

UNIVERSIDAD
ISALUD

Sede
MARIO GONZÁLEZ
ASTORQUIZA

UNIVERSIDAD ISALUD

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Universidad ISALUD: informe de evaluación externa / Editado por Laura Romero. - 1.ª ed. adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2026.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-6812-16-2

1. Educación Superior. 2. Universidades. I. Romero, Laura, ed.

CDD 378



127

UNIVERSIDAD ISALUD

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



Néstor Pan
Presidente

Mariano Candiotti
Vicepresidente

Carolina Farias
Roberto Igarza
Mónica Marquina
Francisco Piñón
Alfredo Poenitz
Roberto Tassara
Danya Tavela
Andrea Varela

Pablo Tovillas
Director de Evaluación Institucional

Nora Rovegno
Coordinadora de Evaluación Externa

Comité de Pares Evaluadores

Carlos Pérez Rasetti

María Soledad Perfumo

Mónica Margarita Liborio

Francisco Lavolpe

Consultora para el área de Educación a Distancia

Mónica Elsa Eines Álvarez

Consultora para el área de Biblioteca

Haydeé María Murga

Miembros responsables de la CONEAU

Danya Tavela

Néstor Raúl Pan

Técnica responsable de la CONEAU

Jesica Noelia Niz

Año del Informe: 2022

INTRODUCCIÓN	14
Misión, valores, fines	15
Contexto local y nacional	17
Contexto institucional	18
Desarrollo de la Universidad	19
Proyecto Institucional	21
Conclusiones	24
GOBIERNO Y GESTIÓN	28
Organización académica	35
Centros de Estudios	36
Organización de localizaciones y extensiones áulicas	37
Extensiones áulicas	37
Conclusiones	38
GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	42
Aspectos generales	43
Infraestructura y equipos	43
Recursos Humanos	45
Gestión económica y financiera	47

Análisis económico y financiero	49
Presupuesto	52
GESTIÓN ACADÉMICA	56
Departamentos y direcciones de carrera	59
Direcciones de carrera	60
Estrategia de desarrollo territorial	62
Oferta académica	63
Seguimiento curricular y evaluación de equipos de trabajo docente	65
Docencia	67
Cuerpo docente	68
Composición del cuerpo docente	69
Formación y capacitación docente	72
Sistema de ingreso para estudiantes	73
Graduados	75
Centros de Estudios	76
Departamento de Evaluación Institucional	78
EDUCACIÓN A DISTANCIA	80

Introducción	81
Gestión académica EAD	81
Oferta académica EAD	83
Docentes EAD	84
Alumnos y graduados EAD	86
Características tecnológicas y pedagógico-comunicacionales	88
Investigación EAD	91
Extensión EAD	92
Integración e interconexión	93
INVESTIGACIÓN	96
Políticas de investigación	97
Organización y gestión de la investigación	98
Recursos humanos en investigación	103
Composición del cuerpo de investigadores	104
Proyectos de investigación	105
Resultados de las actividades de investigación	107
EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA	110
Políticas de extensión y transferencia	111

Organización y gestión de las actividades de extensión y transferencia	112
Composición de los recursos humanos y capital social	113
Actividades de extensión y transferencia	115
Resultados de las actividades	117
Financiamiento	118
Política de convenios	119
BIBLIOTECA	120
Organización y gestión	121
Colección	122
Usuarios	125
Servicios	126
Infraestructura	128
Convenios y cooperación	129
Extensión	130
Repositorio Institucional (RI)	130
CONCLUSIONES GENERALES	132
RECOMENDACIONES	140

Gobierno y gestión	141
Gestión económico-financiera	141
Gestión académica	142
Educación a Distancia	142
Investigación	143
Extensión	143
Biblioteca	144
ANEXO 1	146
Gestión de la excepcionalidad en el marco de pandemia	147
ANEXO 2	150
Carreras de posgrado	151
Carreras de grado	152
POST SCRIPTUM DEL RECTOR	154

La evaluación externa de la Universidad ISALUD se realizó en el contexto impuesto por la pandemia del COVID-19 y las consecuentes medidas de aislamiento y distanciamiento social. Por tal motivo, con acuerdo de la institución evaluada, este proceso se llevó a cabo con el uso de herramientas virtuales. Las entrevistas del Comité de Pares Evaluadores (CPE) con los integrantes de la comunidad universitaria y otros actores sociales vinculados a la institución universitaria se hicieron entre los días 1º y 11 de junio de 2021.

El CPE desea agradecer el respaldo de los miembros de la CONEAU a cargo de la presente evaluación externa, Danya Tavela y Néstor Raúl Pan, así como reconocer la permanente asistencia de las autoridades de la Universidad ISALUD y de toda la comunidad universitaria para la realización de la tarea. El clima de cooperación y confianza permitió el acceso a toda la información requerida y ofreció las condiciones necesarias para que las entrevistas fueran productivas y valiosas a los fines de esta evaluación.

Las autoridades se han manifestado comprometidas con la evaluación institucional y han facilitado las condiciones necesarias para la adecuada realización de la tarea. Estuvieron siempre presentes y se mostraron abiertas al diálogo que supone un ejercicio de esta naturaleza.

Finalmente, queremos agradecer la colaboración, el apoyo y la inestimable tarea de asistencia de Jéssica Niz, en su función de responsable técnica de la CONEAU.

MISIÓN, VALORES, FINES

La Universidad se define como “una institución educativa y de investigación, destinada al desarrollo del conocimiento científico tecnológico” en consonancia con lo establecido en la Ley de Educación Superior. Se asume, también, como “una entidad orientada por los

principios institucionales de la Fundación ISALUD¹”. En el marco de “la más amplia libertad y pluralismo de pensamientos y disciplinas” se asigna como misión “profundizar el conocimiento de los principales problemas actuales y futuros de la sociedad, en las distintas áreas del conocimiento” (Estatuto, art. 1º).

Para el cumplimiento de su misión la Universidad declara su compromiso con una serie de valores:

(...) la defensa y promoción de la democracia y la plena vigencia de sus instituciones y de los principios de libertad, igualdad, solidaridad, justicia social, memoria colectiva y respeto de los derechos humanos y propiciar el principio de inclusión promocionando la accesibilidad integral de las personas con capacidades diferentes, la defensa del medio ambiente y del desarrollo sustentable (Estatuto, art. 1º).

Se asume como una “institución vinculada con su entorno, y con vocación nacional e internacional” y en ese contexto se propone el objetivo de formar “profesionales capaces de intervenir crítica y creativamente en su medio social aportando los medios para obtener mayor equidad y bienestar en la población” (E. art. 1º).

La Universidad ISALUD asume como fines:

- Formar profesionales e investigadores en el nivel de pregrado, grado y posgrado

1 El propósito general de la Fundación ISALUD es desarrollar “sus actividades con relación a todos los aspectos que contribuyan a la salud humana y social, en su significado más abarcativo, empleando los medios materiales, intelectuales y tecnológicos que disponga, para este cometido”. La misión de la Universidad amplía el campo de conocimientos en el que se propone desarrollar su misión respecto de los propósitos originales de la Fundación (1991), aunque el campo de la salud sigue siendo el núcleo y la base de las actividades académicas.

- Desarrollar estudios científicos y tecnológicos
- Transferir tecnologías
- Cooperar con universidades nacionales y extranjeras, con organismos internacionales y con otras instituciones públicas o privadas
- Conformar foros permanentes de formación, opinión independiente y acción en la comunidad en que se inserta.

Se propone en su oferta formativa, que el desarrollo de la investigación, la transferencia de tecnología y, en suma, el conjunto de su actividad académica sea de calidad y excelencia, atienda a las demandas sociales, esté orientada a la transformación de la sociedad, contribuya al bienestar de la población, al desarrollo social y a la solución de los principales problemas del país, la región y el mundo (E. art. 2).

CONTEXTO LOCAL Y NACIONAL

La Universidad ISALUD está inserta en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires donde realiza la mayor parte de sus actividades y tiene presencia en la zona norte del Gran Buenos Aires (Tigre), en la zona oeste (González Catán y Ramos Mejía).²

Como describe el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), atendiendo a que la mayor participación de las actividades académicas de la Universidad corresponde al campo de la salud, la Ciudad de Buenos Aires cuenta con un importante desarrollo del sistema de salud, integrado por los sectores público, privado y de obras sociales que a su vez representan la mayor complejidad y diversidad de servicios con que

² La inclusión de la localización de Ramos Mejía se produce durante el proceso de evaluación.

cuenta nuestro país. Se trata, entonces, de un medio especialmente adecuado para proponer actividades de formación, investigación y extensión en este campo, toda vez que asegura la presencia de recursos humanos calificados, la disponibilidad de oportunidades para la cooperación, ya sea para el desarrollo de prácticas, como en investigación y extensión y, también, para la inserción laboral de los egresados.

Aunque el IAI no lo menciona, también existe en la Ciudad de Buenos Aires y su natural proyección en el AMBA, una importante cantidad de instituciones universitarias con ofertas en el campo de la salud (y también en la administración), desde las tradicionales grandes universidades públicas y privadas con carreras que absorben importante matrícula con proyección nacional, a las instituciones que, como la Universidad ISALUD, se crearon más recientemente a partir de la reapertura para la creación de instituciones universitarias privadas en 1989, y en general se caracterizan por mantener un perfil más especializado y de menor dimensión.

Respecto de su matrícula, según se informa en el IAI, la proyección de la Universidad se da de manera equilibrada entre la Ciudad de Buenos Aires y la Provincia de Buenos Aires, salvo en los casos de las carreras de profesorado universitario, con el 64 % proveniente de CABA; en enfermería, en la que el 63 % de los alumnos proviene de la Provincia de Buenos Aires y en la de kinesiología, donde los alumnos de la provincia son el 75 %.

El IAI no considera la inserción geográfica ampliada que implican las 18 extensiones áulicas informadas.

CONTEXTO INSTITUCIONAL

La sede central de ISALUD se halla en el corazón de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Esto supone la disputa espacios de interés en el campo de la formación profesional, al tiempo que enfrenta la competencia de otras instituciones de educación superior.

ISALUD eligió una de las dimensiones del campo de la salud, la gestión y las políticas sanitarias. Ahora, como institución universitaria integra la formación de posgrado y grado con la investigación y acciones de extensión, fundamentalmente atada a convenios de formación con otras instituciones y organismos públicos, sociales y privados.

DESARROLLO DE LA UNIVERSIDAD

El IAI describe el desarrollo de la institución (págs. 59-68) en tres etapas o períodos, cada uno de los cuales presenta características definidas, pero en cuya evolución es posible observar una ostensible continuidad y un crecimiento coherente en cuanto a los objetivos perseguidos y el compromiso con el conocimiento, la formación y la sociedad. Comprende una primera etapa impulsada por la Fundación ISALUD antes de la creación del Instituto Universitario. Es interesante señalar que esta percepción de desarrollo de la Universidad es compartida por gran parte de la comunidad universitaria y apareció referenciada en muchas de las entrevistas, no solo por los miembros fundadores, las autoridades superiores o de la Fundación, sino también entre los responsables de las distintas áreas de gestión académica y administrativa, los profesores con más trayectoria y entre quienes se iniciaron en la institución como estudiantes de grado o posgrado. Este conocimiento se expresó siempre como un indicador de involucramiento con la Universidad y su historia.

La primera de las etapas que el IAI distingue en la trayectoria institucional es la caracterizada como de los “Inicios”. Comienza con la creación en 1991 de la Fundación Instituto de Salud, Medio Ambiente, Economía y Sociedad (ISALUD) y llega hasta el año 1997. Durante ese período, la Fundación realizó actividades de formación y asistencia técnica principalmente en temas relacionados con la salud, la economía de la salud y las cuestiones sociales. En convenio con la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, la Fundación dictó la Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social. Además, con las

universidades Pompeu Fabra y de Barcelona implementó los Cursos de Posgrado en Economía y Gestión de la Salud, y con la Organización Iberoamericana de Seguridad Social y la Secretaría de Desarrollo Social (Argentina) el Curso en Gestión Social. Estas son las realizaciones que destacan en el IAI como instancias importantes en el camino de la Fundación ISALUD a la etapa siguiente, la creación del Instituto Universitario ISALUD, cuya preparación comenzó en 1996.

En 1998, el Poder Ejecutivo dicta la autorización para funcionar al Instituto Universitario ISALUD y de esa manera se da comienzo a la Segunda Etapa (1998/2007), que es la del Instituto Universitario, y se caracteriza por la expansión de la actividad académica, especialmente en la docencia. En 1999 se iniciaron las primeras carreras, todas de posgrado: dos especializaciones y dos maestrías que expresan el Proyecto Institucional que había sido considerado positivamente por la CONEAU. En el año 2000 se actualiza el Proyecto Institucional y se reforma el Estatuto para contener la proyectada expansión de las propuestas formativas y en 2001 se abre otra especialización. En el año 2002 se abren dos nuevas maestrías consolidando el perfil inicial del Instituto Universitario en el área de posgrado, continuando y expandiendo las iniciativas que, por convenio, se desarrollaron en la etapa de la Fundación.

En 2003 se concreta la apertura de las dos primeras carreras de grado: la Licenciatura en Nutrición y la Licenciatura en Administración, con la que el Instituto amplía su espectro disciplinario por fuera del campo de la salud, en el que hasta ese momento se había especializado. En 2005 se inicia la Autoevaluación Institucional y en 2007 se realiza la primera Evaluación Institucional Externa por parte de la CONEAU. A partir de la evaluación se logra el reconocimiento definitivo y el cambio de situación institucional pasando el Instituto a constituirse en Universidad ISALUD en razón de haber ampliado su propuesta académica por fuera del campo de la salud, delimitado inicialmente como espacio de actuación del Instituto Universitario. También la Fundación cambia su nombre en el año 2007 por Fundación ISALUD.

En 2019, luego de haber concluido el Informe de Autoevaluación que se está considerando para el presente proceso, la Universidad aprobó la reforma de su Estatuto, en el que se establece una nueva estructura de la organización, mediante la creación de departamentos académicos. Cabe aclarar que la irrupción de la pandemia ha demorado la puesta en marcha de los departamentos, previstos en el Proyecto Institucional 2018-2023 que se comentará a continuación, y no estaban vigentes al momento de la visita de Evaluación Externa. Con la departamentalización se avanzará en los cambios en la estructura de gestión institucional que ya se habían implementado en los últimos años a través de decisiones del Consejo Superior.

PROYECTO INSTITUCIONAL

La Universidad ha plasmado su planificación actual y futura en un Proyecto Institucional vigente correspondiente al período 2018-2023 (en adelante PI 2018-2023). Previamente hubo, según indica el propio documento, otros tres: el Proyecto Institucional 2005/2010 y el Proyecto Institucional original presentado al Ministerio de Educación y a la CONEAU para lograr la autorización provisoria, y que “luego de los primeros años de funcionamiento, a finales del año 2000, el Instituto decidió actualizar (...) con la finalidad de ampliar la oferta académica e incorporar propuestas formativas en los niveles de pregrado y grado” (IAI, pág. 61).

El PI 2018-2023 se articula de un modo directo tanto con la misión y los fines de la Universidad, que de hecho recoge en el Capítulo 2, como con los objetivos institucionales ligados a las funciones sustantivas y que conforman la estructura del Proyecto Institucional. Está organizado en 6 capítulos. Una Introducción (cap.1), el capítulo 2 dedicado a la Misión y los Fines de la Universidad, y luego los capítulos 3, 4 y 5 que abordan respectivamente la Función Docencia, la Función Investigación y la Función Extensión. El capítulo 6 se refiere a la Gestión Institucional y en él se incluye la estructura organizativa

académica, la gestión administrativa, de RR. HH., económico-financiera, de infraestructura, comunicación y marketing, las relaciones institucionales y la biblioteca.

La preparación del PI 2018-2023 constituye, según el IAI, la anteúltima etapa del proceso de Autoevaluación, inmediatamente posterior a la redacción del Informe y la instancia previa a la implementación del nuevo Estatuto, que culmina el proceso y se concretó en 2019 (IAI, pág. 24).

El Proyecto Institucional en el capítulo 2 retoma la misión y los fines de la Universidad establecidos en sus Estatutos y que ya hemos comentado. En el capítulo 3, referido a la función docencia se proponen 6 objetivos específicos que abordan sendos aspectos de la vida académica: la ampliación de oferta de carreras en pregrado, grado y posgrado; continuar los procesos de mejora de la calidad; fortalecer la organización académica acompañando el crecimiento de la oferta de carreras y asegurando un desarrollo acompasado de docencia, investigación y gestión; consolidar los procesos de seguimiento de las carreras; afianzar las estrategias de retención de los estudiantes y promover el desarrollo de la profesión docente en la Universidad.

En cuanto a la ampliación de la oferta de carreras, concretamente se propone recuperar la Licenciatura en Gestión Ambiental que había sido aprobada por el Ministerio de Educación en 2010 pero que la Universidad no implementó, e iniciar el dictado de la Licenciatura en Psicología en 2019, que ya había sido aprobada por CONEAU cuando se redactaba el PI. Para 2020/2021 la propuesta es crear dos tecnicaturas: en Acompañamiento Terapéutico y en Emergencias en Salud, y las Licenciaturas en Terapia Ocupacional, en Marketing y en Ciencias de la Educación. Para 2022/2024 la propuesta es desarrollar especializaciones y maestrías en las áreas abarcadas por las carreras de grado implementadas. En este momento, de las carreras previstas se concretaron la Tecnicatura en Acompañamiento Terapéutico y las licenciaturas en Psicología y en Terapia Ocupacional.

En el capítulo 4, Función Investigación, la Universidad se propone promocionar la investigación tanto en la institución como en la comunidad, consolidar a la Universidad como un centro de referencia y respaldar con la investigación su propuesta de formación, favorecer el desarrollo de un ambiente que promueva la ciencia y la tecnología y estimule las capacidades individuales y colectivas en materia de investigación, para finalmente favorecer la vinculación entre docencia, investigación, extensión y transferencia.

El capítulo 5, dedicado a la función extensión, establece como objetivos ampliar la actividad universitaria a la sociedad; difundir los objetivos, principios y actividades de la Universidad; transferir conocimientos, tecnologías y experiencias para aportar al desarrollo de una mejor calidad de vida y contribuir a la resolución de problemáticas sociales dentro del campo de acción de la Universidad; brindar asistencia técnica a organismos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y entidades privadas del país y del extranjero; aportar a la formación, actualización y perfeccionamiento de los recursos humanos y profesionales en sus áreas de competencia y promover la vinculación con los graduados.

El Capítulo 6 está dedicado a la función gestión institucional y aborda todas las áreas: la institucional, la organización académica, la gestión administrativa y de recursos humanos, la gestión económico-financiera y de infraestructura, la comunicación, las relaciones institucionales y los servicios de biblioteca.

Para este capítulo nos interesan especialmente los puntos 6.1 y 6.2. En 6.1 Integración y Desarrollo Institucional, el PI se propone tres objetivos específicos:

- 1) Asegurar una adecuada implementación del nuevo Estatuto de la Universidad.
- 2) Consolidar mecanismos que favorezcan un apropiado nivel de integración institucional.

- 3) Fortalecer los procesos de planificación, seguimiento y evaluación institucional.

La implementación del nuevo Estatuto de la Universidad, como ya hemos adelantado, tiene, entre otras, la principal tarea de formalizar los cambios en la organización académica. Estos tres objetivos, pero principalmente los dos primeros, se continúan en el punto 6.2 referido a la estructura organizativa académica de la Universidad, en el que se propone: “Fortalecer la organización académica, a través del reordenamiento de la oferta educativa en unidades departamentales, articuladoras del conjunto de actividades institucionales” y “optimizar las acciones de coordinación de los departamentos con las secretarías y las direcciones de carreras” (PI 2018-2023, págs. 30-31).

CONCLUSIONES

La Universidad ISALUD posee una formulación expresa de su misión, de los objetivos estratégicos y de los valores que se proponen para guiar las acciones de sus miembros. Se puede verificar una continuidad en documentos que parten del primer Estatuto de la Fundación aprobado en 1991 hasta la actualidad, en la última versión de su Estatuto universitario (2019). Más allá del conocimiento relativamente explícito de las referencias documentales, el conjunto de sus socios fundadores, los integrantes de Consejo de Administración de la Fundación, el personal directivo y el personal de administración y apoyo, expresan un firme compromiso con estos propósitos y metas institucionales. Con distintos niveles, como ya se ha dicho, participan de estos objetivos institucionales y expresan un importante acuerdo tanto los docentes como los estudiantes y los egresados que participaron de las entrevistas con el CPE.

Es manifiesto y muy positivo el reconocimiento de los representantes de la comunidad y de entidades y organismos que actúan en relación con la Universidad, a la trayectoria de cooperación y a las activida-

des que se han realizado conjuntamente durante todos estos años. La cooperación con otras instituciones, organismos y gobiernos por parte de la Universidad ISALUD es una fortaleza reconocida por sus contrapartes y tiene una continuidad notable, que además abarca tanto el ámbito nacional como el internacional.

Los estudiantes manifiestan adhesión a la propuesta formativa y se expresan con satisfacción respecto de los principios de ISALUD como institución educativa.

En las entrevistas con los representantes de las sedes y extensiones áulicas se pudo constatar que existe un involucramiento institucional muy importante, más allá de la participación de distintas contrapartes, de cuyos convenios se concretan esas acciones de docencia en distintas localizaciones de nuestro país.

Desde el inicio de sus actividades, la Universidad apoya sus acciones de planificación mediante el procedimiento de actualizar su Proyecto Institucional con una periodicidad dictada como acompañamiento de aquellos momentos críticos para el crecimiento y el afianzamiento institucional (1999/2000/2005/2018).

El Proyecto Institucional vigente (2018-2023) tiene ese formato y organiza los capítulos ya enumerados arriba como ejes de trabajo. Cada uno de estos ejes se desarrolla en tres ítems: Fundamentos, Objetivos Específicos y Acciones. Desde la perspectiva de la planificación esta formulación es insuficiente y poco operativa. Por un lado, los objetivos específicos no están formulados en conexión con los ejes y tampoco las acciones remiten formalmente a los objetivos específicos. No se asignan responsabilidades para las acciones ni se organizan en un cronograma. En una cantidad importante de los casos, las acciones están redactadas de un modo genérico.

Se recomienda, por lo tanto, realizar una programación operativa que articule los objetivos específicos, defina las acciones y las orga-

nice en un cronograma con responsabilidades precisamente asignadas e indicadores de resultado verificables, de manera que el PI se convierta en una herramienta más efectiva para la gestión.

El actual Estatuto de la Universidad, que fue aprobado y cuya publicación se ordenó por Resolución ME 1725 de 2019, mantiene plenamente integrada a la Fundación ISALUD en la Universidad, cuyo Consejo de Administración se reserva las facultades de designar al Rector Honorario, a propuesta del Consejo Superior, y la de otorgar el acuerdo previo para la designaciones y eventual remoción del Rector y los Vicerrectores (art. 7, inc. 1). El nexo entre ambas instituciones corresponde al Rector Honorario cuya función es “velar por el cumplimiento en el ámbito de la Universidad de los objetivos de la Fundación ISALUD” (art. 14).

El gobierno se organiza con el Consejo Superior, que el Estatuto define como el “máximo órgano de gobierno de la Universidad” (art. 4) y depositario de la autonomía académica; el Rectorado, figura que aglutina varios órganos unipersonales: el Rector Honorario, el Rector y los Vicerrectores; y el Consejo Académico, responsable de las funciones sustantivas.

Consejo Superior

El Consejo Superior está integrado por “las máximas autoridades de la institución”, el Rector Honorario, el Rector, los tres vicerrectores: Académico, de Planeamiento y Desarrollo, y de Administración y Finanzas; el director del Departamento de Evaluación Institucional, los directores de departamento, un director de carrera de grado, un director de carrera de posgrado, un miembro del cuerpo docente y tres miembros del Consejo de Administración de la Fundación ISALUD.

Las funciones del Consejo Superior son de tres tipos: instituyente, normativa y de dirección estratégica. Las funciones instituyentes que le competen son las de nombrar y remover a todas las autoridades de la Universidad con excepción del Rector Honorario: Rector y Vicerrectores, como se ha dicho arriba, con acuerdo previo de la Fundación, de los secretarios de Universidad, directores de departamento y los responsables de otras estructuras académicas. Además,

crea nuevos vicerrectorados, secretarías, departamentos y otras estructuras académicas. Las facultades normativas se ejercen a propuesta del Rector y se refieren a la aprobación de “la organización y reglamentación del funcionamiento de todas las estructuras organizativas de la Universidad” (art.7, inc.7); aprobar las ordenanzas, reglamentos y otras disposiciones que regulen el funcionamiento institucional (art. 7, inc. 12) y “proponer modificaciones y reformas al Estatuto de la Universidad que serán elevadas a consideración del Consejo de Administración de la Fundación ISALUD” (art. 7, inc. 14). En cuanto a la dirección estratégica le competen la aprobación de las políticas y de la planificación (el Plan de Desarrollo Institucional); todas las decisiones presupuestarias, de inversión, gastos, gestión de recursos, financiamiento y aranceles; creación y cierre de carreras; ratificación de convenios y aprobación de doctorados “honoris causa”.

El Consejo Superior debe reunirse al menos cuatro veces al año, sesiona con *quorum* de la mitad más uno de sus miembros y toma decisiones por mayoría absoluta de los miembros presentes. En caso de empate, el Rector, en su carácter de presidente, tiene voto doble.

Rector Honorario

Su función explícita es más bien protocolar y de mentor o inspirador de los valores y propósitos de la Fundación.

Rector

El Rector “ejerce funciones inherentes a su condición de máxima autoridad académica” (art. 13, inc. 1), y por eso debemos entender que ejecuta las políticas, dirige y supervisa la gestión de los vicerrectorados e impulsa la mayor parte de las decisiones que corresponden al Consejo Superior, presentando los proyectos de normativas, de nuevas carreras, de honorarios y aranceles, de presupuesto. Además, se encarga de promover las relaciones interinstitucionales.

Vicerrectores

El Vicerrector Académico es el responsable de las funciones sustantivas de la Universidad; el Vicerrector de Planeamiento y Desarrollo, tiene la responsabilidad de la construcción y análisis de la información y la mirada estratégica, y el Vicerrector de Administración y Finanzas se encarga de la administración del presupuesto, el personal docente y no docente, los gastos, las inversiones y los recursos.

Tanto el Rector como los vicerrectores son nombrados por períodos de 4 años y pueden ser redesignados por iguales períodos indefinidamente.

Secretarías de Universidad y Departamento de Evaluación Institucional

El organigrama de autoridades del Rectorado se completa con cinco secretarías de Universidad y el Departamento de Evaluación Institucional, dependiente del Rector y encargado de planificar y coordinar: los procesos de evaluación interna y externa, los procesos de acreditación de grado y posgrado, y realizar el seguimiento de los planes de mejora y diseñar e implementar criterios e indicadores para monitorear el funcionamiento de la Universidad.

Las cinco secretarías de Universidad atienden la gestión de las tres funciones académicas sustantivas, la gestión económico-financiera y la comunicación y las relaciones interinstitucionales, respectivamente.

Las secretarías Académica, de Ciencia y Tecnología y la de Extensión y Vinculación Tecnológica dependen del Vicerrectorado Académico; la Secretaría de Administración y Finanzas depende del Vicerrectorado homónimo y la Secretaría de Comunicación y Relaciones Institucionales, del Vicerrectorado de Planeamiento y Desarrollo.

Consejo Académico

El Consejo Académico está integrado por el Rector, los tres vicerrectores, los directores de departamento, los secretarios de Universidad, el director del Departamento de Evaluación Institucional y los directores de las estructuras organizativas que se establezcan reglamentariamente. Debe reunirse al menos cada dos meses, funciona con la mitad más uno de sus miembros y en caso de empate resuelve el Rector o el Vicerrector Académico si aquel está ausente.

El Consejo Académico es el que toma las decisiones respecto de la gestión de las actividades académicas sustantivas: docencia, investigación y extensión. Aprueba los cursos de acción, los planes de estudios, los cursos de extensión, las líneas prioritarias de investigación y desarrollo, avala las propuestas de convenios de cooperación, aprueba las designaciones de los docentes y las reglamentaciones que sean necesarias para el funcionamiento académico de la Universidad.

Los temas llegan al Consejo Académico a propuesta de las secretarías y de los departamentos, según sus incumbencias específicas.

Figura 1. Organigrama

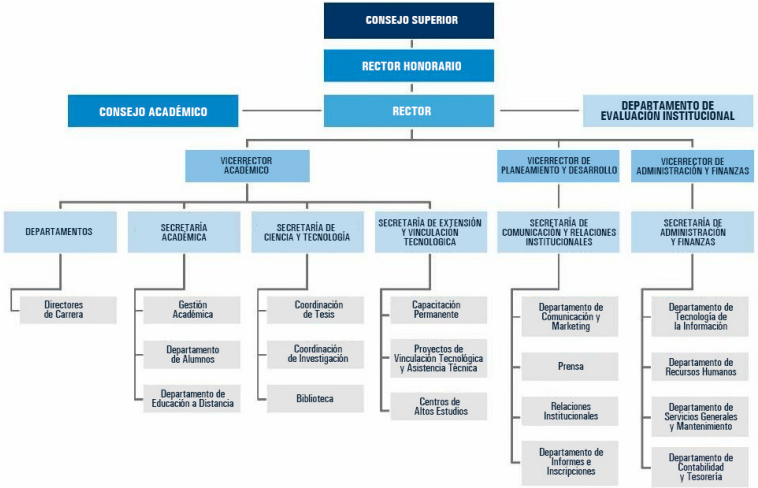


Tabla 1. Comparación entre consejos, composición y origen de las designaciones

Consejo Superior	Integrantes	Consejo Académico	Designación Consejo Directivo Fundación	Designación Consejo Superior
X	Rector Honorario		X	Propone
X	Rector	X	Acuerdo previo	X
X	Vicerrector Académico	X	Acuerdo previo	X
X	Vicerrector de Planeamiento y Desarrollo	X	Acuerdo previo	X
X	Vicerrector de Administración y Finanzas	X	Acuerdo previo	X
X	Director Depto. Evaluación Institucional	X		X
X	Directores de Departamentos	X		A propuesta del Rector
X	1 director de carrera de grado			X

Consejo Superior	Integrantes	Consejo Académico	Designación Consejo Directivo Fundación	Designación Consejo Superior
X	1 director de carrera de posgrado			X
X	1 docente			
X	3 miembros del Consejo de Administración de la Fundación		X	
	Secretarios de Universidad		X	X
	Directores de estructuras organizativas que se establezcan reglamentariamente	X		X

Fuente: Elaboración propia sobre la base del IAI.

La integración del Consejo Superior, órgano máximo y responsable de las decisiones estratégicas, se constituye privilegiando la participación de las máximas autoridades (rectores, vicerrectores, directores de departamento y el director de Evaluación Institucional) e incluye las distintas perspectivas presentes en la organización; representantes de la Fundación ISALUD, de las direcciones de las carreras de grado y posgrado y de los docentes. En la conformación del Consejo Académico participa la perspectiva de la Fundación y de los docentes, de la dirección de las carreras de grado y de la directiva de las carreras de posgrado. El objetivo no sería la representación de las distintas miradas, sino la integración completa de los estamentos que tienen responsabilidades de gestión directa, por eso están todas las secretarías de Universidad y los directores, incluso previendo las instancias que puedan crearse a futuro.

ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

Como se ha mencionado, el nuevo Estatuto prevé que la Universidad ISALUD resuelva su organización académica en unidades académicas denominadas departamentos, que son responsables de la gestión de las carreras de pregrado, grado y posgrado, y en los que se radican también las actividades de investigación, extensión y vinculación, coordinando con las respectivas secretarías, sin perjuicio del papel que en estas desempeñan los Centros de Estudios.

Los departamentos serán creados por el Consejo Superior a propuesta del Rector (E, art. 41) y sus directores serán designados mediante el mismo procedimiento por períodos de cuatro años que pueden repetirse indefinidamente (art. 42).

Según se ha señalado, los departamentos no se han puesto en marcha al momento de la visita del CPE.

No obstante, se pueden identificar áreas disciplinares:

- Ciencias de la Salud
- Derecho Sanitario y Bioética
- Economía, Política, Administración y Gestión
- Alimentos y Nutrición
- Discapacidad, Longevidad y Salud Mental

Las funciones de sus directores, que permiten inferir cuáles serán las ocupaciones principales proyectadas para los departamentos, se concentran en la gestión de las carreras, para lo cual tienen a su cargo planificar, coordinar y evaluar sus actividades académicas, proponer modificaciones de planes de estudio, intervenir en la de-

signación de docentes y asegurar la cobertura de cargos, supervisar el desempeño académico de los alumnos, proponer la creación de nuevas carreras, coordinar las líneas de investigación prioritarias según las necesidades y demandas de las carreras del departamento y promover la participación de alumnos y docentes en las actividades de investigación, extensión y vinculación de la Universidad. Además, elaborar la planificación y el presupuesto y los informes de gestión anuales.

CENTROS DE ESTUDIOS

En 2007 se crearon los Centros de Estudios, que son una unidad organizativa novedosa. Ya suman 16 Centros y sus temáticas son diversas, muchas veces están orientados a problemas. Son dispositivos que le permiten a la Universidad ISALUD institucionalizar y referenciar hacia la sociedad áreas o problemas de abordaje prioritarios y de peso o excelencia. Los Centros dependen de la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica, pero, si bien una de sus actividades principales es la de brindar asistencia técnica y de consultaría, su accionar no se limita a ello, sino que articulan las tres funciones sustantivas, según afirman los responsables en las entrevistas realizadas. Funcionan articulados con las carreras, especialmente con las de posgrado, y las fortalecen. La lógica para su creación, adhocista, responde a la oportunidad de institucionalizar una fortaleza de la Universidad, dándoles espacio en la organización y estableciendo una unidad de referencia tanto hacia adentro como hacia fuera de la institución. Muchos de los temas representados en los Centros tienen en sus directores (varios de ellos miembros fundadores de ISALUD) una personalidad reconocida en el respectivo campo de estudio.

ORGANIZACIÓN DE LOCALIZACIONES Y EXTENSIONES ÁULICAS

La Universidad ISALUD al momento de la evaluación cuenta con dos localizaciones oficiales, alejadas de la sede metropolitana situada en el barrio de Montserrat en CABA. Son las del Conurbano Bonaerense, en González Catán, establecida por convenio con la Obra de Padre Mario Pantaleo, en la que se dictan la Licenciatura en Administración y Enfermería Universitaria, y en Tigre, con el Municipio, en cuyo Centro Universitario se dictan Psicología y Nutrición. Recientemente se ha abierto el dictado de Nutrición en Ramos Mejía (PBA).

La Universidad también tiene 18 extensiones áulicas, desarrolladas por convenio con la Federación Argentina de Trabajadores de la Salud (FATSA), abarcando localizaciones en 10 provincias y en las que se dicta la carrera de pregrado Enfermería Universitaria. Si bien las extensiones áulicas dependen de la Secretaría Académica, las carreras están bajo la responsabilidad de la dirección de la Licenciatura en Enfermería, los docentes son designados por la Universidad y en las localizaciones hay una coordinación designada y supervisada por las autoridades centrales.

EXTENSIONES ÁULICAS

1. E. A. Enfermería Universitaria - San Luis
2. E. A. Enfermería Universitaria - Ushuaia
3. E. A. Enfermería Universitaria - Bahía Blanca
4. E. A. Enfermería Universitaria - Banfield
5. E. A. Enfermería Universitaria - Beccar
6. E.A. Enfermería Universitaria - CABA

7. E. A. Enfermería Universitaria - Catamarca
8. E. A. Enfermería Universitaria - Chaco
9. E.A. Enfermería Universitaria - Hurlingham
10. E. A. Enfermería Universitaria - Jujuy
11. E. A. Enfermería Universitaria - Junín
12. E. A. Enfermería Universitaria - La Plata
13. E. A. Enfermería Universitaria - La Rioja
14. E. A. Enfermería Universitaria - Quilmes
15. E. A. Enfermería Universitaria - Río Negro
16. E. A. Enfermería Universitaria - Santiago del Estero
17. E. A. Enfermería Universitaria - Trenque Lauquen
18. E. A. Enfermería Universitaria - Tucumán

CONCLUSIONES

La organización académica de la Universidad ISALUD es reciente ya que fue en la aprobación del Estatuto de 2019 cuando se termina de formalizar el diseño vigente. El sistema departamental que pondrá en marcha la institución corresponde al modelo más difundido en Latinoamérica y especialmente en nuestro país, en que los departamentos son básicamente unidades académicas organizadas en torno a disciplinas o problemas y tienen como función principal la gestión de carreras. En el caso de ISALUD, gestionarán carreras de pregrado,

grado y posgrado y además desarrollan actividades de investigación, extensión y vinculación. Los departamentos articulan, especialmente en las actividades de investigación, extensión y vinculación, con los Centros de Estudios, y con las sedes y extensiones áulicas, en la función de docencia.

La conducción de la Universidad es centralizada y son las instancias de gobierno de la institución las que concentran tanto las decisiones estratégicas como la coordinación de la gestión. Como se desarrollará posteriormente, la Secretaría Académica asume la gestión de articulación y coordinación de las carreras. No obstante, se espera que la nueva estructura proyectada mejore esta situación. En esta instancia central existe, sin embargo, una importante colegiación de las deliberaciones y tratamiento de las cuestiones sustantivas en los dos Consejos, Superior y Académico, y en instancias de gestión no reglamentarias, pero sólidamente instaladas en las prácticas como las llamadas “reuniones de los martes” en las que se convocan diversas instancias de gestión para tratar los temas del día a día y también analizar cuestiones de mayor perspectiva.

Sin perjuicio de lo dicho anteriormente, es evidente que, aunque el Estatuto y la práctica delegan en el Consejo Superior la gestión de la autonomía universitaria, la legitimidad en gran medida deviene del Fundador, figura de la Fundación ISALUD que tiene carácter permanente y que nombra a los integrantes del Consejo de Administración, que luego designarán al Rector Honorario y darán el acuerdo previo a la designación de los únicos cuatro miembros del Consejo Superior que no son designados por ese mismo cuerpo: el Rector y los tres Vicerrectores.

En cuanto a la gestión de las localizaciones y extensiones áulicas, se advierte un importante e imprescindible involucramiento de la Universidad aun cuando se trata, en todos los casos, de actividades sostenidas por convenio con otras instituciones. No se advierte la existencia de delegación de responsabilidades académicas inadecuada.

De cualquier manera, es necesario señalar que la carrera de pregrado de Enfermería dictada en dichas localizaciones corresponde al programa de profesionalización de auxiliares de enfermería y no articula con la licenciatura acreditada para su dictado en la sede central, al igual que el Ciclo de Licenciatura en Enfermería. De modificarse esta situación, dichas carreras de pregrado dictadas en las extensiones áulicas deberán ser presentadas para su acreditación como parte de la licenciatura y, además, se deberá presentar la solicitud para contar con la autorización del Consejo de Universidades según establece el Decreto 1047/99.

ASPECTOS GENERALES

La Universidad ISALUD desarrolla su gestión administrativa y económico-financiera a través de la Fundación ISALUD, CUIT 30-65503007-3, con domicilio legal en Venezuela 925 Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Entidad esta última cuya actividad principal es desarrollar actividades que contribuyan a la salud humana y social. Inscripta en el Registro Público de Comercio el 4 de agosto de 1992.

La Vicerrectoría de Administración y Finanzas es el órgano que tiene a su cargo de manera directa las funciones mencionadas, además de otras que son inherentes a su área según lo especifica el art. 17 del Estatuto de la Universidad ISALUD. Depende de la misma, la Secretaría de Administración y Finanzas, que se encarga de los aspectos operativos. Dicha Secretaría es responsable de los departamentos de Tecnología de la Información, Recursos Humanos, Servicios Generales y Mantenimiento, y Contabilidad y Tesorería.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS

Como se señaló con anterioridad, la Universidad ISALUD desarrolla sus actividades académicas en diversos edificios: en CABA, donde se encuentra su sede central, en el Centro Universitario de Tigre, en la zona oeste de la Provincia de Buenos Aires y en diversas localidades del resto del país, bajo la figura de extensiones áulicas. Los edificios propiedad de la institución son: Venezuela 917, Venezuela 925-931 y Venezuela 986, ubicados en CABA. El resto de los edificios no son propiedad de la institución universitaria. La distribución de alumnos para el año 2019 según tipo de localización es la que a continuación se expone, mostrándose que más del 50 % de los estudiantes se encuentran desarrollando sus actividades en extensiones áulicas.

Tabla 2. Distribución de alumnos año 2019

Localización	Alumnos	Proporción
Sede ISALUD	2.519	42 %
Obra Padre Mario Pantaleo	289	5 %
Extensiones áulicas	3.003	51 %
Centro Universitario Tigre	125	2 %
Total año 2019	5.936	

Fuente: Ficha SIEMI.

Respecto a la gestión de los espacios, gracias al sistema integrador se ha podido mejorar la administración de aulas y localizaciones de la Universidad (IAI, pág. 423). Sin embargo, en lo que respecta a la comunicación con el área de mantenimiento para cubrir necesidades de intervención, se concretan por diversos canales, no estandarizados y con dificultad de trazabilidad (whatsapp, mail, entrevistas personales, inspecciones oculares, etc.). En las entrevistas realizadas se mencionan las dificultades en este aspecto, dejando de manifiesto la necesidad de articular un mecanismo para ordenarlo, por ejemplo, por medio de un sistema de tickets. A su vez, se expresaron satisfechos con la cantidad de personal, aunque un aspecto a mejorar serían los procesos asociados al área, especialmente para aportar un enfoque preventivo a su intervención que acompañe el crecimiento de la oferta académica.

Con relación a los sistemas informáticos, se menciona que se encuentran en un constante avance de integración y automatización de procesos con impacto en la información disponible. Además de exhibir este logro, de entre los objetivos institucionales plasmados en el plan de desarrollo, se lo impulsó con la creación del Departamento de Tecnología de Información. Esto es consistente con las manifestaciones de diversos responsables de área quienes durante las

entrevistas expresaron que progresivamente se están incorporando los procesos que administran las transacciones que impactan en la información, y se integra además el software que permite la gestión automatizada de los mismos. Sin embargo, aún quedan procedimientos no automatizados, información sin sistematizar o pendiente de integrar con las áreas intervinientes en los mismos (IAI, p. 433).

Según surge de las entrevistas, las inversiones en bienes de uso realizadas son consideradas suficientes para mantener la infraestructura existente y acompañar la etapa de consolidación que se encuentra transitando la institución. La disponibilidad de infraestructura, equipos o recursos didácticos requeridos por el área académica son percibidos como adecuados, pudiendo dar respuesta a los mismos con el flujo de fondos generado por la institución.

RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos fue implementada en el año 2010 como un espacio de apoyo, ya que anteriormente había solo un equipo que se encargaba de realizar los ingresos del personal y los exámenes preocupacionales. Actualmente el área se ocupa de los procesos de selección de personal de apoyo, registros de control de acceso, certificados, contratos, gestión de las novedades de liquidación de sueldos y de las actividades vinculadas con capacitación y desarrollo.

La liquidación de sueldos se encuentra tercerizada en un estudio contable, gestionándose internamente solo la información necesaria para generar las novedades correspondientes a cada mes de liquidación. En las entrevistas del CPE, se informó que no hay participación del área de Recursos Humanos en la confección de las liquidaciones de sueldo más allá de la comunicación de novedades de liquidación. A su vez, la información íntegra de las liquidaciones de haberes no se encuentra en poder de la institución, debiendo ser solicitada al estudio contable.

Por otro lado, el Departamento de Contabilidad se encarga de generar los pagos de sueldos. El mismo recibe los montos a acreditar por parte del estudio contable y luego debe generar manualmente la carga de los importes individuales de acreditación para cada empleado. Según surge de las entrevistas, se logró automatizar el pago de las facturas de los docentes que no están en relación de dependencia y a los proveedores por medio de un lote de pago; sin embargo, aún no poseen esta opción con el pago de haberes.

El personal que presta servicios en la institución se clasifica en: autoridades superiores, personal directivo, personal de apoyo y cuerpo académico. Se identificó que primariamente las autoridades, personal directivo y de apoyo se vinculan bajo la modalidad de contratación en relación de dependencia, con la consecuente liquidación de haberes y aplicación de la Ley de Contrato de Trabajo. Sin embargo, una porción significativa de personal, fundamentalmente vinculado al cuerpo académico o directivo, no se encuentra encuadrado en esta modalidad de contratación a pesar de no tratarse de relaciones eventuales o esporádicas, sino con continuidad y recurrencia. Hay docentes enmarcados en una relación laboral permanente, pero se les abona por medio de honorarios. La modalidad de cálculo de honorarios se basa en las horas de clase dictadas durante el cuatrimestre en el cual se desarrolla la materia de la cual forman parte, según informaron los docentes durante las entrevistas del CPE.

Tabla 3. Cantidad de personal afectado a la Universidad

Tipo de cargo	Cant. Personas
Autoridades superiores	8
Personal directivo	75
Personal de apoyo	103
Cuerpo académico contratado	1.876
Total	2.062

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Ficha SIEMI.

Si bien son pocos los empleados en relación de dependencia con respecto al total del personal, se observa un buen clima laboral, medido según los criterios vinculados a las condiciones y espacio para realizar las tareas, beneficios laborales y motivación.

Los cargos y funciones del personal de la Universidad se encuentran debidamente formalizados. Se reconoce la importancia puesta en valor de los beneficios para el personal. En este sentido, aún se encuentra pendiente la definición e implementación de una metodología para evaluar y seguir el desempeño del personal. Sin embargo, es importante destacar que han iniciado el camino a institucionalizar la evaluación de desempeño, habiendo ejecutado ya dos experiencias, aunque el diagnóstico interno arrojó que la herramienta para evaluar competencias era muy subjetiva, y según los actores entrevistados no habría aportado la eficacia esperada.

Entre las áreas operativas previstas, la Universidad tiene pendiente la creación e implementación del Departamento de Compras, para otorgar mayor eficiencia a la gestión de proveedores y a la adquisición de bienes y servicios (Plan de Desarrollo 2018-2023 pág. 35). Con relación a esto, se registra la existencia de un manual de Procedimientos de Adquisición de Bienes y Contratación.

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Comentarios generales sobre la información contenida en los Estados Contables

La Fundación cierra sus Estados Contables al 31 de diciembre de cada año. La Comisión de Pares Evaluadores tuvo acceso a aquellos correspondientes a los últimos 6 ejercicios económicos (años 2015 a 2020).

Los Estados Contables anuales preparados por la Fundación ISA-LUD son auditados por contador público de acuerdo con las normas contables vigentes, quien, en los informes analizados, considera que la situación patrimonial, sus resultados, la evolución del patrimonio neto y el flujo de su efectivo se presentan razonablemente adecuados en todos los aspectos significativos. A su vez, dicho profesional da cuenta de que los estados auditados han sido llevados según disposiciones legales y que han sido aplicados los procesamiento sobre prevención de lavado de activos de origen delictivo y financiación del terrorismo previstos en la Resolución 420/11 de la FACPE.

La confección de los Estados Contables es tercerizada en un estudio contable. El criterio para el reconocimiento de las transacciones con impacto patrimonial o en resultados asumido es el de percibido, con excepción de los movimientos vinculados a sueldos y cargas sociales. En consecuencia, no se observa en el juego de Estados Contables aportados reconocimiento de créditos a cobrar (por ejemplo, por aranceles o convenios) así como tampoco de pasivos (por ejemplo, honorarios a pagar, servicios consumidos no pagados, bienes adquiridos pendientes de cancelación).

En el Estado de Flujo de Efectivo, las actividades operativas no registran las causas que generaron la aplicación de ese flujo de efectivo. A su vez, se observa que, en las actividades de financiación, se incluye la diferencia de intereses cobrados y ganados, siendo que los ganados no corresponden a actividades de financiación. Tampoco las diferencias de cambio generadas por activos. Se observa, además, que la información aclaratoria en las notas y anexos a los Estados Contables no es suficiente para clarificar al lector la interpretación de los mismos (por ejemplo, la partida Resultado Financiero y por Tenencia del Estado de Recursos y Gastos).

ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Las cifras expresadas en moneda de cierre de cada ejercicio de las partidas de los estados de situación patrimonial, de recursos y gastos y de flujo de efectivo de la Fundación ISALUD se resumen en el cuadro a continuación.

Tabla 4. Resumen de los Estados Contables (2014-2020)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Estado de Situación Patrimonial							
Activo	21.811.894	26.764.551	35.623.300	43.752.161	78.383.948	117.905.678	254.286.705
Pasivo	504.988	777.542	1.049.527	4.273.317	2.291.026	3.657.093	5.247.625
PN	21.306.906	25.987.009	34.573.773	39.478.844	76.092.922	114.248.585	249.039.080
Estado de Recursos y Gastos							
Ingresos	58.295.885	66.448.019	105.570.163	121.154.487	204.424.893	288.227.210	401.171.409
Gastos	- 50.599.378	- 61.767.916	- 96.983.399	- 116.249.417	- 196.637.608	- 273.360.904	- 279.936.949
Sub total	7.696.507	4.680.103	8.586.764	4.905.070	7.787.285	14.866.306	121.234.460
Rdo Fin y por Ten (Incluido RECPAM)					- 10.859.537	- 17.671.462	- 27.733.403
Rdo Final	7.696.507	4.680.103	8.586.764	4.905.070	- 3.072.252	2.805.156	93.501.057
Estado de Flujo de Efectivo							
FEO	5.344.700	1.223.313	9.033.987	17.328.598	- 20.618.639	3.304.425	74.614.173
FEI	- 6.016.318	- 6.161.630	- 652.446	- 5.793.981	- 2.417.791	- 12.177.916	- 86.477.738
FEF	2.613.954	3.943.307	3.230.766	1.032.568	8.703.719	4.110.674	22.499.015
Variación efectivo	1.942.336	995.010	12.917.199	12.567.185	- 14.332.711	4.762.817	10.635.450

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables.

La interpretación y análisis de los Estados Contables, tanto desde la perspectiva financiera como económica, se encuentra limitada por lo observado en la sección precedente, respecto a la no aplicación generalizada del criterio de lo devengado, aunque es un criterio previsto en la norma.

Desde la perspectiva financiera, según los indicadores mencionados en el IAI 2019 de razón de endeudamiento, leverage, cobertura de activo no corriente, fondo de maniobra, coeficiente de liquidez (p. 432) y a la información que surge de los Estados Contables, se observa una situación de suficiencia de liquidez. Según la información de los últimos dos ejercicios, la misma es genuina atento a que las actividades operativas fueron generadoras de efectivo.

Desde la perspectiva económica, se observa que a lo largo de todos los ejercicios el resultado de los ingresos menos los egresos arrojan superávit. Sin embargo, en los ejercicios 2018 y 2019, el resultado

luego de deducir los resultados financieros y por tenencia (incluido RECPAM) arroja déficit, recuperándose de manera significativa en el ejercicio 2020.

Respecto a los ingresos, los datos expuestos en los Estados Contables 2020, comparativos con el ejercicio 2019 y expresados ambos en moneda del poder adquisitivo del 31/12/2021 arrojaron los siguientes valores:

Tabla 5. Comparación de ingresos según estado de recursos y gastos (2019-2020) en moneda homogénea

	2020	Prop.	2019	Prop.
Ing. Convenios	66.250.929	17 %	49.961.707	13 %
Ing. cursos grado	205.728.081	53 %	226.630.307	58 %
Ing. cursos de posgrado	59.054.000	15 %	61.987.186	16 %
Ing. Extensión	32.908.530	8 %	45.251.323	12 %
Diferencia cambio	2.778.598	1 %	2.397.635	1 %
Ing. Publicidad	3.023.374	1 %	2.692.081	1 %
Intereses ganados	19.720.418	5 %	3.344.465	1 %
Ventas de publicaciones	11.990	0 %	127.821	0 %
Total ingresos	389.475.920		392.392.525	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables ejercicio 2020.

En el ejercicio 2020 se mantuvieron relativamente estables los ingresos por las actividades recurrentes de la Universidad (medidos en moneda homogénea). En 2020 hubo una reducción del gasto respecto de 2019, sustentada en la asignación compensatoria de \$11.695.491 en concepto de ATP, recibidos por parte del Estado. Se observa además una caída en ingresos por actividades de extensión compensada con el incremento en intereses ganados.

Respecto a los gastos, se observó que entre 2020 y 2019 existió una caída significativa medidos en moneda homogénea, lo que explica la diferencia de superávit extraordinaria del 2020 respecto de los años anteriores.

Tabla 6. Análisis de egresos según estado de recursos y gastos (2019-2020) en moneda homogénea

Partida	2020	2019	Dif. 2020-2019	% Diferencia
Gastos Generales	6.342.857	24.156.612	- 17.813.755	-74%
Honorarios	40.644.011	69.918.115	- 29.274.104	-42%
Honorarios Docentes	82.507.730	95.381.640	- 12.873.910	-13%
Impuestos y Serv.	6.116.424	10.762.441	- 4.646.017	-43%
Material Didáctico	269.518	6.466.657	- 6.197.139	-96%
Pasajes y Viáticos	1.757.819	10.420.386	- 8.662.567	-83%
Sueldos y Jornales	90.231.441	99.140.614	- 8.909.173	-9%
Otras partidas	52.067.149	55.907.070	- 3.839.921	-7%
Total	279.936.949	372.153.535	- 92.216.586	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los Estados Contables ejercicio 2020.

Si bien en los ejercicios anteriores al 2020 no se observan indicios de problemas económicos, la institución deberá estar atenta a la viabilidad de mantener el resultado del 2020, dado que las principales partidas que mostraron ahorro de gastos son las impactadas por la no presencialidad de las clases a raíz de la restricción de circulación provocada por COVID 19. De esta manera, puede que los ahorros sean coyunturales y no estructurales sostenibles a largo plazo.

Los superávits económicos brindan sustentabilidad a la institución, permiten autofinanciarse y atender adecuadamente los requerimientos que demande la actividad académica. El desempeño económico es consistente con la etapa de consolidación en la que se encuentra la institución. La sustentabilidad económica y la capacidad de autofinanciamiento evidenciada son objetivos que guían la gestión de los procesos económico-financieros de la institución, garantizando la continuidad y sustentabilidad del proyecto educativo, como así también el crecimiento proyectado (Proyecto Institucional 2013-2023, pág. 35).

PRESUPUESTO

Compete a la Vicerrectoría de Administración y Finanzas la responsabilidad de la elaboración del presupuesto y control de ejecución, a través de la Secretaría de Administración y Finanzas. Antes del comienzo del ejercicio, se aprueba en el Consejo Superior y luego es sometido a su aprobación definitiva al Consejo de Administración de la Fundación. Para la estimación del presupuesto y la exposición de la correspondiente ejecución utilizan un criterio híbrido, reconociendo los ingresos por lo percibido y los gastos por lo devengado.

Al reconocer las transacciones contablemente, imputan por centro de costos, siendo una primera asignación la asociación a carreras de grado, pregrado y posgrado, y luego por carrera en particular. Respecto a los criterios de definición, registro y gestión del presupuesto, se han cumplido las recomendaciones del Informe de Evaluación Externa del Instituto Universitario ISALUD del año 2007, donde se recomendaba el desarrollo de una contabilidad que permita establecer la absorción de costos en función de los procesos o las actividades.

La institución cuenta con un Procedimiento de Formulación Presupuestaria formalizado, cuya última modificación data del 24/09/2019. Su objetivo es reflejar la naturaleza económica de los gastos e ingresos de la Universidad en el presupuesto económico anual. Incluye desde la recepción de los valores proyectados hasta la presentación del presupuesto al Consejo Superior. A su vez, cuentan con una política de aranceles universitarios emitida por el Vicerrectorado de Administración y Finanzas, que busca determinar los principios rectores que definan la política vigente en relación con el cálculo y gestión eficientes de aranceles universitarios y adicionales.

A los fines del análisis del presupuesto, fue provista una planilla resumen de cifras con bajo nivel de desagregación, desde el 2015 al 2020, y las correspondientes ejecuciones presupuestarias. Hasta el año 2019, no se observaron desvíos significativos entre lo presupues-

tado y devengado en términos generales. Para el año 2020, los desvíos fueron significativos, estando justificados por el impacto de la coyuntura de las medidas asociadas al COVID-19. Sin embargo, ello demuestra que frente al cambio de variables que sustentaron su estimación, no fue reformulado el mismo.

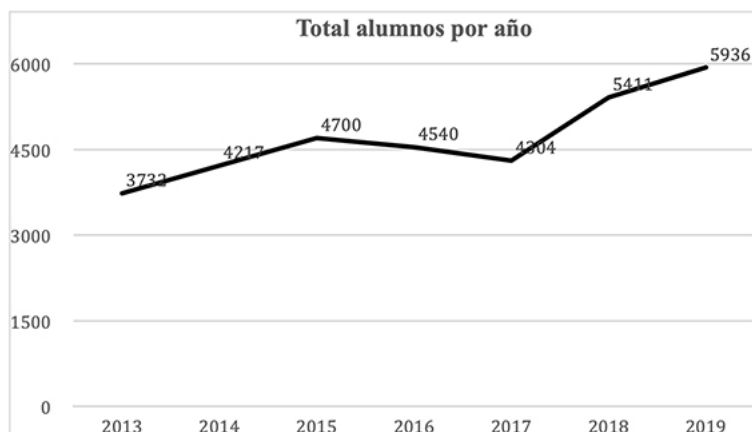
Un objetivo manifiesto de la institución consiste en dar continuidad a la política de diversificación de fuentes de ingresos, generando nuevas fuentes de recursos, orientados al crecimiento y desarrollo institucional (Plan Institucional 2018-2023, pág. 35). Sin embargo, se observa que la relación de los ingresos de extensión respecto de los ingresos totales (28 %) no varió significativamente entre 2018 y 2020. Lo que sí pudo verificarse es un crecimiento en la cantidad de alumnos basado en la incorporación de nuevas carreras y la apertura de localizaciones por medio de extensiones áulicas. Esto indica que la principal fuente de financiamiento de la Universidad es la generada por los aranceles a los alumnos, y dentro de estos, son los aranceles de las carreras de grado los que tienen mayor peso relativo en los ingresos. Está en línea con el objetivo de diversificación, dado que, aunque su origen sigue siendo ingresos por aranceles, se basa en la apertura de una localización o carrera que fortalecen dicho objetivo.

Tabla 7. Participación de ingresos de extensión sobre total (2018-2020)

	2018	2019	2020
Ing. extensión / Ing. total	28 %	25 %	28 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Planilla Presupuesto ISALUD-Información Complementaria.

Gráfico 1. Evolución de alumnos según año, 2013-2019



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de Ficha SIEMI.

En las entrevistas se informó que en los últimos años no han existido restricciones presupuestarias para el funcionamiento en general de la Universidad; tampoco necesitaron recurrir a fuentes de financiamiento no programadas para cumplir con las partidas comprometidas y con los objetivos presupuestados.

Como se enunció con anterioridad, en el IAI se han definido los principales ejes de la misión de la Universidad ISALUD. A partir de la vigencia de su nuevo Estatuto, tanto las directrices de su política, como las acciones ejecutivas definidas para el área académica de la Universidad son compatibles con los principios y objetivos propuestos en la misión de la institución.

La propuesta académica de la Universidad está centrada en su impacto social, dando respuesta a los principios que rigen su misión. Para sostener la orientación de este objetivo, se basan en estudios de demanda y evaluación de necesidades sociales. Según sus autoridades, esta es una etapa de consolidación de lo realizado y se abre una etapa de crecimiento basado en la diversificación de su propuesta académica. Los criterios de elección de las carreras se inspiran en los objetivos de su Estatuto, cuyas directrices están enfocadas a la acción social y al desarrollo de políticas públicas.

La génesis de la Universidad ISALUD se apoya en una estrategia orientada a espacios de formación escasamente disponibles en el sistema de educación superior, tanto público como privado. La enseñanza de especializaciones y maestrías profesionales pretendía dar respuesta a nichos de formación poco desarrollados o con un enfoque tradicional. ISALUD se constituye así en un think tank en el campo de la formación de grado y posgrado en las áreas de salud, ambiente, nutrición, administración, economía y políticas sociales y sanitarias. Su progresiva diversificación y los requisitos propios exigidos por la CONEAU para la acreditación de las carreras de posgrado y grado impulsaron su transformación de Instituto a Universidad.

Recordamos que su área de enseñanza se inicia con los posgrados, como Instituto universitario, para ampliarse más tarde, ya como Universidad, desplegando carreras de grado, inicialmente vinculadas o articuladas con las áreas de conocimiento cuya trayectoria y experiencia formaba parte de sus fortalezas. Aquí comienza una etapa de consolidación de sus espacios de conocimiento y carreras tradicio-

nales a los que se le suma las localizaciones que forman parte esencial de su política académica. Al mismo tiempo, logra conformar un cuerpo académico acorde a las necesidades y exigencias de la evolución de su propuesta de formación.

Al hacer un diagnóstico acerca de la evolución de la dimensión de la enseñanza, puede apuntarse una primera etapa, cuyos referentes institucionales describen como de “calidad antes que cantidad”. Efectivamente, la génesis institucional puso énfasis en la formación de cuadros especialistas en las áreas estratégicas que se habían fijado inicialmente como objetivo institucional. Más tarde, se podría definir a ISALUD como una usina de ideas para las políticas públicas, sanitarias y sociales, además de constituirse en un “semillero” de cuadros técnicos y profesionales formados para las políticas públicas y el diseño y gestión de proyectos sociales en general.

Como ya se señaló, las sugerencias y recomendaciones de la última evaluación institucional externa (2007) desembocaron en la transformación del Instituto en Universidad. Las definiciones acerca de su misión y visión institucionales se reflejan también en las modificaciones y objetivos, que apuntan a un espectro más amplio de disciplinas y áreas de desarrollo profesional; según sus autoridades, es el principal desafío institucional en esta etapa.

Vicerrectorado Académico

El Vicerrectorado Académico forma parte de la nueva organización académica y es reconocido como parte del fortalecimiento de la función docencia. En principio, se sostiene que permite descentralizar las actividades propias de la enseñanza.

Entre sus funciones está la de planificar, definir y ejecutar las acciones de la gestión académica; además, planifica y coordina las tareas de investigación con docencia. Luego, se suma también la extensión.

Según los propios protagonistas, la experiencia de la gestión se consolidó en el espacio institucional del Vicerrectorado Académico, desde donde se coordinan las tres funciones sustantivas de la Universidad. Esta es una articulación transversal que forma parte del espíritu del proyecto institucional.

Aunque en el Informe de Autoevaluación se destaca el rol del Consejo Académico como herramienta de “intercambio, debate para la toma de decisiones” (IAI, pág. 137).

El CPE ha podido registrar la centralidad que tiene el Vicerrectorado Académico para el funcionamiento general de la Universidad y de la función de la enseñanza en especial. Las permanentes referencias de los diferentes actores al rol de este Vicerrectorado destaca más las virtudes personales de su conducción que la fortaleza de la estructura de gestión académica.

DEPARTAMENTOS Y DIRECCIONES DE CARRERA

La reorganización de la gestión académica por departamentos procura fortalecer los espacios transversales de las diferentes disciplinas, al tiempo que agilizar la gestión docente a cargo de las direcciones de carrera. Según los entrevistados, esta nueva organización institucional facilitaría sensiblemente el desempeño y ofrece las condiciones operativas para la progresiva expansión de su propuesta académica. El objetivo es que los departamentos funcionen como unidades académicas que gestionen las carreras de pregrado, grado y posgrado, y coordinen de manera integrada el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión (IAI, pág. 137).

Según el propio IAI, las áreas no llegaron a desplegar sus funciones y el rol de articulación y coordinación de las carreras fue asumido por la Secretaría Académica. La gestión operativa de las carreras no muestra la adaptación funcional prevista, propia de una estructura

por departamentos. De los testimonios recogidos se puede concluir que las direcciones de carrera se referencian en la gestión cotidiana con la Secretaría Académica.

DIRECCIONES DE CARRERA

Las direcciones de carrera tienen a su cargo buena parte de las funciones de la gestión, así como las actividades de docencia, articulando con las otras funciones.

Cada carrera cuenta con un director/a y un coordinador/a. Las direcciones asumen la responsabilidad de realizar la orientación y el seguimiento general del proceso de formación y el seguimiento curricular de la carrera que dirigen.

La mayor parte de la gestión académica de las carreras son funciones propias de los directores de carrera; estas son las siguientes (IAI, pág. 135):

- Promover todas las acciones que tiendan a la calidad, coherencia e interrelaciones de las carreras que dirigen.
- Supervisar las actividades docentes de la carrera.
- Asesorar a docentes y estudiantes sobre el perfil y objetivos de la carrera, alcance y validez nacional del título, así como las incumbencias si las hubiere, estructura del diseño curricular, y demás cuestiones académicas inherentes a la carrera.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones estatutarias y reglamentarias por parte de docentes y estudiantes de la carrera que dirigen.
- Efectuar la programación de las distintas actividades de la carrera y supervisar su desarrollo.

- Proponer modificaciones y actualizaciones al plan de estudios de la carrera correspondiente, elevándolas al Consejo Académico.
- Proponer la designación de docentes para cubrir las necesidades de desarrollo de la carrera.
- Supervisar los procesos de evaluación de la carrera.
- Elevar al Secretario Académico un informe final de carácter anual sobre las actividades desarrolladas en el marco de la carrera que dirigen.

Las carreras en las localizaciones y extensiones áulicas funcionan con coordinadores que articulan directamente con las direcciones. Este parece ser un punto sensible dentro de las funciones de las direcciones de carrera. Por un lado, las carreras que tienen múltiples extensiones áulicas atraviesan situaciones críticas de comunicación; aunque la relación es permanente, se admiten algunas dificultades para la gestión de alumnos y trámites. Asimismo, el seguimiento de los planes y programas en las diferentes localizaciones descansa en la coordinación de la carrera, lo que merece, reconocen, acciones de mejora en las comunicaciones.

Producto de las entrevistas se advierte que los directores de carrera exhiben sólida formación académica y reconocida experiencia profesional, además de tener larga continuidad en sus funciones. Destacan como fortalezas, la relación con los equipos docentes, las reuniones con coordinadores, profesores, y las actividades de seguimiento de la función docencia.

Las direcciones asumen, además, las tareas que surgen de la evaluación y se reconoce que el intercambio conjunto facilita las actividades y fortalece el desempeño de los diferentes espacios docentes.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO TERRITORIAL

Entre los objetivos institucionales, la Universidad se ha fijado un despliegue territorial que alcance a los lugares y a los ciudadanos a los que por la distancia o por sus responsabilidades laborales, les sería difícil acceder a la formación superior.

En primer lugar y por iniciativa de algunas provincias o municipios interesados, surgen las localizaciones. Soportadas por convenios específicos que articulan las actividades de formación con la extensión e investigación, pretenden cumplir con la misión institucional orientada a incluir con formación específica de nivel superior a sectores y regiones que de otro modo estarían excluidos.

Tanto la naturaleza de la oferta inicial como la estrategia orientada a nuevos destinatarios se reconoce como su principal fortaleza. Esta estrategia ha mutado a una diversificación de las propuestas de formación, aunque su campo continúa priorizando el cuidado de la salud.

En cuanto a su política de proyección territorial, ha abarcado una estrategia ecléctica, combinando convenios con municipios, organizaciones sociales e instituciones privadas. De esta forma, ha emplazado extensiones áulicas en 10 provincias, lo que exige un esfuerzo de gestión académica para control de calidad. Se ha establecido un dispositivo basado en la presencia de un coordinador propio y permanente para cada extensión áulica, quienes mantienen el vínculo con la unidad central. Así, el director de cada carrera gestiona las propuestas bajo convenio a través de un coordinador de carrera que es designado por la Universidad.

Como se señaló con anterioridad, las localizaciones funcionan para el dictado de diferentes carreras en distritos del conurbano bonaerense. Hay dos localizaciones, la del Colegio Pantaleo Nivel Universitario (Obra Padre Mario Pantaleo) y el Centro Universitario Tigre.

Recientemente se sumó una tercera en la localidad de Ramos Mejía. Las 18 extensiones áulicas funcionan en 10 provincias, todas ellas se enmarcan en el convenio con FATSA para ofrecer la carrera de enfermería.

La obra del Padre Mario conforma uno de los ejemplos de los convenios para el desarrollo de actividades formativas presenciales en diversos contextos. Aquí, reconocen los entrevistados, se impulsa el espíritu de la Fundación ISALUD, uno de cuyos propósitos es incluir espacios de formación de nivel superior en sectores que normalmente no tendrían acceso.

Todas estas localizaciones y extensiones áulicas exigen un importante esfuerzo para coordinar el dictado de carreras presenciales. La necesidad de articular con las direcciones de carrera y la disponibilidad de los profesores adecuados para garantizar los estándares mínimos de calidad son uno de los factores más débiles de esta estrategia.

Sin embargo, y según la propia evaluación institucional, se ha ampliado significativamente el alcance territorial de la oferta académica al acercar oportunidades de formación a jóvenes y adultos residentes en zonas alejadas a la Ciudad de Buenos Aires, promoviendo así la democratización en el acceso al conocimiento y contribuyendo al desarrollo social.

OFERTA ACADÉMICA

La Universidad dispone actualmente de las siguientes carreras:

Carreras de pregrado (modalidad presencial)

- Enfermero Universitario
- Tecnicatura en Salud, Alimentación y Actividad Física

Carreras de grado (modalidad presencial)

- Licenciatura en Administración/Técnico Universitario en Administración (título intermedio)
- Licenciatura en Enfermería
- Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría
- Licenciatura en Nutrición
- Licenciatura en Producción de Bioimágenes (CCC)
- Licenciatura en Psicología
- Profesorado Universitario (CCC)

Carreras de posgrado (modalidad presencial con excepciones)

- Especialización en Administración Hospitalaria (presencial y a distancia)
- Especialización en Auditoría de Atención de la Salud
- Especialización en Economía y Gestión de la Salud
- Especialización en Enfermería en Cuidados Críticos del Adulto y el Anciano
- Especialización en Farmacia Hospitalaria
- Especialización en Gestión de Servicios para la Discapacidad
- Especialización en Medicina Legal

- Especialización en Sistemas de Salud y Seguridad Social
- Maestría en Economía y Gestión de la Salud (presencial y a distancia)
- Maestría en Farmacopolíticas
- Maestría en Gestión de la Seguridad Alimentaria
- Maestría en Gestión de Servicios de Gerontología
- Maestría en Gestión de Servicios en Salud Mental
- Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social

SEGUIMIENTO CURRICULAR Y EVALUACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DOCENTE

La Universidad ha definido un documento con los lineamientos para la elaboración de diseños curriculares. La tarea del diseño curricular está a cargo del área de Planeamiento y Diseño Curricular, donde se conforman los equipos de expertos ad hoc, técnicos del área de diseño curricular y plan de carrera.

Se han desarrollado pautas y mecanismos para el diseño de planes de estudios, así como las directrices para su evaluación y seguimiento. Incluye un dispositivo para la evaluación y actualización de los diseños curriculares de las carreras.

Sin embargo, en el IAI se expresa la naturaleza ecléctica del abordaje curricular. Los diseños pueden adquirir formatos diferenciados con distinto tipo de unidades curriculares, considerando la estructura conceptual, el propósito educativo y sus aportes a la práctica docente (IAI, pág. 171).

El área académica encarga la gestión operativa y el seguimiento de los equipos de trabajo docente a las direcciones de carreras. Estas llevan las acciones de gestión que planifica y coordina la función docente. En el IAI se expone un conjunto de herramientas destinadas a monitorear y evaluar el funcionamiento de los cursos de las diferentes carreras de pregrado, grado y posgrado. Entre los instrumentos se encuentran encuestas semiestructuradas autoadministradas por los estudiantes; observaciones de clase y autoevaluaciones de los docentes. Además, las reuniones de intercambio entre directores, coordinadores y responsables de equipo de trabajo docente son bien valoradas por los entrevistados. Asimismo, el dispositivo de observaciones de clases también genera información relevante para la definición de las propuestas de capacitación (IAI, pág. 199).

Los programas de materia deben actualizarse anualmente bajo pautas homologadas. Todos los cuatrimestres los programas se revisan en un taller de programación. La tarea se implementa en reuniones con los directores de carrera y equipos docentes de las diferentes materias para evitar superposiciones o inconsistencias, según afirman los entrevistados.

La gestión de las carreras que se dictan en otras extensiones áulicas o localizaciones se apoya en los propios coordinadores, que tienen como referencia a los directores de carrera como a la Secretaría Académica.

Las encuestas abordan cuestiones de organización y administración, y aquellas relacionadas con el funcionamiento de los cursos: estrategias de enseñanza, modalidad de evaluación, bibliografía asignada, entre otros.

El desempeño docente es evaluado respecto a las habilidades de comunicación, recursos didácticos y motivación al alumno. Al inicio de cada cuatrimestre se seleccionan algunas asignaturas y docentes que serán observados por pedagogos expertos en didáctica y por especialistas en contenido.

Según las autoridades, las observaciones de clase tienen por finalidad la devolución a los docentes con un acuerdo de trabajo para resolver dificultades o implementar mejoras. Esto permite evaluar tanto las estrategias de enseñanza como los cambios en los programas, contenidos, recursos, estrategias didácticas o instrumentos de evaluación.

El resultado de ambos dispositivos se convierte en insumo para el director de carrera, quien se reúne con los docentes para compartir la información relevada y trabajar los aspectos necesarios tendientes al mejoramiento.

DOCENCIA

En el IAI se reconoce que la organización por áreas no fue eficaz, quedando el rol de articulación y coordinación de las carreras a cargo de la Secretaría Académica. Así se impulsó la reorganización del modelo de gestión académica basado en departamentos, finalmente plasmado en el nuevo Estatuto (2019). Este cambio responde a la necesidad de resolver las dificultades operativas identificadas y de disponer de la capacidad de gestión académica en un contexto de crecimiento de las carreras, en especial, de las localizaciones y extensiones áulicas.

El caso de las extensiones áulicas merece especial atención toda vez que deben garantizar las condiciones indispensables para el adecuado desempeño de la actividad académica en todas sus dimensiones. Sobre la base de la información disponible, no es posible evaluar la calidad del funcionamiento general de las carreras que se dictan en las diferentes localizaciones. Este es uno de los factores más sensibles para disponer, mantener y evaluar las condiciones generales de la función enseñanza.

La nueva estructura funcional es una de las medidas que se reconocen con mayor impacto favorable sobre la función docente. Este cambio en la organización de gobierno y gestión de la enseñanza es reconocido como el dispositivo que contribuirá a mejorar el desempeño de la función docente, en especial en un contexto de ampliación de la oferta académica.

CUERPO DOCENTE

Uno de los aspectos críticos para las universidades de gestión privada se vincula a los mecanismos de convocatoria, elección y contratación del personal docente. ISALUD no es la excepción; las autoridades reconocen que el procedimiento para la incorporación de nuevos docentes es principalmente a través de referencias de otros docentes o propuestas de los propios directores de carrera al Consejo Académico. El dispositivo incluye una evaluación de los antecedentes académicos, trayectoria profesional y formación docente, aunque no prevé instancias de concursos o evaluación de proyectos de equipo de trabajo docente. Luego de una breve experiencia con realización de concursos, desecharon este dispositivo por no ser funcional al “enfoque” de las carreras y los elevados costos administrativos para su implementación (IAI, pág. 192).

La incorporación del personal docente no prevé un mecanismo de oposición. Los perfiles de los docentes convocados se basan en criterios consuetudinarios, basados en los objetivos institucionales y en las necesidades puntuales de cada carrera. No obstante, reconocen que resulta necesario establecer un encuadre formal que garantice el desarrollo de la profesión docente en la Universidad para fortalecer el cuerpo académico (IAI, pág. 193).

Según expresan las autoridades, el cuerpo académico debe reunir las condiciones mínimas para satisfacer las tres funciones sustantivas de la Universidad y esto es considerado a la hora de contratarlos

y remunerarlos. Sin embargo, muchos docentes continúan realizando solo funciones específicas, especialmente si se considera el crecimiento de la formación en las carreras de grado.

Finalmente, debe señalarse que no es posible identificar un programa de carrera docente. Las características propias de trabajo docente unipersonal y la ausencia de dispositivos de oposición no proporcionan la conformación de equipos como facilitadores de movilidad de categorías y estímulos a la formación permanente.

COMPOSICIÓN DEL CUERPO DOCENTE

La composición del cuerpo docente responde claramente a una estructura unipersonal, basada en el número de estudiantes por curso y las necesarias economías de escala. Para el caso de los docentes de las carreras de grado y pregrado, el 91 % son titulares y adjuntos (5 %), con apenas un 2 % de JTP. A esto se le suma otro 2 % de ayudantes graduados, lo que supone un estímulo que abre el campo a la carrera docente interna.

También en el posgrado, el 92 % de los docentes registrados son titulares o adjuntos. El 8 % restante trabaja como JTP, concentrados en las especializaciones con fuerte incidencia de las prácticas.

Tabla 8. Distribución de las categorías docentes (2019)

Categoría	Solo en pregrado/ grado		Solo en posgrado		Solo en posgrado		Total
Profesor titular	1.325	91 %	214	64 %	68	77 %	1.607
Profesor asociado	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0
Profesor adjunto	70	5 %	95	28 %	16	18 %	181

Categoría	Solo en pregrado/ grado		Solo en posgrado		Solo en posgrado		Total
Jefe de trabajos prácticos	22	2 %	27	8 %	4	5 %	53
Ayudante no graduado	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0
Ayudante graduado	35	2 %	0	0 %	0	0 %	35
Otra opción	0	0 %	0	0 %	0	0 %	0
Total	1.452		336		88		1.876

Fuente: Elaboración propia con datos de SIEMI.

En lo que respecta a la formación del cuerpo docente, el 29 % posee título de posgrado, aunque solo el 4 % son doctores. La mayoría de los docentes (39 %) tiene título de grado, mientras que otro 4 % se reparten entre títulos de pregrado universitario (2 %) y superior no universitario (2 %).

Por otra parte, la distribución de los docentes según su nivel de formación es compatible con las carreras de posgrado (doctores, magísteres y especialistas), mientras que el resto se concentra en las carreras de grado y pregrado.

Tabla 9. Conformación del cuerpo docente según nivel de titulación (2019)

Mayor título registrado	Cantidad	
Doctorado	44	4 %
Maestría	101	10 %
Especialistas	149	14 %
Total posgrado	294	29 %

Mayor título registrado	Cantidad	
Título de grado	403	39 %
Título de pregrado universitario	20	2 %
Título superior no universitario	17	2 %
Total (registrados)	1.028	100 %

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SIEMI.

La relación docente/alumno se muestra compatible con el adecuado desempeño de la enseñanza. Esto varía sensiblemente según la carrera y la modalidad. En algunos casos se requieren algunos ajustes, especialmente con aquellas carreras que incluyen Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS), así como mayores dedicaciones que mejoren la relación docente/alumno relativas.

La cantidad de alumnos por docente es de 3,2 en promedio, aunque este indicador no permite evaluar la relación real, ya que muchos de los docentes registrados no tienen cursos abiertos. No hay datos acerca de la relación alumno/supervisión de las PPS.

Tabla 10. Relación alumno/docente según nivel de formación (2019)

	Cantidad de alumnos	Cantidad de docentes	Alumnos/docente
Pregrado y grado	5.220	1.452	3,6
Posgrado	716	336	2,1
Pregrado, grado y posgrado		88	
Total general	5.936	1.876	3,2

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SIEMI.

La Secretaría Académica ha sistematizado un programa de evaluación del desempeño docente basado en encuestas a los estudiantes. Según las autoridades de la Secretaría, este dispositivo les ofrece un diagnóstico acerca del funcionamiento de los diferentes equipos de trabajo docente y les aporta información necesaria para desarrollar acciones de mejora en reuniones de trabajo con los docentes.

Según sus autoridades, se trabaja activamente en la formación docente. Esto es considerado fundamental para fortalecer la inclusión, evaluación y seguimiento de los docentes. A partir de la primera Evaluación Externa se ha desarrollado la carrera de formación docente, lo que ha contribuido a la formación de todo el cuerpo de profesores a través de becas.

FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DOCENTE

La institución ofrece condiciones para abrir el espacio de formación a su cuerpo docente. Desde las recomendaciones surgidas para su transformación en Universidad, se ha dado impulso a programas para que todos los docentes convocados accedan a becas para la formación docente.

Se destaca el programa anual para la Formación y Actualización Docente, que la Secretaría Académica definió como transversal a las diferentes ofertas de capacitación. Este programa es reconocido como una fortaleza para el mejoramiento permanente de la función de la enseñanza y contribuye con la integración del cuerpo docente en las otras funciones sustantivas.

Se reconoce que la carrera profesional docente aún no está debidamente formalizada. Así, las autoridades académicas gestionan recursos para el financiamiento de programas de mejora que incluyen la formación docente y ampliación de dedicaciones para investigación.

SISTEMA DE INGRESO PARA ESTUDIANTES

Para el ingreso a la Universidad se dispone de un Curso Introductorio que se dicta al inicio de cada cuatrimestre. Tiene una duración de 10 días y está conformado por los siguientes espacios curriculares: un taller de introducción a la vida universitaria, un espacio para estrategias de lectura y escritura de textos académicos y un taller específico del campo disciplinar de cada carrera (IAI, pág. 209). Cada espacio incluye una instancia de evaluación, aunque no tienen carácter eliminatorio, sino que proporciona insumos para el diagnóstico y posibles estrategias de mejora. Sin embargo, no se pudo verificar el aprovechamiento efectivo de esta información.

Al comenzar una nueva cohorte se administra una encuesta de relevamiento de expectativas respecto de la carrera y la Universidad. Esto ofrece un diagnóstico global de las condiciones del estudiante. Los objetivos son contextualizar y construir en los estudiantes las características de lo que vienen a estudiar. Aunque se valora este objetivo, no resulta muy clara la utilidad asignada a esta información.

Los estudiantes pueden ser considerados en dos grandes grupos. Por una parte, aquellos relacionados con los posgrados, quienes constituyen la base fundacional de la institución. En el caso de las especializaciones, ingresa el 88 % de los aspirantes, mientras que para las maestrías el ingreso es del 85 % de quienes se presentan. Las carreras de posgrado cuentan naturalmente con un procedimiento protocolizado de selección y entrevista, además de título de grado, según lo previsto en el plan de estudios de la carrera.

El otro grupo es el de pregrado y grado. Mientras que la carrera de Enfermería deja solo el 4 % de los aspirantes sin ingresar (96 % de retención), las licenciaturas retienen alrededor del 88 % de los aspirantes.

Tabla 11. Relación aspirantes-ingresantes 2012-2019

Carreras	Aspirantes	Ingresantes	Ing./Asp.
Enfermero Universitario	8.137	7.809	96 %
Licenciatura en Enfermería	2.832	2.515	89 %
Nutrición	2.167	1.889	87 %
Licenciaturas	2.558	2.266	89 %
Especializaciones	1.075	941	88 %
Maestrías	882	753	85 %
Profesorado Universitario	412	355	86 %

Fuente: Datos de SIEMI.

Uno de los elementos relevantes que se desprende del análisis de datos de estudiantes es el peso relativo de la carrera de Enfermería, con casi el 49 % de la matrícula total de la Universidad, entre 2012 y 2019. Claramente, la política de estímulo y desarrollo de este espacio de formación en particular, con 18 extensiones áulicas y dos localizaciones regionales, y que abarcan la casi totalidad del territorio nacional argentino, define gran parte de la dedicación de la institución. Esta proporción se mantiene si se toma el 2019, último año registrado.

Las carreras de grado (licenciaturas) conforman el 19 % del total de estudiantes en el período estudiado.

Tabla 13. Aspirantes, ingresantes, alumnos y egresados 2012-2019

Carreras	Ingresantes	Alumnos			Egresados	
Enfermero Universitario	7.809	18.052	48,8 %		3.718	65 %
Licenciatura en Enfermería	2.515	5.249			447	8 %

Carreras	Ingresantes	Alumnos			Egresados	
Nutrición	1.889	6.216	16,8 %		619	11 %
Licenciaturas *	2.266	7.204	19,5 %		620	11 %
Especializaciones	941	2.380	6,4 %	12,3 %	472	8 %
Maestrías	753	2.162	5,8 %		77	1 %
Profesorado Universitario	355	876	2,4 %		182	3 %
Total			100 %			100 %

*Total excepto Lic. en Enfermería.

Fuente: Elaboración propia con datos de Ficha SIEMI.

Como se había señalado, el Departamento de Alumnos modificó su dependencia orgánica, pasando de la Secretaría Administrativa al ámbito de la Secretaría Académica. Los actores entrevistados señalan que esta reorganización logró mejoras en la articulación de las acciones académicas en relación con la gestión de alumnos. Este departamento es el área de mayor crecimiento en recursos y en capacidad operativa, incluyendo la incorporación y el desarrollo del Sistema SIU-Guaraní.

GRADUADOS

El egreso de la Universidad se corresponde con el reglamento, el nivel y las características de la carrera. El vínculo establecido entre institución y graduado es reconocido como una de sus principales fortalezas. Se menciona que la comunidad de graduados conforma un “semillero” de profesionales identificados con los valores y objetivos de ISALUD; la mayoría de los graduados trabaja en aquello que estudió.

Entre los graduados consultados, se transmite una impresión general de satisfacción de expectativas. Se valora la relación con el mundo real. La comunicación con la coordinación y dirección de carrera es destacada como fundamental. Valoran las visitas en el campo de

trabajo y se valora la formación académica para el desempeño profesional. La principal fortaleza y reconocimiento fue y sigue siendo la formación de base y los posgrados. Se valora la experiencia en áreas específicas. Los graduados destacan la convocatoria para colaborar en áreas de asesoría y consultoría desde los Centros de Estudios.

Uno de los cambios que destacan las autoridades académicas es la redefinición para elegir el tema de tesis en los posgrados, para lo que se han desarrollado nuevas estrategias con el objetivo de mejorar la elección y hacer útil el producto final. Así, se recuperó información para mejorar el sistema de elección de tesis.

Se sostiene el vínculo a través de comunicaciones permanentes y se les hace llegar información sobre congresos, clases magistrales, o convocatorias a actividades y programas. La Universidad mantiene permanente relación con los graduados a través de sus actividades complementarias de actualización profesional. Además, algunos graduados admiten que fueron convocados para realizar consultorías y asistencias.

Los propios graduados de posgrado conformaron la “Comunidad ISALUD”, que mantiene el vínculo a través de eventos sociales, capacitación y publicaciones.

La Universidad ofrece el apoyo para graduarse, con especial énfasis en la finalización de las tesis, aunque señalan que el trámite para la expedición del título es un aspecto a mejorar.

CENTROS DE ESTUDIOS

Como fuera señalado, ISALUD apoya su estrategia de articulación de las funciones sustantivas a través de los Centros de Estudios. Ya se han creado 16 de estos centros definidos por sus áreas específicas, generalmente vinculados con otras instituciones a través de convenios. Estos 16 Centros de Estudios son:

- Centro de Estudios de Salud, Ambiente y Desarrollo (CESAD)
- Centro de Métodos Colaborativos de Resolución de Conflictos en Salud (CEMECOLSA)
- Centro de Estudios sobre Diplomacia y Salud Global (CEDISAG)
- Centro de Estudios para la Previsión y Control de Enfermedades Transmisibles (CEPyCET)
- Centro de Estudios en Salud Mental (CESAM)
- Centro de Estudios y Observatorio de Bioética (CEOB)
- Centro de Estudios e Investigación en Derecho Sanitario y Bioderecho (CEDSABIO)
- Centro de Estudios e Investigación sobre Sistemas de Donación y Trasplante de Órganos, Tejidos y Células (CEDyT)
- Centro de Estudios en Discapacidad (CEDIS)
- Centro de Estudios Sanitarios y Ambientales para el Área Metropolitana (CESAAM)
- Centro de Estudios en Tecnologías de Información y Comunicación en Salud (TICSA)
- Centro de Altos Estudios en Farmacopolíticas (CAEFAR)
- Centro sobre Envejecimiento Activo y Longevidad (CEAL)
- Centro de Estudios en Prevención de Riesgos y Promoción de la Salud (CEPRYPS)

- Centro de Evaluación de Tecnologías Sanitarias (CETSA)
- Centro de Estudios en Drogadependencias y Sociopatías (CEDROS).

Los Centros de Estudios se han consolidado como un espacio de servicios a terceros o a través de convenios con otras instituciones y concentran las actividades de investigación, extensión y capacitación en sus áreas específicas.

Básicamente, operan como unidades ejecutoras en nichos de conocimiento y se conforman para tratar temas particulares con la convocatoria de especialistas que asumen las tres funciones sustantivas.

Sin embargo, también operan como unidades ejecutoras de cursos y programas de capacitación y formación específicos. Conforman un intenso espacio de actividad docente y se muestran como herramienta de vinculación con otras instituciones públicas y privadas.

DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Entre las principales fortalezas identificadas por los entrevistados está la creación del Departamento de Evaluación Institucional, que tiene la responsabilidad de planificar, coordinar y asesorar en los procesos de evaluación y acreditación institucional. El/la responsable del Departamento de Evaluación Institucional participa del Consejo Académico y colabora en la definición del Proyecto Institucional. Tiene un rol estratégico en la definición de política institucional.

El área está conformada por un equipo de especialistas que trabaja en la acreditación de las carreras, la Autoevaluación y la Evaluación Externa. Es la responsable de que se ejecuten los planes de mejora surgidos de los informes previos.

En el marco de la Evaluación Externa, los entrevistados reconocen las acciones de sensibilización que el área de Evaluación dirigió a la comunidad universitaria a través de comunicación directa. Sin embargo, la participación en las encuestas y entrevistas previas realizadas por el Departamento no mostró un nivel muy importante (20 %).

La tarea de construcción de la información es dividida por áreas, para finalmente reunir, sistematizar y organizar los informes. El SIEMI opera como hoja de ruta para la búsqueda y relevamiento de datos.

Los entrevistados destacan también el componente cualitativo de la evaluación, como contribución a la mejora de los procesos y la asistencia en la organización de las áreas. Las reuniones semanales del Comité Evaluador contribuyen a identificar dificultades y corregir acciones, aunque aún no están institucionalizadas.

Durante el presente proceso de Evaluación Externa, las autoridades reconocen que la institución transita una etapa de maduración de las funciones sustantivas y aunque no se identifican dificultades u obstáculos generales, se asume a la evaluación permanente como un dispositivo necesario para garantizar la calidad y el correcto desempeño de su misión. Sin embargo, aún no se dispone de un programa para la evaluación permanente.

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Educación a Distancia fue creado en 2001 y ha desarrollado propuestas educativas de aprendizaje combinado, para complementar el aula presencial con el aula virtual. También utilizó fuertemente la EaD para cursos de extensión y vinculación universitaria de alcance nacional e internacional, así como en proyectos de asistencia y formación de funcionarios de instituciones del campo de la salud. En IAI (pág. 91) se explicita el alcance de esas actividades hasta 2015.

ISALUD aprobó su Sistema de Educación a Distancia (SIED) en 2017 y lo presentó en 2019 ante CONEAU obteniendo su validación. En el punto Unidades de Apoyo del SIEMI y del SIED, ISALUD declara que no posee.

En 2018 se lanzó la primera carrera a distancia: Maestría en Economía y Gestión de la Salud en modalidad a distancia y en 2019 presenta su Especialización en Administración Hospitalaria, modalidad a distancia, ambas reconocidas por el Ministerio de Educación. El Departamento de Educación a Distancia junto con la Secretaría Académica (SA), participa en el diseño curricular y en la escritura de los materiales didácticos elaborados con especialistas en contenidos. El Estatuto 2019 no hace mención alguna de la modalidad.

GESTIÓN ACADÉMICA EAD

El Departamento de Educación a Distancia depende de la SA y realiza la gestión académica de la modalidad virtual en el nivel de grado y posgrado, así como cursos de extensión. Por lo tanto, a partir de esta definición institucional las carreras de pregrado quedan excluidas del accionar del Departamento. Se vincula horizontalmente con otras unidades, como la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica (SEyVT).

A partir de la creación del SIED se define su estructura actual: una jefatura, un Área de Administración Académica y las unidades: de Materiales Didácticos; de Planificación y Desarrollo Tecnológico; y de Seguimiento y Evaluación del SIED. Su organización y funciones se encuentran descritas, tanto en el IAI como en la presentación del SIED.

En consecuencia, la estructura organizacional para EaD se encuentra debidamente formalizada de acuerdo a las reglamentaciones vigentes y las necesidades de la institución.

El SIED tiene su Unidad de Seguimiento y Evaluación, articulada con el Departamento de Evaluación Institucional y con la SA. Las funciones de esa unidad están descritas también en el IAI (pág. 93). En las entrevistas se indicó que esta unidad no tiene responsable.

En la presentación del SIED, la institución dice que se prevé la utilización de metodologías cuantitativas y cualitativas para el seguimiento y el análisis de los impactos en todos los ámbitos, procesos y productos.

En el Reglamento General de Estudios de Posgrado para las carreras en EaD aprobado por Resolución del Consejo Académico de ISALUD 68/15, se establece para el director de carrera la duración de la designación y sus funciones, y que requiere título de posgrado afín a la carrera (art. 5). Entre sus funciones está: “Supervisar los procesos de evaluación de la carrera” y “Eleva a la SA un informe anual” (art. 6); se establece también cómo se integra el comité académico, la duración de la designación y sus funciones (art. 7) y la posibilidad de designar coordinadores de carrera, la duración de la designación y sus funciones (art. 8).

Si bien el Reglamento es anterior a la creación del SIED, no existen referencias en toda otra documentación presentada del accionar conjunto con la Unidad de Seguimiento y Evaluación del SIED del Departamento de EaD y el Departamento de Evaluación Institucional.

La existencia en la estructura del Departamento de EaD de un Área de Administración Académica asegura la coordinación con los departamentos pertinentes, tanto para el ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes.

En las entrevistas se manifiesta que la cantidad de personal del Departamento de EaD resulta suficiente. El IAI y el SIEMI no refieren en los aspectos normativos al Reglamento General de Estudios de Posgrado para la modalidad a Distancia.

OFERTA ACADÉMICA EAD

En el IAI se establece para el análisis de la categoría de Propuestas Educativas como indicador el desarrollo de la oferta de Educación a Distancia (pág. 33) y como una fortaleza la creación de oferta académica de posgrado con modalidad a distancia (pág. 179) a partir de la reorganización y consolidación del Departamento de Educación a Distancia.

En las entrevistas, ISALUD ratifica que las carreras de posgrado que son presenciales con formato de cursado intensivo cumplen la carga horaria prevista por la Res. 2641/17 para ser consideradas como tales.

En el IAI (pág. 163) se indica que la decisión de crear la Maestría en Economía y Gestión de la Salud modalidad a distancia como primera carrera se fundamentó en dos razones: 1) el propósito institucional de avanzar con EaD, y 2) el alto grado de consolidación académica en modalidad presencial, y un análisis de la demanda de formación que por sus características y el perfil de los potenciales ingresantes, responde a las necesidades de formación a nivel nacional (alumnos del interior del país) y latinoamericano.

La Maestría en Economía y Gestión de la Salud y la Especialización en Administración Hospitalaria ya contaban (ambas) con categorizaciones de CONEAU en su modalidad presencial.

DOCENTES EAD

En la presentación del SIED se describen las características y el perfil de los recursos humanos disponibles para EaD.

Para la gestión académica de la opción pedagógica a distancia, la Res. CA 74/17 de creación del SIED contempla dos figuras: el docente y el tutor. Indica que la acción tutorial está a cargo de un docente novel del área disciplinar que tiene como rol central acompañar a una cohorte de estudiantes de una carrera hasta su graduación, a través del “Aula de Tutoría” cuyos aspectos se contemplan en el SIED.

En el Reglamento General de Estudios de Posgrado para EaD se establece para la figura del tutor de carrera: su definición, la duración de la designación y sus funciones (art. 9). El art. 10 define cómo se integra el cuerpo docente y que, en casos excepcionales, la ausencia de estudios de posgrado puede reemplazarse con una formación equivalente demostrada por la trayectoria profesional, docente y de investigación. En el art. 11 define las categorías docentes de estables e invitados. El art. 12 define que el CA los designa y la forma de ingreso por concurso o a propuesta del director previa evaluación de antecedentes, de acuerdo también con lo establecido en el art. 34 del Estatuto. El art. 13 explicita las características de los docentes y que serán designados como estables. Para ser docente se requiere poseer título de posgrado universitario afín y antecedentes académicos y profesionales acordes a su función de una carrera con modalidad a distancia.

En la presentación del SIED, el Informe de Evaluación dice que no se establecen los modos de selección, promoción, evaluación y designación de los docentes que integran las propuestas de EaD. En esta etapa se visualiza que la descripción sigue siendo muy general sin especificidades en cuanto a EaD.

El seguimiento de la actividad de docentes y tutores se prevé en un Programa Institucional de Evaluación de las carreras, a cargo de la SA. Esto se complementa con la información generada en la Unidad de Seguimiento y Evaluación.

A partir de la aprobación de la Maestría en Economía y Gestión de la Salud a distancia, se realizaron actividades de capacitación para los docentes, y también para “docentes invitados de otras carreras que se prevé ofrecer en la modalidad”. Estas acciones forman parte del Programa de Formación y Actualización Docente de ISALUD, dependiente de la SA. Se han realizado cursos de capacitación docente, sobre diseño de materiales didácticos para la virtualidad, desarrollo de estrategias de escritura de esos materiales en el posgrado, y gestión de clases virtuales en el campus, que abordaba estrategias de gestión de clases y de enseñanza en la virtualidad.

En las entrevistas se explicitó la capacitación sobre los guiones didácticos que orientan las actividades de la oferta académica y se mencionó que hubo capacitaciones que no son las que se informaron.

En virtud de ello, si bien las estrategias de actualización y perfeccionamiento resultaron adecuadas para las etapas iniciales del abordaje institucional de la EaD, puede señalarse que no se han descrito actualmente con un grado suficiente de sistematización y formalización.

En la documentación recibida no hay información sobre cómo se efectúa el seguimiento de los docentes que se desempeñan a distancia. En las entrevistas se informó que la directora del Departamento revisa las aulas para ver las conexiones de los docentes.

Cabe señalar que los procesos de seguimiento de la actividad docente pueden ser automatizados a partir de informes que la propia plataforma puede entregar. ISALUD debería establecer luego los circuitos institucionales que correspondan para una adecuada evaluación de la gestión docente en EaD.

ALUMNOS Y GRADUADOS EAD

En las entrevistas se indicó que la existencia de propuestas en EaD para carreras de posgrado generó una inclusión de alumnos de todo el país para las mismas.

El Reglamento General de Estudios de Posgrado para las carreras en la modalidad a distancia establece para los alumnos, en el art. 14: las categorías de regulares (inscritos en la carrera) y visitantes, que cursan algunos de los espacios curriculares previa autorización de la SA, pueden obtener certificados de asistencia y acreditación, no se les otorga título. En el art. 14 se enuncia que las obligaciones académicas que deben cumplir los alumnos regulares son las propuestas en el plan de estudios “que podrán ser obligaciones no presenciales u obligaciones presenciales y no presenciales”.

Sin embargo, el Estatuto 2019 categoriza los alumnos como aspirantes, ingresantes, regulares, condicionales y oyentes en su art. 61. Por lo tanto, entre ambos instrumentos reglamentarios se observan categorizaciones no consistentes.

Para la Maestría en Economía y Gestión de la Salud (Distancia), cuyo plan curricular se encuentra formulado en dos años de cursado, se informan en el SIEMI las siguientes cantidades:

Tabla 14. Aspirantes, ingresantes y reinscriptos (2018-2019)

	Aspirantes	Ingresantes	Ingresantes x equivalencias	Reinscriptos	Alumnos
2018	43	28	0	-----	28
2019	38	24	0	21	45

Fuente: SIEMI.

El número de alumnos reinscriptos en 2019 para la maestría constituye el 75 %.

En las entrevistas, el director de carrera informó que de los 15 que terminaron de cursar la carrera en dos años (88 % de los que pasaron al segundo año), 7 ya presentaron sus proyectos de tesis. La maestría aún no presenta egresados, ya que los alumnos cuentan con un plazo de 2 años para presentar el trabajo final, a partir de la finalización del cursado, según lo establece el plan de estudios. El director de manifestó satisfecho con estas cifras que atribuye a que se hace mucho seguimiento de los alumnos.

El Reglamento establece para los alumnos: las condiciones de ingreso (art. 15); los requisitos de admisión, con una entrevista que podrá hacerse virtualmente y la evaluación de “otros conocimientos como los informáticos” y de “los conocimientos de la tecnología propuesta para el desarrollo de la carrera” (art. 16); las condiciones para la regularidad (art. 17); la vigencia de los espacios curriculares de 2 años (art. 18); el régimen de evaluación establecido por los docentes que la difundirán adecuadamente, previéndose instancias de recuperación (art. 19); los requisitos para la evaluación final (art. 20); el calendario de las evaluaciones finales, autorizado por la SA y la dirección de carrera (art. 21) y la escala de clasificación que es conceptual (art. 22).

En función de todos los documentos presentados, se observa que no se indica en ellos cómo se evalúan los aspectos establecidos en el art. 16. Además, si ellos no son suficientes y la dirección de la carrera considera adecuada la admisión del postulante, no se expresa si se ofrece alguna acción de soporte desde el Departamento de EaD para asegurar la eficaz inserción tecnológica del alumno en la modalidad.

Este Reglamento es anterior a la Res. 2641-E/17 del entonces Ministerio de Educación y Deportes, que en su Sección I, Lineamientos y Componentes del SIED, establece como punto 2.09 que “las formas que adopta la evaluación de los aprendizajes y el desarrollo de com-

petencias de escritura y oralidad, así como la explicitación de los procedimientos que garanticen las condiciones de confiabilidad y validez, sincronía entre docentes y alumnos”.

En virtud de ello y de la existencia de distintos estamentos en la Universidad dedicados al seguimiento y evaluación de las acciones a distancia, se considera que sería pertinente resguardar que los formatos de evaluación para las carreras en EaD atiendan, en forma integral, a lo establecido por la Res. 2641/17.

En el punto Bienestar Estudiantil-Becas otorgadas en carreras de grado y de posgrado del SIEMI se informa que para la Maestría en Economía y Gestión de la Salud en modalidad a distancia se han otorgado 15 becas parciales en el año 2019, siendo 11 las otorgadas para esa Maestría presencial para ese año. Esas 15 becas representan sobre el total de alumnos para 2019 (45) un 33 % de becados. Se considera que para los alumnos de EaD el beneficio de las becas ha sido contemplado.

En cuanto a la vinculación con los graduados, la implementación por medios de comunicación electrónicos y redes sociales se visualiza como efectiva para la modalidad.

CARACTERÍSTICAS TECNOLÓGICAS Y PEDAGÓGICO-COMUNICACIONALES

El Módulo de Inscripción Automática en Moodle para matricular de forma masiva a los alumnos en las aulas virtuales de asignaturas y cursos facilita la articulación con la plataforma en el SIU-Guaraní para el seguimiento del proceso administrativo de los alumnos.

El sistema de gestión contable efectúa facturación de aranceles, la impresión de los comprobantes de pago y envía avisos de pago por email; se opera mediante un *web service*. La política de aranceles

para EaD es igual que para presencial. En consecuencia, esto garantiza a los alumnos de EaD los mismos servicios que para la modalidad presencial.

Si bien el Departamento de EaD tiene la Unidad de Planificación y Desarrollo Tecnológico, en las entrevistas se informó que la administración de la plataforma Moodle es una herramienta que se encuentra tercerizada aún hoy, con lo cual se han delegado muchas funciones en la empresa. Las actualizaciones se le piden a la compañía.

También se informó que hay videos sobre cómo funciona la plataforma, cómo desempeñarse en las aulas, cómo en un foro, y cómo cargar su perfil; los cuales están disponibles antes de que el alumno se matricule, ya que a ellos se ingresa una semana antes de comenzar la asignatura.

En las entrevistas, la directora del Departamento de EaD informa que están armando un estudio de video para el apoyo a la generación de materiales.

El equipamiento mínimo con el que los alumnos necesitan contar para el acceso y navegabilidad en la plataforma virtual durante todo el cursado de la carrera es notificado a estos vía web institucional. También se indica que el acceso a la plataforma virtual puede realizarse desde dispositivos móviles, tales como *smartphone* y *tablets*.

En cuanto a bibliografía en virtud de la existencia de *ebooks*; revistas académicas *online*; libros y publicaciones digitales y la confección de novedades bibliográficas, por medios de difusión como la Revista ISALUD, Facebook, Pinterest, Instagram y WordPress, se considera que los alumnos de EaD disponen de los recursos necesarios para sus estudios de posgrado en la modalidad.

En la entrevista se informó que existen tutoriales virtuales para mejorar el trabajo de las búsquedas de información.

En la presentación del SIED se dice que cumple con la normativa vigente ya que no se digitalizan obras completas sino solo el 20 % de las mismas. En el caso de que el docente requiera obras completas, los estudiantes deben adquirirlas o solicitarlas en la biblioteca (hasta tres obras completas por curso). Considerando las características de un sistema de EaD en el que para las propuestas virtuales se debe asegurar que los estudiantes dispongan de un modo integrado fuentes bibliográficas y materiales digitalizados, la explicación detallada cuenta de formas válidas para el acceso a la información desde diversos soportes tecnológicos.

No queda claro si la tarea de digitalización la cumple la Unidad de Materiales Didácticos o la biblioteca y quién lo coordina efectivamente. Además, se recomienda extremar los cuidados para cumplir con las normas legales en cuanto a digitalización, observando no solo el volumen sino quiénes deben emitir las autorizaciones respecto a propiedad intelectual para ese proceso.

En la presentación del SIED se describen..., las funciones que deben cumplir los materiales de estudio y las especificaciones que deben contemplar las clases, indicaciones sobre el guión de las mismas, consideraciones sobre los foros, aspectos que contempla el aula de tutoría y una descripción acerca de las formas de concretar las evaluaciones de los aprendizajes. También se establece que el trabajo de diseño de propuestas educativas se realiza coordinadamente con el equipo de la Unidad de Materiales Didácticos del Departamento de EaD, según lineamientos acordados con la SA, ya que esa Unidad elabora pautas que orientan la producción de los docentes. Las pedagogas acompañan y asesoran a los profesores en la tarea de escritura y diseño del material, coordinando las tareas de procesamiento didáctico, corrección de materiales y digitalización de bibliografía.

En la resolución del SIED se dice que si bien en términos generales, la normativa se ajusta a lo establecido por la RM 2641/17, no se especifican con claridad las formas de trabajo multidisciplinar para los as-

pectos pedagógicos, comunicacionales y tecnológicos. Tampoco hay más información sobre este punto en la documentación recibida.

En las entrevistas se destacó como apoyo a la modalidad presencial, el uso de la gamificación en la carrera de Nutrición como una producción innovadora en materiales que contó con una muy buena devolución de los alumnos.

ISALUD podría ampliar sobre otras innovaciones que ha podido introducir en EaD, en especial teniendo en cuenta lo vinculado a los proyectos internacionales e interinstitucionales, como ya se solicitó oportunamente.

Para la EaD sería importante que la Universidad conozca los datos de “Acceso a base de datos en domicilio” y los “Mecanismos de préstamos del material digital”.

Como la Revista ISALUD se produce también en formato digital y se descarga desde la web pública, esto parece una estrategia adecuada para los alumnos de EaD. Sería importante saber si la Serie de Estudios ISALUD también tiene acceso digital.

INVESTIGACIÓN EAD

En la presentación del SIED, CONEAU dice que no se hacía referencia a actividades de investigación vinculadas a la opción pedagógica a distancia, e ISALUD en su respuesta a la vista consignó que tiene planificadas instancias de investigación en la opción, según dos líneas de trabajo principales: una estaría focalizada en la formación docente en la modalidad virtual, partiendo de la recolección y el análisis de información surgida de las capacitaciones de los especialistas disciplinares brindadas durante la escritura del material didáctico de la Maestría en Economía y Gestión de la Salud; la otra estaría centrada en las necesidades de los estudiantes respecto del material didác-

tico, las actividades y la intervención docente, focalizándose en las devoluciones de los estudiantes al finalizar cada curso o materia. Ambas líneas apuntarían al mejoramiento de las propuestas virtuales desarrolladas por la Universidad.

En la información presentada no hay datos sobre esas líneas de investigación aun cuando en el IAI se indica como una de las funciones de la Unidad de Materiales Didácticos “investigar y aplicar los resultados de la investigación en la producción de los materiales didácticos para su innovación”.

EXTENSIÓN EAD

ISALUD describe en los tipos de actividades de extensión, la capacitación a distancia (pág. 319) y en los tipos de actividades de transferencia, la capacitación a demanda (pág. 318) en su IAI.

En las entrevistas se informó que las actividades de capacitación a distancia han tenido un fuerte crecimiento.

En el período 2007-2017 hubo 148 actividades de capacitación a distancia, 214 actividades de capacitación presencial y 142 actividades de difusión y divulgación.

Tabla 15. Actividades de extensión de capacitación a distancia en los últimos 10 años

Tipo de actividad	2007-2010	2011-2014	2015-2017
Capacitación a distancia	42	71	75

Fuente: IAI, pág. 322.

En el cuadro sobre actividades de capacitación a distancia, período 2007-2017 (IAI, págs. 323 y 324) se indica el nombre de la actividad, el

número de ediciones y la unidad coordinadora. Varias de esas acciones fueron formuladas como diplomatura, en total 14, y casi la mitad de ellas se ofrecen a distancia.

INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN

Internacionalización

El IAI en el apartado de Gestión Académica, Oferta Académica, expresa que en 1991 ISALUD convocó un grupo de profesionales para crear la Asociación de Economía de la Salud de Argentina (AES) que tiene una importante interacción entre la Maestría y la Especialización en Economía y Gestión de la Salud y participación conjunta en actividades de extensión e investigación, y en distintos eventos como los congresos internacionales de la Asociación de Economía de la Salud de América Latina y el Caribe (AES LAC) y del International Health Economics Association (IHEA). Desde 2011 esto permite el conocimiento de cuestiones críticas del financiamiento y la gestión de los sistemas de salud de los otros países de la región e impulsó la organización de la modalidad a distancia de la Maestría en Economía y Gestión de la Salud.

También se informa como antecedente de la Especialización en Administración Hospitalaria, el curso de Capacitación en Gestión de Hospitales, desarrollado a través del Campus Virtual de Salud Pública de la Organización Panamericana de la Salud (OPS), que continuó dictándose bajo la modalidad semipresencial a través de la plataforma de ISALUD en casi todas las provincias de nuestro país.

En 2015 se firma el acuerdo con la Comisión Europea por el Proyecto Erasmus- LASALUS para:

- Desarrollo e implementación de un nuevo diseño curricular latinoamericano, con modalidad a distancia, en gestión de instituciones de Salud.

- Desarrollo de un Simulador de Gestión de Instituciones de Salud, orientado a la enseñanza de la gestión sanitaria y al desarrollo de diferentes escenarios para la planificación estratégica y la gestión diaria de las organizaciones financiadoras, reguladoras y proveedoras de servicios de cuidado de la salud.

En el marco de dicho proyecto se firman a partir del 2016 las actas-acuerdo con las instituciones participantes. Sin embargo, en la presentación del SIED no se informa sobre convenios o redes interinstitucionales.

En las entrevistas se señaló que las acciones del proyecto Erasmus-LASALUS impactaron en la Especialización en Administración Hospitalaria al permitirles visualizar la posibilidad de los diseños curriculares por competencias y con un sistema de créditos efectivos. Primero el equipo atendió las consideraciones de ese nuevo diseño curricular y luego lo propuso a distancia con la participación de múltiples actores. También fue el Simulador de Gestión de Instituciones de Salud el que permitió el desarrollo pleno de la carrera en la modalidad a distancia.

En las entrevistas, la representante de INCUCAI informó que la Diplomatura en Gestión de Procesos de Trasplante tiene un componente del proyecto a distancia que abarca el 25 % de la carrera y que fue muy positivo, por lo cual se pretende ampliarlo internacionalmente y virtualmente. Sobre el protocolo de Vancouver, el Centro de Envejecimiento Activo y Longevidad tiene un curso a distancia.

Las acciones de internalización en la modalidad son importantes y deben ser incluidas en reportes futuros con mayor especificidad, señalando la transferencia de conocimientos posibilitada.

POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN

Como ya se señaló, tanto el Estatuto de la Universidad ISALUD como su Proyecto Institucional 2018-2023 expresan que entre sus principales objetivos está el de “formar profesionales e investigadores en el nivel de pregrado, grado y posgrado al promover el desarrollo de estudios científicos y tecnológicos de excelencia, así como responder a las necesidades y demandas sociales”. Además, el PI define que sus actividades académicas (pregrado, grado y posgrado) y de investigación poseen un enfoque social centrado en promover respuestas a los problemas de la población y contribuir a su bienestar (IAI, pág. 73). Esta política se encuentra en relación con los objetivos y misión de la Universidad y su proyecto institucional.

La definición y actualización de dicha política se realiza en el marco del Consejo Académico de la Universidad, quien acuerda las líneas prioritarias de investigación y desarrollo. El seguimiento de dichas investigaciones forma parte de las funciones de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SCyT), considerando las demandas y necesidades poblacionales a nivel nacional y regional, las áreas de administración y gestión y las organizaciones que intervienen en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

Los directores de las carreras, acompañando a la SCyT, coordinan las líneas prioritarias de investigación y deben promover la integración de los docentes y alumnos en dichos proyectos con los dieciséis Centros de Estudios. Estos últimos son los que impulsan y lideran los temas de interés en la agenda de debate público.

Por otra parte, en el Proyecto Institucional 2018-2023 uno de los objetivos de la Secretaría de Ciencia y Tecnología es “incrementar la participación de alumnos y graduados en las actividades de ciencia y tecnología”; “si bien se han desarrollado acciones de articulación con las carreras, es importante seguir avanzando en la coordinación conjunta con el ámbito académico”.

En el convenio específico con CONICET, celebrado en diciembre del 2020 (Información Complementaria), se plantean temáticas de interés a desarrollar como: epidemiología, salud mental en pandemia, farmacopolíticas y farmacoeconomía, entre otras, todas dentro del ámbito del desarrollo de las carreras de grado o posgrado de ISALUD.

Por lo expuesto, la política de investigación y desarrollo guarda coherencia con los objetivos y misión de la Universidad y su Proyecto Institucional.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolla a través de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SCyT) que depende del Vicerrector Académico e integra el Consejo Académico. Entre sus funciones se destaca la de promover y planificar investigaciones con calidad, así como también obtener fuentes de financiamiento para el desarrollo de las mismas (IAI, pág. 236 y Reglamento de Investigación 05/19). Se encuentra integrada por distintas áreas como: Coordinación de Investigación, Coordinación de Tesis y Biblioteca.

La Coordinación de Investigación además de formular, organizar y evaluar las investigaciones efectúa el seguimiento de los proyectos y articula los equipos de investigación con los Centros de Estudios.

Se destaca que una de las fortalezas de la institución en esta área son las becas para la realización de proyectos de investigación “Dr. Mario González Astorquiza”, que tienen como objetivo promover la iniciación a la investigación de profesionales de diversas disciplinas y sin límite de edad, como así también la participación de investigadores de otras instituciones conformando equipos de trabajo con profesionales de la casa (IAI, pág. 236). A partir de las mismas se han sumado a los equipos de trabajo docentes de grado y posgrado, graduados y/o alumnos que están cursando carreras de grado y posgrado en la

institución. A su vez se priorizan los proyectos cuyos directores se encuentran asociados a alguno de los dieciséis Centros de Estudios de la Universidad.

Estas becas han sido destacadas como positivas tanto por los alumnos de grado y posgrado, como así también por los docentes y graduados que han participado en las entrevistas realizadas en las visitas oportunamente contactadas.

Sobre la base de las normativas analizadas, se ha visto que la institución ha desarrollado políticas de apoyo para la conformación de los equipos de investigación en lo que respecta a asignación de dedicaciones y de estímulo para los alumnos que les permiten una dedicación adecuada para la función.

En la entrevista surgió que la Universidad no cuenta con un Comité de Ética para evaluar las investigaciones que requieran dicha exigencia, y que según criterios envían a comités de otras instituciones. Es importante alentar la incorporación, en la estructura de la SCyT, de un comité interdisciplinario ad hoc para que observe todos los proyectos y desarrollos de investigaciones.

La Coordinación de Tesis (Resolución 03/14 CS) surge de la redefinición de una anterior Oficina de Tesis, está a cargo del seguimiento de los avances y producciones de las tesis y tiene la función de administrar el proceso de elaboración y presentación de las mismas, así como también favorecer el proceso de intercambio entre los diferentes actores que intervienen en el proyecto (Resolución 47/16).

Además, la Coordinación se vincula con el Comité de Evaluación de Proyectos de Tesis (CEPT), que es el responsable de evaluar el proyecto, y una vez aprobado este, se puede desarrollar bajo la guía del director de tesis (Resolución 47/16). Se encuentran descriptos los criterios (Información Complementaria) para la evaluación de las tesis y su seguimiento, que fueron desarrollados, los más importantes, durante la visita.

En la descripción de este proceso de aceptación y seguimiento de los trabajos finales y de las tesis, en diferentes documentos se hallan afirmaciones donde podrían dar cuenta de alguna inconsistencia en relación con las atribuciones del CEPT, tales como:

- “Cuando el maestrando termina de cursar cobra relevancia el área de Coordinación de Tesis”;
- “los proyectos de tesis deben ser evaluados por el Comité Evaluador de Proyectos de Tesis, para ello deben contar previamente con la aprobación del director de tesis y el aval del director de la carrera” (Comité de Evaluación de Proyectos de Investigación CEPT-Información Complementaria).
- “en el marco de la Resolución 47/16 del CA, comprende que todos los maestrandos, independientemente de la cohorte a la que correspondan, deberán presentar el proyecto de tesis para ser aprobado por el Comité Evaluador de Proyectos de Tesis (CEPT). Una vez realizado el contacto con la Coordinación de Tesis (CT) e iniciado el trámite, ya sea que se trate de alumnos regulares o de alumnos que deben reincorporarse a la institución, el circuito se desarrolla...” (IAI, pág. 246).
- “el CEPT constituye un espacio interdisciplinario cuyo objetivo es evaluar los proyectos de tesis de maestría sobre la base de categorías científicas, estableciendo un procedimiento ágil y claro para esta instancia” (Resolución 314 CS-Creación de coordinación de tesis).
- “En el año 2014 se puso en funcionamiento un dispositivo que posibilita el acompañamiento sistemático durante el proceso de elaboración de los proyectos de tesis y posteriormente de las tesis” (Información Complementaria).
- El propósito de la intervención del CEPT es contribuir a garantizar la pertinencia de las tesis y su coherencia metodológica, como

también realizar sugerencias que constituyen aportes valiosos que orientan el trabajo de los tesisistas. El dispositivo descripto permite trabajar en el fortalecimiento de la calidad de las tesis, desde las instancias iniciales de la elaboración del proyecto de tesis.

Por otra parte, el CEPT está integrado por un representante de la SCyT de la Universidad y por 3 profesores-investigadores referentes en las distintas temáticas abordadas por las maestrías (IAI, pág. 247, Resolución 07/2014. Creación del CEPT). Para ello trabajan de forma articulada el director de la carrera, los docentes de los espacios metodológicos, los integrantes del CEPT y la Coordinación de Tesis.

Consta, en el Informe de Autoevaluación, que entre 2014 y 2017 se han presentado para su evaluación 89 proyectos a la Coordinación de Tesis, a 51 de los cuales (57,3 %) el CEPT les solicitó reformulación y alcanzaron el aval post reformulación un 47 % de los mismos. Del total han sido presentados 19 en su defensa (21,3 %), es decir 1 de cada 5 proyectos presentados aproximadamente. Estos números llaman la atención por el gran porcentaje (más de la mitad) de proyectos a los que se les solicita una reformulación cuando poseen el aval del director de la carrera y la conformidad del director de tesis.

Los alumnos de posgrado, en la visita virtual a la institución, han resalado tanto un “excelente acompañamiento” de su tesis, como “dificultades y demoras” en cuanto a las respuestas por parte del CEPT. Por otra parte, comentan que “faltan docentes para las direcciones de tesis”. Los exalumnos y graduados entrevistados destacaron que son invitados continuamente a realizar investigaciones en la institución, pero por razones de tiempo o de otros intereses no se suman a dicha tarea.

Es importante enfatizar que la investigación se incentiva desde los espacios curriculares de Metodología de la Investigación y desde el Taller de Diseño de Tesis. Estos espacios favorecen la articulación teórica metodológica, con el propósito de que los estudiantes logren tener un esbozo avanzado del proyecto de tesis al finalizar su cursada.

La SCyT también articula actividades con la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica, con los directores de carreras y los Centros de Estudios de la Universidad. Se reconoce que esta red articulada de órganos de gobierno permite llevar adelante los objetivos y propósitos establecidos por la Universidad ISALUD en materia de investigación.

Sin embargo, por lo expuesto, es recomendable rever al CEPT en cuanto a su estructura y funciones, para considerar la expertise y las pertinencias metodológicas requeridas en cada una de las áreas o temáticas a trabajar para las diferentes carreras de grado y posgrado que requieran de un trabajo final o tesis para su culminación y obtención de su título.

Según el Reglamento de Posgrado (Res. 46/16), cada carrera posee un comité académico. Dicho comité tiene entre sus funciones proponer actividades de investigación pertinentes a la carrera procurando la participación de docentes y alumnos y colaborar con el Comité de Becas. A su vez, los directores de las carreras tienen la responsabilidad de impulsar a los alumnos en la presentación de sus trabajos de tesis, orientándolos en la búsqueda de los temas y de los directores de tesis. Los coordinadores de carrera operan como nexos entre la Coordinación de Tesis y los alumnos.

Las funciones de los responsables de las carreras no se muestran suficientemente compatibles con la elaboración de tesis de final de carrera, aun cuando poseen el conocimiento de mayor nivel para acompañar y efectuar el seguimiento de los alumnos en esta tarea.

En síntesis: según lo planteado, el CEPT define “exclusivamente” la viabilidad, originalidad, pertinencia y calidad de las tesis, cuando deberían participar las estructuras de las carreras con sus docentes y profesores invitados, si los hubiere.

Se recomienda una revisión de dicho proceso y un mejoramiento de la capacidad de los directores de tesis para disminuir el porcentaje de tesis que son propuestas para su reformulación.

RECURSOS HUMANOS EN INVESTIGACIÓN

La Universidad, en mayo de 2019, aprobó el Reglamento de Investigación, que establece los lineamientos generales que encuadran las actividades de investigación en la institución y la conformación de programas y de proyectos con el fin de fortalecer la organización y la programación de la investigación. Además, en dicho Reglamento definen los perfiles necesarios para ser director o codirector, cómo deben constituirse los equipos y sus responsabilidades, haciendo hincapié en la participación tanto de docentes como de alumnos y graduados de la institución.

Otro importante paso institucional fue establecer una vinculación entre las actividades de formación y las de investigación y desarrollo, que fue efectuado a partir de un trabajo entre las secretarías Académica y de Ciencia y Tecnología, los directores y coordinadores de las carreras (grado y posgrado) para la incorporación, en las currículas, de las bases de los métodos científicos y del pensamiento crítico. Este proceso se llevó a cabo través de sucesivas actualizaciones de los planes de estudio y se logró integrar un espacio curricular propio para la formación en metodología de la investigación (IAI, pág. 244).

En la evaluación anterior se recomendó incorporar docentes a los proyectos de investigación, así como también abrir a la participación de diferentes actores en su capacitación. En la actualidad, la institución expresa que entre sus fortalezas se encuentra la constitución de un “plantel de investigadores interdisciplinario y con equidad de género” ya que en el informe técnico se hallan porcentajes similares de hombres y mujeres.

A partir de la documentación y de las entrevistas, se ha comprobado que las recomendaciones se han cumplido. Sin embargo, si se entiende que la incorporación de docentes y alumnos en la investigación constituye un proceso, sería pertinente la continuidad y profundización de las acciones emprendidas.

COMPOSICIÓN DEL CUERPO DE INVESTIGADORES

Entre 2004 y 2017 se comprobó un aumento del cuerpo académico que alcanzó en 2019 a 1.876 docentes (SIEMI-ISALUD).

En 2017 se encontraban efectuando tareas de investigación 42 profesionales, y de ellos 34 (81 %) no efectuaban actividades docentes. Mientras que en 2019 se presenta un leve aumento a 47 profesionales, de los cuales solo 24 (51 %) no tienen actividad docente. Al analizar el desagregado sobre estos profesionales se observa que efectúan investigación alrededor de un 4 % (14/336) del plantel docente de posgrado.

Con relación a los alumnos, en 2017 constaba la participación de 4 alumnos de grado, mientras que en 2019 la cifra es de 23 alumnos (de grado y posgrado).

En el Proyecto Institucional 2018-2023 se plantea “establecer un plan institucional de incorporaciones de los investigadores al Sistema Nacional de Docentes Investigadores Universitarios (SiDIUM)”. En la actualidad cuentan con 9 profesionales categorizados por CONICET, cifra que ha aumentado desde 2017, 28 a partir de las categorizaciones de incentivos docentes y de otras instituciones 121. Totalizan 158 investigadores y 6 auxiliares (total: 164 personas), alcanzando aproximadamente un 10 % de los profesores contratados.

Se comprende que la labor de un investigador requiere y demanda dedicación y disponibilidad de una carga horaria importante en la institución. Esta situación fue observada al proponer becas –pago de extensiones horarias– a los docentes para incentivarlos a la investigación. Se advierte que la inclusión de profesores en la tarea de investigación es un proceso que fue recuperado en las entrevistas, es una actividad importante para continuar profundizando y formando docentes para constituirse en directores de tesis con la experticia pertinente y que faciliten que los alumnos alcancen los requisitos académicos de los posgrados.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Una de las fuentes de generación de proyectos o programas son las convocatorias a las becas de investigación “Dr. Mario González Astorquiza” (Información Complementaria- Bases y convocatorias para las becas “Dr Mario Gonzalez Astorquiza) propuestas por la institución y enmarcadas en el Reglamento de Investigación, como ya fuera señalado. Estas becas permiten potenciar las capacidades individuales y colectivas en relación con la investigación, así como también propiciar la participación de docentes y alumnos (de grado y posgrado) en dichas actividades. También facilitan la transferencia de conocimientos hacia las carreras que despliega la Universidad. La beca contempla además un estímulo económico a la investigación, otorgando a los alumnos la acreditación de un determinado número de cuotas para sus estudios.

Asimismo, en las entrevistas, han expresado el interés de buscar financiamiento externo, que les facilite el desarrollo de las propuestas surgidas tanto por los Centros de Estudios, como por los directores de carrera o alumnos de posgrado. Esta política se considera adecuada para incentivar la presentación de proyectos y posibilitar una mayor dedicación a la investigación por parte de los docentes y alumnos de grado.

La Universidad informa para el año 2017 la existencia de 9 proyectos, de los cuales 5 poseen evaluación y financiamiento externo. En el año 2019 se observa un incremento a 12 proyectos (un aumento del 33 %), de los cuales poseen evaluación externa 7. A su vez uno de los proyectos internacionales tiene continuidad hasta el 2022 (Tabla 15).

Tabla 16. Proyectos de investigación 2017/2019

Financiamiento		2017	2019
Propio		4	5
Externo	Privado		3
	Público	3	2
	Internacionales	2	2
Total		9	12

Fuente: Elaboración propia, Ficha SIEMI.

Los proyectos de investigación se muestran muy condicionados por la obtención de financiamiento específico. Se observa que la Universidad invierte fondos para su desarrollo, y a su vez busca financiamiento externo tanto del Ministerio de Salud de la Nación o provincias (fondos nacionales), como internacionales (OPS o BID). La institución estima que del total del financiamiento se hace cargo del 3 %, correspondiendo al sector público o fondos nacionales el 85 % (IAI, pág. 305).

En las entrevistas surgió que otras formas de inclusión de proyectos de investigación son las que emanan a partir de graduados o de instituciones que reconocen a la Universidad como referente para el desarrollo de procesos y proyectos de investigación sobre temas que preocupan a dichas instituciones. En este sentido, uno de los objetivos de la Universidad en su proyecto institucional es “consolidar la posición de la Universidad ISALUD como centro de referencia y brindar apoyo al posicionamiento de su propuesta académica” (Proyecto Institucional 2018-2023, pág. 14).

Por lo expuesto, el desarrollo de las actividades de investigación en la institución son el producto de acciones pertinentes entre la Secretaría de Ciencia y Tecnología, el área Académica y la de Extensión, que posibilita la vinculación y la articulación de procesos para el logro de dichos proyectos.

Por otra parte, la capacidad institucional de la Universidad para acceder a fuentes de financiamiento, tanto nacionales como internacionales, ocupa un espacio significativo y de reconocimiento para la producción de conocimiento científico-tecnológico. Se señala que la función investigación no registra un apartado en el presupuesto ya que los docentes reciben un reconocimiento de dinero por su mayor dedicación docente, a través de becas.

RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Se destaca que la institución es editora de la Revista ISALUD (ISSN 1850-0668), que hasta noviembre del 2020 ha producido 75 números, donde se publican las tesis o los trabajos finales que han sido recomendados por el jurado, así como también artículos escritos a partir de las becas otorgadas por la institución. Además, se han editado libros, y otras publicaciones destinadas a la comunidad. Cabe señalar que dicha revista no posee un consejo consultivo (referato), aspecto que, de ser incluido, sería un aporte valioso para constituir dicha revista en un órgano de difusión científica.

Además, la Universidad posee otras publicaciones de Ediciones ISALUD (libros), una serie de estudios ISALUD (textos y otros materiales bibliográficos) y un periódico: *Lazos de la Red Mayor* (destinado a la comunidad y al adulto mayor, para promover un envejecimiento activo y saludable, y a la participación ciudadana).

La Universidad cuenta también con los Premios ISALUD, que brindan distinciones individuales e institucionales en investigación o innovación y cumplen un rol importante en la divulgación de la ciencia y la tecnología.

Por lo expresado, la Universidad dispone de un espacio importante y reconocido colectivamente para la difusión y transferencia de investigaciones y de debates alrededor de problemáticas que son inherentes a las carreras desplegadas y a los Centros de Estudios.

En la Ficha SIEMI se enumeran 12 proyectos de investigación en 2019, cuyas temáticas se encuentran relacionadas con las que despliegan tanto los Centros de Estudios como las carreras de grado y posgrado de la Universidad. Dichos proyectos analizan: las políticas sanitarias, costos/efectividad y vacunas; procesos de cuidado en los pacientes; problemáticas relacionadas a nutrición, obesidad y alimentos; envejecimiento; discapacidad; entre otros temas.

Tanto en las entrevistas como en las documentaciones presentadas se demuestra que los proyectos y programas de investigación tienen la debida transferencia.

Por lo expuesto, la Universidad cuenta con instrumentos para la publicación y transferencia de resultados.

POLÍTICAS DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

Las actividades de extensión y transferencia, según el IAI (pág. 317), se remontan al surgimiento de la Fundación ISALUD, centradas en la formación y capacitación de recursos humanos en las áreas de política social, salud, economía y medio ambiente, entre las más destacadas. Así también en la actualidad, se enuncia que posee sólidos vínculos con la comunidad y desarrolla herramientas necesarias para la transformación y mejoramiento de la sociedad. Estos vínculos con la comunidad se establecen a partir de cursos, jornadas, seminarios o talleres de manera presencial o a distancia y también se han efectuado servicios de asistencia técnica tanto a organismos y gobiernos nacionales e internacionales como a ONG y OSC.

Además, en el PI 2018-2023 se plantea que “la extensión universitaria es el canal por el que discurre la transferencia de conocimientos científico-tecnológicos a través de eventos científicos; de la formación continua; la asistencia técnica, y en términos generales, de la transferencia de tecnología a distintas instituciones y organizaciones sociales” (Proyecto Institucional 2018-2023, pág. 21).

La extensión (Reglamento 04/19), por lo tanto, es un conjunto de actividades académicas planificadas que se vinculan con los problemas o demandas que se identifican en la sociedad. Es considerada de gran importancia ya que permite recuperar el valor social del conocimiento, la formación continua de la comunidad universitaria, la divulgación científica y la transformación social y tecnológica. Comprende a la extensión propiamente dicha, como las acciones de transferencia implementadas a partir de los Proyectos de Extensión Universitaria (PEU). Entre las primeras, se despliegan las capacitaciones presenciales o virtuales y las actividades de difusión y divulgación científica. Mientras que las de transferencia comprenden los proyectos nacionales e internacionales, la asistencia técnica y vinculación tecnológica desarrolladas a través de los Centros de Estudios, las capacitaciones a demanda y los proyectos de responsabilidad social universitaria.

Como se señaló, los Centros de Estudios constituyen una herramienta fundamental para la extensión. los definen como una “usina de propuestas” y “constituyen una fortaleza para la Universidad” (IAI, pág. 109).

En las entrevistas, tanto alumnos de grado como los docentes de las localizaciones de La Matanza y Tigre, describieron las actividades de extensión que surgen de las actividades curriculares, valorando positivamente dichas acciones.

Las políticas formuladas en el reglamento de extensión son claras, acordes con los objetivos de la institución, y tienden a favorecer los programas de extensión. Dichas políticas poseen una inserción efectiva en los espacios de la comunidad según lo expresado en las entrevistas virtuales de los representantes del medio.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

La Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica (SEVT) depende del Vicerrector Académico e integra el Consejo Académico, es la responsable de gestionar y desarrollar las actividades de extensión y transferencia en la Universidad, que apuntan a contribuir a la resolución de problemas sociales y tienden a mejorar la calidad de vida de la población, como se ha expresado anteriormente. Esta actividad se lleva adelante con la coordinación y articulación de los Centros de Estudios (CE), donde se generan propuestas tanto en lo académico como para la comunidad. A su vez dicha secretaría está vinculada con la SCyT a través del Comité de Evaluación de Proyectos de Tesis (IAI, pág. 107).

Los dieciséis Centros de Estudios son los que impulsan y lideran temas de interés en la agenda de los debates públicos (IAI, pág. 108). En los encuentros con los actores sociales de la Universidad se resaltó que son las organizaciones externas las que se conectan con dichos centros para debatir y tratar los diferentes proyectos.

Los Proyectos de Extensión Universitaria (PEU) son ejecutados bajo la responsabilidad de un director, por docentes, investigadores, alumnos, exalumnos o graduados y la SEVT es la encargada de buscar el financiamiento (propio o externo) y evaluar dicho proyecto a partir de su pertinencia y relevancia, su razonabilidad y sustentabilidad.

En la evaluación anterior se recomendó efectuar la sistematización de las actividades de extensión y coordinar dichas actividades con la Universidad en su conjunto. Bajo esta recomendación la SEVT realiza dos encuentros anuales en los que participan los directores de carreras y de los Centros de Estudios. En dichos encuentros se analizan y evalúan las distintas acciones desarrolladas y a desplegar en el siguiente cuatrimestre. Además, la Universidad creó un archivo de actividades para su seguimiento y evaluación, y presenta un modelo de encuesta que se aplica a los participantes de los encuentros, para valorar los resultados de las actividades implementadas.

Este dispositivo ha permitido mejorar la coordinación entre la oferta de actividades de extensión y transferencia además de las necesidades y demandas de las carreras, así como también el poder analizar la efectividad de dichas actividades.

Por lo expuesto se considera que las estrategias adoptadas por la institución fueron apropiadas y lograron cumplimentar dicha recomendación.

COMPOSICIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y CAPITAL SOCIAL

En la IAI consta que la SEVT se constituye por 5 responsables en el área de Capacitación, 2 en el área de Proyectos y los 16 directores de los Centros de Estudios (IAI, pág. 110)

Consta en dicho documento que la SEVT vincula la actividad académica con la comunidad a través de los CE. La participación de docen-

tes según la actividad que despliegan en las carreras de la Universidad se presenta en la Tabla 16.

Tabla 17. Distribución de docentes según su actividad en las carreras

Docentes participantes	Extensión	Transferencia
Solo pregrado	18	5
Pre/grado/posgrado	4	6
Solo posgrado	39	22
Sin actividad docente	136	134
Total	197	167

Fuente: Elaboración propia, Ficha SIEMI.

Se verifica una mayor participación de los docentes en las actividades de extensión, sin embargo, es alto el porcentaje de profesionales que participan en extensión sin actividad docente (alcanza un 69 %) y en el mismo caso los que efectúan transferencia es del 80 %. Al calcular la tasa de participación de docentes que realizan funciones sólo en el posgrado, esta es de un 11 % (39/336) en extensión y un 6,5% (22/336) en transferencia.

La participación de los alumnos que realizan actividades de extensión ha aumentado en los últimos dos años casi triplicando el número del 2017 (Tabla 17).

Tabla 18. Alumnos que efectuaron extensión (2017 y 2019)

Alumnos	Extensión	
	2017	2019
De grado	17	44
Posgrado	11	36
Total	28	80

Fuente: Elaboración propia, Ficha SIEMI.

La Universidad cuenta además con una política institucional para la relación con sus graduados dirigida a mantener una comunicación fluida, recibir aportes basados en la práctica profesional y promover su inclusión en distintas actividades institucionales (IAI, pág. 357)

Se registra una buena coordinación con las diferentes áreas de la Universidad, y a partir de estas actividades (extensión y transferencia) se obtiene una sinergia entre las carreras de grado y posgrado con la comunidad, fortaleciendo la formación académica (teoría) con la práctica, aspecto destacado por los asistentes en las entrevistas con representantes de alumnos y de la comunidad.

Los mecanismos de articulación y coordinación se plantean para facilitar y promover la inclusión de todos los estamentos y complementar la formación académica con las actividades de extensión y transferencia en las carreras de grado y posgrado, con el fin de desarrollar mecanismos que estimulen la participación activa y efectiva de alumnos y docentes en dichas actividades.

Por lo expuesto, en cuanto a la participación de docentes y alumnos se identifica la posibilidad de fortalecer los mecanismos para incrementar dicha participación.

ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA

Al analizar el número de actividades de extensión realizadas entre 2017 y 2019, se observa una disminución de actividades de seminarios, talleres, etc. y de capacitaciones a distancia (Tabla 18).

Tabla 19. Actividades de extensión en los años 2017 y 2019

Actividades de extensión	2017	2019
Seminarios, talleres, conferencias, jornadas, congresos	40	31
Capacitación presencial	28	27
Capacitación a distancia	22	12
Total	90	70

Fuente: Elaboración propia, Ficha SIEMI.

A partir de las entrevistas, se señala que en las actividades de extensión se encuentran incluidos (con mucho entusiasmo) los alumnos de grado, quienes despliegan temas de interés para instituciones barriales.

Al comparar las actividades de transferencia entre 2017 y 2019 se evidencia que las cantidades son prácticamente similares (ver Tabla 19).

Tabla 20. Actividades desplegadas en concepto de transferencia años 2017 y 2019

Transferencia	2017	2019
Proyectos internacionales	2	2
Cursos a demanda	12	18
Asistencia técnica	14	9
Total	28	29

Fuente: Elaboración propia, Ficha SIEMI.

En las entrevistas se destaca que la Universidad realiza convocatorias generales y específicas a ex alumnos, de acuerdo con los perfiles requeridos para el despliegue de las actividades. De esta forma, los

graduados participan activamente en actividades que desarrolla la Universidad. En otros casos son los mismos graduados que manifiestan su interés en participar de dichas actividades como una forma de mantener el vínculo con la institución.

Cabe resaltar que los Centros de Estudios son los que, con mayor frecuencia, reciben solicitudes y propuestas de instituciones, para ejecutar y liderar proyectos de extensión o transferencia, los que a su vez coordinan con la SEVT.

En cuanto a la formación del capital social para la ejecución de las actividades de difusión y divulgación, se enumeró que recibían alguna capacitación en “promoción”, especialmente para las actividades barriales propuestas por las escuelas o diferentes grupos de la comunidad.

Por lo tanto, se observa que la recomendación ha sido tomada y se puede dar cuenta de las actividades ejecutadas.

RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES

En el Reglamento 04/19 se expresa que el director del proyecto de extensión es quien confecciona la ficha de seguimiento. Dicho instrumento constituye tanto el registro como el proceso de seguimiento y evaluación de la actividad.

La organización de eventos y las actividades de extensión y transferencia son consideradas por los actores de la Universidad como una fortaleza. Las actividades desarrolladas fueron consideradas en las entrevistas como relevantes, de alto impacto y han conseguido un gran poder de convocatoria. Es importante señalar que, si bien dichas actividades se encuentran coordinadas por la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica, muchas de ellas surgen como propuesta o iniciativa de las carreras, de los CE o de los graduados de la Universidad.

La cantidad y la calidad de las actividades realizadas muestran que la Universidad ha logrado desarrollar una oferta de capacitación relevante y pertinente en relación con las necesidades detectadas y con las demandas recibidas (IAI, pág. 355). La Universidad cuenta en este sentido con una política institucional definida para la vinculación con sus graduados dirigida a mantener una comunicación clara, recibir aportes basados en la práctica profesional y promover su inclusión, según surgió de las entrevistas con los actores.

Según lo expuesto, se constata que los resultados de las actividades de extensión y transferencia son de calidad, alto impacto y ponen a la Universidad en un lugar reconocido como de referencia para la organización de dichas actividades.

FINANCIAMIENTO

En el Reglamento de Extensión (04/19) se resalta que la SEVT es la encargada de gestionar el acceso al financiamiento. Esta responsabilidad se dispone en función de los proyectos presentados por docentes, investigadores, alumnos, ex alumnos o personal técnico. También se hace cargo de gestionar las actividades que contaron con financiamiento nacional o internacional externo a la institución.

En la rendición financiera se encuentra que entre el 2017 y el 2019 han ingresado montos de dinero que representan entre un 9,8 % y un 11,5 % del presupuesto total para el desarrollo de las actividades de extensión y transferencia.

En el reglamento, consta que es responsabilidad del director del proyecto la ejecución del mismo y se definió que el financiamiento fue suficiente.

POLÍTICA DE CONVENIOS

Se reconoce y valora la existencia y las posibilidades de realizar convenios en el futuro, tanto entre la Universidad y los ministerios de Salud (nacionales y provinciales) como con otros organismos nacionales (públicos o privados), así como también la realización de convenios internacionales. En las entrevistas también surgió que se efectúan “acuerdos de colaboración” que resultan ser también financiados por diversos organismos.

En el informe de acreditación de la carrera de Enfermería (CONEAU, 2018), el comité consideró que los convenios para la carrera eran insuficientes y, además, sugieren recomendaciones sobre normativas en el ámbito de la extensión y la vinculación.

Durante las entrevistas se expusieron diferentes experiencias con relación a los convenios firmados tanto del Rectorado como de las localizaciones de La Matanza, Tigre y más recientemente Ramos Mejía, con ONG, OSC, e instituciones como INTA, Hospital Italiano, INCUCAL, AMIA, OPS/OMS, entre otras nacionales e internacionales.

Por lo expuesto, esta recomendación fue subsanada a partir del Reglamento 04/19 de Extensión y Transferencia y a su vez se enviaron los convenios específicos para dicha carrera.

La Biblioteca Dr. Néstor Rodríguez Campoamor funciona en la planta baja del edificio de la calle Venezuela N° 847 desde el año 2012, fecha en la que luego de varios años de transformaciones y crecimiento cambió su condición de Centro de Documentación y pasó a denominarse Biblioteca ISALUD, conservando el mismo nombre.

La biblioteca presta servicios de información a la comunidad educativa de la Universidad ISALUD y complementa esta función por medio del Centro de Documentación situado en la Obra Padre Mario Pantaleo, en González Catán, donde se encuentra alojada una pequeña colección conformada por toda la bibliografía obligatoria de las carreras que ISALUD dicta en la localidad.

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

La biblioteca depende formalmente de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y tiene como objetivo favorecer su desarrollo como centro de aprendizaje e investigación.

Al momento de la Autoevaluación, el equipo estaba formado por un coordinador y un auxiliar, ambos con formación específica en bibliotecología; sin embargo, en la actualidad solo se cuenta con un cargo, estando vacante la coordinación.

En cuanto al personal, si bien es posible afirmar que todas las funciones básicas de la biblioteca son cumplidas con total eficiencia, hay temas más específicos, como el desarrollo de programas de alfabetización informacional, actualización y desarrollo de módulos del Sistema de Gestión Automatizada, desarrollo del Repositorio Institucional entre otras, que requieren de perfiles profesionales más específicos tanto en el campo de las ciencias de la información como en el de la informática.

En cuanto a las políticas de capacitación de personal, si bien la Universidad no cuenta con un plan específico para el personal de biblioteca, apoya a los profesionales del sector para actividades de capacitación en servicio y asistencia a reuniones profesionales, las que han sido realizadas en forma sostenida en los últimos años.

La biblioteca no cuenta con un presupuesto propio, aunque todas las necesidades de adquisición bibliográfica son canalizadas mediante solicitudes específicas a través de la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Recientemente se ha aprobado un cambio importante en la modalidad de asignación presupuestaria que pasará a ser por áreas, lo que será beneficioso para la biblioteca considerando que presta servicios a múltiples usuarios, de diversas áreas. Esta reforma fue aprobada durante el año 2019 para iniciar su implementación durante el año 2020, pero la pandemia lo ha retrasado según surgió de las entrevistas realizadas por el CPE.

En cuanto a la normativa interna, cuenta con un documento que expone brevemente las condiciones generales de uso del servicio, las modalidades de préstamo y las recomendaciones generales que, si bien no cumple con la estructura propia de un reglamento, brinda una guía útil a los usuarios (Guía y Reglamento de Uso 2018-SIEMI). No cuenta con manuales de procedimientos formalmente implementados.

COLECCIÓN

La colección total de la biblioteca se compone de 4.186 títulos en aproximadamente 12.558 ejemplares en papel y 15 en formato digital. Está conformada en principio por la colección general, la cual recorre toda la bibliografía de las materias utilizada por la comunidad académica. Es la colección que más se actualiza, debido a que los contenidos que se van incorporando se amplían progresivamente como resultado de la diversificación de la oferta académica de la Universidad (IAI, pág. 443).

Cuenta con una colección de referencia y colecciones especiales conformadas por la colección de la Asociación de Economía de la Salud de Argentina (AES Argentina) y de España (AES España) y OPS Argentina.

El fondo bibliográfico tiene un área especial de Trabajos Finales Integradores (TFI) y tesis. Estos documentos se encuentran tanto impresos como digitales. Las versiones digitales se encuentran incorporadas al Repositorio Institucional.

La hemeroteca cuenta con 19 suscripciones en formato impreso y acceso a aproximadamente unas 450 revistas digitales por medio de la Biblioteca Electrónica del MinCyT.

El crecimiento de la colección ha sido sostenido y ha buscado fortalecer las disciplinas más demandadas por los estudiantes, lo que puede apreciarse en la siguiente tabla.

Tabla 21. Cantidad de títulos bibliográficos adquiridos período 2013-2017

Carreras	2013	2014	2015	2016	2017
Enfermería	12	7	18	21	128
Nutrición	20	24	24	25	38
Medicina Legal	11	3	1	-	-
Administración de Empresas	4	-	5	3	
Kinesiología y Fisiatría	-	-	24	32	16
Profesorado Universitario	-	-	-	54	12
Discapacidad	4	-	1	-	-
Farmacopolíticas	-	-	4	-	-
Economía y Gestión de la Salud		10		12	1
Ciencia y Tecnología e Investigación	45	19	15	16	19

Fuente: IAI, pág. 446.

La colección cubre razonablemente las demandas de los usuarios y mantiene un crecimiento en función de las necesidades manifestadas por los directores de carrera y los propios usuarios del servicio.

Para favorecer los procesos de actualización de la bibliografía, la biblioteca brinda un servicio de disseminación selectiva de información (DSI) por el cual envía a las direcciones de carrera y áreas de apoyo alertas periódicas con novedades editoriales. Este servicio permite que los directores de carrera, y a través de ellos los docentes, puedan identificar rápidamente nuevos libros o nuevas ediciones de libros que puedan resultar útiles para las asignaturas que dictan.

En cuanto a la consulta de la colección, los últimos relevamientos muestran un aumento tanto por parte de los docentes como de los estudiantes, siendo las carreras de Nutrición, Enfermería y Kinesiología las que destacan en el uso de los recursos bibliográficos.

Durante el año 2019 la consulta por parte de los docentes aumentó un 18 % respecto del año anterior, lo cual implica que además del uso, promueven la colección para que sus alumnos puedan ir a consultar el material obligatorio de su materia. Dicho aumento se ve reflejado en la cantidad de estudiantes que concurren a la biblioteca (Memoria Biblioteca 2018-2019).

El área de procesos técnicos es responsable de seleccionar, clasificar, indizar y catalogar todos los materiales que ingresan a la biblioteca sea por donación, compra o canje, en todos los soportes, con el fin de incorporarlos a la base de datos bibliográfica y ponerlos a disposición de los usuarios. Para esto se vale de herramientas normalizadas de uso internacional, como la CDD (Clasificación Decimal de Dewey) para la organización temática y el Koha para la catalogación automatizada.

La implementación del sistema integrado de gestión bibliotecaria de acceso abierto Koha se ha realizado en forma parcial, por lo que no cuentan con el módulo de usuarios ni con el OPAC (Catálogo de Ac-

ceso Público en Línea) que permitiría a los usuarios la consulta vía Internet de la base de datos bibliográfica y la gestión de cuentas personales para realizar reservas, control de vencimientos, historial de búsquedas, etc.

USUARIOS

Los servicios se encuentran dirigidos prioritariamente a la comunidad académica de la Universidad ISALUD, siendo minoritario el uso de parte de usuarios externos.

Tabla 22. Usuarios de la biblioteca, período 2013-2017

Usuarios	2013	2014	2015	2016	2017
Alumnos	150	200	228	354	330
Docentes	8	15	16	22	30
Investigadores	2	6	10	15	21
Graduados	10	12	11	8	15
Externos	3	5	14	25	20
Total	173	238	345	424	416

Fuente: IAI, pág. 456.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes al finalizar cada cuatrimestre que incluyen dos preguntas relacionadas con el servicio bibliotecario –una orientada a relevar la frecuencia del uso de la biblioteca y la otra que releva la valoración del material disponible– muestran un alto grado de satisfacción con el mismo.

En las encuestas realizadas a alumnos y docentes en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional también se incluyeron algunas preguntas específicas relativas a la biblioteca. Los resultados de

dichas encuestas también muestran una valoración muy alta de la biblioteca, no así entre docentes y alumnos de la localización de González Catán, a quienes se les consultó por el Centro de Documentación ubicado en la Obra del Padre Mario. Los resultados de las encuestas dirigidas a estos docentes demuestran un uso poco frecuente y una valoración algo baja del fondo bibliográfico y servicios disponibles. Los resultados de las encuestas realizadas a los alumnos muestran un uso muy bajo del Centro de Documentación y desconocimiento de su fondo bibliográfico y servicios.

SERVICIOS

La biblioteca presta servicio de atención al público de lunes a viernes de 9:00 a 20:30 h, permaneciendo cerrada al momento de la evaluación debido a las restricciones generales impuestas por la pandemia de COVID-19. Durante un breve período se implementó un sistema de atención con turno previo los días martes y jueves con el fin de posibilitar la renovación y préstamo de material bibliográfico, respetando los protocolos específicos de COVID-19. Al momento de la visita solo presta servicios virtuales.

Cuenta con un sistema de estantería abierta que permite a los usuarios recorrer la colección y acceder a ella en forma independiente y ofrece los siguientes servicios:

- Préstamos a domicilio
- Préstamos a tesisistas, con un contrato particular para este tipo de usuarios
- Préstamo interbibliotecario, dentro del marco de la Red de Bibliotecas de Universidades Privadas, AMICUS
- Consulta en sala de lectura

- Consulta de hemeroteca
- Asistencia *in situ*, de demandas espontáneas de asesoramiento para redacción de trabajos y uso de programas ofimáticos como Word o Excel.
- Servicios virtuales de consulta y provisión de documentos digitalizados por medio de redes sociales y correo electrónico
- Digitalización de documentos para incorporación en el campus virtual o para satisfacer demandas específicas de los usuarios: con el fin de dar cumplimiento a las normativas de derecho de autor utilizan los límites establecidos por CADRA, a la que suscriben. Para digitalizar las obras de autores de la propia institución gestionaron las correspondientes autorizaciones de los mismos, no así de las editoriales que publican dichas obras.
- Acceso a bases de datos:
 - Hispanic American Periodicals Index (HAPI): proyecto que realiza la University of California, Los Ángeles (UCLA). Esta base brinda acceso a citas bibliográficas que se publican en todo el mundo de revistas científicas de América Latina y el Caribe.
 - Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología (MinCyT): por convenio con el CRUP se tiene acceso a: Academic Search Premier Biological abstracts Econlit, Education full text, Food Science and Technology abstracts, Fuente Académica, Humanities full text, IEEE, Jstor, Library Literature and Information Science full text, Library Literature and Information Science Retrospective Medline, Psychology and Behavioral Science Collection, Psycinfo, Sage y Science Direct Social Science Socindex Springer Wiley. En las distintas entrevistas con alumnos y docentes de grado y posgrado pudo establecerse que este recurso no es utilizado y en algunos casos no se tiene conocimiento de su existencia, lo cual marca una falta de difusión y capacitación para el aprovechamiento de este valioso recurso.

- Base de Datos Unificada (BDU-SIU) perteneciente al SIU-Bibliotecas: a través de un convenio desde el año 2012 la biblioteca ha enviado y actualizado regularmente su aporte a este catálogo bibliográfico cooperativo, aportando un total de 516 registros en formato MARC21.
- Formación de los usuarios:
 - Charlas de inducción que se brindan a todos los ingresantes de las carreras de grado y posgrado.
 - Cursos dirigidos a alumnos y docentes de las carreras de grado y posgrado de la Universidad:
 - » Introducción a la búsqueda, uso y organización de la información académica.
 - » Conocimiento y uso de estilos de citación en Norma Vancouver y Norma APA.

Cabe destacar que las capacitaciones ofrecidas son muy valoradas y frecuentemente solicitadas por los docentes de distintos equipos de trabajo docente, lo que permite a la biblioteca la articulación con las actividades académicas, lo que la posiciona muy favorablemente en la institución.

INFRAESTRUCTURA

En función de las recomendaciones formuladas en la primera Evaluación Externa, la Universidad trasladó la biblioteca a su ubicación actual, sumando metros cuadrados, equipamiento y un espacio más acorde a las necesidades del servicio.

Actualmente cuenta con un espacio de 116,64 m² entre planta baja y un entrepiso, distribuidos en un área de recepción, una sala de lectura parlante y una sala de lectura silenciosa. La sala de lectura parlante se encuentra en planta baja y cuenta con 28 puestos de estudio organizados en mesas amplias para trabajo en grupo y 6 equipos informáticos con conexión a Internet. La sala de lectura silenciosa se encuentra en el entrepiso y cuenta con 14 puestos de estudio distribuidos en 7 mesas dispuestas para favorecer el estudio individual. En este sector se cuenta con conectividad por wifi para que los usuarios puedan utilizar su propio equipamiento.

El lugar de trabajo del personal se encuentra ubicado en el área de recepción, donde se ubican los escritorios y computadoras de uso interno. Las estanterías que contienen la colección se encuentran distribuidas entre planta baja y el entrepiso al que solo se accede por medio de una escalera, lo que en principio impide el acceso a personas con movilidad reducida. Esta situación ha sido señalada en la Autoevaluación como una debilidad a la que le buscan una solución.

El ambiente proporcionado para la lectura resulta muy adecuado y agradable, ya que cuenta con mucha luz natural y dos acondicionadores de aire para mantener una temperatura adecuada durante todo el año.

Los puestos de estudio son escasos con relación a la cantidad de usuarios, pero debido a la organización académica que determina la circulación del público, resultan suficientes para cubrir las demandas a lo largo de la jornada de apertura.

CONVENIOS Y COOPERACIÓN

La biblioteca participa activamente en distintas redes cooperativas. Dentro del marco del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) desde el año 2006 la biblioteca integra la Red de Bibliotecas

de Universidades Privadas AMICUS y la Red de Editoriales de Universidades Privadas (REUP). Desde el mismo año es miembro activo y cooperante a la Red Nacional de Información en Ciencias de la Salud (RENICS), por medio de la cual accede a la Biblioteca Virtual en Salud (BVS), desarrollada por BIREME, un centro especializado de la OPS.

EXTENSIÓN

Desde el año 2017 la biblioteca amplió sus servicios de extensión bibliotecaria al Centro de Documentación situado en la Obra Padre Mario Pantaleo, en la localización de González Catán (IAI, pág. 440). En ese Centro de Documentación, que pertenece a la Obra del Padre Mario, se encuentra alojada una pequeña colección conformada por toda la bibliografía obligatoria de las carreras que ISALUD dicta en la localización (Licenciatura en Administración y Enfermería Universitaria). El servicio brindado a los alumnos es el de préstamo en sala y el horario de atención es por la tarde.

En cuanto a la localización de Tigre, los usuarios acceden a los servicios de extensión bibliotecaria a través del Campus Virtual. Allí se encuentra alojada la bibliografía obligatoria y optativa correspondiente a las asignaturas de la carrera de Licenciatura en Nutrición.

Otros servicios de extensión bibliotecaria son los talleres de formación en búsqueda de información académica, y elaboración y construcción de citas.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL (RI)

El RI es administrado por la biblioteca y se encuentra desarrollado en la plataforma DSpace. Actualmente solo recopila Trabajos Finales Integradores (TFI's) y tesis. Cuenta con 403 ítems publicados, el 72 % de los cuales se encuentran accesibles a texto completo (Memoria

Biblioteca 2019). Si bien figura en la página web de la biblioteca, no brinda un acceso destacado, sino que se encuentra en una página secundaria bajo el enlace “buscando”, dentro del título general “la biblioteca”.

Dada la relevancia del repositorio, sería recomendable dotarlo de un acceso destacado en la página principal de la biblioteca y ampliar su contenido a la producción académica en general de la institución, acción que se encuentra enunciada como objetivo futuro en el documento de Autoevaluación de la biblioteca.

La Universidad ISALUD posee una formulación expresa de su misión, de los objetivos estratégicos y de los valores que se proponen para guiar las acciones de sus miembros. Se puede verificar una continuidad en documentos que parten del primer Estatuto de la Fundación aprobado en 1991 hasta la actualidad, en la última versión de su Estatuto universitario (2019).

Más allá del conocimiento relativamente explícito de las referencias documentales, el conjunto de sus socios fundadores, los integrantes de Consejo de Administración de la Fundación, el personal directivo y el personal de administración y apoyo expresan un firme compromiso con estos propósitos y metas institucionales. Con distintos niveles, como ya se ha dicho, participan de estos objetivos institucionales y expresan un importante acuerdo tanto los docentes como los estudiantes y los egresados que participaron de las entrevistas con el CPE.

La misión y la política institucional de la UISALUD, así como los objetivos que prevé su proyecto institucional (PI) la definen como una ONG de formación superior. A ello, le suma las características de un *think tank* para la elaboración de planes, políticas y cuadros, destinados a ocupar lugares claves dentro de las estructuras de gestión y gobierno, especialmente en las áreas de formación de posgrado.

Es manifiesto y muy positivo el reconocimiento de los representantes de la comunidad y de entidades y organismos que actúan en relación con la Universidad a la trayectoria de cooperación y a las actividades que se han realizado conjuntamente durante todos estos años. La cooperación con otras instituciones, organismos y gobiernos por parte de la Universidad ISALUD es una fortaleza reconocida por sus contrapartes y tiene una continuidad notable, que además abarca tanto el ámbito nacional como el internacional.

Los estudiantes manifiestan adhesión a la propuesta formativa y se expresan con satisfacción respecto de los principios de UISALUD como institución educativa.

En las entrevistas con los representantes de las sedes y extensiones áulicas se pudo constatar que existe un involucramiento institucional muy importante, más allá de la participación de distintas contrapartes, de cuyos convenios se concretan esas acciones de docencia en distintas localizaciones de nuestro país.

Desde el inicio de sus actividades, la Universidad apoya sus acciones de planificación mediante el procedimiento de actualizar su Proyecto Institucional. Sin embargo, el Proyecto vigente (2018-2023) tiene una perspectiva de la planificación cuya formulación es insuficiente y poco operativa, ya que no se asignan responsabilidades para las acciones ni se organizan en un cronograma.

Con el Estatuto de 2019 se aprueba una nueva organización académica de la Universidad ISALUD que al momento de la visita aún no estaba implementada. El sistema departamental que presenta corresponde al modelo más difundido en Latinoamérica y especialmente en nuestro país, en el cual los departamentos son básicamente unidades académicas organizadas en torno a disciplinas o problemas y tienen como función principal la gestión de carreras.

La conducción de la Universidad es centralizada y son las instancias de gobierno de la institución las que concentran tanto las decisiones estratégicas como la coordinación de la gestión. En esta instancia central existe, sin embargo, una importante colegiación de las deliberaciones y tratamiento de las cuestiones sustantivas en los dos consejos, Superior y Académico, y en instancias de gestión no reglamentarias, pero sólidamente instaladas en las prácticas como las llamadas “reuniones de los martes” en las que se convocan diversas instancias de gestión para tratar los temas del día a día y también analizar cuestiones de mayor perspectiva.

Sin perjuicio de lo dicho anteriormente, es evidente que, aunque el Estatuto y la práctica delegan en el Consejo Superior la gestión de la autonomía universitaria, como se ha dicho, gran parte de la legiti-

dad deviene del Fundador, figura de la Fundación ISALUD que tiene carácter permanente y que nombra a los integrantes del Consejo de Administración, que luego designarán al Rector Honorario y darán el acuerdo previo a la designación de los únicos cuatro miembros del Consejo Superior que no son designados por ese mismo cuerpo: el Rector y los tres Vicerrectores.

En cuanto a la gestión de las localizaciones y extensiones áulicas, se advierte un importante e imprescindible involucramiento de la Universidad aun cuando se trata, en todos los casos, de actividades sostenidas por convenio con otras instituciones. No se advierte la existencia de delegación de responsabilidades académicas inadecuadas.

En relación con el diagnóstico del área económico-financiera, puede afirmarse que UISALUD es una institución sana y bien administrada. De los datos disponibles puede concluirse que ofrece condiciones de sustentabilidad y capacidad de crecimiento.

En lo institucional, se destacan las fortalezas observadas en el conocimiento y la sintonía que la comunidad universitaria tiene con la misión institucional. Todos los entrevistados conocen y comparten su misión y objetivos. Se puede identificar cierta “mística” orgánica, especialmente entre el núcleo de gobierno y el equipo de gestión, quienes forman parte de la institución desde su gestación. Se valoran los resultados obtenidos, la proyección social de la institución, y la capacidad de incidir en los ámbitos de aquellas disciplinas y actividades profesionales sobre los que concentraron su primer impulso.

En lo que se refiere a la función docencia, en UISALUD podrían distinguirse dos instituciones paralelas. Por un lado, el espacio de los posgrados, el núcleo duro de la Universidad que exhibe indicadores de desempeño y calidad en la formación. Por otra parte, el pregrado y el grado, que aparecen en plena etapa de ajuste a los principios y objetivos institucionales. La cantidad y diversidad de extensiones y localizaciones presenta un enorme desafío institucional para garantizar los estándares de calidad.

La función de las áreas disciplinares queda debilitada a favor de la centralidad de la Vicerrectoría Académica y la articulación directa entre direcciones de carrera y Secretaría Académica. Aun cuando desde el punto de vista de la gestión académica ha demostrado eficacia, se recomienda organizar la propuesta académica en torno a la estructura a implementarse, especialmente si se considera el potencial crecimiento de propuestas de carrera.

La forma de seleccionar y contratar al personal docente suele ser fuente de debate, especialmente en instituciones privadas. La carrera docente no está instituida como tal, aunque existen estímulos para la profesionalización docente; el énfasis en la formación pedagógica del equipo docente es una fortaleza.

Los criterios, requisitos y condiciones de ingreso se chocan con la necesidad de sostener matrícula o garantizar convenios con otras instituciones. Los criterios y requisitos de ingreso y permanencia no permiten identificar un dispositivo que se corresponda con las aspiraciones en calidad académica.

En otro sentido, se registró la necesidad de mejorar las vías y canales de comunicación para la identidad institucional, la participación de la comunidad universitaria y el conocimiento de aspectos de gestión.

Las extensiones áulicas se gestionan con coordinadores locales que convocan en las regiones donde están instaladas. El esfuerzo por capacitar a coordinadores y docentes de las extensiones supone una tarea muy compleja. Además, coordinan los convenios con las instituciones donde se realizan prácticas. Aquí se advierte uno de los aspectos a fortalecer. Las diferentes realidades no siempre ofrecen las condiciones y los recursos para sostener la calidad y los objetivos académicos e institucionales.

Según surge de las entrevistas, los honorarios docentes se mantienen “críticos” y no dejan de tener un peso negativo en la dedicación e involucramiento de los profesores, y aunque se sostiene que la

mayoría “no lo hace por el dinero”, hay enorme evidencia de que la sustentabilidad de un proyecto institucional recae en profesionales adecuadamente reconocidos.

El Departamento de Educación a Distancia realiza la gestión académica de la modalidad virtual en el nivel de grado y posgrado, así como cursos de extensión. Las carreras de pregrado quedan excluidas del accionar del área. Además, se vincula horizontalmente con otras unidades como la Secretaría de Extensión y Vinculación Tecnológica (SEyVT).

La estructura organizacional para la Educación a Distancia (EaD) se encuentra debidamente formalizada de acuerdo a las reglamentaciones vigentes y las necesidades de la institución. Su organización y funciones se encuentran descriptas, tanto en el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) como en la presentación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED).

El SIED tiene su Unidad de Seguimiento y Evaluación, articulada con el Departamento de Evaluación Institucional y con la SA. Las funciones de esa Unidad están descriptas también en el IAI, aunque en las entrevistas se indicó que no tiene responsable.

En lo referente a la definición y actualización de la política de investigaciones, se realiza en el marco del Consejo Académico de la Universidad, quien acuerda las líneas prioritarias. El seguimiento de dichas investigaciones forma parte de las funciones de la Secretaría de Ciencia y Tecnología (SCyT), considerando las demandas y necesidades poblacionales a nivel nacional y regional, las áreas de administración y gestión y las organizaciones que intervienen en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

La Coordinación de Investigación además de formular, organizar y evaluar las investigaciones efectúa el seguimiento de los proyectos y articula los equipos de investigación con los Centros de Estudios.

La institución impulsa becas para la realización de proyectos que tienen como objetivo promover la iniciación a la investigación de profesionales de diversas disciplinas y sin límite de edad, como así también la participación de investigadores de otras instituciones conformando equipos de trabajo con profesionales de la casa.

Las funciones de los responsables de las carreras no se muestran suficientemente compatibles con la elaboración de tesis de final de carrera, aun cuando poseen el conocimiento de mayor nivel para acompañar y efectuar el seguimiento de los alumnos en esta tarea.

El Comité de Evaluación de Proyectos de Tesis (CEPT) define exclusivamente la viabilidad, originalidad, pertinencia y calidad de las tesis, cuando deberían participar las estructuras de las carreras con sus docentes y profesores invitados, si los hubiere.

La organización de acciones y actividades de extensión y transferencia son consideradas por los actores de la Universidad como una fortaleza. Las actividades desarrolladas fueron consideradas en las entrevistas como relevantes, de alto impacto y han conseguido un gran poder de convocatoria. Muchas de ellas surgen como propuesta o iniciativa de las carreras, de los Centros de Estudios o de los graduados de la Universidad.

Se reconoce y valora la existencia y las posibilidades de realizar convenios en el futuro, tanto entre la Universidad y los ministerios de Salud (nacionales y provinciales) como con otros organismos nacionales (públicos o privados), así como también la realización de convenios internacionales. En las entrevistas también surgió que se efectúan “acuerdos de colaboración” que resultan ser también financiados por diversos organismos.

Por su parte, las funciones básicas de la biblioteca son cumplidas con eficiencia. Aunque hay temas más específicos, como el desarrollo de programas de alfabetización informacional, actualización y desarro-

llo de módulos del Sistema de Gestión Automatizada, desarrollo del Repositorio Institucional entre otros, que requieren de perfiles profesionales más específicos, tanto en el campo de las ciencias de la información como en el de la informática.

En suma, la biblioteca no cuenta con un presupuesto propio, aunque todas las necesidades de adquisición bibliográfica son canalizadas. Se ha aprobado un cambio en la modalidad de asignación presupuestaria que será beneficioso para la biblioteca.

GOBIERNO Y GESTIÓN

- 1) Realizar una programación operativa que convierta a los Proyectos Institucionales en una herramienta más útil para la gestión, desarrollando objetivos específicos, asignación de responsabilidades, cronograma e indicadores de resultado verificables.
- 2) Ampliar la participación en la administración de la autonomía académica de la Universidad, para que al implementar la nueva estructura los departamentos puedan empoderarse y analizar la incorporación de representantes de docentes y de estudiantes en el Consejo Académico.

GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

- 3) Continuar con la formalización, digitalización y sistematización de procesos administrativos y de gestión de infraestructura.
- 4) Formalizar un área de compras y emitir un manual o instructivo de compras y contrataciones.
- 5) Revisar la modalidad de contratación del personal.
- 6) Revisar los vínculos con los prestadores de servicios tercerizados (la liquidación de sueldos y la emisión de estados contables) para garantizar la propiedad, gestión y libre acceso de la información por parte de la institución.
- 7) Aportar en los estados contables más detalles que clarifiquen la interpretación de los mismos por medio de la ampliación de notas y anexos.

GESTIÓN ACADÉMICA

- 8) Consolidar el cuerpo docente de posgrado a través de un dispositivo de incorporación y carrera docente que fortalezca los equipos y garantice continuidad en la calidad.
- 9) Establecer criterios para las remuneraciones y honorarios docentes compatibles con los objetivos de dedicación y desempeño.
- 10) Fortalecer los cuerpos docentes de las localizaciones y extensiones áulicas para garantizar la homogeneidad en los procesos de enseñanza y alcanzar los objetivos de calidad en todo el territorio.
- 11) Fortalecer la coordinación de las carreras en las extensiones áulicas, con énfasis en el desempeño de las PPS, y ampliar los convenios con instituciones específicas para las prácticas supervisadas.
- 12) Definir un programa de ingreso con objetivos y estándares más precisos, especialmente para el pregrado y el grado.
- 13) Fijar un dispositivo de mejora para las comunicaciones entre las coordinaciones de carrera y las áreas administrativa y de gestión de los recursos.

EDUCACIÓN A DISTANCIA

- 14) Actualizar el Reglamento de Estudios para carreras en la modalidad a distancia en concordancia con el Estatuto aprobado en 2019.
- 15) Optimizar la vinculación de la Unidad de Planificación y Desarrollo Tecnológico del departamento con la empresa proveedora del servicio.

- 16) Revisar la responsabilidad de la Unidad de Materiales Didácticos en la implementación de innovaciones, en especial teniendo en cuenta lo vinculado a los proyectos internacionales e interinstitucionales.
- 17) Formalizar las líneas de investigación específicas para la modalidad o reformularlas en caso de ser necesario.

INVESTIGACIÓN

- 18) Revisar las funciones y la estructura del Comité de Evaluación de Proyectos de Tesis (CEPT) para fortalecerlo con la participación de directores de carrera y de tesis con la *expertise* necesaria en el proceso de formulación, evaluación y seguimiento.
- 19) Implementar un comité interdisciplinario de ética para que evalúe todas las investigaciones y garantice los derechos de los participantes.
- 20) Ingresar al sistema financiero el rubro investigación para evaluar las inversiones producidas en este capítulo.
- 21) Analizar la posibilidad de incluir un comité académico con miembros externos para que integre la Editorial ISALUD a fin de evaluar la calidad y pertinencia de las publicaciones científicas.

EXTENSIÓN

- 22) Profundizar la participación de docentes, alumnos y graduados en los proyectos de investigación y de extensión, y fortalecer las actividades de promoción y financiamiento.

BIBLIOTECA

- 23) Incrementar la planta de personal con la incorporación de al menos dos personas al equipo estable de la biblioteca, una con formación en bibliotecología y otra con perfil informático orientado a bibliotecas. Además, fortalecer la colección con la incorporación de material bibliográfico en formato digital y del Repositorio.
- 24) Potenciar el recurso proporcionado por la Biblioteca Electrónica del Mincyt, difundiendo su uso entre docentes e investigadores y brindando capacitación al personal de biblioteca para este fin. Asimismo, implementar en forma total el sistema Koha, en especial en lo que se refiere al acceso web a la base de datos mediante un OPAC propio.
- 25) Ampliar el alcance de los cursos ofrecidos a través de la virtualización y sumar temáticas que fortalezcan la alfabetización informacional de estudiantes, docentes e investigadores.
- 26) Propiciar el fortalecimiento del Centro de Documentación ubicado en la Obra del Padre Mario y la incorporación del servicio de biblioteca en el Centro Universitario de Tigre y de otras localizaciones que se incorporen.

GESTIÓN DE LA EXCEPCIONALIDAD EN EL MARCO DE PANDEMIA

Las autoridades destacan el compromiso en el retorno gradual a la presencialidad. Se reconoce la dificultad para recuperar los espacios de la práctica y las PPS de las carreras.

La Universidad ya dispone del SIED, lo que facilitó la transición de emergencia hacia la virtualización de buena parte de los espacios formativos de las carreras. Se reconocen algunas dificultades en cuanto a las competencias necesarias por parte de estudiantes y especialmente docentes, con “avances y retrocesos” en la implementación de los cambios.

El seguimiento y control de gestión académica se basa en el trabajo con los directores de carrera. Esto facilitó la tarea de adaptar los diferentes cursos al nuevo contexto. Además, se reconoce la exigencia de los propios estudiantes por la existencia de clases sincrónicas, que reemplacen la presencialidad, especialmente cuando la modalidad de la carrera es presencial.

El área académica desplegó una rápida adaptación a las nuevas condiciones que propone la pandemia. Luego de un sondeo personalizado se reconoce que el incremento de la tasa de abandono se debió esencialmente a problemas personales de los estudiantes. A pesar de ello, las autoridades reconocen un incremento de la matriculación en el año 2021, un efecto registrado en la mayoría de las instituciones educativas.

La estrategia del área estuvo pendiente de la excepcionalidad que propone la pandemia. Buena parte de las líneas de acción para alcanzar los objetivos del Proyecto Institucional de esta etapa fueron subsumidos por la estrategia de virtualización de las clases y tareas complementarias.

Es importante conocer cómo se han atendido las condiciones excepcionales que propone el ASPO sobre los cambios en la modalidad

y/o los dispositivos pedagógicos que se pusieron a disposición de docentes y estudiantes para la formación superior, en el marco de la pandemia. Merecen especial atención aquellas tecnicaturas, carreras o espacios curriculares cuyos trayectos incluyen prácticas profesionales supervisadas.

Debido al aislamiento por la pandemia de COVID-19 ha sido posible dar cierta continuidad al servicio de manera virtual, pero la inminente vuelta a la presencialidad, aun si esta fuera realizada como es previsible en forma gradual, pone en evidencia que resultará materialmente imposible garantizar el servicio de biblioteca con una sola persona.

Estrategias de emergencia para la virtualización de los cursos

La transición hacia la virtualización obligó a establecer acciones de emergencia, con “avances y retrocesos” entre los docentes. Se trabajó junto a los directores de carrera para adaptar las cursadas.

Un desafío adicional radica en las exigencias de los propios estudiantes, quienes demandaban clases sincrónicas por haberse inscripto en carreras cuya modalidad es presencial.

Aun cuando se consigue una rápida adaptación a las nuevas condiciones de la pandemia, se reconoce una sensible caída inicial de la matrícula debido esencialmente a problemas personales de los estudiantes. El área académica trabajó en el seguimiento personalizado de los casos de abandono.

La estrategia del área estuvo pendiente de la excepcionalidad. Buena parte de las líneas de acción para alcanzar los objetivos del Proyecto Institucional fueron subsumidos por la estrategia de virtualización de las clases y tareas complementarias.

Monitoreo de centros y extensiones áulicas a cargo de coordinadores que se reportan directamente a la Secretaría Académica.

CARRERAS DE POSGRADO

Carrera	Unidad académica	Tipo	Modalidad	Resolución ministerial	Sede
Especialización en Administración Hospitalaria	Rectorado	Especialización	Presencial	1529/07	Sede ISALUD
Especialización en Administración Hospitalaria	Rectorado	Especialización	A distancia		Sede ISALUD
Especialización en Auditoría de Atención de la Salud	Rectorado	Especialización	Presencial	02/09	Sede ISALUD
Especialización en Economía y Gestión de la Salud	Rectorado	Especialización	Presencial	237/18	Sede ISALUD
Especialización en Enfermería en Cuidados Críticos del Adulto y Anciano	Rectorado	Especialización	Presencial	1727/14	Sede ISALUD
Especialización en Farmacia Hospitalaria	Rectorado	Especialización	Presencial	443/16	Sede ISALUD
Especialización en Gestión de Servicios para la Discapacidad	Rectorado	Especialización	Presencial	1813/08	Sede ISALUD
Especialización en Medicina Legal	Rectorado	Especialización	Presencial	2953/15	Sede ISALUD
Especialización en Sistemas de Salud y Seguridad Social	Rectorado	Especialización	Presencial	1633/18	Sede ISALUD
Maestría en Economía y Gestión de la Salud	Rectorado	Maestría	A distancia	R.M. / 1424 / 2018	Sede ISALUD
Maestría en Economía y Gestión de la Salud	Rectorado	Maestría	Presencial	549/18	Sede ISALUD
Maestría en Farmacopolíticas	Rectorado	Maestría	Presencial	2554/17	Sede ISALUD

Carrera	Unidad académica	Tipo	Modalidad	Resolución ministerial	Sede
Maestría en Gestión de la Seguridad Alimentaria	Rectorado	Maestría	Presencial	115/18	Sede ISALUD
Maestría en Gestión de Servicios de Gerontología	Rectorado	Maestría	Presencial	275/00	Sede ISALUD
Maestría en Gestión de Servicios en Salud Mental	Rectorado	Maestría	Presencial	499/02	Sede ISALUD
Maestría en Sistemas de Salud y Seguridad Social	Rectorado	Maestría	Presencial	1634/18	Sede ISALUD

CARRERAS DE POSGRADO

Carrera	Unidad académica	Tipo	Modalidad	Resolución ministerial	Sede
Licenciatura en Administración	Rectorado	Grado	Presencial	121/10	Colegio Pantaleo Nivel Universitario Obra Padre Mario Pantaleo
Licenciatura en Administración	Rectorado	Grado	Presencial	121/10	Sede ISALUD
Licenciatura en Enfermería	Rectorado	Grado	Presencial	163/2009	Acreditada en Sede Rectorado
Licenciatura en Enfermería - Ciclo de Licenciatura	Rectorado	Grado	Presencial	576/10	Sede ISALUD
Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría	Rectorado	Grado	Presencial	RESOL-2017-1073-APN-ME	Sede ISALUD
Licenciatura en Nutrición	Rectorado	Grado	Presencial	488/03	Centro Universitario Tigre
Licenciatura en Nutrición	Rectorado	Grado	Presencial	488/03	Sede ISALUD

Carrera	Unidad académica	Tipo	Modalidad	Resolución ministerial	Sede
Licenciatura en Psicología	Rectorado	Grado	Presencial		Acreditada en sede Rectorado
Licenciatura en Producción de Bioimágenes - Ciclo de Complement. Curricular	Rectorado	Grado	Presencial	2815/15	Sede ISALUD
Profesorado Universitario - Ciclo de Complement.	Rectorado	Grado	Presencial	701/09	Sede ISALUD

Buenos Aires, 14 de junio de 2022

Mg. Néstor Pan

Presidente

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

S _____ / _____ D

Tengo el agrado de dirigirme a usted en mi carácter de Vicerrectora Académica A/C Rectorado, con el fin de hacerle llegar mis comentarios respecto al segundo proceso de Evaluación Institucional y al Informe de Evaluación Externa de la Universidad ISALUD.

En primer lugar, agradecemos y valoramos cada una de las instancias propuestas por la CONEAU. Las dos experiencias que hemos transitado resultaron procesos relevantes que contribuyeron a la mejora continua de nuestra institución. En la reciente autoevaluación, desarrollada entre 2018 y 2019, se generaron espacios que favorecieron la reflexión colectiva y simultánea de los actores que forman parte de la comunidad universitaria. Luego, en 2021, la visita de pares evaluadores propició diálogos enriquecedores que aportaron la mirada de los expertos del sistema universitario. Sus recomendaciones serán abordadas en los procesos de mejora continua, instituidos en ISALUD desde hace tiempo.

Asimismo, valoramos a quienes, en medio de la pandemia global, se pusieron a disposición para participar del proceso de Evaluación Externa: estudiantes, docentes, graduados, equipos de gestión, autoridades universitarias, colaboradores de ISALUD e instituciones del medio. Ellos y ellas evidencian que estamos en el camino correcto y que debemos perseverar en nuestra misión orientada a producir conocimientos, distribuirlos y desarrollar capacidades para su aplicación, contribuyendo al bienestar de la población.

Con el fin de profundizar en estos objetivos hemos actualizado en 2019 el Estatuto Académico. Su implementación coadyuva a nuestro crecimiento a la vez que fortalece las tres funciones sustantivas de la universidad: docencia, investigación y extensión. Se destaca la consistencia manifiesta en el informe entre lo establecido en el Estatuto, el Proyecto Institucional y las recomendaciones de los evaluadores. En este sentido, la reciente creación de los departamentos de Ciencias Sociales y Humanísticas y de Ciencias de la Salud y Aplicadas, representa un aporte central al afianzamiento de la organización académica.



En síntesis, el informe final nos devuelve una mirada externa sobre nosotros mismos que nos satisface y nos impulsa a continuar avanzando con nuestro proyecto. Plasma el fortalecimiento institucional alcanzado y ofrece lineamientos estratégicos que permitirán abrir nuevas oportunidades de crecimiento. Evidencia que hemos sido capaces de transmitir nuestra historia y trayectoria, nuestros objetivos y valores, y el férreo compromiso que tenemos con las generaciones venideras. La Universidad ISALUD persiste en su deber por construir un proyecto educativo comprometido con la realidad social y con la excelencia académica, que contribuya al desarrollo de una sociedad más sana y más justa. Esa es nuestra responsabilidad permanente e inalterable con los desafíos del futuro.

Finalmente, en nombre de toda la Universidad ISALUD, deseo reconocer la función de excelencia desarrollada por el Comité de Pares Evaluadores, por los miembros de la CONEAU y su equipo técnico, en el total convencimiento de que su involucrada labor en el proceso de evaluación contribuirá, una vez más, a la mejora en la calidad académica de nuestra institución en particular y del sistema universitario en general.

Sin otro particular, lo saluda atentamente,



Silvia Zamborini

Vicerrectora Académica A/C Rectorado

La Universidad ISALUD en su informe de autoevaluación señala tres etapas de su desarrollo institucional. La primera de ellas comienza con la creación en 1991 de la Fundación Instituto de Salud, Medio Ambiente, Economía y Sociedad y llega hasta el año 1997. Durante ese período, la Fundación realizó actividades de formación y asistencia técnica principalmente en temas relacionados con la salud, la economía de la salud y las cuestiones sociales. La segunda etapa empieza en 1998 cuando obtiene la autorización para funcionar como Instituto Universitario ISALUD. En 1999 se iniciaron las primeras carreras, todas de posgrado: dos especializaciones y dos maestrías. En el año 2002 se abren dos nuevas maestrías consolidando el perfil inicial del Instituto Universitario en el área de posgrado.

En 2003 se concreta la apertura de las dos primeras carreras de grado: la Licenciatura en Nutrición y la Licenciatura en Administración, con la que el Instituto amplía su espectro disciplinario por fuera del campo de la salud, en el que hasta ese momento se había especializado. En 2007 se realiza la primera Evaluación Institucional Externa por parte de la CONEAU. A partir de la evaluación se logra el reconocimiento definitivo y el cambio de situación institucional pasando el Instituto a constituirse en Universidad ISALUD en razón de haber ampliado su propuesta académica por fuera del campo de la salud.

Actualmente la Universidad ISALUD cuenta con una oferta académica que comprende 2 carreras pregrado, 7 de grado (2 CCC) y 8 de Especialización y 6 Maestrías.

Esta publicación contiene los resultados de la evaluación externa realizada por la CONEAU en 2020. El informe analiza las características distintivas de la Universidad ISALUD y se realizan recomendaciones para el fortalecimiento institucional y académico.