

UFLO

UNIVERSIDAD DE FLORES

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Universidad de Flores: informe de evaluación externa / Coordinación general de Dirección de Desarrollo y Relaciones Internacionales; editado por Laura Romero. - 1a ed. adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2025.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6812-02-5

1. Educación Superior. 2. Universidades. I. Dirección de Desarrollo y Relaciones Internacionales, coord. II. Romero, Laura, ed.

CDD 378



114

UNIVERSIDAD DE FLORES

Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria



Néstor Pan
Presidente

Mariano Candiotti
Vicepresidente

Juan Manuel Abal Medina
Roberto Igarza
Mónica Marquina
René Nicoletti
Francisco Piñón
Alfredo Poenitz
Danya Tavela
Ana Zagari

Pablo Tovillas
Director de Evaluación Institucional

Nora Rovegno
Coordinadora de Evaluación Externa



Comité de Pares Evaluadores

Mario Oloriz

Aída Manitta

Pablo Vain

Consultora para el área de Educación a Distancia

Alejandra Zangara

Consultor para el área de Biblioteca

Horacio Moreno

Miembro responsable de la CONEAU

René Nicoletti

Técnica responsable de la CONEAU

Eugenia De Ponti

Fecha del Informe: abril de 2021

PRESENTACIÓN	12
Contexto local y regional	13
MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL	18
GOBIERNO Y GESTIÓN	22
Personal de gestión administrativa y técnica profesional	27
Políticas de bienestar universitario	28
Infraestructura y equipamiento	29
Sistemas informáticos	32
Análisis del impacto de las observaciones y recomendaciones de la evaluación institucional anterior	35
Gestión económico-financiera	36
GESTIÓN ACADÉMICA	40
Estructura de gestión académica	41
Organización académica	41
Sedes y anexos	43
Propuesta académica	44
Sistemas de registro y procesamiento de la información	48
Docentes	49
Composición del cuerpo académico	49
Procesos de incorporación y promoción de docentes	53
Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal académico	55
Estudiantes y graduados	56
Política general de ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes	56
Aspirantes y estudiantes	58
Programa de becas y bienestar estudiantil	60
Seguimiento de graduados	61
Educación a distancia	62
Estructura y funciones del SIED de UFLO	64
El entorno virtual de enseñanza y aprendizaje (EVEA)	65

Implementación de las propuestas de enseñanza a distancia. Seguimiento tutorial	66
Formación de docentes, tutores y contenidistas	67
Evaluación del aprendizaje y de las propuestas	67
La práctica profesional supervisada (PPS) en la modalidad de EaD	68
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	70
Introducción	71
Políticas de investigación y desarrollo	71
Estructura de gestión	73
Los investigadores	75
Programas y proyectos	77
Difusión de las actividades de investigación	80
Financiamiento	81
EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA	84
Introducción	85
Políticas de vinculación	86
Estructura de gestión	87
Programas, proyectos y actividades	89
Extensionistas	91
Financiamiento y convenios	93
INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA	94
Vinculación interinstitucional	95
Internacionalización	98
Integración institucional	99
BIBLIOTECAS. CENTROS DE DOCUMENTACIÓN. PUBLICACIONES	100
Organización y gestión	101
Organización de los servicios y recursos humanos	101

Infraestructura edilicia y equipamiento	103
Fondo bibliográfico	104
Publicaciones	106
CONSIDERACIONES FINALES	108
RECOMENDACIONES	122
Gobierno, gestión y aspectos económico-financieros	123
Gestión académica	124
Educación a Distancia	125
Investigación	125
Vinculación	126
Integración e interconexión	126
Biblioteca	127
POST SCRIPTUM DEL RECTOR	128

En el presente informe se exponen los resultados del proceso de evaluación externa de la Universidad de Flores realizado por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Se realizó a partir de su segunda Autoevaluación Institucional, de la cual surgió el Informe de Autoevaluación Institucional, en el marco de la Ley de Educación Superior N° 24521.

Además, se tomaron en cuenta las resoluciones de acreditación de CONEAU de las carreras de grado y posgrado de la institución, la información presentada por la Universidad en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI), los datos producidos durante la visita del Comité de Pares Evaluadores, y la documentación complementaria solicitada a la Universidad.

El Informe de Autoevaluación Institucional presentado por la Universidad aborda la institución de manera integral, incluyendo los principales hitos de su desarrollo y las perspectivas históricas del contexto de creación, analizando tanto cualitativa como cuantitativamente las funciones de docencia, investigación y extensión, y explicitando las dificultades y los logros alcanzados en el cumplimiento de las mismas.

CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL

La Universidad de Flores (UFLO) es una de las universidades de gestión privada que integran el sistema universitario de la República Argentina. Fue creada por la Fundación Pro Universidad de Flores (FUFLO) en el año 1994, y obtuvo la autorización definitiva para su funcionamiento el 15 de septiembre de 2015 por medio del Decreto del Poder Ejecutivo Nacional N° 1889, el que se basa en el informe de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria emitido mediante Resolución CONEAU N° 1104/14.

En el año 1995, mediante Resolución de Ministerio de Educación (RM) N° 546/95, se aprueba su primer Estatuto Académico, así como los planes de estudio de las carreras que dan origen a la institución: Ingeniería en Ecología, Licenciatura en Psicología, Licenciatura en Educación Física y Deporte y Profesorado en Educación Física.

Según se manifiesta en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), parte de los fundamentos que dieron origen a la creación de la UFLO se remiten a “la identificación y tradición del Instituto Privado de Psicología Médica –fundado en 1970– en la zona centro-oeste de la ciudad, al valor patrimonial histórico-cultural, y a la vacancia de instituciones de nivel superior, en un sector de la ciudad que se distingue como polo educativo a nivel inicial y medio. Flores constituye un área histórica en la Ciudad de Buenos Aires, desde esa perspectiva, la UFLO aspira recuperar y preservar este patrimonio como parte de la identidad nacional” (IAI, pág. 11). También se señala que en la Comuna 7 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en la que se encuentra el Barrio de Flores, hay una población estimada en 210.000 habitantes y desarrollan actividades educativas 154 instituciones, según datos del Gobierno de la Ciudad.

En las reuniones mantenidas durante la visita se pudo constatar una adecuada inserción de la UFLO en el Barrio de Flores, identificándose como una institución de educación superior vinculada con organizaciones sociales y barriales de la zona.

En el año 1997, autorizada por RM N° 2353/97, se crea la Sede Comahue en la ciudad de Cipolletti, Provincia de Río Negro, la cual, según se manifiesta en los documentos organizacionales como así también expresan los miembros actuales de la Fundación, surge en respuesta a la necesidad de formación de arquitectos y psicólogos con el perfil de las carreras que venía ofertando la UFLO. La creación de esta sede, tal como se detalla en el IAI, contó con el apoyo y respaldo de los gobiernos e instituciones de educación superior que se encontraban desarrollando actividades en la región: “El Gobierno de la Provincia

de Río Negro expresó su acuerdo con el proyecto de creación, al que calificó de gran importancia y sumo interés para los habitantes de la misma e inclusive de las demás provincias del sur de nuestro país; el Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Río Negro declaró de Interés Provincial el proyecto UFLO; el Consejo Deliberante de la Municipalidad de Cipolletti, ciudad en la que está emplazada la sede regional, declaró el aval al proyecto de creación y la Universidad Nacional del Comahue, la cual prestó apoyo y ofreció colaboración con el emprendimiento académico por considerarla una oferta complementaria a la propia” (IAI, pág. 12).

Durante la visita a la Sede Comahue, principalmente durante la reunión mantenida con los representantes del medio, se pudo constatar una fuerte vinculación de la UFLO tanto con los gobiernos de las provincias de Neuquén y Río Negro, los municipios cercanos, como con distintas organizaciones sociales de la región. Se evidenció un sostenido crecimiento y fortalecimiento de las acciones de vinculación con la región.

En el año 2008 se crea el Anexo en la Ciudad de Bella Vista, Partido de San Miguel, el cual, según lo indicado en el Informe de Autoevaluación “surge dentro del área de influencia de la sede del Barrio de Flores en respuesta a las limitaciones de espacio para el desarrollo de actividades al aire libre que tenía la institución” (IAI, pág. 11). Este Anexo funciona como una extensión áulica de la Sede Buenos Aires que, según lo señalado en el IAI, “suma valor diferencial al incorporar además de las instalaciones cubiertas, un espacio exterior de 6.000 m² utilizado para actividades de recreación, encuentros de convivencia, por todas las carreras y áreas de gestión de la sede principal, este espacio es identificado por la comunidad UFLO como campus suburbano” (IAI, pág. 138). Además, la Universidad cuenta con una Unidad de Apoyo de Educación a Distancia, en la Ciudad de Córdoba, ubicada en el Instituto Superior de Actividades Deportivas (SIEMI, Organización y Gestión).

Desde el año 1999 la Sede Buenos Aires, en concordancia con el Decreto N° 1047/99, forma parte del Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES) Metropolitano, mientras que la sede de la Ciudad de Cipolletti es autorizada por la RM N° 3447 del 11 de septiembre de 2017, a integrarse como miembro del CPRES Sur. Cabe destacar que es la única institución universitaria de gestión privada que integra el CPRES Sur, en el cual desarrollan sus actividades ocho universidades nacionales y un instituto universitario de gestión pública.

Dada la dispersión geográfica de la UFLO, las comunicaciones entre sedes se llevan a cabo, principalmente, mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Se destaca la RedUFLO, operativa desde el mes de abril de 2018, y las cuatro instalaciones para videoconferencia: dos en la Sede Buenos Aires, una en la Sede Comahue y la última en el Anexo San Miguel (IAI, pág. 139). Durante la visita se pudo constatar el funcionamiento de los equipos de videoconferencia, dado que permitieron la participación en las reuniones de miembros de la comunidad (directores de carrera, miembros de los consejos consultivos o del Consejo Superior) que se encontraban en la Sede Comahue, durante reuniones llevadas a cabo en la Sede Buenos Aires, o viceversa. Quienes ocupan cargos de gestión, principalmente decanos y directores de carrera, valoran como herramienta de comunicación la RedUFLO, dado que les permite mantenerse intercomunicados y acceder a documentación institucional en tiempo real.

Las facultades de Actividad Física y Deporte, Psicología y Ciencias Sociales, Ciencias Organizacionales y de la Empresa, Planeamiento Socioambiental, y el Departamento de Posgrado y Formación Continua funcionan en las dos sedes, mientras que las facultades de Derecho e Ingeniería solo en la Sede Buenos Aires. La Escuela de Ciencias de la Salud no se indica como unidad académica perteneciente a alguna de las dos sedes, en los reportes del Formulario SIE-MI. No está incluida en la nómina activa de sedes, localizaciones y unidades de apoyo, no obstante, en la programación académica de

la UFLO aparece la carrera Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría vinculada a la mencionada Escuela y desarrollada en la Sede Comahue (Organización y Gestión).

La misión de la UFLO se encuentra definida en el documento denominado “Identidad UFLO: Misión, Visión y Valores” aprobado mediante Resolución CS (RCS) N° 20/10 como anexo. En él se describe como misión institucional “Promover la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad en lo mental, social, físico y ambiental mediante actividades de enseñanza, investigación y extensión. Integrar los avances científico-tecnológicos con lo humanístico en un marco de innovación y libertad de pensamiento”.

En el año 2011 se aprueba el Estatuto vigente de la UFLO mediante RM N° 2188/11, el cual plantea en su artículo 2°, como fines esenciales de la UFLO, los siguientes:

- a) La formación plena del hombre a través de la universalidad del saber y del desarrollo armónico de su personalidad.
- b) La formación de universitarios capaces de actuar con ética, responsabilidad y eficiencia al servicio de la Nación, de las ciencias y de la sociedad.
- c) La investigación y el acrecentamiento del saber en un marco de creatividad e innovación y respeto por la diversidad y el pluralismo.
- d) La preparación, en un medio interdisciplinario, de profesores, técnicos e investigadores necesarios para el país, conscientes de la responsabilidad individual y social, con profunda vocación democrática y republicana.
- e) La preservación, difusión y transmisión de la cultura y, en especial, de los valores que se orienten al mejoramiento de la calidad de vida del ser humano.

Todo ello en un marco de pluralidad académica sin condicionamientos políticos o religiosos.

Entre los valores que se promueven se destacan el valor de sustentabilidad social e inclusión y el valor de sustentabilidad ambiental. En ellos, se identifica una clara orientación hacia la atención de la situación social en ámbitos particulares, cobijar a las nuevas generaciones de migrantes limítrofes, incorporar alumnos de nivel educativo familiar bajo y el desarrollo de un observatorio de calidad de vida y ambiente, destacándose éstos en relación con los valores tradicionales de las instituciones de educación superior de gestión privada.

Sin embargo, del análisis de la información obrante en el IAI, no se evidencian indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos de incorporar nuevas generaciones de migrantes o alumnos de nivel educativo familiar bajo. Debiera procurarse la sistematización del relevamiento de información y la producción de indicadores que permitan evaluar el logro de estos objetivos institucionales.

En el año 2009, la UFLO aprueba su Proyecto para el Desarrollo Institucional 2009-2015 y posteriormente, en el año 2015, aprueba su Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2015-2020, mediante RCS N° 67/2015. Este plan de desarrollo, según se manifiesta en los fundamentos del acto administrativo, surge de la participación de la comunidad universitaria en los órganos colegiados, y se encuentra estructurado en tres ejes: misión y gobierno; gestión del conocimiento, proyecto académico, investigación y desarrollo tecnológico; y capital humano.

Este PDI contiene entre sus premisas: el fortalecimiento de los niveles intermedios de gestión, con miras a la renovación generacional y el cambio cultural del modelo organizacional, orientado a procesos de generación del conocimiento y la gestión basada en la evidencia. Se destaca la necesidad de fortalecer un modelo de gestión, en el cual la toma de decisión se base en disponer de información objetiva del desarrollo institucional. Este plan mantiene la estructura del anterior 2010-2015 y el modelo para las acciones de consistencia. Profundiza

aspectos que hacen a las principales fortalezas institucionales e incorpora otros que suponen desafíos alcanzables y posibles para un mejor desarrollo institucional.

Según se pudo constatar durante la visita, la mayor parte de los miembros de la comunidad universitaria reconoce la existencia del PDI y la importancia del mismo como plan rector para el desarrollo institucional. Principalmente quienes ocupan cargos de gestión, ya sea en funciones estratégicas como integrando los órganos de gobierno, y en gran medida el personal no docente, demostraron valorar positivamente el impacto del último PDI en lo que denominan como “nueva cultura organizacional”, destacando que les permitió enmarcar sus acciones en términos de los objetivos del PDI, fortaleciendo la identidad institucional. Es de esperar que la UFLO aproveche esta fortaleza, de carácter institucional, para la formulación y ejecución de su nuevo PDI. En esta dirección parece necesario que la Universidad avance en el desarrollo y la formalización de la estructura de gestión de las facultades, a los efectos de clarificar las áreas de acción de cada cargo formal y las relaciones jerárquicas. Ello permitiría establecer las sinergias necesarias para construir la viabilidad de los objetivos institucionales al tiempo que se fortalecería la comunicación interna.

El gobierno de la UFLO, según establece en su artículo 5° el Estatuto Universitario, es ejercido por el Consejo Superior (CS), el Rector, los vicerrectores generales, el o los vicerrectores regionales, los secretarios generales y los decanos. El mismo artículo determina que, para la designación de dichas autoridades, el Consejo Superior elevará una terna de candidatos al Consejo de Administración de la Fundación, quien efectuará los nombramientos, por períodos de 4 años, pudiendo ser nuevamente designadas las mismas personas por períodos sucesivos.

En su artículo 6°, el Estatuto establece que tanto el Consejo Superior como el Rectorado y los decanatos tienen asiento en la sede principal, salvo resolución fundada del Consejo Superior, en que se determine otro lugar de asiento.

El Consejo Superior, como máximo órgano de gobierno de la UFLO, se integra con el Rector, los vicerrectores generales, el o los vicerrectores regionales, los secretarios generales, los decanos y los vocales, estos últimos designados por la Fundación Pro Universidad de Flores (FUFLO) mediante el mismo procedimiento que se aplica para la designación de las autoridades. Esta es casi la única referencia, más allá de la potestad de considerar la reforma del Estatuto a propuesta del Consejo Superior, que la norma principal realiza respecto de la vinculación con la FUFLO, quien tiene a su cargo la toma de decisión respecto de la designación de la totalidad de los miembros que integran el Consejo Superior. Por otra parte, según se pudo constatar durante la visita, actualmente buena parte de quienes integran el Consejo de Administración de la FUFLO forman parte del Consejo Superior, ya sea como vocales o por desempeñarse en cargos directivos de la UFLO, situación que, se manifestó, se estaría tratando de modificar para que exista mayor independencia entre la gestión de la Universidad y el Consejo de Administración de la FUFLO. Sería de esperar que, de una mayor independencia del Consejo Superior respecto del Consejo de Administración de la FUFLO, se fortalezca el gobierno de la UFLO y mejore la toma de decisión en los aspectos científico-académicos.

Actualmente, el Decano de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa tiene asiento en la Sede Comahue, motivo por el cual participa de las reuniones del Consejo mediante videoconferencia.

Regularmente, y tal como lo establece el artículo 11° del Estatuto, el Consejo Superior se reúne de manera ordinaria una vez por mes, y de manera extraordinaria cuando es convocado por quien ejerza el Rectorado o por el mismo cuerpo durante reunión ordinaria. Las reuniones son de carácter privado, salvo que el Consejo disponga la participación de algún funcionario, profesor o persona vinculada a los asuntos de la Universidad. Cabe destacar que para el proceso de autoevaluación institucional se conformó lo que se denominó “Consejo Superior Ampliado”, el cual tuvo el carácter de Comisión Central de Autoevaluación, fijado por la RCS N° 15/18, y las reuniones se desarrollaron con una frecuencia quincenal o hasta semanal para llevar a cabo dicho proceso.

El Consejo Superior, según establece el artículo 13° de Estatuto, tiene asignadas atribuciones inherentes a las políticas y el planeamiento institucional, creación de sedes y unidades académicas, definición de la estructura organizacional, creación de facultades, departamentos, consejos consultivos y carreras. También se ocupa de la designación de personal, de las cuestiones disciplinarias, la normativa interna y las reglamentaciones, la autoevaluación institucional, los planes de estudio de las carreras y los programas y proyectos de investigación y extensión. Al mismo tiempo, tiene la atribución de proponer a la FUFLO las modificaciones del Estatuto Universitario.

Como ámbitos de apoyo a su funcionamiento, según consta en el IAI, el Consejo cuenta con comisiones asesoras: Académica, de Investigación y Desarrollo, de Extensión, de Publicaciones y de Legal y Técnica, la que, a su vez, cuenta con una subcomisión asesora de Ética. Por otra parte, mediante RCS N° 56/11, se resuelve que el Consejo Consultivo de la Sede Regional Comahue se constituya como una Comisión Permanente del Consejo Superior. En este aspecto, cabe señalar que tal como se constató en las reuniones llevadas a cabo durante la

visita y de la documentación obrante en el SIEMI, aun contando con la Res. CS N° 12/12, la reglamentación que regula el funcionamiento de estas comisiones asesoras no es suficiente para regularizar su funcionamiento, lo cual hace difusa su integración, frecuencia de reuniones y funcionamiento general.

El Rector de la Universidad tiene establecidos sus deberes y obligaciones de carácter ejecutivo y de representación institucional por el artículo 15° del Estatuto. Ejerce la presidencia del Consejo Superior y tiene a su cargo proponer al Consejo de Administración de la UFLO la aprobación de las acciones propuestas por el cuerpo que preside. La actual Rectora de la UFLO fue recientemente designada en el cargo (8 de noviembre de 2018), mediante RCS N° 50/18, debido a la renuncia de quien se encontraba ejerciendo dicha función hasta el día 5 de noviembre del mismo año. Durante la visita, se constató que esta situación de reemplazo no fue percibida de manera traumática por parte de la comunidad universitaria, ni afectó el desarrollo del PDI o del proceso de autoevaluación institucional.

Los vicerrectores generales, quienes también desarrollan sus funciones en la Sede Buenos Aires según establece el artículo 16° del Estatuto, tienen a su cargo el reemplazo del Rector, en caso de ausencia, incapacidad, fallecimiento o renuncia, y colaboran con el mismo en el planeamiento institucional y la ejecución presupuestaria. Actualmente, la estructura orgánica de la UFLO prevé dos vicerrectores generales, uno Administrativo y otro Académico. El primer cargo se encuentra cubierto desde la misma fecha en que fuera designada la actual Rectora y el segundo, se encuentra transitoriamente a cargo de la propia Rectora.

La UFLO también cuenta con un Vicerrectorado Regional, específicamente para la Sede Comahue, el que se encuentra previsto por el artículo 18° del Estatuto. Tiene a su cargo presidir el Consejo Consultivo Regional de la sede, supervisar su funcionamiento y ejercer la representación de la UFLO en la región.

Según el organigrama institucional presentado como documento anexo en el SIEMI, y el provisto como información complementaria durante la visita, existiría un único Vicerrectorado General, que conjuntamente con la Rectora y el Vicerrector Regional conforman el “equipo de Rectorado”. Este Vicerrectorado General estaría a cargo de la misma persona que viene ejerciendo el Vicerrectorado Regional Comahue, quien se traslada entre las ciudades de Cipolletti y Buenos Aires de manera frecuente.

El equipo de gestión del Rectorado se completa con cinco secretarías generales, las que también integran el Consejo Superior, estas son: Académica, Investigación y Desarrollo, Extensión, Legal y Técnica y Administración y Finanzas. Por otra parte, el Estatuto contempla que en las sedes regionales debe haber una Secretaría Académica Regional.

Actualmente, en la Sede Regional Comahue la gestión se encuentra a cargo del Vicerrector Regional, la Secretaría Académica Regional y la Secretaría Regional de Vinculación. El Vicerrector Regional tiene a su cargo la presidencia del Consejo Consultivo de la Sede Regional y quienes ocupan dichas secretarías integran el Consejo como miembros, conjuntamente con los vicedecanos regionales y el Decano de la Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa que, como ya se mencionó, tiene asiento en la Sede Comahue.

El gobierno de las facultades se encuentra a cargo de un Decano y un Vicedecano, tal como lo establece el artículo 29° del Estatuto. Estos funcionarios, al igual que el Rector y los vicerrectores generales, son designados por períodos de 4 años y pueden ser designados nuevamente por períodos sucesivos. El Estatuto les asigna deberes y atribuciones que son propias de quienes tienen a su cargo la gestión de las actividades académicas.

Actualmente, la UFLO cuenta con 6 facultades: Facultad de Psicología y Ciencias Sociales, Facultad de Planeamiento Socioambiental, Facultad de Derecho, Facultad de Ciencias Organizacionales y de la

Empresa, Facultad de Ingeniería y Facultad de Actividades Físicas y Deportes. Tal como se señala en la Resolución CONEAU N° 1104/14, la estructura difiere de la prevista en el acta fundacional, dado que restaría la implementación de la Facultad de Comunicación Social. En cada facultad se conforma un Consejo Consultivo que tiene la función de asesorar al Decano en cuestiones que el mismo ponga a consideración. Estos consejos consultivos, por lo general, se integran con los directores de las carreras de pregrado y grado que se encuentran a cargo de la facultad y, en algunos casos, con asesores externos a la institución. Durante la visita, se pudo constatar que la integración de estos consejos consultivos difiere entre facultades, dado que en aquellas que ofrecen carreras incluidas en la nómina del artículo 43° de la Ley de Educación Superior N° 24521 (LES), se han incorporado asesores externos que participan en estos cuerpos, fortaleciendo el debate en términos de la revisión de los planes de estudio y su adecuación a los estándares definidos por el Consejo de Universidades. En este sentido, se estima que se podrían fortalecer estos cuerpos consultivos reglamentando su conformación y documentando tanto los debates como el resultado al que se arriba en los mismos.

PERSONAL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA PROFESIONAL

El personal de apoyo y de gestión técnica y administrativa presta servicio en las distintas dependencias organizacionales que la UFLO se ha dado en su estructura orgánico-funcional. Según se declara en el SIEMI, la dotación comprende 180 trabajadores, de los cuales 58 cumplen funciones técnico-profesionales, 59 tareas administrativas, 19 de carácter asistencial, 25 de mantenimiento y servicios y 19 categorizadas como otro tipo de tareas.

La dotación y formación del personal de apoyo resulta adecuada para las necesidades de gestión de la organización. Durante la visita, se pudo constatar que el personal se encuentra muy identificado con la UFLO y en conocimiento del proceso de autoevaluación institucio-

nal que se llevó a cabo, si bien indican que no intervinieron dando su opinión. También, tal como se indica en el IAI, reconocen haber sido consultados mediante una encuesta cursada desde el Espacio de Mejora Continua y perciben un cambio de modalidad de gestión, principalmente durante los últimos años. Valoran, muy favorablemente, la implementación de la gestión por objetivos y señalan que se estarían llevando a cabo algunas acciones de capacitación, si bien las mismas dependerían de la iniciativa de cada sector. La relación laboral es de carácter estable, lo cual garantiza el servicio, pero no cuentan con carrera administrativa dado que desconocen las posibilidades de progreso que tienen dentro de la propia institución.

POLÍTICAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO

En el IAI, la UFLO describe entre los objetivos de sus políticas de bienestar estudiantil “generar condiciones materiales y no materiales propicias para que el estudiante se reconozca como parte de la Comunidad Universitaria UFLO y en ese reconocimiento fortalezca sus lazos con otros estudiantes, con la institución, con sus profesores. Creemos que el sentido de Comunidad brinda una red que contiene al estudiante y logra fortalecer su decisión vocacional, ante eventuales dificultades” (IAI, pág. 82).

Entre las principales acciones de los últimos 5 años se pueden mencionar: becas ante situaciones sociales desfavorables, bolsa de trabajo, deportes y la posibilidad de participación gratuita en actividades de vinculación institucional. También se destaca el Programa Apadrinar y convenios con instituciones. Asimismo, se señalan diversos programas de apoyo y protocolos de actuación tendientes a garantizar una adecuada convivencia entre los integrantes de la comunidad universitaria.

Durante la visita, se pudo constatar que la UFLO no cuenta con un área que concentre la gestión de las políticas de bienestar universitario, las mismas se encuentran asignadas a distintos ámbitos, entre

los que se destacan la Dirección de Planeamiento, con el Área de Gestión del Talento; el área de Administración de Alumnos, con la gestión de becas estudiantiles, los descuentos por ayudantías de cátedras o participación en proyectos de investigación; la Dirección de Graduados y Apoyo Profesional, con la organización de las comunicaciones y eventos para el desarrollo profesional y la bolsa de empleo; la Subsecretaría Académica, con el planeamiento de la mejora continua de los servicios al alumno y la Secretaría de Vinculación con la inserción comunitaria de la Universidad y el área de responsabilidad social. Se estima que, coordinando estas acciones orientadas al bienestar universitario, se mejoraría el impacto y la visibilidad por parte de los miembros de la comunidad universitaria, dado que las mismas resultan adecuadas para las dimensiones y perfil de la institución.

En las entrevistas con estudiantes y graduados, todos reconocieron como una fortaleza institucional el trato personalizado que se da en la UFLO, dado que se trabaja con grupos reducidos y contacto directo, tanto con los docentes como con las autoridades. Al mismo tiempo, y principalmente en las reuniones que se llevaron a cabo en la Sede Comahue, algunos de los graduados manifestaron que de no haber accedido a las becas que les ofreció la UFLO, no podrían haber concluido su carrera.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La evolución de la infraestructura edilicia de la UFLO es uno de los temas que se plantearon como objetivos en el PDI y es un aspecto tratado en el IAI. En éste se señala al respecto: “En la actualidad las instalaciones de la Universidad son suficientes para el adecuado desarrollo de las actividades de formación, investigación y extensión. Los convenios firmados que complementan las localizaciones propias cumplen dos condiciones específicas que garantizan continuidad: validez de la locación por un plazo igual o mayor a cinco años y renovación automática” (IAI, pág. 137).

La institución declara que cuenta con 6 edificios para las actividades de la Sede Buenos Aires, en el Barrio de Flores; un edificio para el Anexo San Miguel, y 3 edificios para la Sede Regional Comahue. Durante la visita se pudo constatar que en la Sede Comahue se ha incorporado un nuevo edificio en la ciudad de Neuquén, de reciente inauguración.

De estos edificios, dos de la Ciudad de Buenos Aires son propios de la FUFLO, así como 2 de la ciudad de Cipolletti. En el IAI se declaran 6.148 m² propios y 11.075 m² de los que se dispone mediante locación, lo que hace un total de 17.223 m² disponibles para el desarrollo de las actividades de la UFLO, en todas sus localizaciones.

Respecto de las normas de seguridad en estas instalaciones, se indica que la misma se encuentra a cargo de un Comité de Seguridad integrado por personal de la UFLO y asesores externos especialistas en la materia (IAI, pág. 143). También se declara contar con un plan de contingencia avalado por Defensa Civil de la Ciudad de Buenos Aires y elementos básicos de seguridad como extintores, alarmas contra incendio, análisis bacteriológicos, fumigaciones, desratizaciones y luces de emergencia.

Durante la visita se recorrieron las instalaciones de todas las sedes, observando en la Sede Buenos Aires que las dependencias donde se realizan las labores administrativas no resultarían del todo adecuadas, dado el cúmulo de papeles y el espacio reducido del que disponen los trabajadores. También se pudo constatar en la oficina de títulos, que las actas de examen final y los libros en los que se encuentran las mismas una vez encuadradas, no se depositan en mobiliario que cumpla con las normas mínimas de seguridad contra incendio, agua o intervención por parte de roedores. Tanto las autoridades como el personal manifiestan como un gran anhelo contar con un edificio que permita concentrar las actividades de la UFLO. De esta manera se equipararía la actividad en la Sede Buenos Aires con lo que se ha logrado en la Regional Comahue, en la que el edificio

permite un mejor desarrollo de las actividades sustantivas dentro de un mismo ámbito. En este último caso, durante las entrevistas llevadas a cabo en la visita a la Sede Comahue se señaló la carencia de un espacio para usos múltiples de dimensiones adecuadas, que permita la realización de jornadas o eventos que posibiliten una mayor participación tanto de la comunidad UFLO, como de miembros de la sociedad de la región. Actualmente estas actividades se realizan en el pasillo central de la nave principal, lugar en que se encuentra en contacto con los salones de clases.

También entre las conclusiones del IAI, se señala como una “debilidad institucional” la deficiencia en cantidad de infraestructura, especialmente espacios de uso común dedicados a cotrabajo, vinculación y articulación entre estudiantes, docentes e investigadores (IAI, pág. 149). Esta situación debería ser atendida, considerando que fue recurrentemente indicada en las distintas instancias evaluativas que atravesó la institución.

Respecto del equipamiento, en el IAI se detalla que la UFLO cuenta con equipos de computación móviles que son asignados de manera permanente al personal de gestión, y equipos para préstamos temporales. Hay instalados 4 laboratorios informáticos a los que pueden acceder los estudiantes, los que a su vez son utilizados como aulas para el dictado de clases o talleres (IAI, pág. 44).

Cada sede cuenta con una intranet física y conexión mediante wifi de última tecnología. Como ya se mencionó, desde el año 2018 se implementó la RedUFLO como plataforma colaborativa de trabajo. Esta red provee servicios para alcanzar los siguientes objetivos: consolidar una cultura de colaboración e intercambio, información unificada y accesible, procesos automatizados y sistematizados y un lugar para gestionar proyectos y tareas. Durante la visita se pudo constatar que quienes se desempeñan en cargos de gestión valoran muy positivamente la RedUFLO como medio de comunicación institucional y la reconocen como una herramienta esencial para el trabajo colaborativo. En el IAI

se declara que, actualmente, se encuentran intercomunicados con esta red 187 miembros de la Comunidad UFLO. Se estima que su evolución, ya sea desde la incorporación de mayor cantidad de miembros de la comunidad universitaria a la misma, como la inclusión de nuevos servicios, mejorará la comunicación institucional y fortalecerá el trabajo colaborativo, sin necesidad de acceder a repositorios de documentos y medios de comunicación provistos por terceros.

También se detalla en el IAI que la UFLO cuenta, al año 2018, con 39 convenios que le posibilitan acceder a instalaciones y equipamiento de terceros para el desarrollo de sus actividades de enseñanza, investigación y extensión (IAI, pág. 121).

En función de lo previsto en el PDI, durante los años 2015 a 2018 se realizaron importantes inversiones en equipamiento, principalmente el necesario para las funciones de enseñanza e investigación. Se informan inversiones del orden de los 4,3 millones de pesos en el año 2015, 4,1 millones en el 2016, 3,2 millones en 2017 y una proyección de 3,5 millones para el 2018. En función de los ingresos por aranceles de cada año, la inversión en equipamiento representó el 5,5% en 2015, el 3,3% en 2016 y el 2,1% para 2017. Se observa que más allá de haber cumplido las metas fijadas en el PDI, en función de los recursos de que se dispusieron en cada ejercicio, la inversión en equipamiento ha ido disminuyendo proporcionalmente.

SISTEMAS INFORMÁTICOS

La UFLO basa la mayor parte de sus actividades en la información que gestiona mediante un sistema informático de desarrollo propio, al cual denomina Sistema Integral de Información (SAC). Este sistema fue implementado y ha evolucionado desde el año 1995 y se encuentra accesible desde todas las sedes. En el IAI, se detalla que el mismo alcanza a todas las funciones organizacionales y se complementa con la RedUFLO.

Todo lo relacionado con la infraestructura informática y de comunicaciones de la UFLO, como el desarrollo y mantenimiento del SAC y demás aplicaciones propias, así como el servicio de apoyo a usuarios, se encuentra a cargo de la Dirección de Sistemas, la cual depende de manera directa del Rectorado. Esta dirección tiene como misión “Administrar los recursos informáticos y proveer las herramientas informáticas, los sistemas y bases de datos, necesarios para apoyar la gestión de los distintos actores que intervienen en el funcionamiento de la institución y su interrelación con el exterior, al tiempo que promueve la capacitación y actualización tecnológica informática de los docentes, alumnos y personal de apoyo y de gestión de la Universidad” (IAI, pág. 37). Según se informó durante la visita, el área se integra con un director, un técnico a cargo del área de infraestructura y otro a cargo del área de desarrollo y personal de apoyo para dar soporte, aproximadamente, a 100 puestos de trabajo y las distintas aplicaciones propias y de terceros. El área de apoyo a usuarios finales se encuentra, actualmente, a cargo del director, dado que no pudo cubrirse a la fecha esa posición.

Tanto por lo planteado en el PDI como a lo largo de todo el IAI, el SAC resulta la herramienta de gestión principal de la UFLO y esto fue percibido durante la visita en la mayor parte de las entrevistas en las que participaron quienes tienen a su cargo tareas de gestión operativa o cotidiana. Se utiliza el SAC para toda la administración académica, la gestión de compras, convenios, registro de ingreso y egreso de personal, antecedentes docentes, registro de graduados, asistencia docente, equivalencias, registro de actos administrativos de las facultades, seguimiento de trámites, legajo de personal y de alumnos y registro de órdenes de mantenimiento y su seguimiento.

Por otra parte, se utilizan sistemas informáticos provistos por terceros para las funciones de liquidación de sueldos, registro de ingreso y egreso de fondos, contabilidad, sistema de administración y gestión de bibliotecas y otros sistemas para envío de información a terceros. También se destaca la implementación de un “Cloud UFLO”, el cual

se ha implementado a nivel directivo, para disponer de información institucional relevante para la gestión y toma de decisión desde cualquier dispositivo conectado a internet.

Para dar soporte de infraestructura a estos servicios, la UFLO cuenta con un *data center* propio, con “al menos 17 servidores, que interconectan y dan servicios a las distintas locaciones, el mismo cuenta con una fibra óptica de 10 Mbps simétricos, exclusivo para la interacción entre los espacios, como así también múltiples conexiones de internet de distinto ancho de banda y características” (IAI, pág. 44).

Respecto de la seguridad y resguardo de la información, se describe en el IAI que el sistema administra distintos perfiles, permisos y niveles de acceso para los funcionarios de la UFLO, donde cada usuario puede solo acceder a las tareas que tiene asignadas. Se señala que la UFLO cuenta con dos generadores eléctricos propios, en la Sede Buenos Aires, para mantener el suministro al *data center* y comunicaciones principales en caso de corte del servicio eléctrico, y que se realizan copias de seguridad diarias de las bases de datos.

Durante la visita, en la reunión mantenida con el Director de Sistemas y el responsable del desarrollo del SAC, se tomó conocimiento de que la administración de los planes de estudio de las carreras se realizaría desde el área de sistemas, dado que “la Secretaría Académica no puede cargar ni modificar los planes de estudio”. También se informó que no habría documentación de los requisitos del software, solo se contaría con manuales de usuario y un Diagrama Entidad Relación de la base de datos. También se informó que el personal que se desempeña en sistemas no ha suscripto acuerdos de confidencialidad, en términos de la información institucional que administra y a la cual tiene acceso.

Se concluye tanto de lo que surge del IAI como de las visitas, que la UFLO dispone de herramientas informáticas adecuadas para el acceso oportuno a la información institucional y apoyo a las tareas de

gestión y la toma de decisión efectiva. Por otra parte, muestra una evolución y adecuación oportuna a las necesidades de los usuarios y los avances de las tecnologías de la información y la comunicación. No obstante, se debe mejorar la documentación, seguridad e implementación de buenas prácticas para el desarrollo y mantenimiento del SAC, que disminuyan los riesgos institucionales que podría representar la falta de disposición de dicho sistema.

Buena parte de las acciones previstas en el PDI y de las políticas de cambio organizacionales se han basado en la implementación de herramientas informáticas que permitan la toma de decisión sobre la base de información precisa y certera.

ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LAS OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL ANTERIOR

La UFLO, probablemente debido a que su creación es coincidente con el período de promulgación de la LES, se describe a sí misma como una institución que se ha caracterizado por la reflexión crítica al interior de su comunidad y el dar cuenta de sus acciones, en una dialéctica no necesariamente inferencial entre procesos de evaluación y mejoras producidas (IAI, Anexo: Impacto de las Observaciones y Recomendaciones de la Evaluación Institucional Previa, mayo de 2019).

Producto de las recomendaciones que surgieron de la evaluación que dio como resultado el reconocimiento definitivo de la UFLO como institución universitaria –Resolución CONEAU N° 1101/14–, la UFLO ha elaborado y ejecutado su PDI 2015-2019.

Por otra parte, la UFLO ha tenido una evaluación externa de la función investigación y desarrollo en el marco del Programa de Evaluación Institucional del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Productiva, informe que fue aprobado mediante RCS N° 34/17.

Se ha desarrollado una estructura permanente para la función de autoevaluación, acreditación de carreras y evaluación externa, la que se organiza desde una Dirección de Evaluación y una Dirección de Planeamiento que dependen directamente del Rectorado. Según se pudo constatar durante la visita, ambas direcciones se han cubierto con personal altamente capacitado y profesionales que le dieron una dinámica institucional a las funciones de planificación y evaluación, que garantizarían la sustentabilidad en el tiempo de tales funciones.

El informe que elaboró la UFLO respecto del impacto de las observaciones y recomendaciones de las evaluaciones institucionales previas concluye con un análisis FODA en el cual se destacan como principales fortalezas: la acreditación de las carreras que venía ofertando la UFLO, el fortalecimiento organizacional, la consolidación de las sedes en cada región, la estabilidad económica, el incipiente reconocimiento de la producción en investigación y el incremento del número de docentes calificados. A su vez se señalan como debilidades, la escasa oferta de carreras en la modalidad de enseñanza a distancia, la escasa matrícula de algunas carreras, deficiencias en infraestructura y escasa articulación con el nivel medio.

No obstante, todos los indicadores que se plasman en dicho informe son altamente positivos y muestran una institución en pleno desarrollo y con capacidad de llevar adelante procesos internos de planificación y gestión por objetivos, que le permitirían elaborar un nuevo PDI, que tenga en consideración los resultados del proceso de autoevaluación institucional, así como las recomendaciones que surjan de este proceso de evaluación externa.

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

La gestión económico-financiera de la UFLO se lleva a cabo, en términos de lo previsto por el Estatuto Universitario, desde el Rectorado, en tanto la atribución de “ejecutar el presupuesto anual” conferida

por el inciso d) del artículo 15°. Para esta función, el Rector cuenta con el apoyo de una Secretaría General de Administración y Finanzas, prevista por el artículo 25° del Estatuto, la que tiene definidos los deberes y atribuciones de: elaborar el presupuesto anual, realizar la gestión de la administración contable y financiera conforme el presupuesto aprobado, asesorar al CS sobre asuntos económicos y financieros, realizar la gestión de mantenimiento y administración de los recursos edilicios y evaluar el resultado de las actividades a su cargo, y poner todo esto en conocimiento del Rector y del CS.

Si bien entre los deberes y atribuciones de la Secretaría General se encuentra el asesoramiento e información al Consejo Superior en aspectos presupuestarios, entre las atribuciones de dicho órgano de gobierno no se hace mención a que intervenga en la formulación del presupuesto anual. En este sentido, resultaría conveniente que la institución defina claramente qué instancias de gobierno y de gestión intervienen en dicha formulación.

Según el organigrama funcional de la UFLO, de la Secretaría General de Administración y Finanzas depende la Dirección de Finanzas, la Dirección de Administración de Alumnos, la Coordinación de Administración de Personal y la Coordinación de Administración Comahue, la que a su vez tiene separadas las funciones de Administración de Personal y Administración de Alumnos.

Para la administración contable se utiliza el software Tango, y por lo observado durante la visita, los sistemas de registro y control de ingresos y egresos resultan adecuados y suficientes para garantizar la correcta administración de la institución.

Según se detalla en el IAI, durante todo el período 2013-2017, la UFLO ha mantenido un nivel de liquidez superior al 100%. No obstante, según se observa en la gráfica de la página 144 del IAI, el endeudamiento ha ido creciendo, al menos hasta el año 2017.

El patrimonio de la UFLO evidencia un crecimiento constante, con la incorporación de un último inmueble en la Sede Comahue y vehículos tanto en la Sede Buenos Aires como en Comahue. Estas inversiones que conducen al incremento del patrimonio institucional se afrontaron con financiación bancaria y recursos propios, los que en su mayoría provienen de los aranceles. Esta situación de incremento del patrimonio explicaría el crecimiento del endeudamiento al que se hizo referencia.

La estructura presupuestaria de la UFLO tiene, como en la gran mayoría de las instituciones de educación superior, la mayor parte de sus egresos afectados al pago de salarios y remuneraciones. Por otra parte, la UFLO tiene la mayor parte de sus ingresos, por no decir la totalidad, provenientes de los aranceles que se perciben por las actividades de enseñanza, ya sean éstas de carácter escolarizado (carreras) o no curriculares (diplomaturas y cursos). Sin embargo, la relación entre los ingresos por la función enseñanza y las erogaciones para sueldos, cargas sociales y honorarios ha disminuido para los años 2016 y 2017 respecto de la que se daba en el año 2015. Esta situación mejora las capacidades de la UFLO, dada la poca diversificación de fuentes de financiamiento, para afectar recursos a gastos de funcionamiento o inversiones que permitan mejorar las condiciones en que se desarrollan las tareas de enseñanza, investigación y extensión. La relación entre el pasivo y los ingresos, para el periodo informado en el IAI, se encuentra en el orden del 20%, con un máximo del 22% para el 2017 y un piso del 14% para el año 2014. Esta situación ha permitido que se desarrollen las acciones previstas por el PDI sin condicionamientos de tipo económicos o financieros. Según se concluye en el IAI, la UFLO “ha alcanzado un equilibrio desde el punto de vista económico y financiero, ya que genera los recursos necesarios para el normal funcionamiento de las actividades académicas, tanto en docencia como así también en investigación y vinculación” (IAI, pág. 146).

Durante la visita, se mantuvieron entrevistas con los funcionarios y personal directamente involucrado en la gestión económico-financiera, quienes coincidieron en que resulta una debilidad la alta de-

pendencia de los aranceles que tiene la estructura de recursos de la UFLO. Sin embargo, la tasa de morosidad ha sido, en promedio, del 9% con una tendencia a la baja del 8% para los años 2018-2019, lo que no convertiría en un riesgo la alta dependencia de los aranceles.

No se presentan cuadros de ingresos, egresos y resultados por sede, lo cual más allá de no permitir un análisis por localización, respondería a una política institucional de considerar a la UFLO como un todo y no producir información que incentive comparaciones, que pudieran generar tensión entre los miembros de la comunidad, respecto al supuesto de actividades “subsidiarias” y actividades “subsidiadas”.

La UFLO muestra una estructura presupuestaria que le ha permitido desarrollar las actividades previstas y evolucionar según la planificación establecida en su PDI. Ha encontrado el punto de equilibrio entre los ingresos por aranceles y la estructura de gastos de la institución, pero deberá explorar nuevas fuentes de financiamiento y diversificar su estructura presupuestaria, si se propone el objetivo de mejorar la infraestructura edilicia, concentrando las actividades de la Sede Buenos Aires en un solo edificio o conjunto de edificios contiguos, tal como plantearon los miembros de la FUFLO en la entrevista mantenida durante la visita, para acortar los plazos en los que podrá procurar estas mejoras. Por otra parte, se observa un acertado criterio de cautela y racionalidad en el uso de los recursos, lo que le permitió, en un contexto inflacionario como el de los últimos años, mantener un adecuado nivel de endeudamiento y no comprometer su funcionamiento a futuro.

La UFLO, como espacio formador, se construye a partir de un modelo educativo orientado a la mejora de la calidad de vida de la comunidad en la que está inserta. Los proyectos institucionales que guían la actividad académica hacen foco en aspectos psicosociales y socioambientales, en la promoción de la calidad de vida humana tanto en la dimensión individual como en la del bienestar colectivo, en la inclusión educativa y en la activa participación de los procesos de generación y difusión del conocimiento (IAI, pág. 19).

ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA

Organización académica

La organización académica de la UFLO, órganos de gobierno, autoridades y atribuciones de las mismas, se encuentran regulados en su Estatuto (artículos 5° al 27°) y en el Reglamento General de la Universidad (RCS N° 146/06).

La configuración académica responde, en general, al modelo tradicional de estructuración por facultades; en ellas se desarrollan la mayoría de las actividades de pregrado y grado (Estatuto, art. 28). La Universidad posee seis facultades, una escuela y un Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua (SIEMI, Organización y Gestión). El gobierno de cada una de las facultades es ejercido por el decano y por el vicedecano, en los casos que así se establezca; el Estatuto regula sus funciones, deberes y atribuciones (artículos 29° al 32°), al igual que el Reglamento de la Universidad (artículo 3°). El Estatuto establece que los decanos y vicedecanos serán asesorados por un cuerpo colegiado llamado Consejo Consultivo (artículo 31°).

El CS de la Universidad puede crear departamentos y designar a sus directores. La UFLO define los departamentos como unidades académicas que básicamente atienden las actividades de posgrado y formación continua (Estatuto, artículos 33° y 34°).

El IAI presenta un organigrama que completa la gestión académica de las facultades con las figuras de directores de carreras tanto para la Sede Buenos Aires como para la Sede Comahue y las figuras de coordinadores de carreras para el Anexo San Miguel (IAI, pág. 48). No obstante, parece no existir un organigrama o diseño de estructura de los cargos de gestión de las facultades que permita visualizar la distribución del trabajo académico, en términos de coordinación horizontal y vertical. Por otro lado, las funciones de directores y coordinadores no se encuentran formalizadas. Sin embargo, están normados los criterios de designación y las funciones de los jefes de áreas (RCS N° 12/09) que dependen de los directores de carreras (SIEMI, Anexos IAI).

Si bien las funciones del director de carrera no se encuentran reguladas formalmente, en las entrevistas realizadas durante la visita a la institución, el CPE pudo constatar que el director de carrera es el articulador entre estudiantes, docentes y demás actores institucionales, al tiempo que se encarga de coordinar la evaluación de las carreras y del desempeño docente; también fue el enlace institucional para el proceso de autoevaluación de la UFLO. Los entrevistados manifestaron que la acreditación de las carreras correspondientes al artículo 43° de la LES ayudó al proceso de mejora en la conformación de la estructura académica de las facultades. La Escuela de Ciencias de la Salud está gestionada por un director, según la RCS 11/18 (artículo 1°).

Los autoridades de las sedes y del Anexo, al ser entrevistadas por el CPE, manifestaron, entre otras cuestiones positivas: la creación en el año 2016 de la Dirección de Planeamiento, que ayudó a afianzar los liderazgos existentes y a definir los nuevos liderazgos; los valores humanísticos de la institución, así como su compromiso socio-ambiental; las acciones concretas de inclusión social; la oferta académica diversificada; los avances en la comunicación entre las sedes a través de las videoconferencias; el CS ampliado como un espacio que permite conocer y aprovechar las acciones de las distintas facultades y

el compromiso del personal administrativo y de mantenimiento. Por otro lado, declararon como aspectos a mejorar: el afianzamiento de los procesos de gestión para concretar los objetivos del PDI (2015-2020); la sinergia y la comunicación interna; el sentido de pertenencia de los docentes a través del incremento en las dedicaciones y la infraestructura edilicia.

Sedes y anexos

Como se señaló, la UFLO está organizada espacialmente en forma dispersa (dos sedes, un Anexo y una Unidad de Apoyo de Educación a Distancia) y consecuentemente inserta en comunidades bien diversas. En este marco, el equipo de gobierno de la Sede Comahue acentuó el potencial de la misma en términos de crecimiento académico y contacto territorial, al tiempo que manifestó su preocupación por las dificultades que poseen para encontrar docentes calificados y promover la construcción del oficio de la docencia universitaria y del estudiante universitario. En lo que respecta al Anexo San Miguel, los coordinadores responsables subrayaron el trabajo sostenido que se realiza con la comunidad, aunque –al igual que en la Sede Comahue– declararon tener problemas para incorporar docentes al dictado de las diferentes materias.

Se estima conveniente que la UFLO, en el marco del rediseño de sus procesos de planeamiento e implementación de un modelo de gestión estratégica, pueda elaborar una planificación cuidadosa que contemple un estudio reflexivo y crítico de las posibilidades formativas que ofrece, con el propósito de que las mismas respondan a las necesidades del contexto en el que se insertan, garantizando un adecuado equilibrio entre la calidad de las actividades de enseñanza, investigación y extensión y la eficiencia pretendida en el nuevo modelo organizacional.

PROPUESTA ACADÉMICA

La propuesta académica de la UFLO se constituye sobre los pilares de su propia identidad institucional (Estatuto, artículos 1° al 3°) y de los objetivos del PDI (2015-2020) en lo que respecta al eje gestión del conocimiento, proyecto académico, investigación y desarrollo tecnológico. En esta dirección, se han incorporado en los últimos años nuevas carreras de pregrado, grado y posgrado.

La Universidad diversifica su propuesta académica en quince carreras de grado, dos de ellas ciclos de complementación curricular (CCC); cinco de pregrado, y nueve carreras de posgrado (SIEMI, Programación Académica). Existen propuestas formativas de grado y pregrado que se dictan en las dos sedes y en el Anexo San Miguel. En este sentido, existe un total de veintisiete carreras de grado funcionando, cuatro de ellas son CCC, y 8 de pregrado. La facultad con mayor cantidad de carreras de grado y pregrado funcionando es la de Psicología y Ciencias Sociales, con once carreras activas; le sigue Actividad Física y Deporte con siete; Planeamiento Socioambiental con seis; Ingeniería con cinco; Ciencias Organizacionales y de la Empresa con cuatro; Derecho con una y la Escuela de Ciencias de la Salud también con una carrera (SIEMI, Programación Académica). Además, cuenta con cuatro carreras de pregrado y trece de grado que esperan la aprobación ministerial, y una de pregrado en proceso de diseño y corrección. Todo ello en consonancia con uno de los objetivos del PDI (2015-2020) que apunta a ampliar la base formativa de carreras cortas de nivel técnico y las líneas disciplinares existentes, generando nuevas titulaciones.

La institución ha superado los procesos de acreditación inherentes al artículo 43° de la LES. Algunos testimonios de los actores institucionales recogidos por el CPE durante las entrevistas dan cuenta de la importancia del proceso de acreditación para la mejora de la calidad académica de las carreras.

La programación académica de posgrado comprende el dictado de dos doctorados que se desarrollan en la Sede Buenos Aires; seis maestrías, de las cuales tres se dictan en la Sede Buenos Aires y tres en Comahue y una especialización funcionando en la Sede Buenos Aires (SIEMI, Programación Académica). Las propuestas de posgrado están reguladas por el Reglamento General de Posgrado (RCS N° 02/12). Cada facultad es responsable de la gestión de cada carrera en vinculación con la Dirección del Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua de la Universidad.

Si se analiza el mapa general de la programación académica de la UFLO, puede apreciarse que se impone la formación de grado. En este sentido, se considera valioso que se aproveche la amplitud de las áreas disciplinares del grado y la importante batería de cursos de formación profesional continua, que se dictan bajo la supervisión del Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua, para acrecentar las propuestas de posgrado, teniendo en cuenta nuevos campos formativos y titulaciones ofrecidas. De esta manera, se podría avanzar en el objetivo que la institución se propone en su PDI (2015-2020), tal es ampliar las propuestas académicas de posgrado en línea con los ejes programáticos y de investigación. El incremento de los posgrados posibilitaría fortalecer la integración de disciplinas y potenciar las líneas de investigación existentes, generando otras nuevas. Además, brindaría renovadas posibilidades de formación al cuerpo académico y a los egresados, lo cual mejoraría cualitativamente todas las actividades sustantivas de la Universidad.

En cuanto a la modalidad de dictado, se privilegia la presencialidad; solo dos carreras se dictan bajo la modalidad pedagógica a distancia. La escasa oferta de carreras a distancia es considerada por la misma institución como una debilidad, tal como se explicita en el documento “Impacto de las Observaciones y las Recomendaciones de la Evaluación Institucional Previa” (Anexo IAI, pág. 5). Sin embargo, en el marco de la RM N° 2641-E/17, la UFLO en varias de sus carreras

dicta el porcentaje de carga horaria permitido por la normativa para carreras presenciales, utilizando instancias de mediaciones no presenciales. Algunos estudiantes de distintas carreras, de las sedes y anexos visitados, al ser entrevistados por el CPE enfatizaron, entre otras cuestiones, que en las carreras presenciales se dicta un porcentaje importante de materias a distancia sin que ellos estuvieran previamente informados; que varias de las materias que se dictan a distancia son poco apropiadas para ser incluidas en dicha modalidad y que muchos docentes no están suficientemente preparados para afrontarla, en tanto no toman las previsiones metodológicas necesarias para garantizar el desarrollo de las clases y el aprendizaje de los estudiantes, bajo la modalidad EaD. Tomando en cuenta las expresiones de los estudiantes, se considera necesario acercarse a ellos para poder atender estas inquietudes. Es importante que la Universidad gestione la programación académica de manera organizada, tal que lo estudiantes conozcan con anticipación la modalidad de dictado de cada una de las materias que componen el plan de estudio. Los alumnos también se mostraron preocupados por las materias que deben cursar junto con otras carreras, pues si bien el nombre de la materia es el mismo, el contenido se orienta al desarrollo de competencias de un solo perfil profesional que en muchos casos coincide con el de la carrera que tiene más estudiantes. En esta dirección, se estima pertinente que se trabaje con los docentes para realizar un monitoreo atento de los programas, asegurando la coherencia y articulación de los contenidos de cada una de las asignaturas y de estas entre sí, para favorecer aprendizajes vinculados a las competencias profesionales que cada título acredita, al tiempo de asegurar la incorporación de nuevas temáticas o problemáticas que expresen los avances en los campos de conocimientos específicos y los vinculados a la profesión en cada una de las carreras.

La UFLO adoptó un modelo pedagógico institucional aprobado por la RCS N° 40/18 que tiene como propósito establecer un marco general para articular los valores, los principios y los objetivos que guían las actividades de enseñanza en toda la Universidad. El modelo abrevia

en un paradigma de aprendizaje constructivista y de educación por competencias, que sería implementado de manera gradual en todas las carreras (IAI, pág. 49).

Cabe destacar que la Universidad posee una Dirección Pedagógica que depende de la Secretaría General Académica. La Dirección Pedagógica, que está gestionada por una especialista en educación, involucra el Servicio de Orientación al Estudiante (SOE), el Programa de Acción Tutorial (PAT), el Programa de Lecto Escritura Académica (PROLEA) y el Programa de Competencias Socio Profesionales (POTENCIAR). Cada uno de estos servicios y programas tiene referentes en las dos sedes y en el Anexo San Miguel.

Los actores institucionales del área académica de las distintas sedes, al ser entrevistados por el CPE, expresaron que el modelo pedagógico institucional aún está en revisión y se está pensando en cómo implementarlo. También manifestaron estar revisando la oferta académica en general, verificando, a través de los indicadores de la matrícula, las carreras que tienen demanda y las que no. Asimismo, señalaron que se encuentran diseñando un modelo curricular que unifique criterios para que las carreras asuman la identidad de la institución. En esta dirección se considera alentador que la Universidad esté en proceso de diseñar un modelo curricular en consonancia con los valores institucionales y con el modelo pedagógico institucional aprobado por el CS. Si bien la institución, en su Reglamento General, tiene establecidas las normas generales sobre planes de estudio (artículo 11°), se estima conveniente la actualización de la norma en función del nuevo proyecto pedagógico.

La política curricular constituye el eje académico de una institución universitaria y si bien se observa como positivo que la UFLO cuente con una Dirección Pedagógica y haya adoptado un modelo pedagógico institucional, se considera necesaria la elaboración de una política curricular explícita que defina y desarrolle las decisiones técnicas y pedagógicas que orienten el diseño de programas académicos con-

sistentes con la misión institucional, en consonancia con el plan de desarrollo vigente, el modelo pedagógico institucional y los nuevos escenarios de la educación superior.

SISTEMAS DE REGISTRO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La UFLO cuenta con un sistema informático que opera como una herramienta central para la gestión y comunicación en las distintas sedes y el Anexo San Miguel, con la capacidad de articular las actividades correspondientes a las tres funciones sustantivas. El SAC es un desarrollo propio que ha evolucionado desde el año 1995. Los registros de los procesos institucionales y las bases de datos completas se encuentran bajo resguardo y resultan un insumo fundamental para los procesos de revisión y aseguramiento de la calidad. Se destaca como positivo que la Universidad posea una herramienta central de gestión, comunicación e información para todas las áreas y dependencias en forma integral y en tiempo real. Sin embargo, durante la visita del CPE y en reuniones con referentes del SAC se observó, como ya fue señalado, que la programación académica en general y todo lo que ello supone depende de la Dirección de Sistemas con escasa participación de la Secretaría Académica.

La documentación de los estudiantes que se genera desde la primera inscripción a la UFLO, la inscripción a los exámenes, su registro y la obtención del título está a cargo de la Subsecretaría Académica, que junto a otros dispositivos institucionales de gestión constituyen el Área de Bienestar Universitario. El Subsecretario Académico, al ser entrevistado por el CPE, declaró que el circuito administrativo de las láminas en blanco es riguroso y adecuado a la importancia de la documentación.

DOCENTES

Composición del cuerpo académico

La actividad docente está regulada por el Reglamento General de la UFLO (artículo 20º) y por el Digesto Normativo Docente RCS N° 16/13. El Digesto incluye: Reglamento del Personal Docente RCS N° 52/12; Reglamento de Carrera Docente RCS N° 47/11; Reglamento de Concurso Abierto y Público RCS N° 46/11 y el Reglamento de Seguimiento Evaluación y Capacitación Docente RCS N° 23/09.

El Reglamento del Personal Docente establece las categorías docentes, designaciones y funciones del cuerpo académico. Los docentes de la UFLO pueden revistar como profesores ordinarios, extraordinarios y como docentes auxiliares. A los profesores ordinarios pertenecen las categorías de titular, asociado y adjunto; a los extraordinarios, las categorías de consultos, eméritos, honorarios e invitados; los docentes auxiliares pueden ser designados como jefes de trabajos prácticos (JTP), ayudante de 1ra y ayudante alumno.

Los profesores ordinarios y auxiliares de todas las categorías son designados por el CS de acuerdo a los procedimientos de admisión establecidos en el del Estatuto (artículo 35º). Las designaciones se realizan por tres años. Las asignaciones a las actividades académicas y para un curso en particular, que puede dictarse en varias carreras, las realiza el Rectorado, a tenor del procedimiento de admisión y concurso. Los docentes pueden ser designados en módulos. La UFLO denomina módulo al dictado de 4 horas semanales de clase o actividad equivalente durante un mes.

En el Formulario SIEMI se informa que hay un total de quinientas veintidós designaciones docentes. La siguiente tabla muestra la distribución por categorías según cada unidad académica.

Tabla 1. Designaciones docentes según unidad académica, 2017

Unidad académica	Profesor titular	Profesor asociado	Profesor adjunto	Jefe de trabajos prácticos	Ayudante graduado	Ayudante no graduado	TOTAL GENERAL
Psicología y Ciencias Sociales	28	21	101	25	5		180
Planeamiento Socio Ambiental	15	15	35	23	11		99
Actividad Física y Deporte	4	18	51	13	6		92
Ciencias Organizacionales y de la Empresa	12	10	29	3	1		55
Derecho	10	6	23		1	0	40
Ingeniería	15	8	10	3			36
Escuela de Ciencias de la Salud	1		13				14
Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua	5		1			0	6
TOTAL GENERAL	90	78	263	67	24	0	522

Fuente: SIEMI.

Si se analiza el mapa general de las designaciones, se observa que el segmento con mayor cantidad de designaciones docentes corresponde al de profesor adjunto con el 50,38% del total de las designaciones de la Universidad. El resto de las categorías de profesor ordinario se distribuye según los siguientes porcentajes: solo el 17,24% de las designaciones refieren a profesores titulares y el 14,94% está conformado por profesores asociados. El segmento de profesores auxiliares constituye el 17,44%: el 12,84% pertenecen a la categoría JTP y el 4,60% de las designaciones corresponde a profesores auxiliares.

Las facultades que cuentan en su cuerpo académico con mayor porcentaje de designaciones en la categoría profesor titular, en carreras de grado y pregrado, son las de Ingeniería (41,67%) y Derecho (25%). Las que poseen menor porcentaje de docentes titulares son Actividad Física y Deporte y la Escuela de Ciencias de la Salud.

El Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua tiene un total de seis designaciones docentes en la categoría profesor, cinco como titulares (83,33 %) y una como adjunto (16,67%) (SIEMI, Cuerpo Académico).

El régimen de dedicaciones docentes está normado por el Reglamento de Carrera Docente RCS N° 47/11. Según el mencionado Reglamento, la institución define el sistema de dedicaciones de la siguiente manera: simple, hasta 11 horas semanales; parcial, de 12 a 29 horas; completa, igual o superior a 30 horas. La dedicación simple implica la realización de tareas de docencia durante un ciclo lectivo; la parcial, tarea de docencia y otras asignadas por la institución; la completa supone el desarrollo de tareas de docencia e investigación. Del total de docentes, en el año 2017 entre las categorías profesor y auxiliar, 135 tienen dedicación exclusiva; 181 semiexclusiva y 193 docentes tienen dedicaciones simples. Si se comparan estos datos con los años 2011 y 2014 se observa un incremento en las dedicaciones exclusivas y semiexclusivas del cuerpo académico de la UFLO (SIEMI, Cuerpo Académico).

La siguiente tabla compara las dedicaciones totales de los años 2011, 2014 y 2017.

Tabla 2. Serie histórica de las dedicaciones docentes 2011-2014-2017

Dedicaciones	2011		Total	2014		Total	2017		Total
	Prof.	Aux.		Prof.	Aux.		Prof.	Aux.	
Exclusiva	43	9	52	108	19	127	122	18	135
Más de una SE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Semiexclusiva (SE)	102	28	130	118	59	177	141	40	181
Más de una simple	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Simple	202	143	345	170	59	229	153	40	193
Totales	347	180	527	336	137	533	416	93	509

Fuente: SIEMI.

Más del 60% de los docentes de la Universidad tienen dedicación exclusiva o semiexclusiva. El porcentaje es alentador y pone de manifiesto que la UFLO tuvo en cuenta la recomendación del CPE en el Informe de Evaluación Externa del año 2007 (IEE, 2007), al tiempo que también pudo haber ayudado el llamado a acreditación de las carreras que corresponden al artículo 43° de la LES. No obstante, la institución deberá seguir incrementado las dedicaciones y considerar la inclusión de actividades de investigación en las dedicaciones semiexclusivas, ya que el porcentaje de las mismas tiene un peso importante en el cuerpo académico de la UFLO. En esta dirección, también se daría cumplimiento a otra recomendación del CPE en la que se explicita la necesidad de que los docentes se dediquen a tareas de investigación (IEE, 2007).

Más del 48% del cuerpo académico de la UFLO tiene solo título de grado. A continuación, se muestra la cantidad de docentes según titulación.

Tabla 3. Docentes según máxima titulación, 2017

Título	Doctor	Magíster	Especialista	Grado	Pregrado universit.	Superior no universitario	TOTAL
Total Universidad	37	48	131	262	55	4	537

Fuente: SIEMI.

La facultad que tiene mayor cantidad de docentes con títulos de doctor y magíster es la de Psicología y Ciencias Sociales, aunque por la cantidad de designaciones que posee es también la que tiene mayor cantidad de titulaciones de grado. Lo mismo ocurre con la facultad de Actividad Física y Deporte. Si bien la UFLO debería fortalecer las titulaciones docentes, especialmente en el nivel de maestrías y doctorados, puede observarse un interesante porcentaje de titulaciones de especialistas (24,09%). El porcentaje de títulos de especialistas seguramente se incrementará en los próximos años, debido a que un número importante de docentes, entrevistados por

el CPE, está cursando la Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias que dicta la misma UFLO de manera gratuita para sus profesores.

Si se analiza el cuerpo académico en los términos descriptos anteriormente (designaciones en categorías docentes, dedicaciones y titulaciones), parece conveniente que la UFLO continúe fortaleciendo los dispositivos para mejorar la promoción docente, la titulación y dedicación, teniendo en cuenta las características de cada unidad académica en cuanto a la potencialidad que poseen para desarrollar actividades de enseñanza, investigación, extensión y transferencia, independientemente de que sus carreras estén incluidas o no en el artículo 43° de la LES. No obstante, de la información analizada no se pudo inferir la estructura de las cátedras, dato que resultaría de interés para realizar una lectura más adecuada a la realidad universitaria en materia de equipos docentes.

Procesos de incorporación y promoción de docentes

El Reglamento General de la UFLO, el Reglamento de Carrera Docente, el Reglamento de Concurso Abierto y Público y el Reglamento de Seguimiento, Evaluación y Capacitación del Cuerpo Docente regulan, cada uno desde su ámbito de competencia, la incorporación y promoción del cuerpo académico de la institución.

Con respecto al ingreso a la docencia, el CS dispone mediante la resolución correspondiente si el cargo es pasible de ser llamado a concurso, o si corresponde una designación directa según los procedimientos del CS de la Universidad. En caso de llamado a concurso, el procedimiento se rige por la RCS N° 46/11.

La RCS N° 47/11 establece los criterios de promoción docente para acceder a las distintas categorías, las que serán asignadas teniendo en cuenta los títulos, antecedentes docentes y laborales del postulante, como así también su participación en actividades académicas,

científicas, de investigación y extensión. Para acceder a la categoría de profesor titular, la UFLO requiere poseer título de posgrado. Es probable que este requisito influya en el bajo porcentaje de designaciones titulares que tiene la institución: solo un 17% de las designaciones del cuerpo académico revista como titular (Tabla 1), al tiempo que el 48% de los docentes tienen solo título de grado (Tabla 3).

Se valora como importante que la UFLO incentive la formación continua de sus docentes, ofreciéndoles de manera gratuita la realización de los posgrados que se dictan en la institución.

En el caso de los docentes que se postulan para acceder a un cargo superior, también se aplica la RCS N° 46/11 o bien el CS puede conceder mayor jerarquía según los méritos del docente, teniendo en cuenta la evaluación regular de desempeño en la que se observa el compromiso del profesor con la mejora de la enseñanza, los cursos de formación pedagógica o carreras de posgrado realizadas y la opinión de estudiantes, colegas y autoridades. La Dirección Pedagógica es la encargada de instrumentar la evaluación y aplicar los instrumentos, al tiempo que realiza el procesamiento de las encuestas, observaciones y entrevistas y eleva un informe a las autoridades de la facultad, todo ello en concordancia con la RCS N° 23/09.

La evaluación es una herramienta para la mejora de la calidad. La UFLO ha construido un concepto de calidad desde su misión institucional y en diálogo con su política de aseguramiento de la calidad explicitada en su PDI (2015-2020). El concepto de calidad asociado al planeamiento estratégico, gestión del talento y gestión por objetivos, sin duda marca el camino que la institución quiere recorrer en los próximos años, en el proceso de implementación del plan de fortalecimiento organizacional que está llevando a cabo. En ese camino no debería perder de vista que la evaluación del cuerpo académico, para potenciar las fortalezas que posee y mejorar aquellos aspectos que aparezcan como más debilitados, debe ser una de las prioridades de la gestión académica para generar políticas en materia de

docencia. La evaluación debe ofrecer a la institución los insumos necesarios para saber lo que los docentes necesitan, en cuanto a formación continua, gestión curricular, trabajo interdisciplinario, entre otras cuestiones. Si bien se destaca como positivo que la Universidad tenga un proceso de evaluación docente normado, es necesario que intensifique su mirada hacia al cuerpo académico en general, para acompañarlo y apoyarlo en el camino de su mejora continua, que no es otro que el de la misma Universidad.

Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal académico

La UFLO, teniendo en cuenta las nuevas necesidades del contexto universitario en términos de docentes vinculados a formatos alternativos de enseñanza, aprendizaje e investigación, pudo articular, por un lado, procesos de formación continua a través de un programa institucional sistematizado y actualizado, tal es la Diplomatura en Docencia Universitaria y, por el otro, procesos formativos de posgrado en la línea de la docencia universitaria concretados en la carrera de posgrado Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias. Sin embargo, se estima conveniente avanzar en propuestas formativas que se vinculen con los resultados de las evaluaciones del desempeño docente y de esta manera fortalecer la articulación entre la evaluación docente y los cursos de formación, relacionando destinatarios con capacitación en temas que les ayuden a mejorar las prácticas de enseñanza. En este sentido, se sugiere generar nuevos canales de comunicación y/o procesos informáticos que permitan adecuar los cursos de capacitación a las necesidades de los docentes. También se aprecia como necesario que se generen espacios de sensibilización y capacitación en inclusión educativa (personas en situación de discapacidad, pueblos originarios, migrantes limítrofes, estudiantes provenientes de niveles educativos familiares bajos, entre otros), en concordancia con el Valor de Sustentabilidad Social e Inclusión destacado en los documentos institucionales.

Los docentes de grado y posgrado de distintas sedes, facultades y Anexo San Miguel, con dedicaciones y categorías docentes diferentes, al ser entrevistados por el CPE destacaron, entre otras cuestiones: el buen vínculo con las autoridades y con los estudiantes, el trabajo en equipo, la cercanía entre los docentes y el buen clima laboral. Declararon conocer la política de incorporación y promoción docente y la política de incentivo para la realización de posgrados. Pudo constatarse, también, un apropiado grado de satisfacción en relación con la formación en docencia universitaria recibida y con la evaluación del desempeño docente. Manifestaron, en general, aflicción por la escasa cantidad de alumnos, en tanto los docentes de la Sede Buenos Aires y expresaron su preocupación por los déficits en materia de infraestructura edilicia. También exteriorizaron disconformidad por la falta de visibilidad de los acuerdos entre la UFLO y los docentes en términos de contratación laboral; varios docentes señalaron no saber qué cargo tienen ni cuál será, en los próximos meses, su salario.

ESTUDIANTES Y GRADUADOS

Política general de ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes

La UFLO posee regulaciones precisas en torno al ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes. El ingreso a las carreras de pregrado, grado y posgrado se encuentra regulado por la RCS N° 146/06 (artículo 31°), el documento Normas Académicas y Administrativas de la UFLO, el Reglamento Académico y Disciplinario RCS N° 17/18 y el Reglamento General de Posgrado RCS N° 02/12.

La RCS N° 17/18 normatiza los requisitos de admisión, las diferentes condiciones en las que puede cursar un estudiante de pregrado y grado, el régimen de asistencia y regularidad y la permanencia. La Universidad posee un curso introductorio de ingreso que es obligatorio (artículo 7°). En el Formulario SIEMI se consigna que el mecanismo

de ingreso es igual en todas las carreras: asistencia a curso de ingreso o nivelación sin examen final (alumnos y graduados). La Dirección Pedagógica está a cargo de la organización del curso introductorio. El desarrollo del mismo involucra al Servicio de Orientación al Estudiante (SOE), en la Sede Buenos Aires, y al Servicio de Acompañamiento Universitario (SAU) en la Sede Comahue. Para todas las carreras, el curso introductorio consiste en un encuentro de carácter informativo y un taller sobre técnicas de estudio. Los aspirantes a las carreras de Arquitectura, Ingeniería, Seguridad e Higiene, Contador Público y Administración de Empresas también deben realizar un taller de quince horas totales de matemática (IAI, pág. 77).

EL SOE y el SAU son dispositivos pedagógicos de acompañamiento a las trayectorias de los estudiantes. Tienen como propósito generar las condiciones institucionales que permitan la promoción de trayectorias más exitosas. Por otro lado, la Sede Buenos Aires cuenta con el Programa de Acción Tutorial (PAT) que se focaliza en la prevención del abandono a través tutorías presenciales. El PAT está a cargo de profesionales formados en Psicopedagogía. En la Sede Comahue, el programa toma la modalidad de tutorías entre pares. Así mismo, la UFLO cuenta con el Programa de Lecto-Comprensión Académica (PROELA), cuya finalidad es preparar a los estudiantes para trabajar con textos disciplinares o profesionales con características de lenguaje específicas, de alto nivel de abstracción, terminología técnica y estructuras gramaticales y sintácticas complejas.

En el caso de los posgrados, la RCS N° 02/12 reglamenta los requisitos generales de admisión, permanencia y promoción propios de los posgrados, sin perjuicio de lo establecido en la RCS N° 17/18.

En el encuentro que mantuvo el CPE con los referentes de la Dirección Pedagógica, SOE, SAU, PAT y PROELA, de ambas sedes y del Anexo San Miguel, se constató un importante grado de compromiso de los equipos involucrados, para generar las condiciones adecuadas a los efectos de favorecer la permanencia con calidad de los alumnos

de la UFLO; estudiantes, docentes y directores de carrera reconocen como valiosa la existencia y el trabajo de estos dispositivos de orientación y acompañamiento. A los efectos de continuar garantizando el trabajo sostenido de los dispositivos mencionados, se considera conveniente fortalecer la carga horaria de las personas que trabajan en ellos, especialmente en la Sede Comahue.

Aspirantes y estudiantes

La población estudiantil de la UFLO se concentra prioritariamente en el grado, en un porcentaje considerablemente mayor que en los otros niveles de formación (SIEMI, Alumnos y Graduados).

En el año 2017 la cantidad de estudiantes se distribuyó de la siguiente manera: 4.593 estudiantes en el grado (94,88%); 173 en el pregrado (3,57%) y 75 estudiantes en el posgrado (1,55%), lo que suma un total de 4.841 estudiantes (100%). Respecto a la matrícula inicial, en el año 2017, el 93,91% se concentró en el grado, el 2,18% en el pregrado y el 3,91% en el posgrado.

El acumulativo de los últimos ocho años en términos de aspirantes, ingresantes, estudiantes y egresados señala un adecuado equilibrio en el grado y el pregrado y una disminución significativa en el posgrado (SIEMI, Alumnos y Graduados).

La Sede Buenos Aires es la que tiene mayor cantidad de estudiantes. La siguiente tabla muestra la distribución, en porcentajes, de aspirantes, ingresantes, estudiantes y egresados por sede y Anexo San Miguel en el año 2017.

Tabla 4. Cantidad de aspirantes, ingresantes, estudiantes y egresados según sede, 2017 (%)

Sedes/Anexo	Aspirantes	Ingresantes	Estudiantes	Egresados
Buenos Aires	58	59	62	75
Comahue	39	39	35	23
San Miguel	3	2	3	2
TOTAL	100	100	100	100

Fuente: SIEMI.

El análisis de los porcentajes de los últimos cuatro años, en los términos descriptos anteriormente, permite apreciar, también, una proporción conveniente entre los tres espacios universitarios con una leve disminución en la Sede Buenos Aires (SIEMI, Alumnos y Graduados).

Si se compara el volumen total de estudiantes por facultad en el año 2017, puede observarse que la mayor concentración estudiantil corresponde a la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales (48,65%), lo que evidencia que casi el 50% de los alumnos de la UFLO se distribuyen entre las carreras que se dictan en la mencionada facultad. Es un dato llamativo y una alerta para la Universidad, con vistas a revisar sus propuestas formativas en función de las demandas del contexto. Le sigue, en cantidad de estudiantes, pero con una diferencia importante, la Facultad de Actividad Física y Deporte con el 18,72%.

El IAI revela que el 62% de los estudiantes se gradúan en el período que va desde la finalización de la duración teórica de cada carrera a entre uno o dos años más, evidenciándose, en este sentido, los resultados satisfactorios de los servicios y programas de apoyo y acompañamiento a los estudiantes bajo la supervisión de la Dirección Pedagógica (IAI, pág. 74). Sin embargo, en la carrera de Arquitectura un porcentaje importante de estudiantes recién puede graduarse pasados los cuatro o cinco años de la duración teórica de la carrera;

esta situación se da tanto en la Sede Buenos Aires como en la Sede Comahue. Lo mismo ocurre con la Licenciatura en Psicología y la Licenciatura en Administración, en ambas sedes, y con la Licenciatura en Actividad Física y Deporte (CCC) de la Sede Comahue. En la carrera de Ingeniería Ecológica que se dicta en la Sede Buenos Aires, el 73% de los estudiantes recién se gradúan pasados los cinco años de la duración teórica de la carrera (SIEMI, Alumnos y Graduados). De esta manera, se valora como importante que la UFLO, a través de la Dirección Pedagógica, defina e implemente estrategias integrales que permitan detectar y trabajar las situaciones que obstaculizan a los estudiantes de las mencionadas carreras el poder concretarlas en un tiempo razonable, en tanto que cada facultad deberá establecer sus propios planes de acción.

Programa de becas y bienestar estudiantil

El programa de becas de la UFLO se encuentra formalizado en el Reglamento General de Becas RCS N° 70/11, en tanto la RCS N° 17/18 regula las normas de convivencia y disciplina (artículo 39°) (SIEMI, Anexos al IAI). Cabe destacar que la Universidad posee un protocolo para la prevención, orientación e intervención ante situaciones de discriminación y/o violencias en la comunidad UFLO. El protocolo que se aplica ante situaciones de violencia y/o discriminación de todo tipo se orienta a promover la mejora continua de la calidad de vida de la comunidad UFLO. En este marco, se considera conveniente formalizar el protocolo a través de una RCS.

En el año 2017 y sobre un total de 4.841 estudiantes la institución otorgó 755 becas. Setecientos cuarenta y cinco a estudiantes de carreras de grado y 10 a estudiantes de posgrado. Según los reportes del SIEMI, la distribución por carreras es equilibrada en función de la cantidad de estudiantes. Las unidades académicas cuyas carreras tienen más alumnos becados son la de Psicología y Ciencias Sociales y la de Actividad Física y Deporte.

En reuniones del CPE con estudiantes de grado y posgrado de distintas sedes, Anexo San Miguel y de diferentes carreras, se verificó un adecuado grado de satisfacción en relación con la política de becas. Los beneficiarios manifestaron como positiva la agilidad administrativa para obtenerlas, aunque subrayaron como necesidad una mejor difusión del programa. Asimismo, exteriorizaron particularidades de la UFLO que destacan como positivas, entre otras: la buena relación con las autoridades de la Universidad en general y de la facultad en particular; la celeridad para resolver los problemas inherentes a la vida académica; la relación con los tutores, y los aranceles accesibles. En general, valoran satisfactoriamente la formación recibida. También surgieron algunas demandas con diferencias marcadas entre estudiantes pertenecientes a una u otra sede y Anexo San Miguel, entre otras: aumentar la formación práctica y disponer de laboratorios específicos en las sedes en las que reciben la formación teórica; gestionar más ámbitos para realizar las prácticas profesionales supervisadas, tanto en la modalidad presencial como a distancia. También expresaron cierto disgusto por el recambio de docentes y/o la falta de docentes para cubrir el dictado de materias.

Seguimiento de graduados

La política de la UFLO referida a los graduados está formalizada en la RCS N° 09/16, que establece los criterios que orientan el seguimiento y vinculación con los graduados. En el año 2018, por RCS N° 26/18, se conforma el Centro de Graduados de la UFLO con dependencia de la Secretaría Académica. El Centro tiene, entre otros objetivos: vincular a los graduados con la Universidad a través de actividades formativas y la reinserción universitaria en diferentes roles como docentes, tutores e investigadores.

La Universidad pone a disposición para sus graduados búsquedas laborales, a través de un acuerdo con la empresa Trabajando.com. De esta manera se les ofrece, tanto a estudiantes como a los graduados,

el acceso a una base de datos de empleos y pasantías. Sin embargo, el IAI no da cuenta de un estudio sistemático acerca del empleo de los graduados y su relación con la formación universitaria.

En entrevistas que el CPE mantuvo con los graduados de distintas carreras, sedes y Anexo San Miguel, se observó, entre otras cuestiones: una clara identidad con la UFLO, principalmente en los egresados de Psicología, Psicopedagogía, Arquitectura y Abogacía; diferentes visiones, positivas y negativas, respecto de la vinculación de la UFLO con los graduados según la facultad de la que egresaron; y algunos reclamos respecto del tiempo que se demora en la entrega del título. Los egresados de carreras de corte más tecnológico sugirieron incorporar mayor cantidad de prácticas o intervenciones que los acerquen más a lo que será el futuro desempeño profesional.

EDUCACIÓN A DISTANCIA

Las actividades de enseñanza en la modalidad de educación a distancia (EaD) en la Universidad de Flores se inician en 2001 con la aprobación del Ciclo de Licenciatura en Actividad Física y Deporte (RM N° 1116/01). En el año 2005 se aprueba el Ciclo de Licenciatura en Psicopedagogía (RM N°780/05). Consecuentemente, se implementaron planes de capacitación interna a docentes, uso de los recursos tecnológicos, seguimiento tutorial a estudiantes e implementación de centros de apoyo para el desarrollo de actividades académicas y administrativas que requerían estas carreras.

En la actualidad, las actividades de EaD se desarrollan en la Sede Buenos Aires, su Anexo ubicado en San Miguel y en la Sede Comahue. La unidad de apoyo que se encuentra en la ciudad de Córdoba, funcionando en el Instituto Superior de Actividades Deportivas (ISAD), está trabajando a término solo para 5 estudiantes del ciclo de Licenciatura en Actividad Física y Deporte.

En 2001 se crea la Oficina de Educación a Distancia, que toma la responsabilidad de las propuestas de enseñanza mediada. En el año 2009, en el marco del PDI se elevan todas las oficinas al rango de direcciones y se constituye la Dirección de Educación a Distancia (RCS N° 24/10) con dependencia de Vicerrectorado Académico. En el año 2018 se modifica la estructura y la RCS N° 16/18 establece que la Dirección de Educación a Distancia reporta funcionalmente a la Secretaría Académica de la Universidad. La misma se ocupa de las modalidades presenciales con TICs, semipresenciales y a distancia.

En el año 2018 la estructura de EaD de la Universidad es sometida al proceso de evaluación del SIED (Sistema Institucional de Educación a Distancia) de CONEAU. Como resultado de ese proceso de análisis, CONEAU recomienda la validación del SIED mediante el documento IF-2019-54987055-APN-DI-#CONEAU del 14 de junio de 2019.

Entre las actividades orientadas a los objetivos estratégicos UFLO 2018, se destaca el trabajo de los equipos de diseño pedagógico, diseño multimedia y de los docentes/contenidistas que realizan la adecuación de materias de grado y de tecnicaturas presenciales, a la modalidad virtual (IAI, pág. 96). Asimismo, se desarrollan actividades de pregrado, formación continua y posgrado en modalidad semipresencial. Actualmente se encuentran vigentes dos diplomaturas, una tecnicatura y ocho cursos.

En su Informe de Autoevaluación, la institución indica que los ciclos de Licenciatura en Actividad Física y Deporte y Licenciatura en Psicopedagogía 2018 presentan:

- Estudiantes regulares: 1.433
- Equipo de docentes y tutores: 36. En cuanto a la relación estudiante/docente, se establece un máximo de 50 estudiantes por cada docente en la modalidad de EaD.
- Estudiantes graduados: 820

En el Informe de Autoevaluación se describen otras actividades de posgrado y de extensión, que también son atendidas por la Dirección de EaD y que se trabajan en esta modalidad:

- Facultad de Abogacía: curso de posgrado a distancia sobre contratos y obligaciones en el derecho romano.
- Facultad de Psicología y Ciencias Sociales, Extensión: curso de capacitación a distancia sobre administración y principios de interpretación de Rorschach.

Estructura y funciones del SIED de UFLO

El equipo está constituido por una dirección radicada en Comahue, dos coordinaciones regionales (una en CABA y otra en Comahue), dos profesionales que se ocupan de la capacitación a docentes y tutores en CABA, dos profesionales que realizan tareas de asistencia a los docentes (una en CABA y otra en Comahue) y un responsable de producción de materiales educativos, en Comahue.

El área ha contado desde la constitución del SIED, con una coordinación a cargo de una profesional formada y con experiencia. Su trabajo en la institución incluye tanto la dirección del SIED como la coordinación de la EaD en la Sede Comahue. En la Sede Buenos Aires existe una coordinación, a cargo de una profesional con formación y experiencia adecuadas. El equipo se distribuye entre ambas sedes y se demuestra, durante la visita, gran efectividad en el trabajo vía videoconferencia. Tienen reuniones semanales, aunque los docentes que se ocupan de la asistencia a los profesores y tutores trabajan conectados vía chat y videoconferencia en forma permanente.

La investigación en la modalidad EaD es incipiente en UFLO. El equipo de trabajo del SIED reconoce que es una tarea estratégica, recién iniciada en la institución. La coordinadora de la Sede Bue-

nos Aires tiene gran experiencia en ámbitos de investigación en enseñanza en general y en educación a distancia en particular. Ha realizado la presentación de un proyecto de investigación que incluye a todo el equipo del SIED. Asimismo, ya se han llevado adelante experiencias de investigación áulica, que incluyen al equipo del SIED y algunos docentes de las carreras que ya dicta la institución, cuyos resultados han comenzado a difundirse en ámbitos académicos nacionales. Se espera que la Universidad pueda plasmar estas actividades en líneas de trabajo institucionales, habilitando la producción de conocimiento y la formación en investigación, tanto de docentes como de alumnos.

El entorno virtual de enseñanza y aprendizaje (EVEA)

Actualmente se utilizan dos entornos virtuales: Plataforma EVA con tecnología Moodle (URL: <http://virtual.uflo.edu.ar>) y Plataforma EDUCA con la tecnología de la plataforma propietaria E-ducative (URL: <https://educa.uflo.edu.ar>). La institución está planificando la unificación de una única plataforma educativa denominada EVA (escenarios virtuales de aprendizaje) con tecnología Moodle. Existe un equipo ad hoc conformado para programar la instalación del nuevo software y la transición de los cursos. Dentro del área de sistemas de la Universidad y en relación permanente con el SIED, la institución cuenta con un profesional de sistemas formado en tecnología educativa y EaD para ajustar las tareas de migración y dar soporte al SIED, a los docentes y tutores. Aun considerando que la mencionada transición se encuentra en pleno proceso, al analizar la página de inicio del nuevo entorno se perciben ciertas dificultades para reconocer el orden de los cursos. Estos son identificados por un código interno de creación que no parece responder a la lógica con la que un estudiante o docente buscaría estos espacios. Más allá de esto, la identificación de las distintas modalidades (presencial, semipresencial y online) por colores se percibe como adecuada.

Implementación de las propuestas de enseñanza a distancia. Seguimiento tutorial

Tanto en la visita como en el IAI, no pudo observarse la existencia de un modelo tutorial que resulte consistente con la oferta educativa, así como tampoco con la proyección que se desprende del PDI. Por su parte, el equipo del SIED manifestó que el modelo tutorial se encuentra en discusión. En cuanto al modelo tutorial subyacente, los tutores se ocupan de hacer el seguimiento del desempeño de los estudiantes; trabajan temas metacognitivos y, eventualmente, tecnológicos. La atención de las cuestiones referidas al contenido de cada asignatura la realizan los docentes, que son los encargados de llevar adelante el curso. Algunos profesionales se desempeñan en ambos roles. Tales tutores trabajan en forma reactiva, dada la cantidad de estudiantes que tienen a su cargo. De esta manera, actúan cuando perciben que los estudiantes comienzan a ausentarse del entorno o bien no formalizan la entrega de algunas tareas. En tales casos, se indaga cuál es el problema y se lo aborda a nivel institucional, en pos de procurar la solución más adecuada (muchas veces se trata de problemas económicos).

En los materiales complementarios entregados por UFLO se pudo observar que existe un documento denominado “Discusión del Modelo Tutorial”, en el que aparece un camino constructivo para diseñar y establecer el modelo deseado. Los pasos propuestos son: diagnóstico de los problemas que se presentan en la Universidad relativos al rol del tutor; análisis de modelos tutoriales de otras universidades; propuesta de un modelo propio e implementación y seguimiento. En las entrevistas con los responsables del SIED se informó que están en la etapa de análisis de modelos similares y que se comenzará a trabajar con expertos y análisis de buenas prácticas a partir del mes de noviembre de 2019.

Finalmente, es necesario mencionar que en las dos carreras a distancia que se dictan en la institución se ha detectado que la mayoría de los docentes y tutores son contratados a término, solo para el acompañamiento en el curso de su expertise y si la cantidad de estudiantes lo amerita.

Formación de docentes, tutores y contenidistas

La institución cuenta con profesionales que trabajan tiempo completo y que realizan una consultoría personalizada para la creación de los materiales de enseñanza y colaboran en las necesidades de docentes y tutores. Para el diseño de materiales, la elaboración de videoclases y la estructuración de propuestas de enseñanza en el entorno virtual, la UFLO cuenta con instructivos que presentan bases teóricas y estructuran la información del trabajo en el formato “paso a paso”. De manera similar, dentro de la estructura del SIED se desempeñan profesionales dedicados específicamente a la formación docente. Actualmente existe capacitación teórica, basada en el modelo pedagógico de la Universidad. También existen capacitaciones grupales y “a medida” vinculadas con las herramientas. Muchas veces, esta asistencia proviene de una demanda de uno o varios docentes y es atendida presencialmente o a distancia, en forma individual o en pequeños grupos.

La UFLO ha presentado un Plan de Formación Docente que describe un recorrido curricular de seminarios y talleres que los docentes pueden tomar a demanda. Este programa, que comenzaría a implementarse en 2020, articularía con la Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias.

Evaluación del aprendizaje y de las propuestas

La evaluación final de los aprendizajes de los estudiantes, en las carreras en la modalidad de EaD, se realiza de forma presencial. Esto asegura la identificación de los alumnos y la efectividad de la evaluación, responsabilidad del docente del curso.

La evaluación de la calidad de la enseñanza en EaD se realiza con encuestas ofrecidas a los estudiantes mediante el entorno virtual. Estas encuestas denominadas “de sondeo” se administran al inicio de la propuesta o promediando la misma y al finalizar los cursos.

En cuanto a los indicadores de desgranamiento, los responsables del SIED en la Sede Comahue manifestaron que se está analizando una idea de “alertas tempranas de desgranamiento” llevada adelante por el municipio de Neuquén.

La práctica profesional supervisada (PPS) en la modalidad de EaD

La PPS está instalada en la carrera Ciclo de Licenciatura en Psicopedagogía. Se trata de una práctica clínica de 40 horas. Se lleva a cabo en la materia Clínica Psicopedagógica. Los estudiantes deben acreditar 40 horas de espacio de clínica (privado o público) con un/a graduado/a que los acredite. Existe un reglamento escrito de PPS en esta asignatura: los estudiantes deben contar con un formulario a completar por la institución de la práctica con los datos de un referente de dicha institución. Este referente debe supervisar la práctica y firmar al final del formulario para certificar su finalización. Sin embargo, de la información analizada no se desprende que las previsiones para garantizar el óptimo desarrollo de la PPS sean suficientes.

INTRODUCCIÓN

Es importante destacar al inicio del análisis de esta dimensión, que desde fines de 2014 la UFLO comenzó un proceso de evaluación y planeamiento de su sistema de Investigación y Desarrollo (I+D). Dicho proceso se estructuró en tres momentos: autoevaluación, evaluación externa y formulación de un plan de mejoramiento.

La autoevaluación fue realizada a partir de instrumentos y procedimientos propuestos por el entonces Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MinCyT) a través del Programa de Evaluación Institucional (PEI); y como producto de dicho proceso se elaboró un documento denominado Autoevaluación Institucional de la Función de I+D+i de la Universidad de Flores. La evaluación externa estuvo a cargo de un comité de evaluadores externos designados por el PEI del MinCyT y su labor se desarrolló durante 2017, finalizando con la entrega del Informe de la Evaluación Externa de la Universidad de Flores, aprobado por RCS N° 34/17. Finalmente, la institución generó en 2019 el Plan Estratégico de la Función I+D+i (PEFI+D). Todo este proceso ha permitido una revisión crítica acerca del cumplimiento de lo preceptuado en la visión, misión y fines previstos en el Estatuto de la Universidad, así como ordenar el desarrollo de la I+D en la UFLO detectando fortalezas y debilidades, y diseñar un plan estratégico que se debe articular con el PDI en curso y el próximo.

POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Como consecuencia del proceso de evaluación y planeamiento de la función I+D, la UFLO cuenta con políticas claras y bien definidas, que están expresadas en su Plan Estratégico del siguiente modo, en términos de objetivos estratégicos:

1. Promover los procesos administrativos y el establecimiento de normas hacia el desarrollo de una gestión del conocimiento científico y tecnológico eficaz y eficiente.
2. Orientar estratégicamente el desarrollo de la función I+D hacia un mayor conocimiento de los problemas de sustentabilidad social y ambiental del desarrollo humano de la sociedad argentina.
3. Desarrollar un proceso de mejora continua de la calidad de la función I+D que aumente las capacidades y actividades científico-tecnológicas, incentive la publicación de resultados y asegure las adecuadas condiciones de realización de la función I+D.
4. Impulsar la vinculación científica, académica y tecnológica mediante la participación en redes nacionales e internacionales y una mayor articulación con el SNCyT (PEFI+D, 9/10).

Luego el PEFI+D presenta la concordancia entre objetivos estratégicos, desafíos institucionales y líneas estratégicas que se derivan de los resultados del proceso de evaluación, de acuerdo con las variables de la función. Después se expone la correspondencia entre variables, líneas estratégicas y acciones; sistematizando a posteriori, a partir de una matriz de acciones estratégicas, objetivos, acciones, indicadores de producto y responsables.

Por otra parte, la UFLO definió dos líneas prioritarias de investigación: calidad de vida y sustentabilidad. La primera de ellas desagregada en: (a) calidad de vida y salud, (b) calidad de vida y sociedad, y (c) calidad de vida y ambiente físico; mientras que la sustentabilidad comprende los ámbitos: (a) social-comunitario, (b) político-institucional, (c) económico, (d) cultural, y (e) ambiental-físico. En ese marco, las unidades académicas han determinado sus propias líneas prioritarias, algunas antes y otras después del proceso de evaluación y planeamiento descripto precedentemente. Dichas líneas han sido aprobadas por el Consejo Superior según estas nor-

mativas: Facultad de Planeamiento Socio Ambiental RCS N° 13/15, Facultad de Psicología y Ciencias Sociales RCS N° 47/12, Facultad de Ciencias Organizacionales y de la Empresa RCS N° 36/18, Facultad de Derecho pendiente Resolución¹ y Facultad de Actividad Física y Deporte RCS N° 59/12.

Si bien el PEFI+D es muy reciente, se percibe que sus políticas comienzan a favorecer la generación de proyectos y programas, así como de equipos de investigación con participación de docentes y alumnos.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

La UFLO despliega la investigación y desarrollo en el marco de un Digesto Normativo (RCS N° 13/13) elaborado conforme a un número de resoluciones del Consejo Superior de la Universidad (RCS N° 50/01, RCS N° 93/04, RCS N° 42/10, RCS N° 43/10, RCS 42/12, RCS N° 08/13, RCS N° 09/13, RCS N° 12/13).

Orgánicamente, la función de I+D es responsabilidad de la Secretaría General de Investigación y Desarrollo (SI+D). Acorde a las normas aprobadas por RCS N° 13/13, dicha unidad depende directamente del Rectorado. La Secretaría está a cargo de un Secretario General de I+D, de quien depende un Director de Investigación.

Completan la estructura de I+D los siguientes laboratorios²:

- Laboratorio de Bio Indicadores y Remediación (LABIOC)
- Laboratorio Bio-ambiental de Diseño

¹ Información extraída del Manual de Procedimientos de la SI+D, 2018.

² Este listado corresponde a la información suministrada por la UFLO al CPE como laboratorios vigentes al 2019, sin embargo, no coincide con lo expuesto en el Plan Estratégico de I+D, ni tampoco la información expuesta en la página web de la Universidad.

- Laboratorio de Intervenciones Metropolitanas
- Laboratorio de Estudios en Actividad Física (LEAF)
- Laboratorio de Experiencia del Usuario (LABEU)

Cabe señalar que los laboratorios como forma organizativa tienen cierta tradición en la UFLO, sin embargo, no se encontró en las normativas y documentos de la institución una definición clara y precisa acerca de los mismos. Analizando sus actividades y productos se observan actividades de docencia, investigación, vinculación y/o prestación de servicios a terceros, lo que muestra una gran diversidad de finalidades de dichas unidades. Esto mismo surgió en las reuniones del CPE con los responsables e integrantes de los laboratorios, que los conciben de maneras muy diferentes.

Existe una importante cantidad de actividades centralizadas, tales como convocatorias de presentación de proyectos de investigación, programa de formación de recursos humanos, categorización de docentes-investigadores, etc., y ante ello, la dotación de personal técnico, profesional y de apoyo de la SI+D es deficitaria.

Asimismo, se observa que no siempre existe una apropiada articulación entre la SI+D, las facultades y los laboratorios. En el caso de las unidades académicas, no todas las facultades cuentan con un gestor encargado de la investigación, quien podría promover las actividades de I+D al interior de la unidad académica aportando una mirada disciplinar, y articular las acciones específicas con la SI+D y con los laboratorios. Por otra parte, tal como se señala en el Informe de Autoevaluación de la función I+D (IAFI+D), “los Laboratorios realizan su propia estrategia de vinculación a través de la promoción directa de los integrantes en redes y ámbitos específicos de la actividad” (IAFI+D, pág. 114). Aunque en el mismo informe también se consigna: “Los entrevistados se han referido a las dificultades para proveer continuidad a proyectos conjuntos entre varias facultades. Además, señalan no tener conocimiento sobre otros proyectos de investigación fuera de la propia disciplina” (IAFI+D, pág. 37).

Si bien en el Plan Estratégico de la Función I+D+i (PEFI+D) se menciona entre los objetivos estratégicos “1. Promover los procesos administrativos y el establecimiento de normas hacia el desarrollo de una gestión del conocimiento científico y tecnológico eficaz y eficiente” (PEFI+D, pág. 11), no se registran líneas estratégicas para optimizar la relación entre la SI+D, las facultades y los laboratorios.

LOS INVESTIGADORES

Según los datos cargados en el SIEMI, la UFLO contaba al año 2017 con 90 investigadores, distribuidos por unidades académicas del modo que se consigna en la Tabla 5.

Tabla 5. Cantidad de proyectos de investigación, docentes y alumnos participantes, por unidad académica, 2017

Unidad académica	Docentes	Alumnos	Proyectos
Actividad Física y Deporte	11	2	5
Ciencias Organizacionales y de la Empresa	3		2
Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua	1		
Derecho	4	6	1
Dirección de Educación a Distancia	0		
Escuela de Ciencias de la Salud	1		
Ingeniería	5	6	5
Planeamiento Socio Ambiental	27	8	12
Psicología y Ciencias Sociales	38	13	19
TOTAL	90	35	44

Fuente: SIEMI.

Por otra parte, en el IAI se actualizan esos datos del siguiente modo: “Los 90 investigadores reflejados en el SIEMI surgen de la convocatoria 2016-2017. A estos se suman los presentados a convocatoria ordinaria 2018, 22 investigadores nuevos, haciendo un total a la fecha de 112 investigadores” (IAI, pág. 105). Analizando los datos de 2017 se observa que un 17% de los docentes de la UFLO desarrollan actividades de investigación, parámetro que debería incrementarse, aunque ello está condicionado por el régimen de dedicaciones docentes y las cuestiones contractuales de los mismos, y por ello ambos temas (dedicaciones y participación en investigación) deberían considerarse en forma integrada. En este sentido, resulta auspicioso que en el PEFI+D se hayan incluido líneas estratégicas tendientes a fortalecer e incrementar la planta de docentes-investigadores (PEFI+D, pág. 11). Respecto a la participación de los estudiantes en investigación, se registra que solo 35 alumnos estuvieron incorporados a proyectos y/o programas en 2017.

En relación con el ordenamiento de la planta de investigadores, la Universidad ha creado un Sistema de Categorización de Docentes-Investigadores mediante la RCS N° 43/10, pero como marca el IAFI+D: “El sistema de categorización implementado ha sido uno de los temas más debatidos en los talleres. Este sistema se elaboró para sistematizar la carrera de investigador dentro de la institución. No obstante, surgieron dos cuestiones a tener en cuenta. Por un lado, muchos investigadores desconocían la implementación de este sistema o afirmaban no haber recibido notificación sobre su categorización. Entre los que sí estaban al tanto, se afirmó que la categorización no les traía ningún beneficio útil para obtener financiamiento externo. A pesar de que las bases del sistema fueron establecidas, la categorización no se convirtió en una verdadera ‘carrera de investigador en UFLO’. En este sentido, se considera que el decreto ME 1153/15, que reconoce la categorización de investigadores de universidades privadas, será una muy buena oportunidad para superar el sistema de categorización de investigadores en UFLO y homologarlo a las bases de un Sistema Nacional que lo integre” (IAFI+D, pág. 37), criterio que se comparte.

Respecto a las políticas y acciones de formación de los recursos humanos destinados a la función I+D es interesante destacar que la UFLO ha creado el Programa de Formación Integral de Investigación, Ciencia y Tecnología (PROFINCyT). Este Programa tiene como objetivo principal desarrollar competencias para la investigación científica, a través del dictado de siete módulos o cursos de 32 horas de duración, que cuentan con certificación, se dictan en modalidad a distancia y se pueden cursar de forma autónoma o continua, con certificaciones por separado. Asimismo, desde la SI+D se han organizado seminarios para incentivar las publicaciones, alcanzando la siguiente participación:

Tabla 6. Participación de los investigadores en los seminarios para incentivar las publicaciones (2016-2019)

Año	Participantes
2016	50
2017	64
2018	64
2019	83

Fuente: Información SI+D.

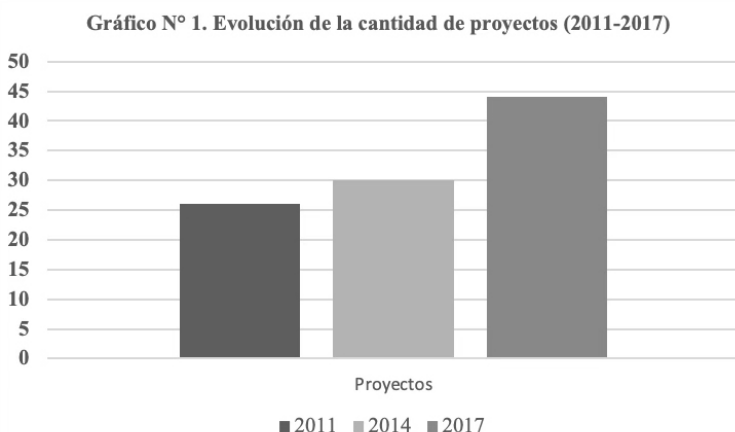
PROGRAMAS Y PROYECTOS

Normativamente, el Programa de Propuestas de Investigación (RCS N° 50/01) establece la existencia de programas y proyectos de investigación, a los que mediante la RCS N° 12/13 se suman los Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS). En los Anexos que forman parte del Digesto de la SI+D se incluyen el Formulario Guía para la Confección de Proyectos y Programas de Investigación y el Formulario Guía para la Confección de Proyectos de Desarrollo Tecnológico y Social (PDTS).

La RCS 50/01 establece que los proyectos de investigación que financia la Universidad de Flores deben diseñarse de acuerdo a los siguientes parámetros: 1) estar organizados para una duración de 24 meses, 2) estar asentados en una (como mínimo) de las unidades académicas de la Universidad, y 3) estar formulados en acuerdo con las Líneas Prioritarias Generales para la Investigación, y con al menos una de las líneas definidas por las unidades académicas. Esta mecánica tiende a la articulación de las políticas generales y de las unidades académicas en materia de I+D.

Es relevante destacar la existencia del Digesto y de un Manual de Procedimientos de la SI+D, que orientan a los docentes y estudiantes que participan en programas y proyectos de investigación o están interesados en incorporarse a los mismos. Efectivamente, como se expresa en la presentación del Manual, éste resulta útil “como una herramienta que agiliza los procedimientos administrativos y facilita el desempeño de la función, traduciendo la letra de la norma a las prácticas de uso cotidiano”.

En cuanto al crecimiento de la cantidad de proyectos, se observa en el Gráfico 1 que el mismo ha sido sostenido, aumentando un 69% entre 2011 y 2017.



Fuente: SIEMI. Elaboración propia.

En los últimos años, la evolución de la cantidad de proyectos por unidades académicas ha sido el siguiente:

Tabla 7. Proyectos de investigación por unidad académica y año

Año	Actividad Física y Deporte	Ciencias Organizacionales y de la Empresa	Derecho	Ingeniería	Planeamiento Socio Ambiental	Psicología y Ciencias Sociales	Total
2011	7	2	1	2	6	8	26
2014	4	0	0	2	10	14	30
2017	5	2	1	5	12	19	44
TOTAL	16	4	2	9	28	41	100

Fuente: SIEMI.

De la lectura de la Tabla 7 se deduce que sobre el total de proyectos del período 2011-2017 la facultad que ha desarrollado una mayor cantidad ha sido Psicología y Ciencias Sociales (41%), mientras que Derecho ha registrado solo un 2%.

La evaluación de los proyectos está establecida en el capítulo 4 de la RCS N° 50/01 que determina que: a) todos los proyectos y/o programas serán sometidos a evaluación externa, b) la Secretaría General de Investigación y Desarrollo mantiene un registro o banco de evaluadores para cada disciplina, y 3) cada proyecto y/o programa será enviado a dos evaluadores externos a la Universidad de Flores del Banco de Evaluadores de la SI+D. En la misma norma está instaurado que: “El director/a del proyecto deberá presentar un informe de avance ante la Secretaría General de Investigación y Desarrollo a los 12 meses de iniciado el proyecto y un informe final a los 24 meses de ejecución”.

Además, la UFLO cuenta con una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) que se encuentra en estado de institucionalización.

DIFUSIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

En relación con la difusión interna y externa de los resultados de investigación y desarrollo, mediante la RCS N° 50/01 la Universidad aprobó un Programa de Difusión de las Actividades de Investigación; en ese marco, el área de Comunicación de la SI+D desarrolla un relevamiento sistemático de las actividades de los miembros de la comunidad científica UFLO y, mediante distintos instrumentos, despliega la información hacia adentro y hacia afuera de la institución. Entre dichos instrumentos se encuentran: el Boletín I+D de periodicidad mensual, artículos periodísticos y una participación frecuente en el sitio de divulgación “Argentina Investiga” de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Nación. Por su lado, la sección Investigación & Desarrollo de la página web de la institución es amigable y contiene toda la información que necesitan los investigadores (convocatorias, laboratorios, descargas de formularios, etc.). Apuntando también a la difusión interna y externa la UFLO organiza la Semana de la Investigación, que este año se realizó en Buenos Aires, Comahue y en el anexo San Miguel con actividades como laboratorios abiertos, charlas, talleres y exposición de proyectos y resultados.

Otra estrategia de comunicación de la I+D son las revistas científicas. La revista *Calidad de Vida y Salud* fue creada en el año 2008 y se edita anualmente en castellano, portugués e inglés; y la revista *Aportes al Derecho* se publica desde 2017 con un número por año. Un modo de promover la publicación científica de los proyectos de investigación desarrollados es el Programa de Incentivo a la Publicación Científico-Académica (RCS N° 13/13), que otorga premios a los artículos editados en revistas especializadas con referato e indexadas, nacionales e internacionales, que hayan sido elaborados como resultado de un proyecto.

Sin embargo, algunas voces cuestionan la efectividad de la comunicación interna. Por ejemplo, en el IAFI+D se encuentra que “De los talleres y entrevistas surge que la articulación de proyectos de

investigación interdisciplinarios se ve dificultada por la falta de comunicación entre las unidades académicas” (IAFI+D, pág. 37); y en las reuniones del CPE con los investigadores, éstos señalaron que se desconocía que se había realizado una evaluación externa de la función I+D llevada adelante por el MinCyT.

FINANCIAMIENTO

Según información proporcionada por la UFLO, el presupuesto total destinado a I+D (incluyendo RRHH, personal de gestión y montos asignados para la ejecución de proyectos) ascendió a \$6.168.800 en 2019. Este total se discrimina en estipendios a investigadores \$3.928.800, personal de gestión \$1.320.000 y financiamiento de proyectos \$920.000. Ante la ausencia de información desagregada por función en el Presupuesto General, no se ha podido estimar la proporción del presupuesto destinada a la investigación.

Los proyectos disponen de un subsidio bianual, que asciende a \$20.000 por año de ejecución. Dichos subsidios otorgados a los proyectos de investigación están destinados a dos rubros: a) equipo permanente y b) otros gastos. En el IAFI+D se señala que un monto fijo de subsidio por proyecto no refleja las particularidades de cada disciplina para investigar. “Es decir, no existe actualmente una política de priorización de financiamiento de líneas de investigación prioritarias definidas por la misma política institucional. El criterio de asignación de fondos se basa fundamentalmente en la tradición y en los vínculos personales” (IAFI+D, pág. 47). Por otro lado, esta modalidad de asignación de financiamiento “es especialmente evidente en el caso de los laboratorios, donde si bien se observa un rol activo de vinculación y transferencia, el financiamiento de ese tipo de actividades se encuentra disociado de los fondos destinados al desarrollo de la investigación” (IAFI+D, pág. 47).

Por otra parte, sería auspicioso que la UFLO desarrolle mecanismos e incentive el acceso a financiamiento del sistema nacional científico tecnológico, como la radicación de investigadores y becarios del CONICET en la institución o la generación de becas cofinanciadas UFLO-CONICET.

INTRODUCCIÓN

El campo de la extensión universitaria está en constante revisión y es frecuente que las instituciones de educación superior caractericen a ésta y sus componentes con diferentes significantes. La UFLO ha definido esta tipología de actividades de vinculación:

- **Extensión:** se entiende como el conjunto de actividades que contribuyen a la difusión en ámbitos de la comunidad local, regional e incluso internacional, del conocimiento, de la cultura, del bienestar y de la calidad de vida.
- **Transferencia:** se consideran como tal las acciones que tienen como propósito principal transferir a la comunidad científica y la sociedad el conocimiento científico-técnico y artístico producido en la propia institución, por parte de sus equipos de investigación, laboratorios, y carreras.
- **Asistencia técnica y consultoría:** se consideran en este caso acciones que de manera particular contribuyen a resolver un problema, generar o mejorar un producto y/o proceso en algún ámbito de la sociedad externo a UFLO. Por lo general, en este caso se vehiculizan acciones articuladas o convenidas con instancias gubernamentales, asociaciones u organismos no gubernamentales y de la sociedad civil, y la demanda de servicios técnicos especializados y capacitaciones específicas del sector productivo.

En este informe se utilizará el concepto de vinculación, asumido por la UFLO como un término que comprende a la extensión, la transferencia, la asistencia técnica y consultoría (IAI, pág. 105).

POLÍTICAS DE VINCULACIÓN

Según se explicita en el IAI “Las políticas institucionales de la función vinculación se expresan mediante programas y ejes prioritarios que se encuentran desplegados a lo largo del PDI 2015-2020. En acuerdo con la visión y misión UFLO estas diferentes líneas de acción articulan los principales propósitos que UFLO tiene en torno a la vinculación como una de sus funciones prioritarias” (IAI, pág. 106). En el PDI se proponen los siguientes objetivos y programas para el desarrollo de esta función:

Objetivo prioritario: tematizar y sistematizar la vinculación con los diferentes ámbitos gubernamentales, productivos y actores sociales, en línea con los ejes programáticos.

- Programas de desarrollo del área: Vinculación Tecnológica; Vinculación Institucional-Estado y Organismos Oficiales (interinstitucional, nacional e internacional); Vinculación Sector Productivo-Desarrollo Tecnológico y Servicios; Vinculación Social- RSU (Responsabilidad Social Universitaria).
- Programa de fortalecimiento de la articulación comunitaria a través de la Red Valores Sociales orientados a la pluriculturalidad-inclusión-bienestar social-ciudadanía responsable.

Por su lado, las unidades académicas definieron y explicitaron sus líneas de acción, mediante documentos aprobados por el CS.

La UFLO ha suscripto el compromiso de alinear los objetivos institucionales con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible impulsada por la ONU y adhirió “al Pacto Global de Naciones Unidas, sus políticas y principios; con el objetivo último de promover los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, y educar a una variedad de audiencias sobre sostenibilidad” (IAI, pág.

106). Complementariamente, “en diciembre de 2017 la Universidad de Flores logró la acreditación en el Registro Único de Organizaciones de Responsabilidad Social RUORES (...) Se trata de una herramienta del Ministerio de Desarrollo Social de Nación que incentiva a las organizaciones que realizan acciones de Responsabilidad Social” (IAI, pág. 106). En virtud de todo esto se puede afirmar que la UFLO cuenta con políticas explícitas de vinculación acordes con la misión y los objetivos institucionales.

ESTRUCTURA DE GESTIÓN

Mediante la RCS N° 30/13 se creó la Secretaría de Extensión de la UFLO que se transforma luego en Secretaría de Vinculación. De acuerdo con la RCS N° 73/16 la Secretaría de Vinculación tendrá bajo su dependencia a la Secretaría Regional de Vinculación Sede Buenos Aires y la Regional de Vinculación Sede Comahue.

Hacia el año 2015, con la RCS N° 67/15 se aprueba el PDI 2015-2020, donde se fortalece la función de vinculación quedando reflejada la política institucional en el apartado 2.7 del programa. En 2016, se aprueban las RCS N° 73/16 y RCS N° 74/16 que describen las funciones de la Secretaría de Vinculación, en ambas sedes:

- Diagnosticar y evaluar, en forma permanente, el estado de situación de las acciones de proyección social de la Universidad, a fin de implementar estrategias tendientes a su profundización e integración con el enfoque general de la Responsabilidad Social Universitaria y con las demás funciones y áreas de la Universidad.
- Articular las distintas acciones, proyectos y programas que guarden relación entre sí, de modo que los mismos se retroalimenten generando mayor impacto en los resultados alcanzados.

- Diseñar planes, proyectos y programas específicos, interdisciplinarios e inter-actorales, tendientes a concretar y consolidar la proyección social y ambiental de la Universidad de Flores.
- Generar y cuidar los vínculos que mantiene la Universidad con otras instituciones afines o de otra naturaleza, con el objetivo de encontrar puntos en común que permitan trazar redes que colaboren con el crecimiento de la Secretaría en lo particular y la Universidad en lo general.
- Promover políticas y estrategias para asegurar la consistencia de las vinculaciones.
- Crear instancias de reflexión en temas de relevancia nacional que promuevan la vinculación de la comunidad universitaria con otros agentes.
- Promover acuerdos políticos, programas y proyectos que permitan ofertar servicios al sector productivo, con recursos humanos y materiales con que dispone la institución, para beneficio de las empresas, el desarrollo docente y el crecimiento institucional.
- Elaborar las reglamentaciones y normativas internas referentes a la función de proyección social, así como los protocolos de vinculación con organizaciones externas a la Universidad.
- Definir canales de comunicación interna y externa de la Secretaría en consonancia con la política de comunicación institucional.

Cabe agregar que, a diferencia de otras instituciones universitarias, en las cuales las actividades relativas a la comunicación interna y/o externa se desarrollan desde la estructura organizativa de la extensión/vinculación, la UFLO cuenta a partir de 2016 con una Secretaría de Comunicación, que ha permitido jerarquizar una actividad fundamental para una gestión institucional eficiente.

Es relevante destacar que, como se ha podido apreciar durante la visita del CPE, las secretarías de Vinculación y de Comunicación de ambas sedes funcionan con una interesante sinergia. Además de las secretarías mencionadas, los programas, proyectos y actividades (regulados por el Reglamento General de Extensión, RCS N°64/11), existen otras formas organizativas de importancia, como el Centro de Emprendedores y la Incubadora, que poseen sus propias lógicas de funcionamiento. Un número interesante de organizaciones del medio, tanto en Buenos Aires como en Cipolletti y Neuquén, ponderaron como muy positiva la asistencia técnica de estos ámbitos.

También, relacionados con la vinculación están los laboratorios, que como indicamos antes, entre sus actividades y productos incorporan actividades de docencia, investigación, vinculación y/o prestación de servicios a terceros. Finalmente, como señalamos también con anterioridad, está la UVT que se encuentra en estado de institucionalización.

En opinión de los responsables de la gestión, expresada en las reuniones sostenidas con el CPE, la estructura de la función es apropiada, aunque consideran que en la medida que la vinculación está en expansión en la UFLO, debería aumentar progresivamente el personal técnico-profesional y de apoyo. Los extensionistas han expresado que las gestiones administrativas para el desarrollo de los programas, proyectos y actividades resultan muy ágiles y eficientes.

PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES

La UFLO posee una normativa clara y precisa para regular la vinculación (en algunas normas denominada “extensión”). La RCS N°64/11 Reglamento General de Extensión diferencia entre programas, proyectos y actividades, los formatos que puede tener la organización de la función en la Universidad. Según dicho Reglamento “Se denomina Programa a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades o servicios o procesos expresados en un conjunto de

proyectos”. En la misma Resolución se define “proyecto entendiendo como tal al conjunto de actividades concretas e interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios para satisfacer necesidades o resolver problemas”. Si bien en el Reglamento no se especifica qué es una actividad, ello puede inferirse a partir del Anexo II, que es el formulario para la presentación de Actividad de Extensión.

Según la información cargada en el SIEMI, la distribución de las actividades de vinculación por tipo y unidad académica (2017) fueron las siguientes:

Tabla 8. Actividades de vinculación por tipo y unidad académica, 2017

Unidad académica	Extensión	Transferencia	Asistencia técnica	TOTAL
Actividad Física y Deporte	20	6	3	29
Ciencias Organizacionales y de la Empresa	7	5	1	13
Derecho	4	-	1	5
Ingeniería	4	-	-	4
Planeamiento Socio Ambiental	10	5	7	22
Psicología y Ciencias Sociales	31	11	11	53
Escuela de Ciencias de la Salud	1	5	-	6
Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua	10	10	-	20
Rectorado (Formación continua)	52	-	-	52
TOTAL	139	42	23	204

Fuente: SIEMI.

Conforme se desprende de las entrevistas con gestores de la vinculación, extensionistas y representantes del medio, en ambas sedes, desarrolladas por el CPE durante la visita, las actividades tienen una

escala, profundidad y continuidad muy disímil, por ejemplo: en algunas oportunidades se trata de una sola conferencia o panel, mientras que en otras, de programas extendidos y sostenidos, realizados en el marco de convenios, con varios objetivos y acciones previstas, etc.

En muchos casos, particularmente en relación con las carreras incluidas en el artículo 43° de la LES, las actividades consideradas de vinculación son, en rigor, las prácticas profesionales supervisadas (PPS) de los estudiantes de dichas carreras.

EXTENSIONISTAS

Conforme la información cargada en el SIEMI, la distribución de los docentes-extensionistas según nivel en el que ejercen la docencia y la unidad académica es la siguiente:

Tabla 9. Docentes/extensionistas por nivel en el que ejercen docencia y UA, 2017

Unidad académica	Solo en pregrado/ grado	Solo en posgrado	Sin actividad docente	Total
Actividad Física y Deporte	31	0	5	38
Ciencias Organizacionales y de la Empresa	5	0	13	5
Departamento de Posgrado y Formación Profesional Continua	5	1	4	6
Derecho	1	0	4	2
Dirección de Educación a Distancia	0	0		0
Escuela de Ciencias de la Salud	4	0	2	4
Ingeniería	0	0	1	2
Planeamiento Socio-Ambiental	23	0	18	23
Psicología y Ciencias Sociales	59	2	11	61
Rectorado	0	0	0	0
TOTAL	128	3	58	141

Fuente: SIEMI.

Por otro lado, en 2017 participaron en actividades de extensión 186 estudiantes, de los cuales solo 2 eran de posgrado. Entre las unidades académicas con mayor participación en extensión/vinculación se destacan: Actividad Física y Deporte 87 (47%) y Planeamiento Socio-Ambiental 71 (38%). Esto no se correlaciona con la participación de los docentes, que en el caso de Psicología y Ciencias Sociales supone 61 (43%). No obstante, estos datos deben ser tomados con precaución dada la disimilitud entre los tipos de actividades que despliega la UFLO, como se destacó precedentemente. De todos modos, se debería incentivar la participación de docentes y alumnos, que resulta escasa.

Un aspecto a destacar como muy positivo es la formación de docentes extensionistas prevista en el Programa de Fortalecimiento de las Actividades de Vinculación y Extensión del Plan de Desarrollo Institucional y asegurada a través de la RCS N° 30/13 (IAI, pág. 68), ya que el “oficio” de extensionista requiere de una serie de conocimientos y habilidades particulares.

En el mismo sentido, otra política a señalar son las Becas de Impacto Positivo cuya intencionalidad es “Promover oportunidades de formación universitaria a perfiles sociales, cuya labor realizada desde organizaciones sin fines de lucro sean de impacto social positivo en la región, favoreciendo la generación y formación de herramientas y saberes que redunden en una mejora de la participación social y el bien común” (Documento de Convocatoria). La iniciativa resulta muy interesante, porque se otorga la posibilidad de realizar carreras en la UFLO a participantes de organizaciones de la sociedad civil, quienes podrán contribuir a fortalecer sus organizaciones, utilizando los conocimientos que se transmiten en la UFLO.

FINANCIAMIENTO Y CONVENIOS

Según información proporcionada por la UFLO, el presupuesto total destinado a vinculación en 2019 ha sido de \$9.212.800 incluyendo salarios, gastos personales y no personales, mientras que los ingresos generados por la función alcanzan \$3.720.859, razón por la cual resulta evidente que existe un monto importante que la UFLO debe tomar de otros ingresos para solventar las actividades de extensión. Ante la ausencia de información desagregada por función en el Presupuesto General, no se ha podido estimar la proporción del presupuesto destinada a la vinculación.

Cabe señalar que la UFLO tiene enunciada con claridad una política explícita de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales para el desarrollo de las diferentes actividades de vinculación. De la lectura de los acuerdos y las entrevistas con docentes-extensionistas y representantes del medio (Buenos Aires y Comahue) se aprecia que el grado de desarrollo e implementación de dichos acuerdos es adecuado.

VINCULACIÓN INTERINSTITUCIONAL

En el IAI se señala: “La UFLO se concibe como un agente multisectorial, articuladora de áreas de gobierno y sector productivo, cámaras de diferentes niveles de gobierno, lo que supone una fortaleza institucional por el tipo y cantidad de acciones desarrolladas que permiten dar cuenta de interrelaciones y de desarrollos integrados. Tanto con el sector productivo, el social y el académico-científico” (IAI, pág. 111). En esa dirección, puede mencionarse la participación en el Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas como generador de vinculaciones intersectoriales; y una intervención activa de la UFLO en diversas redes, entre ellas: Red para la Promoción del Posgrado, Investigación y Desarrollo en Arquitectura y Urbanismo (REPIDAU); Red Universitaria para el Cuidado de la Casa Común (RUC); Red Universidades Argentinas para la Gestión Ambiental y la Inclusión Social (UAGAIS) y Red Universitaria de Ingeniería Ambiental (RUDIA). Cabe destacar que la Facultad de Planeamiento Socio Ambiental es la unidad académica con mayor desarrollo en relación con las redes.

Asimismo, la UFLO posee convenios y desarrolla actividades con diversos organismos del Estado: los ministerios nacionales de Agroindustria, de Ambiente y Desarrollo Sustentable, de Desarrollo Social y de Educación y Deportes; los ministerios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de Desarrollo Humano y de Hábitat de Desarrollo Urbano y Transporte; los municipios de Esteban Echeverría y de Pilar (provincia de Buenos Aires), Cipolletti (Río Negro) y Neuquén; el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA); el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (PAMI); entre otros. Además, ha desarrollado una cantidad relevante de alianzas con diversos grupos empresarios y organizaciones de la sociedad civil.

Tres interesantes tablas incluidas en el IAI permiten apreciar el crecimiento cuantitativo de los convenios suscriptos por la institución.

Tabla 10. Evolución de los convenios vigentes según tipo de actividad (2014 y 2018)

Tipo de actividad	2014	2018
Prácticas profesionales	14	126
Pasantías	26	62
Realización de actividades conjuntas o cooperativas de investigación, desarrollo e innovación	64	92
Académico (intercambio, actividades educativas conjuntas)	150	374
Acceso y uso de infraestructura y equipamiento	39	39
Comercial o de transferencia de servicios	20	137
Intercambio, actualización y perfeccionamiento docente	13	19
Vinculación institucional	4	4
Transferencia de servicios	10	10
Transferencia de conocimientos o desarrollos	2	5
Actividades solidarias, de voluntariado o de responsabilidad social	2	4
Bienestar estudiantil, inserción profesional	2	5
Intercambio y acceso de alumnos a ciclos de carreras	2	3
TOTAL	354	880

Fuente: IAI.

En la Tabla 10 se observa que los convenios vigentes han aumentado un 148% entre 2014 y 2018. Probablemente el importante aumento en el tipo de actividad referido a las prácticas profesionales corresponda a la necesidad de garantizar las PPS de las carreras que se acreditan en el marco del artículo 43° de la LES.

Tabla 11. Evolución de los convenios vigentes según ámbito (2014 y 2018)

	2014	2018
Público	51	128
Privado	303	752

Fuente: IAI.

Tabla 12. Evolución de los convenios vigentes según ámbito (2014 y 2018)

	2014	2018
Nacional	333	817
Internacional	21	63

Fuente: IAI.

En la Tabla 12 se puede percibir cómo el aumento de convenios en el ámbito internacional se ha triplicado en el período analizado.

En este marco de actividades interinstitucionales se integran acciones orientadas a cambios culturales que impactan al interior de la propia Universidad. En esa dirección UFLO se sumó programa Amigos de la Movilidad Sustentable y Segura en 2016; y recientemente el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación certificó que esta casa de altos estudios cumple con los requisitos para acreditar como Universidad Saludable.

A partir de la lectura de estos datos –que se han constatado en las reuniones de los representantes del medio con el CPE en Buenos Aires y Neuquén– se puede afirmar que la UFLO ha definido claramente una política de vinculación interinstitucional, y que el grado de desarrollo e implementación de la misma ha sido relevante. En ese contexto, se destaca que los convenios de cooperación con

otras instituciones o entidades nacionales o extranjeras resultan adecuados y pertinentes para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión.

INTERNACIONALIZACIÓN

“La Política de Internacionalización UFLO se ha diseñado para definir los lineamientos generales que promuevan la inclusión de la comunidad universitaria en el entorno global, fortaleciendo los procesos previstos para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad: la formación, investigación y servicio”, destaca el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI, pág. 121). También en dicho informe se consigna: “El plan estratégico de internacionalización tiene en su base los principios de la misión institucional. Se pretende que las estrategias de internacionalización sean transversales, con la finalidad de impactar un amplio espectro de áreas académicas, como la actualización de los contenidos y estructuras curriculares” (IAI, 122). En función de ello, la UFLO ha suscripto convenios y desarrollado diferentes actividades. En el período 2005-2018 se firmaron 28 convenios con IES extranjeras, aunque en su mayoría son convenios-marco y solo 6 específicos. En el mismo período, 67 estudiantes y 24 docentes han participado en proyectos de movilidad internacional (IAI, págs. 123/128). Tal vez debido a esto, al sintetizar en el IAI la situación de la UFLO mediante una matriz FODA se coloque como fortaleza el “fortalecimiento en vinculación, internacionalización, integración a redes y RSU” (IAI, pág. 150). No obstante, llama la atención que en el PDI³ no se haya incluido algún programa dirigido a potenciar la internacionalización.

3 Está claro que el PDI es anterior a la Autoevaluación Institucional, pero sería de esperar que, si hubiera una política de internacionalización, se hubiera incluido algún programa dirigido a potenciarla.

Por otro lado, en las reuniones con docentes, investigadores, graduados y estudiantes de ambas sedes se recolectaron muchas opiniones, incluidas las de algunos beneficiarios de programas de movilidad, señalando que el área pertinente de la UFLO no se muestra proactiva, de cara a potenciar la participación de los integrantes de la comunidad universitaria en programas y actividades de cooperación internacional; aunque sí destacaron que cuando docentes, investigadores, graduados y estudiantes recurren a las autoridades con proyectos de este tipo son atendidos y se les presta apoyo, en la medida de las posibilidades.

INTEGRACIÓN INSTITUCIONAL

Es evidente que la institución lleva adelante acciones tendientes a generar y desarrollar proyectos conjuntos de docencia, investigación o extensión entre unidades académicas, a los que se suma la integración entre las sedes. Sin embargo, a partir de muchas reuniones del CPE con los actores institucionales, se ha detectado que los grados de integración resultan de niveles muy diferentes. Estos oscilan entre: proyectos inter-carreras, inter-facultades y/o inter-sedes muy potentes, que en algunos casos integran a programas o proyectos de I+D y/o de vinculación, a laboratorios u otras áreas; a la ausencia de una mínima vinculación y un desconocimiento reconocido respecto de las actividades que se desarrollan en otros ámbitos de la UFLO. También apareció, en mucho menor grado, la mención sobre una cierta imposición y/o predominio respecto de la toma de decisiones institucionales de los decanatos situados en la Sede Buenos Aires en relación con la Sede Comahue.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La Universidad de Flores posee tres bibliotecas: Pedernera (en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires), Anexo San Miguel (en la localidad de Bella Vista, Provincia de Buenos Aires) y Comahue (en la ciudad de Cipolletti, Provincia de Río Negro). En conjunto funcionan como un sistema de bibliotecas, con las funciones de procesos técnicos bibliotecológicos centralizados y la compilación de estadísticas del sistema en la Sede Buenos Aires. Respecto a las adquisiciones, las compras se realizan centralizadas en Buenos Aires, y las donaciones se gestionan en cada sede con una revisión posterior de la Sede de Buenos Aires. La directora de la Biblioteca Pedernera ejerce, además, como coordinadora de todo el sistema.

A través de la RCS N° 84/11, las bibliotecas cuentan con un reglamento de funcionamiento adecuado al nuevo Estatuto Académico de la Universidad, que establece que los usuarios prioritarios son los miembros de la comunidad universitaria de la UFLO y, de manera secundaria y discrecional, los usuarios denominados “externos”.

Las asignaciones presupuestarias para las adquisiciones bibliográficas se manejan de manera centralizada en Buenos Aires, y aunque no existe formalmente un catálogo de desiderata, las compras se deciden a partir de las bibliografías de las materias de las diferentes carreras dictadas en la UFLO, en consulta con directores y coordinadores de carreras.

Organización de los servicios y recursos humanos

El horario de atención es amplio en las dos sedes principales, de 12 horas por biblioteca aproximadamente, y de la mitad de horas en el anexo de conurbano. En la Biblioteca Pedernera se desempeñan 3 técnicas bibliotecarias más la directora, para cubrir el horario de atención y realizar todas las tareas bibliotecológicas y administrativas del sector. Por tratarse de una estructura con estanterías cerra-

das al público, es indispensable la mediación para el acceso a los libros y demás materiales bibliográficos que se solicitan para las modalidades de préstamos en sala y a domicilio, de acuerdo con las características establecidas en el Reglamento de Uso. Los préstamos se registran mediante un sistema manual que, a posteriori, es registrado informáticamente para construir estadísticas. Por otro lado, aquellas consultas distintas a una solicitud de bibliografía no se registran con formulario específico y, por lo tanto, es difícil cuantificar la tarea.

El personal de la sede porteña, además, realiza los procedimientos técnicos bibliotecológicos de todo el sistema (catalogación, clasificación, etc.), de referencia y asistencia personalizada en las búsquedas de alumnos y demás miembros de la comunidad universitaria y la gestión de venta de publicaciones propias de la UFLO. En algunas franjas horarias, hay una única persona atendiendo todos estos servicios.

En la Biblioteca Comahue trabajan dos bibliotecarias (una profesional, la otra técnica) y una auxiliar bibliotecaria, que realizan tareas similares a las descritas en el párrafo anterior, y se repite tanto la modalidad de trabajo como la carencia de recursos humanos en algunas franjas horarias. En ningún caso hay personal informático o administrativo asignado a las bibliotecas, aunque sí colaboraciones puntuales de acuerdo con la demanda del sector.

Finalmente, el Anexo San Miguel cuenta con una única técnica bibliotecaria, con horario vespertino e idénticas obligaciones laborales.

De acuerdo con lo recabado por el CPE, los miembros del sistema de bibliotecas perciben una falencia institucional respecto de capacitaciones en servicios y/o programas de gestión que se van incorporando al quehacer diario en sus lugares de trabajo. Además, se observó que no se registra el grado de satisfacción de los usuarios respecto de sus posibles demandas al sector.

En el edificio Pedernera y en la Sede Comahue se ofrece, de manera tarifada, un servicio limitado de digitalización y de impresión de materiales. Además de la conexión a Internet a través de las computadoras asignadas a los espacios de biblioteca, en todos los casos existe acceso wi-fi libre para los usuarios.

En todos los casos, finalmente, no se han desarrollado servicios de accesibilidad para personas en situación de discapacidad, ni se cuenta con un sistema de seguridad para evitar el hurto de ítems de las colecciones.

INFRAESTRUCTURA EDILICIA Y EQUIPAMIENTO

La biblioteca del edificio Pedernera cuenta con una sala parlante donde se ubican las computadoras de acceso público y una sala silenciosa, que en conjunto alcanzan los 30 puestos de lectura. En la Sede Comahue, los puestos son 45, 30 en sala parlante y los restantes en la sala silenciosa, a los que deben sumarse, en un salón adjunto, 21 puestos de consulta de computadoras no exclusivos de la biblioteca. A esta sede se le sumarían, en breve, las instalaciones en proceso de construcción en la ciudad de Neuquén. Finalmente, el Anexo San Miguel tiene integrados el espacio de la bibliotecaria con una mesa para media docena de usuarios, y carece tanto de sala silenciosa como de sala de computadoras.

En función de lo descripto, el espacio asignado a las bibliotecas, a la vista de los estándares nacionales e internacionales, resulta insuficiente en relación con la población objetivo declarada. Además, no existen espacios adicionales para depósitos, lo que se agrava toda vez que las bibliotecas funcionan como puntos de venta de las publicaciones de la UFLO y almacenan las existencias de las mismas.

El sistema de bibliotecas cuenta con un catálogo en línea (OPAC), gestionado con el software ABCD (creado por BIREME y basado en las estructuras de la familia ISIS, creada por la UNESCO), lo que permi-

te integrar el catálogo propio con el de otras bibliotecas que utilizan este mismo programa de gestión bibliotecaria. La intención declarada es la de explorar la posibilidad de migrar esta gestión del catálogo al software libre Koha, que está transformándose en un estándar para bibliotecas universitarias argentinas. El inventario también se realiza de manera centralizada.

Asimismo, la UFLO ha encarado la construcción de un repositorio institucional en el marco de la Ley N° 26899 (Sistema Nacional de Repositorios Digitales), en el que se incluyen tesis, tesinas, trabajos finales de alumnos, proyectos de investigación, etc. (de los cuales las bibliotecas son depositarias), de la propia comunidad universitaria, gestionado con el software libre DSpace, también de uso estándar en el sistema universitario. A los materiales incluidos en el repositorio también se puede acceder a través del OPAC del sistema: en una primera etapa, están disponibles los trabajos que originariamente se presentaron en formato digital y resta realizar la incorporación de aquellos que están en soporte papel. Este desarrollo se da en el marco del Relevamiento de Recursos Documentales UFLO, que la Universidad realizó en 2018 y cuyo informe final es de fines de abril de 2019.

FONDO BIBLIOGRÁFICO

El fondo bibliográfico está compuesto por libros, algunas publicaciones periódicas, tesis y otros materiales (por ejemplo, conferencias grabadas en VHS). Los recursos monográficos (libros y tesis), a la fecha suman unos 20.000 ejemplares, distribuidos en las tres localizaciones de acuerdo con las carreras que se dictan en cada una de ellas. Lo mismo ocurre con las publicaciones periódicas, cuyas suscripciones en muchos casos han sido discontinuadas. De lo observado, la colección denota una cierta obsolescencia pese a que se realizan adquisiciones de manera sostenida.

La política de desarrollo de la colección estipula que se adquieren títulos sobre la base de las bibliografías obligatorias de las materias, a partir de la solicitud de los directores o coordinadores de carreras o por una demanda específica. En la Sede Comahue, la adquisición del material se organiza a partir de la propuesta de dos títulos por docente, a elección de los mismos. El proceso de adquisición por demanda es también realizado por la biblioteca del edificio Pedernera y es de destacar su velocidad de respuesta.

Asimismo y en algunos casos puntuales, también los propios docentes colaboran con la composición del fondo bibliográfico donando ejemplares de libros de su autoría que se utilizan en las materias a su cargo. En algunos casos, los laboratorios de investigación cuentan con una hemeroteca propia, fuera del control del sistema de bibliotecas.

Además de su propio catálogo en línea y su Repositorio Institucional, el sistema ABCD permite el acceso a asientos bibliográficos de otras instituciones que utilizan este software, aunque sin un metabuscador, obligando a una búsqueda individual en cada base.

Como fuentes adicionales de consulta se cuentan el acceso a la BE-CyT (Biblioteca Electrónica en Ciencia y Tecnología, del ex MINCYT), a través de nodos in situ; a las bases de datos de Thomson Reuters (La Ley y editoriales jurídicas) y hasta el año pasado, a ProQuest, discontinuada en el presente por cuestiones presupuestarias, según las entrevistas mantenidas en la visita.

Una parte importante del fondo bibliográfico está formado por trabajos finales de los alumnos (tesis, tesinas, etc.).

Cabe señalar que existen, adicionalmente, otras fuentes de acceso a materiales, ya sea provistos de manera directa por parte de los docentes, para que los propios alumnos obtengan sus copias; o bien accesibles por medio de las aulas virtuales o grupos o espacios comunes en Internet.

PUBLICACIONES

La Universidad de Flores cuenta con su propia editorial, que a lo largo de los últimos cuatro años ha editado alrededor de una treintena de títulos. La comercialización de los libros se realiza a través del sistema de bibliotecas, ya que no hay librería universitaria ni sector específico, complementado por una página web en pleno proceso de construcción, en la que se puede acceder a los títulos más vendidos y eventualmente se pueden adquirir, aunque no hay tampoco un catálogo completo de publicaciones. La edición se realiza en formato papel, formato digital o ambos, con diferentes precios de venta al público, y ningún material se encuentra en acceso abierto ni se gestiona con software específico.

Se trata de una propuesta ecléctica, nacida de la impronta del Rector Fundador de la UFLO y se encuentra en pleno proceso de reorganización, por lo que a la fecha no cuenta ni con un manual de estilo, ni con personal dedicado de manera exclusiva al tema. El diseño de las publicaciones lo realiza el área dedicada a ese tema dentro de la Universidad.

Finalmente, participan en la actualidad de redes de editoriales de universidades privadas, lo que ha permitido adquirir alguna visibilidad externa a través de la participación en ferias del libro.

A casi 25 años de su creación, la UFLO ha logrado insertarse en su área de influencia, como una de las instituciones de educación superior que procura dar respuestas a las necesidades y demandas de la sociedad mediante el desarrollo de las funciones de enseñanza, investigación y extensión. Ha optado por expandirse en una región totalmente diferente a la que dio origen a su creación, sabiendo interpretar las diferencias y demandas regionales, logrando el respeto y reconocimiento en todas las comunidades con las que se vincula. Dado el menor grado de desarrollo, así como por tratarse de una extensión áulica, deberá trabajar por fortalecer la identidad y pertinencia del Anexo San Miguel, procurando que el mismo no pierda la identidad institucional y sea un complemento de la Sede Buenos Aires.

Se observa que la UFLO ha logrado desarrollar y arraigar en su comunidad un conjunto de valores que resultan consistentes con la visión y misión formalmente definidas. No obstante, no se evidencian indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos de incorporar nuevas generaciones de migrantes o alumnos de nivel educativo familiar bajo, entre otros.

Fue capaz de trascender a los liderazgos personales incorporando como políticas institucionales la planificación, la gestión por objetivos y la evaluación como herramientas para la mejora continua y una gestión basada en información objetiva.

Resulta evidente que la institución cuenta con la capacidad institucional para formular diagnósticos, con una visión de mediano y largo plazo, y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico. Las adecuaciones producidas en la última reforma del Estatuto Universitario han permitido mejorar el gobierno de la institución y fortalecer los canales de participación, lo que fue posible constatar durante la visita.

Debería desarrollar su nuevo Plan de Desarrollo Institucional, procurando utilizar sus fortalezas como brazo de palanca para producir los

cambios y mejoras, los que le permitirán resolver y superar aquellas debilidades que son propias del crecimiento sostenido que ha mantenido durante estos primeros años de vida.

Resultaría interesante fortalecer el gobierno colegiado, la participación de la comunidad universitaria y la estabilidad de los procesos institucionales para contar con las condiciones que le permitan consolidar los logros conseguidos y mejorar en el desarrollo de aquellas funciones que aún se encuentran más relegadas.

Debería procurar la mejora del resguardo y seguridad de la información estratégica para el logro de los fines institucionales, así como las condiciones edilicias para una mayor y mejor integración de su comunidad, principalmente en la Sede Buenos Aires.

Finalmente, necesitaría maximizar los esfuerzos para diversificar las fuentes de financiamiento, en pos de posibilitar el futuro crecimiento y mejora de las condiciones institucionales con menor dependencia directa de la evolución de los aranceles.

La UFLO ha logrado, a través de diversos cambios y ajustes institucionales, una estructura de gestión y una organización académica consistentes con su Estatuto y PDI (2015-2020) y afirmadas en los valores de sustentabilidad social con inclusión y sustentabilidad ambiental.

Sus líneas prioritarias, orientadas a la consolidación de una cultura organizacional y de un modelo de gestión eficiente, basados en la visión estratégica y el liderazgo participativo, marcarían el rumbo de la Universidad en los próximos años. En este camino, que la misma institución llama de “transformación cultural”, debería equilibrar la tensión entre calidad y eficiencia para garantizar un desarrollo adecuado y razonable de todas las funciones sustantivas en el marco de los valores institucionales. En esta misma dirección, tendría que revisar el organigrama institucional y académico e integrar al mismo, de manera detallada, a las facultades, con cada uno de los cargos

formales y comisiones que las componen, de manera de clarificar los canales del liderazgo participativo al que aspira la UFLO.

La institución posee un proyecto académico arraigado en su misión fundacional que tiene especialmente en cuenta el responder a las necesidades del contexto en el que se emplazan las dos sedes y el Anexo San Miguel. Su alcance territorial sin duda cumple un rol central en la creación de un espacio de encuentro entre la Universidad y las comunidades locales, en beneficio de favorecer la igualdad de oportunidades y el acceso a la educación universitaria. No obstante, convendría que la Universidad, en el marco de sus procesos de planeamiento e implementación de un modelo de gestión estratégica, avance en la elaboración de una planificación cuidadosa que analice sus propuestas formativas en función de las necesidades, demandas y evolución de la matrícula de cada una de las sedes y del Anexo.

La UFLO ha podido diversificar su oferta académica manteniendo los principios expresados en su misión. En la distribución de carreras se privilegia significativamente la formación de grado. En este sentido, correspondería que la institución aproveche el potencial que posee, en términos de amplitud de áreas disciplinares y de la existencia de un Departamento de Posgrado y Formación Continua, para incrementar las propuestas de posgrados.

La institución ha definido un modelo pedagógico institucional basado en un paradigma del aprendizaje, alineado al constructivismo y a la educación por competencias. Consistente con ese modelo, correspondería que la Universidad diseñe una política curricular que, respetando las especificidades de cada carrera, establezca los criterios que garanticen el activo desarrollo del modelo pedagógico en cada una de ellas.

Las políticas establecidas en términos de ingreso, permanencia y promoción de los docentes son claras y precisas. Un análisis en la línea del tiempo deja ver el crecimiento paulatino de las mayores

dedicaciones, pero no ocurre lo mismo con la promoción en las categorías docentes, al tiempo que la mayoría de los profesores poseen sólo titulación de grado. De esta manera, la Universidad debería fortalecer los dispositivos para continuar incrementando las dedicaciones y favorecer el acceso a mejores categorías docentes. Cabe destacar que la UFLO dispone de una línea de incentivos para la realización de carreras de posgrados por parte de los profesores y auxiliares, lo que podría impactar positivamente en la mejora de las titulaciones docentes.

La Universidad cuenta con una comunidad de profesores que valoran el buen clima laboral y que poseen una significativa capacidad analítica para repensarse en función de la mejora continua. Para continuar sosteniendo un vínculo armonioso entre docentes y autoridades, se estima necesario que la institución se ocupe de canalizar algunas dudas de los profesores referidas a su contratación laboral.

Existe un importante desarrollo en la formación pedagógica continua del cuerpo académico. El programa de formación docente se encauza principalmente a través de la Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias que la UFLO ofrece de manera gratuita a sus profesores. Por su parte, la evaluación de desempeño del personal docente se encuentra formalizada y su implementación es continua y regular. Se aprecia como importante visualizar las necesidades docentes, que aparecen en la evaluación y/o en otros espacios de encuentro, y vincularlas con propuestas formativas específicas.

Se destaca la participación de la Dirección Pedagógica y de los servicios que la componen en los procesos de diseño y rediseño curricular, acompañamiento docente e implementación de la evaluación de desempeño. La existencia de áreas pedagógicas en los ámbitos de la docencia universitaria posibilita el trazado de caminos de mejora para acrecentar la calidad académica. En este sentido, la Dirección Pedagógica debería prestar especial atención a los procesos de gestión curricular vinculados a la implementación de modalidades

mixtas (presencial y a distancia) en las diferentes carreras. Al mismo tiempo, tendría que trabajar con los docentes que dictan la misma materia en varias carreras a los efectos de ayudarlos a elaborar programaciones que garanticen aprendizajes vinculados a las competencias profesionales que cada título requiere. Fue recurrente la preocupación de los estudiantes entrevistados por el CPE en relación con las materias que se dictan a distancia en carreras presenciales y a las que tienen que cursar junto a compañeros de otras carreras, significativamente distintas.

El ingreso, permanencia y promoción de los estudiantes también está claramente regulado a través de resoluciones y disposiciones institucionales, al tiempo que se dispone de una clara política de becas. La institución posee dispositivos pedagógicos que trabajan para garantizar la permanencia con calidad del estudiantado. Los datos de permanencia indican un trabajo constante y sostenido. Sin embargo, la institución también debería garantizar la graduación de sus estudiantes. Existen carreras en las que la brecha entre la duración real y teórica es muy significativa; es importante atender esta debilidad implementando acciones concretas para que los alumnos puedan graduarse en un tiempo razonable.

La inclusión de los estudiantes en situación de discapacidad es un tema que atraviesa a todas las universidades del país. Si bien el SOE y el SAU brindan algunos accesos a los estudiantes que se encuentran en situación de discapacidad y apoyo pedagógico a los docentes, sería necesario que se avance en el diseño de protocolos de buenas prácticas inclusivas.

Existe una política que regula el seguimiento y vinculación de los graduados con la Universidad. Sería importante comenzar a sistematizar un estudio acerca de la empleabilidad de los egresados profesionales, a los efectos de nutrir de manera pertinente los dispositivos de seguimiento y vinculación que posee el Centro de Graduados.

Tanto en la documentación presentada como en las reuniones se ha verificado que la profesionalización en la modalidad de enseñanza EaD ha ido creciendo con la demanda de los estudiantes, el advenimiento de nuevas tecnologías y la sistematización de las regulaciones propias de este ámbito. La estructuración y presentación del SIED a CONEAU aparece como un hito en la organización de tareas, la visibilización del área en la estructura de gestión de la Universidad, e incluso en la contratación de profesionales idóneos.

En concordancia con la organización del SIED, en el último año se ha contratado a profesionales formados y experimentados en Educación a Distancia. Todos los responsables (encargados de las sedes de CABA y Comahue, responsables de formación docente y profesionales del área de sistemas) trabajan *part time* en UFLO. Trabajan con un gran compromiso y parecen adaptarse tanto a la cultura UFLO como al equipo local de asistencia docente, que ya existía al momento de la conformación del SIED.

Sin embargo, el crecimiento de la modalidad, tanto por el aumento de carreras como por el crecimiento de los desafíos de enseñar y aprender en nuevos escenarios tecno-educativos, podría requerir que estos profesionales formen parte de la estructura de UFLO de forma permanente y que la estructura del SIED se consolide. Esto podría redundar en mejoras en los aspectos de diseño multimedial y profundización de tareas de investigación, extensión y acompañamiento a los docentes y tutores.

El equipo del SIED tiene claras las áreas de vacancia de la institución y anticipa procedimientos para resolverlas. En cuanto a la capacitación de los docentes y tutores, la institución presenta un Plan de Capacitación que articula con la carrera de Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias y sería el inicio de una carrera docente en EaD. Para esto, el plan presentado debería considerar seminarios y talleres que no solo se administren a demanda y de forma asistémica, sino que mantengan una correlatividad que permita aproximaciones sucesivas a la profundidad de cada tema y que atienda las condiciones de entrada y de experiencia de cada docente.

En el ámbito de las carreras de complementación curricular que se vienen dictando a distancia, como ya fuera mencionado, se visualizan dos déficits. La contratación de tutores “a término” y *ad referendum* de la cantidad de alumnos que deben ser atendidos, porque fragmenta la vinculación con la institución y no permite que los docentes realicen tareas de investigación o extensión, para la que requerirían tiempo acorde. En cuanto a la PPS del Ciclo de Licenciatura en Psicopedagogía, hay algunas cuestiones que deberían resolverse. Al tratarse de alumnos que están dispersos geográficamente, muchas veces no parece haber una supervisión por parte de UFLO de la calidad de los espacios que los estudiantes consiguen, así como tampoco una relación consistente con el referente ni de verificación de la práctica a distancia. Así, de la información analizada no se desprende que las previsiones para garantizar el óptimo desarrollo de la PPS sean suficientes.

La UFLO desarrolló un proceso de evaluación y planeamiento de su sistema de I+D de alto impacto que se estructuró en tres momentos: autoevaluación, evaluación externa y formulación de un plan de mejoramiento. La evaluación externa estuvo a cargo del MinCyT.

La Universidad cuenta con políticas claras y bien definidas, que están expresadas en su Plan Estratégico. En ese marco, las unidades académicas han determinado sus propias líneas prioritarias, algunas antes y otras después del proceso de evaluación y planeamiento descripto precedentemente.

Orgánicamente, la función de I+D es responsabilidad de la Secretaría General de Investigación y Desarrollo (SI+D), por su lado, las facultades enmarcan los proyectos de sus investigadores en sus propias líneas prioritarias. Completan la estructura de I+D los laboratorios, sin embargo, no se encontró en las normativas y documentos de la institución una definición clara y precisa acerca de los mismos.

Existe una importante cantidad de actividades centralizadas en la SI+D, ante ello la dotación de personal técnico, profesional y de apoyo de la SI+D es deficitaria.

Se observa que en 2017 solo un 17% de los docentes de la UFLO desarrollan actividades de investigación, parámetro que debería incrementarse. La participación de los estudiantes en investigación también es baja.

La UFLO ha creado un Sistema de Categorización de Docentes-Investigadores, que no generó una verdadera carrera de investigador. Se considera que el Decreto ME N° 1153/15, que reconoce la categorización de investigadores de universidades privadas, será una buena oportunidad para superar el sistema de categorización de investigadores de UFLO.

La UFLO ha creado el Programa de Formación Integral de Investigación, Ciencia y Tecnología (PROFINCYT) que tiene como objetivo principal desarrollar competencias para la investigación científica en docentes, graduados y estudiantes.

Los proyectos de investigación que financia la Universidad de Flores deben organizarse para una duración de 24 meses, estar asentados en una de las unidades académicas como mínimo, formularse en acuerdo con las líneas prioritarias generales para la investigación, y con al menos una de las líneas definidas por las unidades académicas. La Universidad otorga un subsidio bianual para los proyectos, que asciende a una suma fija igual para todos ellos y no existe una política de priorización de financiamiento de líneas de investigación.

El crecimiento de la cantidad de proyectos ha sido sostenido. La facultad que ha desarrollado una mayor cantidad de proyectos ha sido Psicología y Ciencias Sociales, mientras que Derecho ha registrado solo un 2%.

Se destaca la existencia del Digesto de la Función I+D y de un Manual de Procedimientos de la SI+D, que orientan a los docentes y estudiantes que participan en programas y proyectos de investigación.

En relación con la difusión interna y externa de los resultados de investigación y desarrollo, la Universidad cuenta con un Programa de Difusión de las Actividades de Investigación, que utiliza diversas herramientas. Sin embargo, algunas voces cuestionan la efectividad de la comunicación interna.

Finalmente, no se observa una actitud proactiva de la SI+D para intentar acceder a financiamiento del sistema nacional científico-tecnológico, como la radicación de investigadores y becarios del CONICET en la institución o la generación de becas cofinanciadas UFLO-CONICET.

La UFLO ha definido una tipología de actividades que incluyen la extensión, la transferencia, la asistencia técnica y consultoría, englobadas en una acción mayor que denomina “vinculación”; y ha definido y actualizado las políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia, que resultan acordes con la misión y los objetivos institucionales.

Cuenta a partir de 2016 con una Secretaría de Comunicación, que ha permitido jerarquizar una actividad fundamental para una gestión institucional eficiente. Las secretarías de Vinculación y de Comunicación de ambas sedes funcionan con una interesante sinergia. Además de las secretarías mencionadas, los programas, proyectos y actividades, existen otras formas organizativas de importancia como: el Centro de Emprendedores, la Incubadora, los laboratorios y una UVT que se encuentra en estado de institucionalización. Un número interesante de organizaciones del medio, tanto en Buenos Aires como en Cipolletti y Neuquén, ponderaron como muy positiva la asistencia técnica de estos organismos.

En opinión de los responsables de la gestión, la estructura de la función es apropiada, aunque consideran que en la medida que la vinculación está en expansión, debería aumentar progresivamente el personal técnico-profesional y de apoyo.

La UFLO posee una normativa clara y precisa para regular la vinculación, en la que se diferencia entre programas, proyectos y actividades.

Un aspecto a destacar como muy positivo es la política de formación de docentes extensionistas prevista en el Programa de Fortalecimiento de las Actividades de Vinculación y Extensión del Plan de Desarrollo Institucional.

Una política relevante son las Becas de Impacto Positivo, cuya intencionalidad es “Promover oportunidades de formación universitaria a perfiles sociales, cuya labor realizada desde organizaciones sin fines de lucro sean de impacto social positivo en la región, favoreciendo la generación y formación de herramientas y saberes que redunden en una mejora de la participación social y el bien común”.

Como fuera señalado, el presupuesto total destinado a vinculación en 2019 ha sido casi tres veces mayor a los ingresos generados por la función, razón por la cual resulta evidente que existe un monto importante que la UFLO debe utilizar de otros ingresos para solventar estas actividades.

Cabe señalar que la UFLO tiene enunciada con claridad una política explícita de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales para el desarrollo de diferentes actividades de vinculación y se aprecia que el grado de desarrollo e implementación de dichos acuerdos es adecuado.

La UFLO se concibe como un agente multisectorial, articuladora de áreas de gobierno y sector productivo, cámaras de diferentes niveles de gobierno, lo que supone una fortaleza institucional (IAI, pág. 111).

En esa dirección, puede mencionarse la participación en el Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas como generador de vinculaciones intersectoriales; y una intervención activa en diversas redes académicas. Los datos disponibles permiten apreciar el crecimiento cuantitativo de los convenios suscritos por la institución entre 2014-2018.

Se ha constatado en las reuniones con los representantes del medio que la UFLO ha definido claramente una política de vinculación interinstitucional, y que el grado de desarrollo e implementación de las mismas ha sido relevante. En ese contexto se destaca que los convenios de cooperación resultan adecuados y pertinentes para el desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión.

“La Política de Internacionalización UFLO se ha diseñado para definir los lineamientos generales que promuevan la inclusión de la comunidad universitaria en el entorno global, fortaleciendo los procesos previstos para el cumplimiento de los objetivos de la Universidad: la formación, investigación y servicio”, así se destaca en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI, pág. 121).

La UFLO ha suscrito convenios y desarrollado diferentes actividades de internacionalización. En el período 2005-2018 se firmaron 28 convenios con IES extranjeras, aunque en su mayoría son convenios-marco y solo 6 específicos. En el mismo período, 67 estudiantes y 24 docentes han participado en proyectos de movilidad internacional (IAI, págs. 123/128). Aun así, llama la atención que en el PDI no se haya incluido algún programa dirigido a potenciar la internacionalización.

Por otro lado, en las reuniones con docentes, investigadores, graduados y estudiantes de ambas sedes se recolectaron muchas opiniones, señalando que sería necesario que el área pertinente de la UFLO adopte estrategias más proactivas de cara a potenciar la participación de los integrantes de la comunidad universitaria en programas y actividades de cooperación internacional.

Es evidente que la institución desarrolla acciones tendientes a generar y desarrollar proyectos conjuntos de docencia, investigación o extensión entre unidades académicas, a los que se suma la integración entre las sedes. Sin embargo, a partir de muchas reuniones del CPE con los actores institucionales, se ha detectado que los grados de integración resultan de niveles muy diferentes, que oscilan entre programas y proyectos muy potentes a la ausencia de una mínima vinculación y un desconocimiento reconocido, respecto las actividades que se desarrollan en otros ámbitos de la UFLO.

Se concluye que la institución debería abordar la planificación de un proyecto de evolución de sus servicios de bibliotecas, tanto en lo que hace a sus fondos bibliográficos como al perfeccionamiento de su personal, para adecuar paulatinamente la oferta actual a los estándares que, en principio, son propios de una institución universitaria.

La realización del Relevamiento de Recursos Documentales UFLO es un primer paso, aunque no reemplaza los recursos tradicionales con los que debería contar una biblioteca universitaria. Como parte de ese proceso de planificación y adecuación, deberían construirse indicadores cuantitativos y cualitativos de acuerdo con las Normas ISO 2789 y 11620, que permitirían no solo medir de manera científica el funcionamiento del sistema de bibliotecas, sino también poder compararlo con otros servicios de esta índole, nacionales e internacionales.

La confección de indicadores confiables permitiría, además, una planificación adecuada, que posibilite aplicar los recursos necesarios (presupuesto) en las áreas de vacancia detectadas y el desarrollo de servicios imprescindibles, aunque la demanda actual no los requiera.

Respecto de las publicaciones, debería establecerse un área editorial con personal, equipamiento y espacios adecuados, y fijar una política específica para ese desarrollo que, respetando las inevitables

tradiciones, las ponga en un marco más amplio que permita que la Universidad cumpla con sus funciones, produzca conocimiento y lo difunda de manera adecuada.

GOBIERNO, GESTIÓN Y ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

1. Observar la independencia de los órganos de gobierno de la Universidad en relación con la Fundación, en términos de garantizar lo planteado por el artículo 29° de la Ley 24521.
2. Regularizar el funcionamiento de las comisiones asesoras del Consejo Superior, para potenciar estos ámbitos de gobierno, que son reconocidos por los miembros del Consejo, como facilitadores de la labor deliberativa.
3. Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento del propósito de dar cumplimiento al Valor de Sustentabilidad Social e Inclusión educativa promovido por la UFLO.
4. Formalizar la integración de los consejos consultivos de las facultades de manera de garantizar un funcionamiento similar en todas las unidades académicas, tendiendo a: incorporar asesores externos en todos los consejos; documentar sus debates y conclusiones con el objetivo de fortalecer la memoria institucional; desarrollar las disciplinas que integran cada una de las facultades.
5. Desarrollar y formalizar la estructura de gestión de las facultades en el marco del proyecto de fortalecimiento de los niveles intermedios, contemplando el desarrollo de las tres funciones sustantivas de la Universidad.
6. Definir claramente las instancias de gobierno y de gestión que intervienen en la formulación del proyecto de presupuesto anual, en particular el papel del Consejo Superior en dicho proceso.
7. Evaluar la centralización de las políticas de bienestar universitario en un área que permita coordinar las mismas y producir información de carácter cualitativo y cuantitativo que favorezca la evaluación y planificación de las acciones que desarrolla actualmente la institución.

8. Explorar otras fuentes alternativas de recursos para el desarrollo de sus actividades sustantivas.
9. Desarrollar la carrera administrativa para posibilitar la promoción del personal no docente dentro de la institución.
10. Considerar la mejora de los espacios de trabajo en que se desarrollan las tareas administrativas en la Sede Buenos Aires, procurando condiciones que ayuden a la calidad de vida laboral de los trabajadores.
11. Mejorar la custodia y resguardo de las actas de exámenes finales con medidas de seguridad documental, que garanticen la preservación de la documentación que sirve de respaldo académico de los títulos y certificados analíticos que expide la UFLO.

GESTIÓN ACADÉMICA

12. Ampliar la oferta de posgrados, en línea con la diversidad de propuestas formativas de grado y en consonancia con las líneas de investigación.
13. Actualizar la normativa para la elaboración de planes de estudio de modo que orienten el diseño de los programas académicos en el marco del nuevo modelo pedagógico que adopte la institución.
14. Revisar con criterios pedagógicos la inclusión de modalidades a distancia en carreras presenciales.
15. Profundizar la promoción, titulación de posgrado y dedicación de los docentes, teniendo en cuenta las características de cada facultad en cuanto a la potencialidad que posee para desarrollar actividades de enseñanza, investigación, extensión y transferencia, independientemente de que sus carreras estén incluidas o no en el artículo 43° de la LES.

16. Promover el aumento de la tasa de graduación de algunas carreras en las que la brecha entre la duración real y teórica es significativamente importante.
17. Generar y sistematizar datos acerca del empleo de los graduados y su relación con la formación universitaria.

EDUCACIÓN A DISTANCIA

18. Consolidar la estructura de trabajo que da soporte a las actividades de EaD, con el objeto de afrontar los desafíos que conlleva la proyección institucional de las mismas.
19. Incrementar las actividades de investigación y extensión vinculadas al desarrollo de la EaD.
20. Poner en marcha el plan de formación para docentes y tutores, articulando con la Especialización en Docencia en Instituciones Universitarias, así como fortalecer el acompañamiento institucional a los mismos para la mejora de las prácticas en la modalidad.

INVESTIGACIÓN

21. Optimizar normativa y funcionalmente la relación entre la SI+D, las facultades y los laboratorios, definiendo con precisión estos últimos como forma organizativa.
22. Incrementar la dotación de personal técnico, profesional y de apoyo de la SI+D, así como la proporción de docentes y estudiantes que desarrollan actividades de investigación.
23. Impulsar que un mayor número de docentes-investigadores participe en el Programa de Formación Integral de Investigación,

Ciencia y Tecnología (PROFINCyT) y en los seminarios para incentivar las publicaciones.

24. Adecuar el monto fijo de los subsidios de investigación a las particularidades de cada disciplina y diseñar una política de priorización de financiamiento de líneas de investigación.
25. Fomentar acciones tendientes a acceder a financiamiento del sistema nacional científico tecnológico, así como incrementar la proporción de la función dentro del presupuesto de la Universidad.

VINCULACIÓN

26. Fortalecer la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT).
27. Incrementar la participación de docentes y alumnos en las actividades de vinculación, así como la dotación de personal técnico, profesional y de apoyo de las secretarías de Vinculación y de Comunicación de ambas sedes.
28. Aumentar la cantidad de Becas de Impacto Positivo, ya que esta modalidad posibilita la articulación con las organizaciones de la sociedad civil, en términos de formación de recursos humanos idóneos y experimentados para las mismas.

INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN

29. Desarrollar un planeamiento estratégico y una gestión más proactiva de la internacionalización, para potenciar la participación de los integrantes de la comunidad universitaria en programas y actividades de cooperación internacional.

30. Fortalecer el desarrollo de programas y proyectos inter-carreras, inter-facultades y/o inter-sedes relacionados, con programas o proyectos de I+D y/o de vinculación, laboratorios u otras áreas, en los ámbitos en los cuales se haya detectado una débil articulación.

BIBLIOTECA

31. Establecer una política de desarrollo del fondo bibliográfico que pueda ser cumplida de manera regular más allá de las demandas específicas, capacitando de manera acorde al personal y asignando espacios y equipamientos adecuados, así como la adopción de sistemas de gestión adecuados.

32. Crear indicadores cuantitativos y cualitativos estándar, lo que permitirá detectar áreas de vacancia o de desarrollo imprescindible para la formulación de políticas, previendo la asignación de los recursos necesarios.

33. Planificar e implementar una política editorial para el desarrollo de las publicaciones, fortaleciendo la editorial universitaria de manera consecuente con la política científico-académica institucional.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, agosto de 2021

AL SEÑOR PRESIDENTE,

CONEAU

Mg. Néstor Pan

S _____ / _____ D

De mi mayor consideración:

En mi carácter de Rectora de la Universidad de Flores - UFLO, me dirijo a Usted con motivo de elevar las últimas consideraciones en el marco del proceso de evaluación externa dando cumplimiento a la presentación del post scriptum.

Valoramos positivamente todo el proceso de evaluación externa, en particular la tarea desarrollada por el comité de pares y el equipo técnico que, por su disposición, opinión contextualizada y el buen clima de trabajo generado, determinaron el éxito de este proceso de evaluación externa. Sus aportes y recomendaciones, contextualizados en las metas y estrategias institucionales, serán insumos necesarios para los planes de acción PDI 2022 - 2028 orientados a profundizar las fortalezas y trabajar fuertemente en aquellos aspectos que necesitan mayor desarrollo, eje principal de la cultura organizacional orientada a la mejora continua.

En este sentido elevamos nuestro agradecimiento institucional al Miembro de la CONEAU Responsable, René Nicoletti, a los miembros del Comité de Pares Evaluadores Mario Oloriz, Aida Manitta y Pablo Vain, al Consultor para el área de Biblioteca, Horacio Moreno, a la Consultora para el área de Educación a Distancia, Alejandra Zangara y a la Técnica a cargo Eugenia De Ponti.

La UFLO da cumplimiento así, en el marco de las políticas de aseguramiento de la calidad, a un ciclo más de sucesión alternada de planes de desarrollo sexenales y procesos de evaluación – autoevaluación y evaluación externa por pares -, sobre un modelo participativo que tiene como meta el trabajo prospectivo del diseño del siguiente PDI, en el marco de la misión institucional consagrada en el Estatuto Académico de *“Promover la mejora continua de la Calidad de Vida de la Comunidad en lo mental, social, físico y ambiental mediante actividades*

RE-2021-82581588-APN-DEI#CONEAU

Página 1 de 2

de enseñanza, investigación y extensión. Integrar los avances científico-tecnológicos con lo humanístico en un marco de innovación y libertad de pensamiento”, y los Valores institucionales de Sustentabilidad Social e Inclusión y de Sustentabilidad Ambiental.

Es importante destacar que la realidad dominante de emergencia sanitaria en contexto de pandemia, que afecta a la comunidad global e impacta en el sistema universitario, forma parte de los nuevos desafíos asumidos por la Universidad de Flores que ha fijado la prioridad del sostenimiento del valor Sustentabilidad Social e Inclusión y el compromiso del desarrollo de una opción pedagógica de educación a distancia con criterios de calidad y accesibilidad para estudiantes, docentes y graduados.

La Universidad de Flores continúa en un proceso de constante crecimiento, asumiendo nuevos desafíos en sus actividades de formación de futuros profesionales universitarios identificados con la responsabilidad y servicio en sus ámbitos de actuación, de investigación como acrecentamiento del saber y de innovación, y de vinculación estrecha con el medio en el cual se encuentra inserta la UFLO en sus distintas sedes, siempre orientada al mejoramiento de la Calidad de Vida del ser humano y de la comunidad.

Hacemos público el agradecimiento a toda nuestra comunidad universitaria. El proceso de Evaluación Externa cumplido ha sido posible gracias a su compromiso, al trabajo colaborativo asumido por alumnos, docentes, graduados, personal no docente y directivos quienes participaron activamente en el proceso de autoevaluación y en los valiosos intercambios efectuados con el Comité de Pares, por lo que el Rectorado manifiesta su reconocimiento a todos ellos.

Con la presentación de este post scriptum, la Universidad de Flores ha finalizado el proceso de evaluación externa por lo que solo resta renovar nuestro agradecimiento a la labor realizada por la CONEAU y saludar al señor Presidente muy atentamente.



Arq. Ruth Fische
Rectora

RE-2021-82581588-APN-DEI#CONEAU

Página 2 de 2



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional
2021 - Año de Homenaje al Premio Nobel de Medicina Dr. César Milstein

Hoja Adicional de Firmas
Respuesta a la vista del informe de evaluación

Número: RE-2021-82581588-APN-DEI#CONEAU

CIUDAD DE BUENOS AIRES
Viernes 3 de Septiembre de 2021

Referencia: Respuesta a la vista del informe de evaluación

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 2 pagina/s.

Digitally signed by Gestion Documental Electronica
Date: 2021.09.03 16:46:16 -03:00

SPIRIDIGLIOZZI CAROLINA BELEN SPIRIDIGLIOZZI CAROLINA
en representación de
FUNDACION PRO UNIVERSIDAD DE FLORES - 30661297871

Digitally signed by Gestion Documental
Electronica
Date: 2021.09.03 16:46:19 -03:00

La Universidad de Flores fue promovida por la Fundación Pro Universidad de Flores (FUFLO) y en el año 1994 se incorpora al sistema universitario argentino con sede principal en Capital Federal.

La institución desarrolla sus actividades en dos sedes (Capital Federal y Comahue, en la Provincia de Neuquén), y un anexo en San Miguel, de la Provincia de Buenos Aires. Su propuesta académica es diversa y se distribuyen en quince carreras de grado, dos de ellas ciclos de complementación curricular (CCC); cinco de pregrado, y nueve carreras de posgrado con predominio de la formación de grado y una diversificación disciplinar que abarca, entre otras áreas, la psicología, las ciencias sociales, el planeamiento socioambiental, la actividad física y el deporte, la ingeniería, el derecho y las ciencias organizacionales.

El presente Informe de Evaluación Externa de la CONEAU analiza los resultados de su segundo proceso de evaluación institucional en el que se analiza el desarrollo del proyecto académico y el desempeño de las funciones sustantivas de la Universidad.