en la carrera de Abogacía también la matrícula está bonificada y se cobra lo mismo, pero el resto de las carreras cobran alrededor de 380 pesos).

En cuanto a los beneficios del convenio para ambas instituciones, la UTN amplía su oferta académica logrando satisfacer demandas específicas de la zona, a las que no hubiera podido dar respuesta desde su propia estructura. A la UCES este convenio le permite ofrecer sus carreras en otros ámbitos y contribuye a evitar la migración de los jóvenes de San Francisco.

La UTN también tiene convenios con la Universidad de Flores, con la que ofrece la Licenciatura en Educación Física y una Tecnicatura en Prevención de Adicciones.

En el Informe de Autoevaluación se destaca el hecho de que la UTN posee una importante inserción en la comunidad y que este posicionamiento inicial de su socio académico beneficia la inserción de la UCES en el ámbito local. Un aspecto que ha sido considerado como promisorio es el intercambio con el Colegio de Abogados y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la zona.

Las funciones del coordinador son académicas y de enlace con la sede central. Actualmente hay un subcoordinador para la carrera de Contador. De igual manera que con la subselección Rafaela, el CPE no consideró que estas coordinaciones estuvieran en condiciones de liderar procesos más amplios y complejos vinculados a la conformación de una comunidad académica universitaria en San Francisco, con desarrollo de la investigación. Esto tiene especial relevancia si se considera que las dos carreras que se dictan a partir de este convenio con UTN van a ser declaradas de interés público por los organismos pertinentes (RM 254/03).

### **8.2. Docencia**

UCES-UTN cuenta con 126 docentes, todos con dedicación parcial. El 31.7% del plantel docente cuenta con título de posgrado. Hay nueve profesores con título de Doctor (el 7.1% del total), siete con maestrías (un 5.6% del total) y uno que debe finalizar la tesis para obtener su maestría (0.8%).

### Características del cuerpo docente

Indicador	Cantidad	Porcentaje (%)
Docentes sin posgrado	76	68,3
Docentes con posgrado	50	31,7
<i>Con Doctorado (9)</i>	9	7,1
<i>Con Maestría (7)</i>	8	5,5
<i>Con Maestría sin tesis</i>	-	0
<i>Con Maestría en curso</i>	1	0,8
<i>Con Especialización</i>	17	12,7
<i>Con Especialización en curso (1)</i>	1	0,8
<i>Con otros títulos de posgrado (6)</i>	6	4,8

De los docentes con posgrado, el 87.5% lo hizo en una disciplina relacionada con la carrera en la que actúa y el 12.5% restante en capacitación docente. Para el caso de la carrera de Derecho, el 61% de los docentes cuentan con posgrado y para el caso de la carrera de Contador el 39%. Además, el 12% de la planta se encuentra cursando posgrados.

El perfil del docente de UCES-UTN es más bien el de un profesional o docente destacado que el de un docente-investigador. Se observa que, del total del plantel, sólo tres tienen relación con la investigación. Uno en calidad de Director (en el CONICET), uno de corresponsable (en UBACYT) y un tercero como Miembro (en la UBA).

En la entrevista, el Vicerrector responsable de subsedes manifestó que en la carrera de Abogacía los Profesores Titulares son de Buenos Aires y viajan una vez por mes, mientras que los asociados y adjuntos son de la zona.

Respecto a la capacitación docente se siguen las mismas pautas que en Buenos Aires. Sin embargo, no ha quedado claro quién hace las observaciones de clase según las modalidades observadas en la sede central. Al parecer, el equipo de Capacitación Docente de Buenos Aires viaja a San Francisco no muy asiduamente. Al igual que en Sede Central los alumnos realizan encuestas de satisfacción. No obstante, no está claro cómo estas encuestas han derivado en acciones de mejora de la calidad de la enseñanza en San Francisco.

### 8.3. Alumnos

En el marco de este convenio cursan las carreras de Abogacía y Contador Público, 170 y 264 alumnos respectivamente (datos de 2001). En 2000, habían ingresado 148 alumnos en total, todos ingresantes directos.

Según datos del Informe de Autoevaluación (página 264), en 2000 la deserción era del 9%, y la composición por edad del alumnado era la siguiente: el 54% de los alumnos con 19 años o menos, el 33% en el intervalo de 20 a 24 años, y el 13% restante era mayor de 25 años al ingresar.

Según estimaciones el 25% de la matrícula se compone de alumnos que provienen de un radio no mayor de 100 Km.

UCES-UTN tienen convenios con instituciones en las cuales sus alumnos realizan pasantías (por ejemplo 25 alumnos de Abogacía tienen pasantías rentadas en el Tribunal Superior de Justicia; el resto trabaja en el Tribunal Simulado). También realizan pasantías en estudios jurídicos, indicándoles a éstos las pautas para el seguimiento de los alumnos.

Las pasantías en estudios particulares comenzaron en el año 2000 y las del Superior Tribunal en el 2001 y fueron supervisadas por los Coordinadores de Carrera, pero aún no se cuentan con conclusiones sobre su impacto en la formación de los estudiantes.

A partir del 2003 la pasantía se va a hacer en la Facultad y luego de 3° año se hará afuera. No se obtuvo información acerca del impacto de esas prácticas sobre la formación de los estudiantes, cómo se realiza su seguimiento, qué obstáculos se han presentado y cómo han sido resueltos por las autoridades responsables del Convenio.

Finalmente, la UCES-UTN trabaja con los mismos planes y programas de estudios que la Sede Buenos Aires. No obstante, a juzgar por el acceso a las bibliotecas especializadas, la planta docente y otros soportes académicos existentes en la Sede Central surge claramente que existen diferencias de calidad para el mismo título otorgado por la misma universidad. En el caso de la UCES este resulta un problema que debe ser atendido con políticas y recursos en el corto plazo, de manera de equilibrar las condiciones en que se realizan las actividades de enseñanza para un mismo título profesional.

#### **8.4. Investigación, desarrollo y creación**

El Informe de Autoevaluación (página 244) menciona un solo proyecto de investigación en curso, de reciente formulación, con algún grado de avance. Se trata del proyecto: “El quiebre institucional de 1930 y la misión Ibarguren en el centro político más trascendente del interior del país”.

De la información relevada, no surge que haya una política de investigación de parte de la institución hacia UCES-UTN. El proyecto en curso parece más bien un esfuerzo aislado. Como atenuante se debe decir que el convenio UCES-UTN es, como se señalara oportunamente, de reciente data. No obstante, ello no justifica la ausencia de políticas explícitas por parte de las autoridades de la UCES para desarrollar la investigación y garantizar la calidad de la docencia. Los indicadores expuestos en la tabla adjunta muestran con claridad el presente de la investigación en UCES-UTN.

<b>Indicador</b>	<b>%</b>
Número de docentes investigadores/ número de docentes	2,4
Número de proyectos/ número de docentes	0,8
Número de docentes que presentaron informes/ número de docentes	s/d

#### **8.5. Infraestructura y Recursos materiales**

En el marco de este convenio la UCES dispone de ocho aulas.

La biblioteca tiene un fondo bibliográfico de 380 ejemplares y la suscripción a algunas revistas. Desde la página web de la universidad los usuarios pueden acceder a la

biblioteca virtual de la UCES. La biblioteca posee una sala de lectura de 27 m<sup>2</sup>. Cabe señalar que en San Francisco se accede a los mismos servicios bibliotecarios, desarrollados por la Biblioteca Central, que en Rafaela.

### **TERCERA PARTE:** **Conclusiones y recomendaciones**

---

La UCES fue creada en 1991, impulsada por la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE) y la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (FAECC), de las cuales toma el compromiso de afrontar las necesidades de conocimientos y prácticas profesionales vinculadas con la comercialización, así como de ampliar las posibilidades de formación de los graduados del instituto de educación superior no universitaria que estas patrocinadoras crearon a mediados de la década del 60.

A esta orientación al desarrollo comercial de las empresas, los creadores de la UCES sumaron otros propósitos académicos y científicos. El proyecto inicial y el estatuto exponen, en este sentido, compromisos de formación humanista y búsqueda científica, ambos enmarcados en una concepción pluralista.

ADE, FAECC y UCES constituyen en la actualidad tres entidades independientes, cada una con su propia personería jurídica.

Transcurrida un poco más de una década, el rasgo predominante en el desarrollo institucional de la UCES desde su puesta en marcha es su crecimiento, el cual va modificando significativamente diversas dimensiones del proyecto institucional que sustentó la obtención de la autorización provisoria, a saber:

- 1) Estructura académica: En la actualidad (2002) la UCES posee 5 facultades: Ciencias Empresariales, Comunicación, Ciencias Económicas, Ciencias Jurídicas y Sociales y Ciencias de la Salud, mientras en los inicios sólo contaba con las dos primeras.
- 2) Oferta de carreras: La oferta inicial estaba integrada por 5 carreras de grado, mientras la actual asciende a 16 carreras de grado (muchas de las cuales expiden un título intermedio) y 13 posgrados, incluyendo 2 doctorados. Las carreras originarias se articulaban con la trayectoria de las entidades patrocinantes en capacitación y en enseñanza en el nivel terciario y estaban orientadas fundamentalmente al desarrollo profesional.
- 3) Areas disciplinarias: La oferta inicial se inscribía en las áreas de administración, economía y comunicación. Sucesivamente, se fueron integrando las áreas de derecho, medicina, psicología y educación.
- 4) Alcance geográfico: Hasta 1998 la UCES se desarrolla en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires y no estaba contemplado en el proyecto institucional su expansión territorial. En dicho año se puso en funcionamiento una subsele en la ciudad de Rafaela (Santa Fe), en la que se dictan 5 carreras de grado. Y en el 2000 se comenzaron a dictar 2 carreras en la ciudad de San Francisco (Córdoba) en el marco de un convenio con la UTN-Regional San Francisco.

En este proceso de expansión y diversificación la UCES ha registrado un crecimiento muy significativo en la población estudiantil y docente, de sus condiciones de infraestructura y equipamiento y de los sistemas de información y provisión de medios para la actividad académica y docente. La Universidad inició sus actividades con 210

alumnos y 104 cargos docentes, registrando en el año 2000 unos 5247 alumnos en las carreras de grado y 1078 en las de posgrado. La carrera que más alumnos posee es la Licenciatura en Comercialización (2363), seguida por la Licenciatura en Publicidad (708), la Licenciatura en Administración de Empresas (622) y la Licenciatura en Comercio Exterior (378). La carrera de Medicina cuenta con 42 alumnos y la de Abogacía con 181. Los nuevos inscriptos en 2000 fueron en total 2099. Aumentaron los nuevos inscriptos con respecto al año anterior en la mayor parte de las carreras.

No obstante la fuerte diversificación de las orientaciones de formación ofrecidas, la Facultad de Ciencias Empresariales concentra el 53% de los alumnos, seguida por la Facultad de Ciencias Económicas con el 21%, lo cual muestra que el perfil de origen de la Universidad es actualmente dominante.

La incidencia de los alumnos ingresantes con equivalencias desde terciarios fue muy importante en los primeros años y gradualmente ha ido decreciendo su peso relativo (hasta 1998 era mayor que los de ingreso directo). En 2000, la Facultad de Ciencias Empresariales recibía 41%, la de Comunicación Social el 28% y la Ciencias Económicas 15%.

Los primeros resultados de evaluación académica dan cuenta de un balance favorable. En total, incluyendo carreras que se han discontinuado y proyectos no implementados, la UCES presentó a acreditación 18 carreras, de las cuales 6 no acreditaron, lo cual marca un buen rendimiento. Ha logrado acreditar por lo menos un posgrado en varias de las áreas disciplinarias que desarrolla y doctorados en Psicología y en Derecho Privado. Por su parte, la UCES ha logrado la acreditación de su carrera de Medicina por tres años, con compromisos de mejoramiento.

Las acreditaciones manifiestan que la institución ha podido sostener un proceso de diversificación disciplinaria procurando cumplir con los estándares de calidad vigentes, según lo legitimaron los pares académicos correspondientes, lo cual no implica desconocer niveles desiguales de calidad en el interior de la institución y procesos de orden institucional aún no consolidados. Justamente, es la perspectiva del conjunto la que aporta propiamente la evaluación institucional.

El ritmo de la expansión y la diversificación en todos los aspectos señalados implicó una natural complejidad organizacional y académica y los problemas que han sido señalados a lo largo de este informe.

Desde esta perspectiva global, es preciso tener en cuenta tres factores importantes para la comprensión de su desarrollo.

Por una parte, la UCES se encuentra en 1995 con el cambio del marco regulatorio de la educación superior que instituyó la Ley 24.521. En especial, puede considerarse que influyeron en su devenir la distinción de "universidad" con respecto a "instituto universitario" en función del desarrollo de áreas disciplinarias diversas (art. 27) y la definición de las funciones básicas inherentes a una institución universitaria, incluyendo la de promover y desarrollar investigación científica y tecnológica (art. 28).

En segundo lugar, a la luz de sus propósitos originales, la doble transformación (que supone un cambio de los patrocinantes de su experiencia en el nivel terciario a capacidades en el desarrollo universitario y la ampliación del espectro disciplinario) es

llevada a cabo a partir de una clara política de incorporación de académicos y profesionales -y grupos de ellos- provenientes predominantemente de la UBA y de circuitos intelectuales con tradición en determinados campos del saber, cuyas identidades y prácticas la UCES requirió introyectar institucionalmente. Cabe señalar que la política de incorporación de académicos y profesionales se sucede en un contexto general de creciente especialización disciplinaria y una creciente división del trabajo intelectual.

En tercer lugar, la opción de expansión territorial a través de dos localizaciones en ciudades del interior del país implica el desafío de asegurar umbrales de calidad que no han sido alcanzados.

Tales factores, entre otros, han requerido el desarrollo de actividades tendientes a la integración institucional y al establecimiento de un sistema de gestión académica para la coordinación del conjunto y la necesaria transversalidad de los procesos académicos y organizacionales. En este sentido, las actividades llevadas a cabo por la Secretaría General Académica y los Departamentos de Capacitación Docente e Investigación contribuirían con el cumplimiento de estos logros, aún cuando sus resultados todavía no puedan demostrar la consolidación buscada. Al respecto, rigideces en cuanto a la flexibilización de los trayectos de formación y escasos trabajos de investigación y extensión transdisciplinarios confirman lo antedicho. No obstante, desde lo organizativo, el tamaño relativamente pequeño de la UCES supone la existencia de relaciones primarias personales propias de los pequeños grupos.

En otro orden de cosas, pero igualmente vinculado con el desarrollo de la estructura institucional, cabe señalar que la UCES ha enfrentado satisfactoriamente la crisis económica de los últimos años, que entre otras cosas se habría expresado en un incremento en la morosidad del pago de aranceles.

Asimismo, es necesario tener en cuenta que la creación de ofertas académicas de mayor experimentalidad y por ende de mayores costos implica un gran desafío para la sustentabilidad económica de la institución. Como en otros casos de instituciones privadas, el interrogante es si es posible, en un contexto de restricciones crediticias, financiar los gastos de capital (muchos de ellos de importancia) y el desarrollo de la infraestructura en un sentido amplio (incluyendo las subsedes) exclusivamente con ingresos por aranceles y sin aportes de capital propio. Asimismo, cabe interrogarse si es posible continuar con los implícitos subsidios cruzados: las carreras masivas y de menos costos financian a las carreras selectivas y de mayores costos.

A continuación, se exponen los puntos principales que dan cabida a las recomendaciones para el mejoramiento institucional.

## **1. Gobierno y gestión**

La actual estructura de gobierno establecida en el Estatuto y la cultura de gestión organizacional que se desarrolló en esta primera etapa de la vida institucional de la UCES muestra rasgos de informalidad en los procesos y la fuerte autoridad del Rector y los decanos en cada una de sus facultades. Estas características son útiles y funcionales en esta etapa. Sin embargo, el crecimiento y desarrollo experimentado por la Universidad en los años recientes requiere la construcción de una estructura

institucional más sólida y una gestión con un mayor nivel de formalización, incluyendo: a) una mayor claridad en las responsabilidades de cada uno de los órganos de gobierno y b) una adecuada correspondencia entre las funciones y los procedimientos y criterios utilizados para la conformación y constitución de los cuerpos colegiados.

Dado que el Estatuto le otorga al Consejo de Administración atribuciones trascendentes y dominantes para el desarrollo de la Universidad y una parte importante de ellas ha sido delegada en el Rector y en el Consejo Superior Académico, caben al menos dos observaciones:

- 1) El Estatuto le otorga al Consejo de Administración atribuciones extensas y decisivas, incluyendo aquellas que por su naturaleza corresponden a la gestión académica, que requieren una agregación de conocimientos profesionales, experiencia y experticia académica y perspectivas institucionales y políticas de considerable diversidad y complejidad.
- 2) El otorgamiento de funciones a un órgano para que sea efectiva y perdurable en el tiempo requiere que dicho órgano colegiado tenga, como resultado de los procedimientos utilizados para la designación de sus miembros, un seguro nivel de autonomía con respecto a la jerarquía superior.

Se considera pertinente que, en una perspectiva estratégica, sería útil que la UCES evaluara la funcionalidad de su actual estructura de gobierno.

El cambio debería contemplar, también, una estructura orgánico funcional originada en el análisis de los procesos clave de la organización y en criterios de mayor horizontalidad y transversalidad clarificando incumbencias, evitando superposiciones y tendiendo a simplificar los niveles de participación necesarios para la toma de decisiones.

Las autoridades de la UCES tienen una clara percepción de esta situación, la que se evidenció en las entrevistas al Rector y al Vicerrector de Evaluación y queda esbozada en el documento de trabajo para el Plan de Acción 2003–2008.

Se entiende aconsejable que la institución resguarde la fórmula del consenso y el clima positivo de convivencia y gobernabilidad que parece haber acompañado el desarrollo de la institución, tratando de armonizar en la defensa de los principios rectores una ejecutividad adecuada a los requerimientos actuales.

#### *Recomendaciones:*

- La transformación de la Vicerrectoría de Evaluación Institucional en Planeamiento y Evaluación Institucional para que cumpla funciones relacionadas con el desarrollo de un proceso continuo y permanente de programación, planeamiento y evaluación de las funciones de la institución, de su gestión y su administración, podría resultar de utilidad al proceso de cambio y modernización institucional.
- Estudiar la estructura académica de todas las unidades, en particular las facultades, teniendo en cuenta un enfoque organizacional flexible, amplio y disciplinar que incluya la perspectiva epistemológica y la sociohistórica, teniendo como marco el

objetivo de un desarrollo institucional armónico y lógico, conservando la sana modalidad de preservar el debido equilibrio entre las aspiraciones de desarrollo y crecimiento académico y de políticas universitarias de corto y mediano plazo, con las reales posibilidades de la UCES en su espacio, tiempo y lugar.

- Buscar una fórmula que permita un mayor equilibrio entre las funciones de los dos órganos colegiados de gobierno de la Universidad, preservando las estratégicas, de administración presupuestaria y económico-financieras, y de representación y responsabilidad legal en el Consejo de Administración y trasladando al Consejo Superior Académico u otro organismo específico la potestad de reglar y decidir sobre todas las cuestiones académicas de la institución. La actual estructura de gobierno debilita la funcionalidad operativa del Consejo Superior Académico y con ello compromete la plena autonomía académica de la UCES.
- Establecer con claridad las funciones y atribuciones de los órganos de gobierno propendiendo a que éstas coincidan con las que ejerciten realmente. Actualizar la estructura para que refleje fielmente la realidad organizativa y generar la normativa de base que sustente los procesos y procedimientos institucionales.
- El cambio institucional debe responder a la necesidad de adecuar las estructuras de gestión a la expansión de la Universidad.
- Analizar la posibilidad de tener una estructura de gobierno homogénea para todas las Facultades, que incluya la existencia de órganos de gobierno que fortalezcan la institucionalización y la participación.
- Fortalecer las acciones que lleva a cabo la institución tendientes a la integración institucional y a la transversalidad de los contenidos.
- Ampliar y fortalecer los vínculos con otras instituciones académicas, especialmente del exterior.
- Desarrollar mecanismos que garanticen la cobertura de los cargos de gobierno por personas distintas.

## **2. Gestión económica y financiera**

A la luz del fenómeno de expansión y crecimiento académico cualitativo y cuantitativo de la UCES resulta primordial que se garantice la viabilidad y sustentabilidad de los emprendimientos en marcha y la de los proyectos en estudio o propuestos por terceras personas, físicas o jurídicas, compatibilizando previamente los requerimientos de las actividades que se desarrollan.

### *Recomendaciones:*

- Aumentar la capacidad para financiar con recursos genuinos el desarrollo de planes institucionales.
- Instrumentar una gestión presupuestaria articuladora de la programación de actividades de la institución, orientándola a definir objetivos específicos por área,

actividades y productos, responsables y cronogramas asociados con la formulación y ejecución resultaría también útil a un mejor ordenamiento interno.

### **3. Otras localizaciones**

#### **3.1. Subsede Rafaela**

La subsede de Rafaela, por su distancia, funciona como una unidad académica independiente del conjunto de la Universidad. La UCES ha realizado un importante esfuerzo por mantener esta sede y este esfuerzo ha sido reconocido por la comunidad. Asimismo, cumple un papel social de importancia en lo que hace al acceso a educación por parte de un sector de la población en su área de influencia.

Se pudo constatar que en la subsede no se verifica un ámbito académico universitario en el que los estudiantes y docentes dispongan de espacio e infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades académicas, adicionales a la enseñanza, como la investigación por ejemplo. Asimismo, se pudieron comprobar importantes diferencias en cuanto a las condiciones en las que se desarrollan las carreras en relación con la sede central, en particular en lo que hace a la infraestructura, biblioteca y otras condiciones educativas. Finalmente, los modos en los que se designan los coordinadores y profesores para el dictado de los cursos no se adecuan a criterios que garanticen, en principio, la calidad de la enseñanza, la investigación y la extensión.

#### *Recomendaciones:*

La Subsede Rafaela tiene la dimensión de una unidad académica de importancia que, por su creciente complejidad necesita de un plan de desarrollo específico que permita en el corto plazo recrear las condiciones de una comunidad académica. Este plan podría considerar los siguientes aspectos que hoy no están cubiertos y resultan críticos:

- Incrementar las inversiones para atender a las situaciones de infraestructura no resueltas (como la mejora de la biblioteca) y buscar alternativas para ubicar a la Universidad en un edificio autónomo que permita el desarrollo de actividades académicas de manera continua.
- Establecer mecanismos precisos para la designación de coordinadores. Estos deben cubrir perfiles exigentes que favorezcan el liderazgo académico y el desarrollo de la investigación.
- Establecer mecanismos de selección y permanencia de profesores para el dictado de las asignaturas. Si bien puede existir un régimen establecido por la universidad para todos sus docentes, en este caso debe contemplar las particularidades regionales.
- Establecer mecanismos claros en cuanto a sus objetivos, metas e indicadores para fortalecer la investigación. Definir las formas presupuestarias, los mecanismos de asignación y evaluación de proyectos. Asimismo, considerar la posibilidad de radicar investigadores.

### **3.2. Convenio UCES-UTN (San Francisco)**

Se observó que las características del convenio UCES-UTN y la forma en que la Universidad pretende garantizar la calidad de los cursos dictados no son adecuadas. Del conjunto de la estructura académica de la UCES, este convenio es el que concentra mayores debilidades. Queda claro que en el marco de este Convenio no se desarrollan actividades de investigación. No queda claro cómo desarrollará la UCES este Convenio en cuanto a su futuro y la posibilidad de consolidarlo. En la medida en que las carreras que se dictan en el marco de este Convenio se encuentren en la nómina de carreras implicadas en el artículo 43 de la Ley de Educación Superior, la pertinencia de dicho convenio y su continuidad deben ser rigurosamente evaluadas por las instancias correspondientes de acreditación que se implementen oportunamente.

#### *Recomendación:*

Mientras tanto, la UCES debe presentar un plan integral de mejoramiento de las condiciones para garantizar la calidad de las carreras dictadas. Dicho plan debe establecer los objetivos, los recursos y los mecanismos institucionales y académicos que garanticen calidad de su oferta.

En relación con las dos sedes distantes, cabe señalar la ausencia de capacidades institucionales y metodologías de educación a distancia. Sería conveniente tener en cuenta esta tecnología para apoyar los procesos académicos en las subsedes toda vez que sirvan para disminuir las asimetrías de calidad en las condiciones de enseñanza aprendizaje con respecto a la sede de Buenos Aires.

### **4. Docencia**

La UCES nació como universidad de docencia, valorando especialmente la experiencia de campo en gerencia y/o manejo de procesos. Congruentemente se observaba la inexistencia de actividades de investigación básica. Esta orientación produjo profesionales de desempeño eficiente en sus áreas de aplicación, valorados en el mercado y de adecuada inserción laboral. Actualmente, la UCES ha avanzado, en un importante esfuerzo institucional, hacia un modelo que la proyecta, desde su original perfil profesionalista, hacia una posición de universidad con investigación. Tal propósito puede observarse, en el área docencia, en la incorporación de contenidos en esta dirección en el grado, en el desarrollo del posgrado (incluyendo maestrías y doctorados) y también en la producción de una diversificación de su oferta formativa, generando nuevas carreras que se diferencian, tanto en el espacio disciplinario como en características académicas, de aquella sociogénesis. La expansión resultante requiere de un esfuerzo adicional para establecer sinergias institucionales que permitan percibir a la UCES en una visión integral. Este proceso requerirá, sin duda, de una cada vez mayor explicitación de metas académicas en el contexto de la redefinición de las políticas de desarrollo institucional.

Se han considerado valiosas las sistemáticas y planificadas acciones de capacitación docente que la UCES ha emprendido, a la vista de los déficits didácticos de su plantel formado mayoritariamente por profesionales; como así también el fomento del diálogo, pedagógico y curricular, orientado al logro de la transversalidad en las carreras.

Debe observarse, asimismo, que la UCES ha producido un cúmulo importante de datos en el área docente, pero que los mismos no han resultado de fácil interpretación para obtener información sobre sus procedimientos y sus procesos.

*Recomendaciones:*

- Para la futura expansión de la oferta educativa de UCES debiera considerarse la realización de estudios de sustentabilidad del proyecto institucional cuando se trate de carreras de alto costo y baja densidad de alumnos. Asimismo, la decisión de la incorporación de nuevas áreas disciplinarias o carreras debe fundamentalmente apoyarse en la disposición de una adecuada masa crítica docente.
- Producir conexiones académicas priorizando la cooperación interuniversitaria como estrategia de aprendizaje institucional y mejora de la calidad.
- Entendiendo a las dedicaciones docentes completas como fundamento de los equipos estables de investigación, integrados a grado y posgrado, y de la formación de nuevos recursos humanos, se estima indispensable el aumento selectivo de la planta docente con tal dedicación y su inserción planificada en las áreas de prioridad institucional.
- En referencia al plantel docente, se considera asimismo necesario definir políticas e implementar acciones tendientes a la capacitación disciplinaria del plantel, incluyendo la titulación de posgrado específica; ello podría incluirse en un programa más abarcativo, de estímulo a la función docente.
- En complementación con lo anteriormente expuesto, se observa como imprescindible avanzar en la definición de métodos de selección docente con criterios unificados y procedimientos normados institucionalmente, asegurando una estabilidad temporal al docente que le permita proyectarse en otras actividades, además de la docencia.
- Atendiendo a la organización del grado, se considera deseable la implementación de acciones pautadas de interacción transversal entre carreras y/o cátedras afines, considerando la posibilidad de reagrupamientos docentes por áreas, a fin de evitar los feudos en cátedras y las duplicidades de los ámbitos del saber, potenciando la articulación intercarreras.
- En relación con la organización curricular, sería positivo el logro de una gradual y progresiva flexibilización de los planes de estudio, actualmente cerrados, a los efectos de optimizar recursos docentes, generar espacios de intercambio para docentes y alumnos y contribuir a generar una imagen institucional integrada.
- En relación con los planes de estudios y sus cargas y distribución horarias, se estima atinado revisarlas sobre la base de estudios de evolución y egreso de las cohortes, incluyendo variables tales como nivel socioeconómico de los alumnos, atendiendo a la adecuación de duración teórica y real de las carreras.
- Se cree que la Universidad cuenta con las condiciones de partida como para la eventual implementación de un sistema de admisión con ciertas pautas unificadas,

más allá de que pueda optarse por conservar los ejes disciplinarios específicos a las distintas unidades académicas.

- En relación con los posgrados en curso, todos ellos han sido acreditados previamente y avanzan en el cumplimiento de las recomendaciones sugeridas en el proceso de evaluación efectuado; no obstante, y considerando lo indagado en el proceso de evaluación externa, se sugiere la provisión de procedimientos pautados de seguimiento para la consecución en término de las tesis.
- En relación con el tratamiento de la información institucional, se sugiere optimizar la interacción con el sector de estadísticas, proyectando estudios de caracterización, evolución y comportamiento de las cohortes de alumnos, de tipificación de planta docente y su evolución en el tiempo, tanto cuantitativa como cualitativamente, y de seguimiento de graduados; considerándose necesario reorganizar las salidas de datos estadísticos y la proyección de cruces de datos para el logro de una mayor discriminación en la información de base para el planeamiento académico.
- Emplear activamente la cooperación interuniversitaria y científica, nacional e internacional, como estrategia de formación científica y docente y el mejoramiento de la calidad de las funciones sustantivas.
- Desarrollar otras acciones para atender al perfeccionamiento docente y a la articulación intercurricular.

## **5. Investigación**

Tanto la documentación presentada por la UCES como las entrevistas mantenidas con los directivos y docentes sugieren que la colectividad académica valora la importancia de la investigación en la Universidad y están haciendo un esfuerzo serio para fortalecer la capacidad de investigación y la calidad de la misma. Este fortalecimiento está visto como una actividad que debe ser apoyada a nivel central buscando complementariedad y sinergias entre las distintas unidades que realizan la investigación. Esta convicción está ilustrada, por ejemplo, en los objetivos que se definen en el documento de autoevaluación en referencia al área de investigaciones para el período 2002-2003, a saber:

- fortalecer el proceso de investigación en toda la Universidad;
- coordinar las propuestas de investigación mediante campos de investigación preestablecidos;
- consolidar la retroalimentación desde la esfera del saber científico hacia el saber profesional por medio de criterios metodológicos compartidos; y
- consolidar una política editorial que incentive la producción tanto en el marco del saber científico cuanto en el del saber profesional.

Por otra parte, la historia académica de la Universidad y sus fortalezas principales están en las carreras profesionales vinculadas con las ciencias empresariales. Esta orientación profesional sugiere una cultura institucional y una capacidad instalada en áreas de investigación aplicada y profesional que puede servir, a su vez, de apoyo a las tareas docentes. Este tipo de preocupaciones está claramente presente tanto en los ejes seleccionados sobre los cuales se basa la política de investigaciones (Informe de

Autoevaluación, página 123) como en los objetivos seleccionados para el próximo bienio.

La organización actual de la investigación que se realiza en la UCES tiene dos componentes principales que se desarrollan con una considerable independencia entre sí. Una componente está integrada por los proyectos de investigación que se realizan en el ámbito de las áreas y campos definidos en la política de investigaciones que han sido evaluados por el Departamento de Investigaciones y en general reciben algún tipo de apoyo financiero proveniente de los recursos que administra el organismo citado. Consecuentemente estos proyectos se inscriben en las áreas y campos que conforman la política de investigaciones de la Universidad. Estos proyectos son desarrollados principalmente por docentes de las carreras y/ de posgrado en muchos casos en vinculación con el desarrollo de sus propias tesis de posgrado. Una segunda componente está integrada por las actividades de investigación que se desarrollan principalmente en los institutos y en menor grado en las facultades y posgrados. Estas actividades de investigación tienen su propia lógica determinada por los intereses de los investigadores y las posibilidades de financiamiento.

Estas dos componentes organizacionales dependen directamente del Rector y no siempre están orgánicamente articuladas con las actividades docentes.

Las actividades de investigación vinculadas con los Institutos tienen un considerable potencial de crecimiento en áreas aplicadas y en contacto con actividades conexas de asesoramiento y consultoría. Estas actividades tendrían una gran coherencia con los orígenes y las fortalezas de la UCES y ayudarían a consolidar el perfil particular de la Universidad.

Estas orientaciones que pueden resumirse en: 1) apoyo y coordinación central, 2) búsqueda de sinergias, 3) orientación hacia la investigación aplicada en las áreas en que la universidad tiene fortalezas propias, son útiles y deben afianzarse.

#### *Recomendaciones:*

- Los campos y líneas de investigación seleccionados son muy generales y abstractos. No parecerían contribuir a los objetivos buscados en el sentido de promover investigaciones aplicadas que traigan sinergia con las carreras profesionales. Tampoco definen o enmarcan áreas temáticas en las cuales la UCES tenga fortalezas institucionales. Se sugiere la conveniencia de reanalizar estos campos y líneas para alinearlos más claramente con las fortalezas y las realidades de investigación de la Universidad.
- La promoción, apoyo y coordinación de las actividades de investigación, para ser efectivas, deben tener una masa crítica mínima suficiente para motivar e incentivar a los investigadores a aceptar las reglas de juego que se establecen. Se considera que los recursos asignados al Departamento de Investigaciones no tienen la entidad suficiente para tener un impacto significativo. Sería necesario aumentar estos recursos. Además del esfuerzo interno que se pueda hacer, una política de alianzas y búsqueda de recursos tanto internos del país (CONICET, Agencia de Promoción Científica y Tecnológica, Fundación Antorcha, entre otras) como externos podrían ser una alta prioridad en las máximas autoridades de la institución.

- Sería deseable favorecer el desarrollo de los proyectos de investigación que estudien cuestiones de interés para la UCES y la sociedad, según los fines y misiones de la Universidad, fortaleciendo simultáneamente el equipamiento de aquellos grupos implicados en investigaciones multidisciplinarias y en formación de posgrado.
- Reanalizar la política de investigación de la Universidad desde la organización de la estructura, la gestión y la ejecución de esta función sustantiva, hasta el establecimiento de las prioridades institucionales, formalizando los procesos y mecanismos de evaluación de proyectos de investigación y de la producción científica tecnológica de los investigadores y fomentando la formación de núcleos de investigación y desalentando las investigaciones individuales.
- Fortalecer los vínculos formales y operativos entre las unidades que hacen docencia y las que realizan investigación.
- Mejorar la articulación entre las dos instancias organizacionales que realizan investigaciones: Departamento de Investigación e institutos.
- Los institutos deberían ser apoyados en forma sistemática para desarrollar y afianzar sus actividades de investigación aplicada y las de consultoría y servicios a las empresas.

## **6. Extensión**

### *Recomendaciones:*

- Establecer políticas que faciliten las tareas de extensión conjuntas, planificadas o espontáneas y las incluidas o no en programas permanentes.
- El volumen de actividad del área, hoy coordinada por la Secretaría General Académica, quizá imponga la necesidad de una reformulación con un responsable específico que promueva y ejecute políticas y facilite el desarrollo de las acciones operativas.

## **7. Bienestar**

### *Recomendaciones:*

- En el marco de una política de contención y formación integral de los estudiantes debería proseguir y profundizarse el apoyo a actividades recreativas y culturales.
- Frente al desarrollo y la expansión institucional resulta trascendente preservar el clima de solidaridad, cooperación y cordialidad que se percibe como rasgo cultural y distintivo en la UCES, incorporando algunas estrategias que permitan una mayor integración entre los miembros de distintas facultades y hasta de distintas carreras de una misma facultad.

- El programa UCESalud, por su importancia e impacto institucional y barrial debe ser protegido y apoyado desde todas las instancias formales de la Universidad y las facultades, pero fundamentalmente desde los propios beneficiarios.

## **8. Infraestructura edilicia**

### *Recomendaciones:*

- Ante el intenso crecimiento y la segura necesidad de un mayor desarrollo edilicio resulta propicio centralizar y sistematizar toda la información sobre la situación existente, efectuando previamente un minucioso “Relevamiento de la Situación Edilicia de la Universidad” que incluya desde el estado de dominio de cada propiedad hasta características, dimensiones, estado, destino de los espacios y cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por la legislación vigente en la materia.
- Diseñar un plan director edilicio que acompañe la expansión de la oferta y la matrícula, tanto en las necesidades áulicas como las de laboratorios, espacios de estar para profesores y alumnos, biblioteca, oficinas para administrativos y profesores de mayor dedicación, crecimiento vegetativo y expansivo, el que deberá ser acompañado por un programa permanente de refacciones y mantenimiento.