

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 113-118 de este libro; para una ampliación de la misma el lector puede dirigirse a la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.gov.ar>

La Universidad del CEMA (UCEMA) comienza sus actividades como Instituto Universitario en enero de 1995, obteniendo el reconocimiento definitivo en julio de 2007. Fue su promotora la Asociación Civil Universidad del CEMA, creada en 1992, que tiene por antecedente la Asociación Civil Centro de Estudios Macroeconómicos (CEMA). La Universidad tuvo una primera experiencia de Evaluación Institucional en 2001 y durante el periodo 2003-2013 realizó un cuidadoso proceso de Autoevaluación, cuyos resultados han sido la base del presente Informe.

Ubicada en la Capital Federal, la UCEMA extiende su zona de influencia a toda el Área Metropolitana de Buenos Aires; y no obstante ser considerada una universidad privada de tamaño relativamente pequeño, se le reconoce una estratégica selectividad, con una oferta académica que se destaca en las disciplinas de dirección de empresas, economía y finanzas.

La UCEMA, según puede leerse en su Estatuto Académico, "tiene por finalidad esencial, promover la excelencia y asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, el mejoramiento de la calidad y contribuir al logro de la eficiencia, equidad y pertinencia del sistema de educación superior".



Ministerio de
Educación y Deportes
Presidencia de la Nación



59

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Informe de Evaluación Externa



La CONEAU, organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones y acreditar las carreras universitarias que operan en el sistema universitario argentino mediante las siguientes funciones:

- evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
- evaluación externa de instituciones;
- acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
- acreditación periódica de carreras de posgrado.

La CONEAU inició sus funciones en 1996, siendo su primer presidente el Dr. Emilio Fermín Mignone, figura eminente de la educación argentina (entre 1973-76 fue rector de la recién inaugurada Universidad Nacional de Luján y desde 1994 miembro de la Academia Nacional de Educación) y autor de valiosos aportes en el terreno de los derechos humanos. Luego de su fallecimiento en 1998 se desempeñaron como presidentes, el Lic. Ernesto Villanueva, el Dr. Juan Carlos Pugliese, el Dr. Víctor René Nicoletti y el Dr. Francisco José Talento. Su actual presidente es el Lic. Néstor Pan, quien asumió el cargo en 2008, tras haberse desempeñado como secretario general durante dos años.

UNIVERSIDAD DEL CEMA



Néstor Pan

Presidente

Carlos Mas Velez

Vicepresidente

Mariano Candiotti

Guillermo Héctor Crapiste

Alberto R. Dibbern

Rubén Hallú

Roberto Igarza

Víctor René Nicoletti

Horacio O'Donnell

Alfredo Poenitz

Arturo Roberto Somoza

Francisco Talento Cutrin

Daniel Baraglia

Secretario General

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina

Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744

web site: www.coneau.gov.ar

Direcciones Técnicas

Pablo Tovillas

Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo

Directora de Acreditación de Carreras

Martín Strah

Director de Desarrollo, Planeamiento
y Relaciones Internacionales

Ariel Rebello

Director de Administración

Nora Rovegno

Coordinadora del Area de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue

Editor responsable

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

UNIVERSIDAD DEL CEMA

Comité de Pares Evaluadores

Fabián Cadelli

Rinaldo Antonio Colomé

Susana Paulina Gusinsky de Gelman

Jorge Orlando Pérez

Consultor en Biblioteca

Adriana Di Doménico

Miembro responsable de la CONEAU

Rubén E. Hallú

Néstor Pan

Técnico responsable de la CONEAU

Pablo Darío Castro

Buenos Aires, 2016

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU

Universidad del CEMA ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016.

120 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 60)

ISBN 978-987-3765-20-9

1. Universidad . 2. Calidad de la Educación. 3. Educación Superior. I. Lafforgue, Jorge, ed.

CDD 378.007

Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,
Planeamiento y Relaciones Internacionales

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Índice

Introducción	9
Contexto local y regional	11
Misión y proyecto institucional. Gobierno y Gestión	14
Misión y proyecto institucional	14
Gobierno y Gestión	17
Gestión económico-financiera	24
Gestión académica	39
Estructura y programación académica	39
Cuerpo académico	44
Alumnos y graduados	54
Investigación, desarrollo y creación artística	67
Extensión, producción de tecnología y transferencia	77
Integración e interconexión de la institución universitaria	83
Biblioteca	87
Consideraciones finales	93
Recomendaciones y sugerencias de acción	101
1. Gestión institucional	101
2. Gestión académica	102
3. Investigación, desarrollo y creación artística	103
4. Extensión, producción de tecnología y transferencia	103
5. Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones	104
Documento	105
Publicaciones de la CONEAU	113

Introducción

La Evaluación Institucional de la Universidad del CEMA (UCEMA), según lo previsto en la Ley 24.521 de Educación Superior (LES)¹, se desarrolla en dos fases: una de “Autoevaluación” y otra de “Evaluación Externa” que la complementa.

La primera fue llevada a cabo por la Universidad de manera fructífera durante el año 2013, y la segunda, a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), produjo como resultado final el presente informe.

Cabe destacar, que dicho proceso de evaluación institucional se encuentra enmarcado en el Acuerdo General UCEMA-CONEAU², y sigue las pautas fijadas por CONEAU en el Documento “Criterios y procedimientos para la evaluación externa”³, de forma tal, que en un marco de cooperación y diálogo, se capitalicen actividades previas de Seguimiento y Evaluación Institucional, y también, de acreditación de carreras bajo procedimiento CONEAU.

Resulta de relevancia mencionar que la UCEMA ya tuvo una primera experiencia de Evaluación Institucional, cuyo proceso de autoevaluación fue llevado a cabo en el período 1999/2000, y al año siguiente (2001), se realizó la visita del Comité de Pares Evaluadores para la Evaluación Externa y se efectuó la publicación del Informe Final elaborado por CONEAU⁴.

En el presente proceso de Evaluación Institucional de la UCEMA, la Autoevaluación abarcó el período 2003-2013 y para su ejecución se conformó una Comisión Central de Autoevaluación (CCA) y una Comisión Técnica (CTA), encargadas del diseño, la coordinación del

1 LES, sancionada el 20 de julio de 1995, artículo 44°.

2 Acuerdo General UCEMA-CONEAU, suscripto el 8 de diciembre de 2012.

3 Resolución CONEAU N°382/11.

4 El Informe de Evaluación Externa de la UCEMA está disponible en: <http://www.coneau.gov.ar/archivos/evaluacion/667-inf-final.pdf>.

proceso, la recopilación y sistematización de la información, y de la confección del informe correspondiente.

Para tal fin, se diseñó una guía de temas y criterios comunes, que le permitió a la institución trabajar con los distintos actores de la Universidad bajo la modalidad de taller, relevamientos cuantitativos y encuestas, constatar la evolución de la UCEMA desde el anterior proceso de evaluación institucional, e identificar fortalezas, dificultades y propuestas de acción.

El objetivo de la evaluación externa es el de contribuir al mejoramiento de la calidad de la institución, para lo cual, resulta imprescindible tratar de conocer y comprender la situación de la Universidad a los efectos de poder señalar sus logros y dificultades, y efectuar recomendaciones en el marco de su propio proyecto institucional.

De esta forma, esta evaluación se lleva a cabo dentro del marco de la visión y misión definidas por la propia Universidad, considerándola una unidad de análisis integral, atendiendo a su historia y contexto de desarrollo. Los aspectos abordados son: a) Contexto local y regional; b) Misión y proyecto institucional; Gobierno y gestión; c) Gestión académica; d) Investigación, desarrollo y creación artística; e) Extensión, producción de tecnología y transferencia; f) Integración e interconexión de la institución universitaria; g) Biblioteca. Centros de Documentación. Publicaciones.

Los pares académicos que conforman el Comité de Pares Evaluadores (CPE), contando con la asistencia técnica y la participación institucional de CONEAU, comenzaron su labor en el mes de setiembre de 2014, cumplimentando los días 18 al 21 de noviembre la correspondiente visita a las instalaciones de la Universidad. En ella se entrevistaron con miembros de la comunidad, incluidos los responsables de la gestión institucional, y con distintos representantes del medio, donde se recogieron valiosas opiniones e información calificada sobre la situación institucional. Dichas opiniones complementaron los datos cuantitativos y cualitativos que se tuvieron inicialmente disponibles, principalmente, como resultado del proceso de autoevaluación.

Contexto local y regional

La UCEMA se encuentra ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Capital Federal de la República Argentina, extendiéndose su zona de influencia al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

El AMBA es el centro productivo, comercial, financiero, cultural y político más importante de Argentina, con una superficie de 2.590 km² y 12,8 millones de habitantes, y agrupa al 32% de su población. El 23% (2,9 millones) reside en la CABA, mientras que el restante 77% (9,9 millones) en los 24 partidos del Gran Buenos Aires (GBA).⁵ El AMBA, además, alberga la mayor aglomeración de empresas del país, generando un 40% del Producto Bruto Interno (PBI).⁶

En cuanto a la CABA, cabe destacar que, por sí sola, genera un Producto Bruto Geográfico (PBG) de aproximadamente el 20% del PBI, con el ingreso per cápita más elevado del país. Su economía se caracteriza por un fuerte desarrollo de los sectores de servicios (aportan más del 80% del PBG y ocupan el 78% de los puestos de trabajo formales del sector privado), donde se destacan la actividad financiera, las comunicaciones y los servicios empresariales, actividades en las cuales la demanda por educación es un factor clave.

En este contexto, y ante la existencia de un reconocimiento nacional e internacional de la calidad de los servicios educativos universitarios disponibles en el lugar, la demanda es creciente, tanto en estudios de grado, como de posgrado, y en particular, se presenta en forma sostenida en el ámbito de gestión privada.⁷

La oferta educativa universitaria en la zona de influencia de la

5 INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

6 Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. <http://www.mecon.gov.ar/peconomica/basehome/infoeco.html>.

7 Anuario Estadístico 2011 SPU: <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/Anuario%20de%20Estad%C3%ADsticas%20Universitarias%20-%20Argentina%202011.pdf>

UCEMA es muy amplia⁸ y está desarrollada a partir de un entramado institucional de múltiples e importantes asimetrías, que se encuentra en un proceso de consolidación, abonado por medio de mecanismos y vinculaciones interinstitucionales (formales e informales) de cooperación-competencia.

Actualmente, el Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior Metropolitano (CPRES MET)⁹ está conformado por 52 instituciones universitarias: 21 de gestión estatal y 31 de gestión privada. En la última década, en el CPRES-MET se crearon 5 nuevas instituciones de gestión estatal, todas Universidades nacionales (Universidad Nacional Arturo Jauretche en Florencio Varela, Universidad Nacional de Avellaneda, Universidad Nacional de Moreno, Universidad Nacional del Oeste, en Merlo, y Universidad Nacional de José C. Paz) y diversas instituciones universitarias de gestión privada (Instituto Universitario IDEA, Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, Universidad Metropolitana para la Educación y el Trabajo - UMET-, Universidad de San Isidro, Universidad Salesiana, entre otras).

La UCEMA es una Universidad privada de tamaño relativamente pequeño, estratégicamente definido por selectividad, que presenta una oferta académica que se destaca en el área de dirección de empresas, economía y finanzas, disciplinas en las que compete en su ámbito geográfico principalmente con la Universidad Torcuato Di Tella, la Universidad de San Andrés, y la Universidad Austral, entre otras.

Tiene sus orígenes en el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), fundado en el año 1978 con el objetivo de investigar sobre temas macroeconómicos¹⁰. Dados sus objetivos fundacionales, ante la necesidad de formar recursos humanos, el CEMA comenzó con

8 Guía de carreras SPU: http://guiadecarreras.siu.edu.ar/carreras_de_pregrado_y_grado.php

9 Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior –CPRES- Metropolitano: <http://portales.educacion.gov.ar/spu/cpres/regiones-cpres/cpres-met/>

10 Estatuto Asociación Civil Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina CEMA constituido el 3 de julio de 1978.

el dictado de cursos de posgrado (su primer graduado data de 1980) para luego, en 1995, ante la sanción de la LES, organizarse, en primer término como un instituto universitario (ya también con carreras de grado), y por último, en el año 1997, al incorporar otros campos disciplinares (Ciencias Políticas), alcanzar la jerarquía de Universidad.

Posicionada como pionera en la formación de posgrado en las temáticas insignia, en base a sus capacidades y experiencias en investigación y docencia, además de ampliar su oferta de grado y posgrado, desde 1997, incursionó con muy buena repercusión en Programas Ejecutivos específicos, y a partir del año 2000 completó con Doctorados su oferta de posgrado.

Transcurrida una década, con procesos de seguimiento, acreditación de carreras y Evaluación Institucional mediante, en 2007 el Poder Ejecutivo de la Nación (PEN) le otorgó el reconocimiento definitivo para funcionar como institución universitaria privada¹¹.

En la actualidad, la UCEMA, si bien tiene una acotada presencia como parte del sistema universitario argentino (fundamentalmente dada por su matrícula pequeña), está insertada en el ámbito de la CABA, y en particular, tiene un grado de inserción relevante en el área de dirección de empresas, economía y finanzas, tanto en enseñanza como en investigación. Sus productos tienen claramente definidos los destinatarios, esto es, un segmento poblacional de nivel socio-económico medio/alto, empresas y gobierno, por lo que su imagen está instalada principalmente en el ámbito en el cual interactúa¹².

Su proceso de inserción en el medio está íntimamente relacionado con su trayectoria institucional, donde, signada por su origen, fue incorporándose con la generación de nuevas ofertas académicas, e instalándose selectivamente, en forma firme por medio del reconocimiento de los logros y de su accionar.

11 Decreto PEN N° 980/07 de autorización definitiva a la UCEMA.

12 Por ejemplo, se puede constatar el muy buen posicionamiento de la UCEMA en el Informe Deloitte - Visión de Escuelas de Negocios en Argentina (2009) (estudio de opinión de profesionales de Recursos Humanos) en <http://www.ucema.edu.ar/deloitte>.

De esta forma, construyó una comunidad orgullosa de la institución, como así también vínculos interinstitucionales perdurables, donde los que se relacionan con la UCCEMA confían en ella, y a quienes les gustaría que tuviera una instalación pública mayor.

Misión y proyecto institucional. Gobierno y Gestión

Misión y proyecto institucional

La Asociación Civil Universidad del CEMA es una persona jurídica creada en el año 1992 por la Asociación Civil Centro de Estudios Macroeconómicos (CEMA), en cuya última reforma estatutaria¹³ se expresa: “tendrá como objetivo la dirección estratégica y el sostenimiento de la Universidad del CEMA, Institución Universitaria de enseñanza e investigación”.¹⁴

La Universidad, que comienza sus actividades como Instituto Universitario con autorización provisoria otorgada por Decreto PEN N° 95/05 de fecha 20 de enero de 1995, obtuvo el reconocimiento definitivo como tal, conforme al artículo 65 de la LES, por Decreto PEN N° 980/07 de fecha 25 de julio de 2007.

En el Estatuto Académico (EA) de la UCCEMA¹⁵ se manifiesta su **finalidad**: “La Universidad del CEMA, tiene por finalidad esencial, promover la excelencia y asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, el mejoramiento de la calidad y contribuir al logro de la eficiencia, equidad y pertinencia del sistema de educación superior”.¹⁶

También se expresan sus **objetivos** primordiales:

- a) Propender a la formación integral, humanística y científica, en la educación superior, mediante la docencia, la investigación y

13 Aprobada por la Inspección General de Justicia, según Resolución IGJ N° 996/09.

14 Estatuto Social de la Asociación Civil Universidad del CEMA, artículo 3°.

15 Estatuto Académico de la UCCEMA (EA) aprobado por Resolución MCyE N° 685/99.

16 Ídem, artículo 1°.

el intercambio de conocimientos, en lo particular en lo que se refiere a las relaciones entre ciencia y sociedad.

- b) Preparar para el ejercicio de actividades profesionales que requieran la aplicación de modernos conocimientos y metodologías formuladas a partir de las relaciones entre ciencia y sociedad.
- c) Promover el estímulo y participación en el desarrollo y perfeccionamiento del sistema de educación superior y colaborar en el logro de niveles óptimos de eficiencia y calidad.
- d) Promover las relaciones con los sectores productivos y oficiales, públicos y privados, de manera de facilitar el intercambio de conocimientos y el desarrollo acorde con los requerimientos de la comunidad.
- e) Desarrollar y promover actividades de investigación, extensión y transferencia de conocimientos de primer nivel.

La institución universitaria admite estudiantes de toda raza, color, religión, sexo, nacionalidad, ideología, capacidad física. No admite discriminación alguna.

En los claustros habrá completa prescindencia en materia ideológica, política, religiosa o racial, se priorizará la responsabilidad y sobre la base del pluralismo se promoverá la convicción democrática.¹⁷

La UCEMA ha elaborado su Plan Estratégico Institucional 2014-2020 (PEI)¹⁸ capitalizando la labor y los resultados del proceso de autoevaluación previo a su confección. El mismo se estructuró de la siguiente manera:

- ✓ Misión de la Universidad
- ✓ Visión
- ✓ Propósitos fundamentales
- ✓ Valores

¹⁷ Ídem, artículo 2º.

¹⁸ Resolución Rectoral UCEMA N° 04/14 de aprobación del Plan Estratégico Institucional 2014-2020.

Objetivos generales y líneas de acción para las líneas estratégicas:

1. Docencia
2. Investigación y Desarrollo
3. Extensión y Transferencia
4. Gestión institucional

En dicho PEI se señala que su **Misión** consiste en “Formar líderes para el mundo empresarial, político y académico, por medio de métodos de enseñanza de alta calidad e investigación original que contribuya al avance del conocimiento.”

Respecto de la **Visión**, se expresa que “La Universidad del CEMA se propone brindar una formación de excelencia en el nivel superior en los campos de la economía, finanzas, negocios, política e ingeniería que permita analizar los problemas en forma independiente y creativa. Todo esto, a través de la interacción entre docencia e investigación en un ámbito de libertad académica conformado por prestigiosos profesores, contribuyendo con la creación y comunicación del conocimiento, el saber y la cultura, y el desarrollo de la dirigencia económica, empresarial y política del país”.

En los **Propósitos fundamentales** se realiza la transcripción de los incisos a) al e) del artículo 2º del EA previstos, y respecto a los **Valores**, se reproducen los dos últimos párrafos del mismo artículo mencionado, con el agregado de lo siguiente:

- a) Ética y respeto por los valores de justicia, igualdad, solidaridad y cooperación.
- b) Los docentes gozan de libertad de enseñar e investigar según los propios criterios científicos y pedagógicos sin otras limitaciones que las establecidas por los fines y objetivos del Estatuto y las demás disposiciones aplicables.

La Universidad informa que los responsables de cada sector o unidad administrativa son quienes se encargan de generar las cuantificaciones del control de ejecución de cada línea de acción y de los planes operativos a implementar, los que son elevados anualmente

a la Secretaría General. Además, informa que los aspectos de contexto abordados en el IAI fueron tenidos en cuenta para la realización del PEI al que tuvo acceso el CPE. Sin embargo, a entender de dicho comité, el PEI no plantea aspectos de contexto como ser: dirección de la enseñanza superior, movimientos del entorno competitivo, situación nacional e internacional. Asimismo, los objetivos y líneas de acción del Plan para cada función, además de presentar omisiones o desfasajes temporales¹⁹, se encuentran expresados en términos generales sin cuantificar. Dado que no se exponen las magnitudes de las propuestas realizadas resulta dificultoso y subjetivo, no solo verificar su articulación con la misión y los objetivos institucionales, sino también el control que se realice en la ejecución de dicha planificación.

En general, se verifica coherencia de la misión y objetivos institucionales respecto de lo que desarrolla la UCEMA, cuestión que también se puede constatar parcialmente en la forma en que estos articulan con los objetivos y líneas de acción de su Plan Estratégico. La coherencia entre la misión y los objetivos institucionales con el accionar de la Universidad, forma parte de su cultura y trasciende su comunidad. Autoridades, docentes y alumnos expresan involucramiento con la excelencia académica, evidenciando, además, un amplio grado de compromiso respecto de la misión y los objetivos institucionales.

Gobierno y Gestión

La Asociación Civil Universidad del CEMA, entidad que ejerce la representación jurídica de la UCEMA, como se detalló precedentemente, tiene como único objeto la dirección estratégica y el sostenimiento de la Universidad, razón por la cual, puede entenderse que existe autonomía académica de la Universidad en sus decisiones.

19 Como ejemplos, entre otros, puede observarse que la visión no contempla lo expresado en las líneas de acción en docencia, en el punto h) donde se hace mención a estudiar la posibilidad de apertura del Departamento de Ciencias Jurídicas, lo cual guarda relación con lo informado en la visita del CPE sobre la creación de la carrera de Abogacía, o el tratamiento dado a la baja de la matrícula, donde al formular el PEI, la discusión ya se tendría que haber realizado y elaboradas las estrategias.

Si bien las principales autoridades de la Universidad (Rector, Vicerrector, y el Director del departamento de Contabilidad) se desempeñan como vocales del Consejo Superior de la Asociación (órgano de dirección), las cuestiones atinentes a este organismo son básicamente económico-financieras y, vista su estructura de financiamiento, al no depender de donaciones de empresas o particulares, se encuentra reducido el principal riesgo potencial de condicionamiento de la autonomía de la institución en la toma de decisiones.

En cuanto a su organización estructural, el Estatuto Académico prevé como estructura de la Universidad los siguientes órganos de gobierno unipersonales: Rectorado, Vicerrectorado, Secretaría Académica, Secretaría General, Centros y/o demás unidades académicas que se creen.²⁰

En cuanto a estos últimos, debe entenderse que se refiere a quienes los conducen, pero no está aclarado, como así tampoco, la denominación de los cargos de los responsables de dichos centros o unidades.

El mismo artículo, en su segundo párrafo, expresa: “También, la estructura académica se compone con el Consejo Académico, órgano colegiado integrado por: el Rector, el Vicerrector, el Secretario Académico, el Secretario General, los Directores de Departamentos y los Coordinadores de carreras de posgrado, todos ellos en forma permanente”. Con lo cual, podría inferirse que al definir órganos de gobierno unipersonales y mencionar a los centros y/o unidades académicas, se quiere referir a los Directores de Departamentos y a los Coordinadores de carreras de posgrado. En ningún caso se señala la dependencia de los distintos niveles de gobierno.

Su implementación se plasmó en una estructura de organización departamentalizada por funciones y/o productos, ancha y plana, donde se trabaja en equipos multidisciplinarios que ejecutan procesos horizontales y en red.

20 EA, artículo 4°.

A pesar de la existencia de un paulatino proceso de descentralización, se conduce con alto grado de concentración de las decisiones, donde las relaciones de autoridad remiten a una estructura mixta, en línea para administración, y staff para enseñanza, I+D, extensión, etc., con esquema de trabajo matricial y/o en comité característico de las adhocracias.

De esta forma, ante una descentralización selectiva, especialización horizontal (ancha), estructura matricial y trabajo integrado, el staff de apoyo es el que ejerce presión y los mecanismos de coordinación son de ajuste mutuo.

El funcionamiento de la Universidad está basado en menciones generales que están escritas en los documentos oficiales y en pautas que, no estando en normativas formalizadas, son establecidas verbalmente y aceptadas por los miembros de la organización. Esta informalidad le ha permitido conducirse flexiblemente ante los cambios o nuevos desafíos que tuvieron que afrontar. Al ser una estructura con escasos niveles decisorios, que opera en una escala de actividad reducida y con integrantes muy involucrados, ha podido conducirse exitosamente.

El perfil profesional y la formación académica de los componentes de la Universidad brindan a la institución una fortaleza importante a los efectos de planificar su desarrollo y actividades. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que el crecimiento y la mayor complejidad harán dificultoso continuar manejándose de esa manera.

Respecto del personal técnico y administrativo, cabe destacar que, como se mencionó precedentemente, la UCEMA es una universidad pequeña en relación al número de alumnos, con una estructura organizacional bastante plana, que funciona basada en las personas, donde se facilitan las comunicaciones y un esquema de trabajo poco formal con un buen clima laboral, lo cual favorece que las distintas necesidades de gestión puedan ser llevadas a cabo con la actual dotación de personal.

Este esquema de trabajo se encuentra posibilitado, también, por disponer de adecuados sistemas informáticos de gestión y control. Los sistemas implementados de gestión académica (SIGEU), administrativo

contable y de recursos humanos (GÉMINIS) y de seguimiento de candidatos a ingresar (CRM), están integrados y soportados por bases de datos de acceso compartido en tiempo real, de forma tal que responden específicamente a los objetivos de la organización.

Se ha podido comprobar un alto grado de satisfacción de parte de los usuarios de los distintos servicios que se prestan en la UCEMA, cuestión que está sustentada, además de recursos humanos y aplicaciones informáticas, en su localización, la infraestructura edilicia, el equipamiento y los servicios de apoyo para las funciones sustantivas que pone a disposición de su comunidad.

La UCEMA se encuentra ubicada estratégicamente en el extremo norte del “Microcentro” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), zona reconocida por la gran cantidad de empresas de servicios y comercios, de edificios gubernamentales (Casa de Gobierno, Ministerio de Economía, etc.), y el “centro financiero” de Argentina, que alberga a la Bolsa de Comercio de Buenos Aires y a las casas matrices de los bancos más importantes que operan en el país.

Dicha zona, por su importancia, es objeto de procesos de transformación y rediseño, donde, por medio de la renovación de los espacios públicos y llevando a cabo distintas iniciativas sociales, culturales, medioambientales,²¹ etc., se atienden requerimientos vinculados a la recreación y el turismo, pero principalmente, a la calidad de vida de sus habitantes y de los millones de trabajadores que la circulan cotidianamente.

Sus actividades se desarrollan en cuatro (4) inmuebles ubicados en el lugar. De los tres (3) edificios principales, dos (2) son propiedad, en forma íntegra, de la Asociación Civil Universidad del CEMA, y el otro, es compartido con un solo copropietario con actividades totalmente afines (investigación económica). Por último, el local destinado a la Biblioteca, de ubicación estratégica, es alquilado.

21 Por ejemplo la UCEMA participa en el “Plan Microcentro”, en el componente “tratamiento de basura”, que promueve la separación de residuos.

CUADRO I Inmuebles donde la UCEMA desarrolla sus actividades

EDIFICIO	AÑO DE CONSTRUCCIÓN	SUPERFICIE M2	SITUACIÓN DE DOMINIO
AV. CÓRDOBA 374 CABA	1997	3.373,55	PROPIO
RECONQUISTA 775 CABA	2003	3.072,42	PROPIO
AV. CÓRDOBA 637 CABA	1974	980,50	PROPIO
AV. CÓRDOBA 400 CABA		240,80	NO PROPIO
TOTAL M ²		7.667,27	

Fuente: Ficha SIEMI

Todos los edificios poseen servicios: agua, gas, energía eléctrica, cloacas, telecomunicaciones e informática y, además, tienen sistemas anti-incendios y luces de emergencia. Cumplen con las exigencias de las normas de seguridad e higiene (plan de evacuación, incendio, iluminación, ventilación, instalaciones termomecánicas, etc.), y cuentan con las habilitaciones correspondientes. Sus condiciones de accesibilidad son adecuadas (incluida la señalética y los mencionados sistemas de información por monitor). Cabe destacar que el mobiliario, en general, es de muy buena calidad y que su limpieza es llevada a cabo por personal propio de la UCEMA, en la que solo se terceriza el servicio de seguridad.

El equipamiento didáctico, en general, también es de muy buena calidad. Las aulas tienen red informática con acceso a Internet, y están dotadas con PC y equipamiento audiovisual (proyectores y equipos de audio). Dicha red LAN (Local Área Network) alcanza a todas las dependencias de la Universidad, complementándose con redes inalámbricas (WiFi) con similar cobertura. El servicio de Internet se contrata combinando distintos proveedores, garantizando de esta forma la continuidad de los servicios requeridos, tanto para el funcionamiento institucional, como para uso personal de los integrantes de su comunidad.

El equipamiento informático está compuesto por 20 servidores y 170 PCs, conectados en red y con acceso a internet, de las cuales más del 35% están afectadas como recursos áulicos (aproximadamente 60 PCs). Según lo informado la antigüedad promedio de las PCs es de 3 años y el ciclo de renovación del parque de PCs es del orden de 5 a 6 años.

Por último, en cuanto a Gobierno y Gestión, resulta de particular interés apreciar en qué medida la Universidad considera los diagnósticos y recomendaciones efectuadas en las evaluaciones institucionales previas, más allá de las formalidades, no solo por la evolución de la institución, sino también para poder constatar el compromiso con el que se asume e incorpora la propia actividad de evaluación. A tal fin, como referencia, se señalan a continuación los resultados de la evaluación externa realizada en el año 2001 en la dimensión referida a Gobierno y Administración, detallando su estado actual.

Debilidades:

- ✓ *La existencia sólo formal del Consejo Asesor Académico.* Actualmente dicho Consejo se convirtió en comités asesores de cada carrera. Cada comité se creó por Resolución Rectoral, en la cual también se designó a sus integrantes.
- ✓ *La estrategia de diversificación, basada en la incorporación de la carrera de Ciencias Políticas, se consideraba débil.* Se dejó de dictar la Licenciatura en Finanzas y se incrementó la oferta educativa en las siguientes carreras de grado: Ingeniería en Informática, Licenciatura en Relaciones Internacionales y Licenciatura en Marketing. Por otra parte, en posgrado se discontinuó la Maestría en Dirección Bancaria y se agregaron 2 doctorados (Dirección de Empresas y Finanzas). Además, se tiene previsto incorporar nuevas ofertas, dos (2) nuevas carreras de grado (Derecho y Recursos Humanos) y cuatro (4) nuevas carreras de posgrado.
- ✓ *No se había alcanzado una masa crítica en alumnos de grado, evidenciándose sobre todo en la carrera de Ciencias Políticas.* Dicho déficit es asumido, y subiste aún en este momento y también en la carrera de Ingeniería en Informática.

- ✓ *Se señalaba que la estructura financiera tenía una dependencia excesiva respecto de la matrícula, lo que le otorgaba cierta vulnerabilidad.* El estado actual se detalla en el punto siguiente de recomendaciones.
- ✓ *En cuanto a integración e interconexión, se marcaba la necesidad de prever una estructura más formal, acorde con las necesidades de crecimiento que se preveían.* El estado actual se detalla en el punto siguiente de recomendaciones.

Recomendaciones:

- ✓ *Modificar el Estatuto de la Asociación Civil a fin de dejar sentado que su objeto no era el de “fundar y mantener instituciones universitarias”, sino el de desarrollar actividades y prestar servicios de educación universitaria, bajo la denominación de Universidad del CEMA.* Esta recomendación fue concretada en la modificación realizada a los Estatutos de la Asociación Civil en el año 2009.²²
- ✓ *Formalizar con mayor precisión las estructuras organizativas de la institución y las funciones de sus diversos órganos de gobierno y administración, con el fin de evitar problemas de competencia entre órganos y funcionarios, en etapas futuras de crecimiento y mayor complejidad de la actividad académica.* Esta recomendación podría haberse formalizado con una resolución o plasmarla en un manual de funciones, lo cual no se realizó; no obstante, en el informe de autoevaluación institucional son expresadas con claridad las funciones.
- ✓ *Pensar la probabilidad de diversificar la base financiera de la institución para disminuir la excesiva dependencia de la matrícula.* En dicho informe se consignaba que en el año 2000 los ingresos por matrícula representaban el 99,12% de los ingresos. A partir de la información brindada por el Estado de Recursos y Gastos al 31/12/13 y sus notas y anexos, se puede establecer la siguiente estructura de ingresos: Matrículas

22 Cabe mencionar que en la carátula de los Estados Contables, esto se encuentra pendiente de actualización, lo cual debería ser corregido a futuro en la próxima confección de dicha documentación.

y Aranceles 69,3%, Cursos y Seminarios: 8,7%, Resultados Financieros y por Tenencia 22,0%.

Cabe mencionar que la mayor diversificación actual se manifiesta no sólo por las nuevas fuentes de ingresos, sino también por la caída en términos reales de la Matrícula y Aranceles.

- ✓ *Favorecer el desarrollo y fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional.* En este aspecto, se constata un alto grado de pertenencia, se desarrollan acciones permanentes y se encuentra en ejecución una nueva estrategia de comunicación.
- ✓ *Conservar y fortalecer la libertad, autonomía y el clima de trabajo.* Se evidencia que se ha venido trabajando positivamente en estos aspectos.
- ✓ *Alerta sobre los procesos de adaptación que requeriría el crecimiento.* El CPE considera que la institución es consciente de la necesidad de mantenerse alerta, aunque desestime modificaciones significativas de corto plazo.
- ✓ *Intensificar la fortaleza que tenía la Universidad en la difusión de la información necesaria para el funcionamiento académico.* Se ha proseguido trabajando activamente en este aspecto.

Gestión económico-financiera

La UCEMA presenta un presupuesto estable y equilibrado acorde a sus características institucionales, sus objetivos y niveles de actividad. Dicha estabilidad presupuestaria parte de su estrategia de desarrollo institucional (nace “como y desde” un centro de investigación), de sus propias capacidades de gestión económico-financiera y de una sólida situación patrimonial (infraestructura edilicia propia, inversiones, etc.).

De esta forma los resultados obtenidos por medio de oportunas aperturas de nuevas ofertas de grado y posgrado, y del incremento de actividad de los programas ejecutivos (capitalizando su masa crítica) se fueron conjugando con los ahorros generados en el momento de mayor demanda de sus posgrados, que adecuadamente invertidos posibilitaron

la adquisición y construcción de sus edificios y las colocaciones en inversiones financieras que, además, actúan como fondo anticíclico.

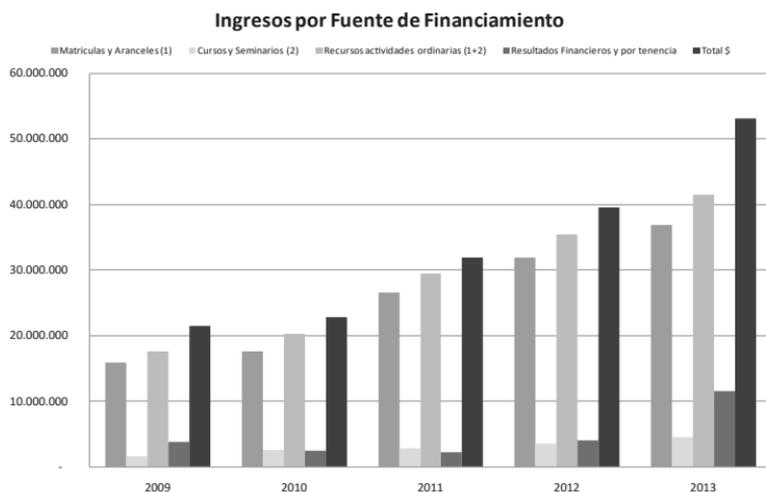
Su evolución presupuestaria en los últimos cinco (5) años (periodo 2009-2013) muestra una estructura de ingresos estable, con ingresos crecientes para las fuentes de financiamiento con origen en actividades institucionales (ordinarias), como así también para los Resultados Financieros y por Tenencia.

CUADRO II Evolución de Ingresos por Fuentes de Financiamiento (en pesos corrientes)

INGRESOS	2009	2010	2011	2012	2013
MATRICULAS Y ARANCELES (1)	15.937.820	17.633.594	26.666.725	31.895.982	36.839.320
CURSOS Y SEMINARIOS (2)	1.717.957	2.648.585	2.864.017	3.581.884	4.639.532
RECURSOS ACTIVIDADES ORDINARIAS (1+2)	17.655.777	20.282.179	29.530.742	35.477.866	41.478.852
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIAS	3.921.595	2.558.119	2.349.474	4.089.808	11.662.380
TOTAL \$	21.577.372	22.840.298	31.880.216	39.567.674	53.141.232

Fuente: Estados contables.

GRÁFICO I Evolución de Ingresos por Fuentes de Financiamiento



Fuente: Estados contables.

En su análisis se puede verificar lo siguiente:

a) Servicios Educativos Curriculares

Crecimiento promedio del 24,24% a valor nominal.

Valor promedio de participación: 76,93%, oscilando entre un 69,32% y un 83,65% del total de los recursos ingresados. Se constata un desplazamiento de las ofertas de posgrado por las de grado.

- *Ofertas de grado*: Valor promedio de participación: 35,80% oscilando entre un 29,10% y un 38,80%, presentando un 36,50% de incremento de participación en el rubro (al inicio del periodo en cuestión un 38,96% y al cierre 53,18%).
- *Ofertas de posgrado*: Valor promedio de participación: 41,50% oscilando entre un 33,10% y un 46,50%, presentando al inicio del periodo un 45,60% y al cierre 33,10% del total de Ingresos, y de un 61,04% a un 46,82% de los Servicios Educativos Curriculares.

b) Servicios Educativos Extracurriculares

Crecimiento promedio del 29,22% a valor nominal.

Valor promedio de participación: 9,26%, oscilando entre un 7,96% y un 11,60%.

Fundamentalmente, enmarcados en Programas de Formación Continua y organizados en generalistas, especializados y a medida para empresas.

c) Inversiones Financieras:

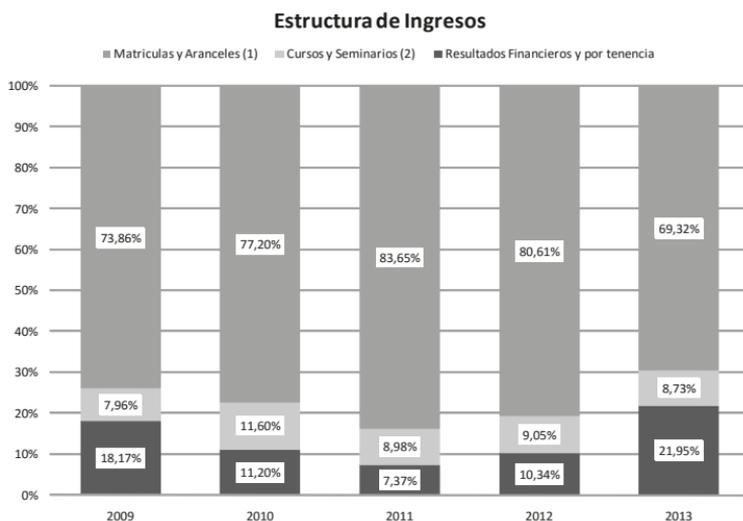
Crecimiento promedio del 54,08% a valor nominal.

Su participación promedio fue de 13,81%, tomando valores en un rango de mayor amplitud, entre un 7,37% y un 21,95% alcanzado en el último año. En los últimos años los resultados estuvieron supeditados prácticamente a las Diferencias de Cambio.

A los efectos de poder valorar los resultados expuestos, resulta necesario que los mismos se comparen con la inflación del periodo en cuestión, y también, tener en consideración que los Resultados Financieros y por Tenencia expuestos, han sido originados en contextos

económicos determinados, por lo cual no es posible asegurar la estabilidad de dicho recurso en futuros ejercicios.

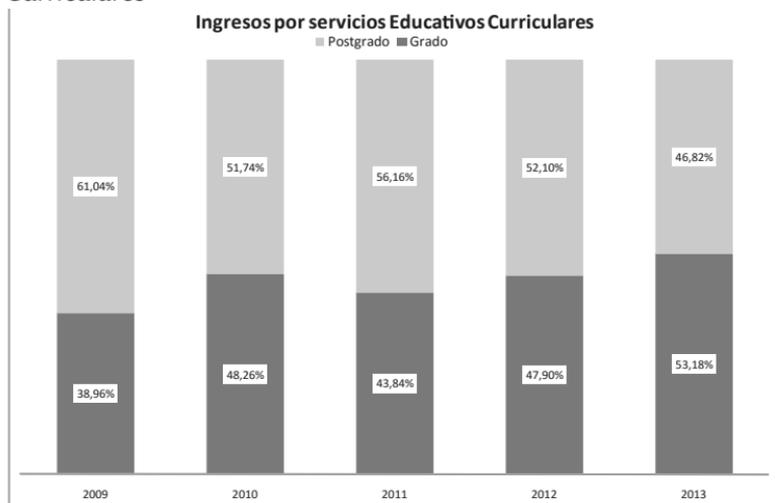
GRÁFICO II Evolución estructural de los ingresos



Fuente: Cuadro I.

Cabe destacar que el desplazamiento de las ofertas de posgrado por las de grado es originado por la combinación de un incremento paulatino de los alumnos de grado correspondiente a la incorporación y puesta en régimen de nuevas carreras y de una merma en la demanda de las ofertas de posgrado. En dicha merma, además de la situación económica en general, gravita directamente el incremento de competencia en un segmento que dominan unas pocas Universidades, mayoritariamente del sistema universitario privado.

GRÁFICO III Evolución de los Ingresos por Servicios Educativos Curriculares



Fuente: IAI.

Como puede constatar, en su evolución, la UCEMA comenzó a diversificar sus fuentes de financiamiento, sustituyendo las donaciones principalmente por los Resultados Financieros y por Tenencia y, además, por recursos generados por actividades de capacitación y formación continua, y de vinculación tecnológica de baja complejidad (Programas de formación de RRHH a medida).

A los efectos de evaluar la suficiencia presupuestaria y el equilibrio económico y financiero de la organización, se procedió a efectuar el análisis de estados contables a partir de la recolección y el procesamiento de datos disponibles. En el análisis del último Balance General de la Asociación Civil Universidad del CEMA al 31 de diciembre de 2013 se pueden verificar las siguientes afirmaciones:

Situación Patrimonial

El Total del Activo asciende a la suma de \$ 66.583.984.- y se financia en un 6,09% con Pasivos (\$4.052.098.-) y en un 93,91% con Capital Propio (\$62.531.886.-).

El Total del Activo se compone de un 71,22% de Activo Corriente (\$ 47.422.770.-) y un 28,78% de Activo No Corriente (\$19.161.214.-).

El principal rubro del Activo Corriente son las Inversiones Corrientes con un 86,93% (\$41.223.118.-), seguido por Caja y Bancos con un 10,91% (\$5.172.222.-) totalizando un 97,83% entre ambos.

En el Activo No Corriente, los Bienes de Uso representan su totalidad (\$19.161.214.-).

El Pasivo Corriente representa la totalidad del Pasivo, y asciende a la suma de \$ 4.052.098.-, donde las Deudas Corrientes (\$3.902.098.-) representan un 96,30%.

Los pasivos principales son las Remuneraciones y Cargas Sociales 66,45% (\$2.592.929.-) compuestas, casi en su totalidad, por una Provisión para Vacaciones y los Anticipos y Señas por Actividades Educativas 30,79% (\$ 1.201.606.-).

El Patrimonio Neto al cierre asciende a la suma de \$62.531.886.- y como se mencionó precedentemente financia el 93,91% del Activo Total.

Variaciones

El Total del Activo se incrementó en un 16,50% respecto del año anterior, presentando un incremento de las inversiones corrientes de un 36,42% (\$11.004.436.-), y una disminución de Caja y Bancos del 17,64% (\$1.115.131.-) y Deudores por Matrículas en un 12,34%.

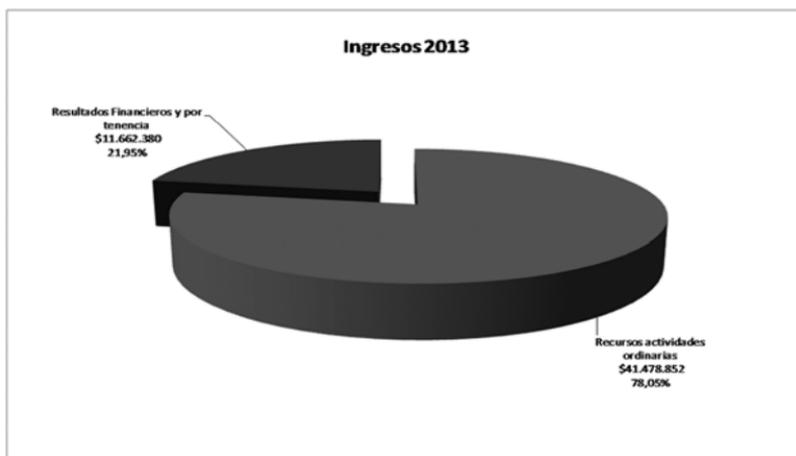
El Pasivo Total disminuyó un 15,03% (\$716.938.-), originado, a pesar del incremento del 24,10% en Remuneraciones y Cargas Sociales, en la reducción de 39,86% en Anticipos y Señas por Actividades Educativas y en un 68,68% en las Previsiones.

Por último, el Patrimonio Neto experimentó un incremento del 19,37%, el cual, a pesar del déficit operativo de \$ 1.515.007.-, impulsado por los Resultados Financieros y por Tenencias que originaron un superávit final del ejercicio de \$ 10.147.373.-, totalizó la suma de \$ 62.531.886.-.

Estado de Recursos y Gastos

Los recursos percibidos durante el ejercicio, provenientes de actividades ordinarias, ascendieron a \$ 41.478.852.-. Su comparación interanual nos muestra un incremento del 16,91%. Los mismos estuvieron conformados por Matrículas y Aranceles \$36.839.320.-, y por Cursos y Seminarios \$4.639.532.-, presentando un incremento de 15,50% y del 29,53% respectivamente.

GRÁFICO IV Recursos provenientes de actividades ordinarias



Fuente: Estados contables.

Los Gastos ascendieron a la suma de \$ 42.993.859.- presentando un incremento del 21,62%, donde los Gastos específicos de la actividad que representan un 97,92% (\$42.100.799.-) tuvieron un incremento del

22,26%, y la Depreciación de los Bienes de Uso que representa un 2,08% (\$893.060.-), presentó una disminución del 2,40%.

Respecto de los Gastos específicos de la actividad su comparación interanual muestra un incremento del 24,12% en Sueldos y Cargas Sociales, del 16,86% en los Servicios, de un 9,02% en Mantenimiento de Edificios, del 20,36% en los Bienes de Consumo y de un 23,36 % en Honorarios Profesionales.

De esta forma el Resultado Operativo del Ejercicio tuvo un déficit de \$ 1.515.007.-, representando un 3,65% de los recursos percibidos provenientes de actividades ordinarias, mientras que en el año 2012 había tenido un superávit de \$ 126.622.-, o sea del 0,36% sobre dichos recursos.

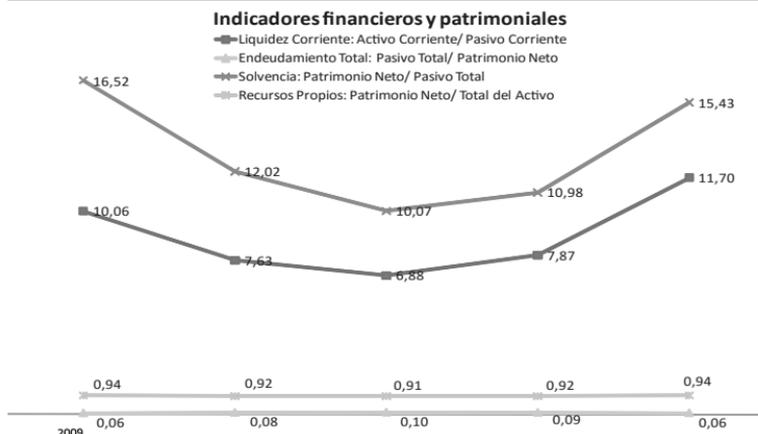
Los Resultados Financieros y por Tenencia presentan un notable incremento del 185,16% ascendiendo a la suma de \$ 11.662.380.-²³ (en 2012 habían sido de \$4.089.808.-) Las Diferencias de Cambio representan el 92,21%, los Intereses Ganados el 5,30% y las Diferencias de Cotización de Inversiones un 2,50%. Cabe destacar que en el año anterior estas últimas habían presentado una disminución del mismo orden (\$201.421.-), motivando, supuestamente, una reestructuración de cartera. Consecuentemente, el Superávit del Ejercicio ascendió a la suma de \$10.147.373.-arrojando un 16,23% sobre el Patrimonio Neto, duplicando de esta forma la relación lograda en 2012 (8,05%) donde el superávit alcanzó la suma de \$ 4.216.430.-.

Indicadores

Como se pudo prever en el curso del análisis precedente los indicadores reflejan la solidez económica, financiera y patrimonial de la institución.

²³ Al no estar reexpresados (ajustados por inflación) los estados contables, hay que tener en cuenta que no se puede dimensionar el valor real (una vez que se hubieran despejados las coberturas inflacionarias) de este importante resultado nominal. En general, todos los Resultados Financieros y por Tenencia si se reexpresaran evidenciarían un importe sin duda menor, pudiendo algunos inclusive llegar a ser nulos o de signo contrario.

GRÁFICO V Indicadores financieros y patrimoniales



Fuente: Estados contables.

Presupuesto

En cuanto al tema presupuestario, como se mencionó con anterioridad, la Asociación Civil Universidad del CEMA tiene como objetivo estatutario la dirección estratégica y el sostenimiento de la UCEMA, y siendo su Consejo Superior el órgano de administración y dirección de la misma, le corresponde aprobar el presupuesto anual de la Universidad, elaborado por su Rector.

Complementariamente, el EA de la UCEMA pone a cargo del Rector la conducción académica, administrativa, económica y financiera de la Universidad y le encomienda la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos a los fines de ponerlo a consideración del Consejo Académico de la Universidad, en forma previa a ser presentado ante el Consejo Superior de la Asociación Civil Universidad del CEMA.²⁴

Para tal fin, aunque le asigna al Vicerrector como funciones coordinar y supervisar la administración contable-financiera y controlar

²⁴ EA, artículo 11°.

la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos, es básicamente la Secretaría General la que está abocada directamente a las actividades de administración, para lo cual cuenta en su estructura con un área específica denominada “Administración, Tesorería y Servicios”.

En cuanto a la asignación del presupuesto, si bien sólo se dispone de mecanismos formales de asignación específica para promoción y difusión del trabajo de investigación denominado Fondo de Promoción de Investigadores (el cual, en realidad, es un premio, en proceso de obsolescencia), se observa un alto grado de coherencia entre los objetivos, las políticas explicitadas y las actividades de enseñanza, investigación y extensión que se llevan a cabo con financiamiento institucional.

Considerando el desarrollo institucional (centro de investigación que va incorporando paulatinamente las actividades de educación superior) y la impronta de conducción de la UCEMA, se puede concluir que los criterios de asignación están implícitos, se encuentran internalizados y están vinculados íntimamente a la estrategia institucional.

De esta forma, el presupuesto de la UCEMA se confecciona empleando una metodología madura de proyección de ingresos y egresos en base a lo ejecutado, y a las novedades que puedan surgir de un relevamiento interno donde participan las distintas unidades de gestión de la Universidad. Tomando como principales elementos de formulación al número de admisiones, las políticas arancelarias definidas y las salariales proyectadas, los gastos y/o adquisiciones extraordinarias, la inflación y la variación de tipo de cambio.

Cabe destacar que el presupuesto formulado, es monitoreado y ajustado en tiempo real en su ejecución, cuestión que se ve facilitada al ser de modalidad centralizada y disponer de aplicaciones informáticas específicas (CRM, SIGEU, etc.) que facilitan su seguimiento.

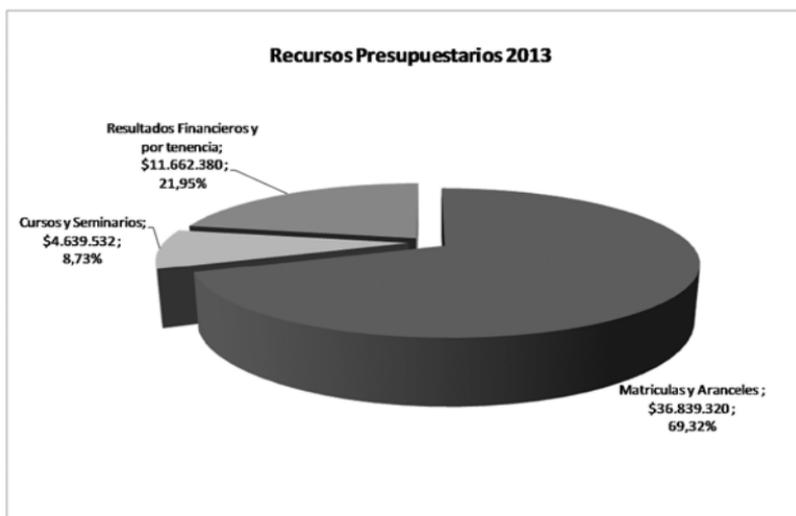
Los Recursos para el año 2013 ascendieron a la suma de \$ 53.141.232.- y complementando el tratamiento precedente, se efectúa la siguiente presentación de su estructuración:

CUADRO III Recursos Presupuestarios 2013 (en pesos corrientes)

INGRESOS 2013	MONTO EN \$	%
MATRICULAS Y ARANCELES (1)	\$36.839.320	69%
CURSOS Y SEMINARIOS (2)	\$4.639.532	9%
RECURSOS ACTIVIDADES ORDINARIAS (1+2)	\$41.478.852	78%
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIAS	\$11.662.380	22%
TOTAL \$	\$53.141.232	100%

Fuente: Estados contables.

GRÁFICO VI Recursos Presupuestarios 2013



Fuente: Cuadro II.

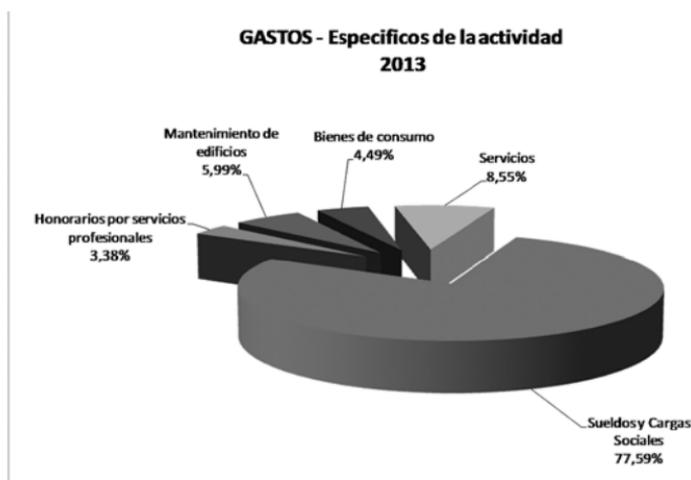
En cuanto a los gastos del periodo, los Gastos específicos de la actividad ascendieron a la suma de \$42.100.799.-.

CUADRO IV Gastos específicos de la actividad

GASTOS - ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD	2013	%
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	\$32.665.374	78%
HONORARIOS POR SERVICIOS PROFESIONALES	\$1.424.388	3%
MANTENIMIENTO DE EDIFICIOS	\$2.523.130	6%
BIENES DE CONSUMO	\$1.890.349	4%
SERVICIOS	\$3.597.558	9%
TOTALES EN \$	\$42.100.799	100%

Fuente: Estados contables.

GRÁFICO VII Gastos específicos de la actividad 2013



Fuente: Cuadro IV.

La estructura del gasto es equilibrada y si bien los Sueldos y Cargas Sociales se encuentran por sobre la media del sistema universitario privado,²⁵ es necesario destacar que la UCEMA solo tiene tercerizada

²⁵ Barsky, Osvaldo y Del Bello, Juan Carlos (2007): La Universidad Privada Argentina-CRUP.

la seguridad, y que casi la totalidad de los docentes y no docentes se encuentran bajo relación de dependencia laboral, lo cual implica mayores costos que bajo la modalidad de contratos de locación de servicios (práctica difundida en el sistema), gravitando inexorablemente en su competitividad.

Recursos Adicionales

En un proceso de diversificación con mecanismos probados de gestión, la UCEMA, como se describió precedentemente, desarrolló recursos complementarios a las matrículas y aranceles de ofertas de grado y posgrado, como ser:

- a) Servicios Educativos Extracurriculares: Corresponde principalmente a programas de capacitación y formación de RRHH (Cursos y seminarios).
- b) Inversiones Financieras: Rendimientos, Intereses, Dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos resultantes de la colocación de sus recursos en títulos, valores, y otros documentos financieros (Resultados Financieros y por Tenencia).

Por otro lado, es destacable que en el “Relevamiento de entidades que realizan Actividades Científicas y Tecnológicas (ACyT)” del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (MINCyT),²⁶ se mencionen actividades financiadas por terceros y en particular por organismos de promoción y fomento de la I+D,²⁷ de origen nacional e internacional, a la institución o a investigadores determinados, y en forma directa o indirecta, en este último caso para financiar proyectos de terceros.²⁸

Estas actividades, relativamente nuevas para la organización, requieren capacidades específicas para su gestión, ejecución y

²⁶ Relevamiento de entidades que realizan Actividades Científicas y Tecnológicas (ACyT) en http://indicadorescti.mincyt.gob.ar/documentos/Informe_UPRI_2012.pdf

²⁷ ANPCyT- FONCYT, International Development Research Centre (Canadá) Universidad de Harvard, etc.

²⁸ Crédito Fiscal, IncuBA Baitec, CABA 007 y BA Emprende 2013.

administración, las cuales resulta necesario desarrollar a los fines de evitar acotar el potencial institucional. Por ejemplo, se ha podido verificar (en el caso analizado) en la visita del CPE, dificultades respecto del control por UCEMA sobre los fondos propios manejados por terceros.²⁹ A fin de evitar dificultades, como ser en el caso analizado, se debería establecer un sistema que garantice su control.

En cuanto al potencial institucional, lo más significativo en relación a este tipo de actividades, es la “confianza” ganada por la UCEMA en la interacción con empresas, la cual constituye un valor que amerita profundizar su análisis. Esta confianza generada a través de la percepción de la forma en que la UCEMA realiza las actividades y de la calidad de sus productos (formación de grado y posgrado, egresados como empleados y/o ejecutivos, capacitación y/o formación de RRHH a medida, búsquedas laborales, pasantías, etc.), es reflejada por *partners*, clientes, docentes, alumnos y graduados en el ámbito empresarial, construyendo una plataforma ideal de despegue para las actividades de vinculación tecnológica universitarias.³⁰

29 Caso de subvención a Proyecto PFIP/MINCYT de la UCEMA, administrado por UVT externa.

30 REDVITEC en <http://www.redvitec.edu.ar/>.

Gestión académica

Estructura y programación académica

La UCEMA es Universidad pionera en programas de educación superior en las áreas de Economía, Política, Administración y Finanzas en Argentina. Sus antecedentes datan del año 1978, cuando, como Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), inició el dictado de los Máster en Economía, en Dirección de Empresa y en Finanzas.

En su construcción se evidencia la coherencia existente entre la misión y objetivos institucionales, las carreras de grado y posgrado que imparte, y su diseño organizacional, con una estructura académica acorde las actividades que desarrolla.

En este sentido, resulta visible que la estructura académica y de gestión responde a lo propuesto por la UCEMA. Según el EA,³¹ la estructura académica se organiza por Departamentos, Centros y otras Unidades Académicas. Su oferta está centralizada en 8 Departamentos a saber: Departamento de Dirección de Empresas, de Economía, de Finanzas, de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, de Ingeniería, de Contabilidad, de Marketing. También cuenta con un Departamento de Matemática que no posee carreras a su cargo, y cumple una función transversal a todas las carreras.

La unidad administrativa responsable del registro de la información académica es el Departamento de Política Académica, Legales y Registro, dependiente de la Secretaría General de la Universidad, donde se archivan los libros originales con las actas de exámenes, diferenciando las de grado de las de posgrado. Este es un Departamento que cumple una función muy importante, ya que tiene como principal objetivo

31 EA, artículo 4°.

“custodiar la memoria de la Universidad” y, además, “contribuir al logro de los más altos estándares de calidad y excelencia”.

Si bien resulta atípico que el resguardo de la documentación académica se realice en la Secretaría General, en lugar de la Secretaría Académica, según evaluaciones de la UCEMA³², esta asignación, facilitada por el sistema de registro implementado, permite la actualización instantánea, fidedigna, eficiente y consistente de los registros, así como su total protección.

Como se mencionó oportunamente, los sistemas informáticos de gestión académica (SIGEU), el administrativo contable y de recursos humanos (GÉMINIS) y el de seguimiento de candidatos a ingresar (CRM) están integrados respondiendo específicamente a los requerimientos de la organización. Además, el área de informática desarrolla tareas de apoyo a la docencia y existe un *campus* virtual por medio de la página *web* de la UCEMA, de buen posicionamiento³³, como herramienta complementaria de interacción para alumnos y docentes.

La oferta académica es de modalidad presencial, y responde a los objetivos de la institución en la búsqueda permanente de calidad. En la actualidad, se dictan siete carreras de grado, seis Maestrías -una de ellas en convenio con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)- y tres Doctorados.

Las carreras de posgrado y la carrera de Ingeniería en Informática están acreditadas por la CONEAU. La Maestría en Dirección de Empresas está acreditada, además, por una agencia europea de acreditación de MBAs llamada “Association of MBAs” (AMBA).

32 IAI, pág. 92.

33 Ranking Web de Universidades en http://www.Webometrics.info/es/latin_america_argentina?sort=asc&order=Impacto%20%28Posici%C3%B3n%2A%29

CUADRO V Oferta Académica de la UCEMA

UNIDAD ACADÉMICA / CARRERA	TIPO	AÑO DE INICIO DE DICTADO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / ACREDITACIÓN CONEAU ** (ENTRE PARÉNTESIS RESOLUCIÓN DE LA PRIMERA ACREDITACIÓN)
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES			
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	GRADO	2000	RM Nº 1293/97
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES	GRADO	2008	RM MNº 686/08
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO	MAESTRÍA	2001	RM Nº 755/00 CONEAU N 1164/11 (245/04)
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD			
CONTADOR PÚBLICO	GRADO	2001	RM Nº 1658/99
DEPARTAMENTO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS			
LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	GRADO	1996	RM Nº 1006/95
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS	MAESTRÍA	1999	RM Nº 2522/98 CONEAU Nº956/12 (091/01)
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	MAESTRÍA	1999	RM Nº 2068/98 CONEAU Nº 815/11 (160/01)
DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	DOCTORADO	2001	RM Nº 1185/01 CONEAU Nº 1186/12 (062/03)
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA			
LICENCIATURA EN ECONOMÍA	GRADO	1996	RM Nº 1006/95
MAESTRÍA EN ECONOMÍA	MAESTRÍA	1995	RM Nº 213/00 CONEAU Nº 1064/11 (807/99)
DOCTORADO EN ECONOMÍA	DOCTORADO	2000	RM Nº 676/99 CONEAU Nº1188/12 (105/01)
DEPARTAMENTO DE FINANZAS*			
MAESTRÍA EN FINANZAS	MAESTRÍA	1999	RM Nº 2066/98 CONEAU Nº 539/11 (730/00)
DOCTORADO EN FINANZAS	DOCTORADO	2002	RMN Nº 0297/03 CONEAU Nº 1187/12 (208/04)
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA			
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA	GRADO	2004	RM Nº 1169/02 CONEAU Nº 132/12
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS	MAESTRÍA	2000	RM Nº 1682/99 CONEAU Nº 1063/11 (086/01)

UNIDAD ACADÉMICA / CARRERA	TIPO	AÑO DE INICIO DE DICTADO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / ACREDITACIÓN CONEAU ** (ENTRE PARÉNTESIS RESOLUCIÓN DE LA PRIMERA ACREDITACIÓN)
DEPARTAMENTO DE MARKETING			
LICENCIATURA EN MARKETING	GRADO	2009	RM N° 590/08
DEPARTAMENTO DE MATEMÁTICA E INFORMÁTICA			
SIN CARRERAS			
FUENTE: CONEAU GLOBAL * LA LICENCIATURA EN FINANZAS (RM N°1006/95) NO HA INICIADO SU DICTADO (IAI P. 77) ** TODAS LAS CARRERAS ACREDITADAS EN SEGUNDA CONVOCATORIA ACREDITARON POR 6 AÑOS (IAI P. 78)			

La UCEMA tiene previsto ampliar la oferta académica, con dos (2) nuevas carreras de grado (ambas con pedido de autorización al Ministerio de Educación) y cuatro (4) nuevas carreras de posgrado³⁴. Esto resulta conveniente, oportuno y factible de materializar con un esfuerzo razonable, a partir de la masa crítica que existe en los distintos Departamentos.

Las nuevas ofertas académicas son:

Carreras de grado:

- ✓ Derecho (expediente ME N° 18.391/14)
- ✓ Recursos Humanos (expediente ME N° 17.480/14)

Carreras de posgrado:

- ✓ Maestría en Estudios Internacionales (Académica)
- ✓ Maestría en Finanzas Bancarias (Profesional)
- ✓ Especialización en Finanzas
- ✓ Especialización en Gestión de Proyectos.

Cabe destacar que para el otorgamiento oficial provisorio de los títulos de estas nuevas carreras de posgrado, la CONEAU efectuó recomendaciones similares a las realizadas para las carreras de posgrado

³⁴ IAI, pág. 89.

ya existentes, en general referidas a incentivar las actividades de investigación. Las debilidades que originaron dichas recomendaciones se han corregido en la mayoría de los casos, aunque continúan siendo, preferentemente, carreras profesionalistas.

En el PEI se han consignado las líneas estratégicas vinculadas a la función Docencia³⁵, donde se destaca que la oferta académica está conformada por rigurosos planes de estudios a los fines que el estudiante posea una fuerte base conceptual y se adapte a los cambios de la realidad profesional y académica con una visión integradora.

En función de los **Objetivos Generales**, explicitados en dicho Plan, se destacan los referentes a la oferta académica:

- *”Propender a la educación profesional y científica de grado y posgrado, en los campos de negocios, economía aplicada, políticas económicas, finanzas, política, relaciones internacionales e ingeniería dentro de un marco de educación humanística y liberal.”*
- *“Brindar a los alumnos conocimientos, teorías y metodologías modernas mediante la vinculación de la docencia y la investigación.”*
- *“Estimular un espíritu crítico y reflexivo en los estudiantes, preparándolos para emprender con solidez y responsabilidad actividades académicas y profesionales con sentido ético y sensibilidad social.”*

Las **Líneas de Acción** propuestas para cumplir con los Objetivos Generales, son:

- Continuar con la oferta de grado y posgrado actual preservando la excelencia y el prestigio alcanzado.
- Comenzar en el año 2015 el dictado de 4 nuevas carreras de posgrado.
- Actualizar los programas analíticos, respetando los contenidos mínimos, e incorporar nuevas tecnologías en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Flexibilizar los planes de estudios.

35 PEI, pág. 9.

Los resultados de las encuestas realizadas a docentes, estudiantes, graduados y personal directivo, correspondientes a las carreras de grado y posgrado, muestran que un alto porcentaje de los encuestados aprueban la pertinencia de las mismas, los planes de estudios y los programas analíticos, los cuales son actualizados periódicamente, tanto en contenido como en la estrategia de la enseñanza-aprendizaje y bibliografía.

Cuerpo académico

Las cuestiones referentes al cuerpo docente están precisadas en el Reglamento de Docencia e Investigación (RDI),³⁶ conformado por la siguiente estructura: Docencia, Investigación, Derechos de los docentes, Deberes de los docentes, Selección y designación de los docentes, Evaluación del cuerpo docente y Dedicación docente. En este documento, además, se encuentra explicitado que toda norma del Reglamento y del Estatuto Académico debe ser cumplida por los docentes e investigadores, previa notificación de las mismas.³⁷

En cuanto a la conformación del cuerpo docente³⁸, se establece que el mismo está integrado por:

- a) Profesores Regulares
- b) Profesores Adscriptos

a) En la categoría Profesores Regulares se distinguen:

1. Profesor Titular: se requiere el grado de doctor (doctorado o PhD) o estudios similares, o tener una destacada trayectoria docente y de investigación. Responsable del curso al cual es asignado. Sus funciones abarcan la docencia, la investigación, la extensión, la participación en el desarrollo y evaluación del aprendizaje y de la

36 Resolución Rectoral N° 18/11 Reglamento de Docencia e Investigación (RDI).

37 Ídem, artículo 34°.

38 Ídem, artículo 30°.

currícula, la tutoría de alumnos y todas aquellas que requieran de su conocimiento en la especialidad;

2. Profesor Asociado: se requiere título universitario de igual o superior nivel a aquel en el que ejercen la docencia y/o tener una destacada trayectoria docente y de investigación. Con funciones iguales a las de los profesores titulares.
3. Profesor Asistente: se requiere título de grado. Asiste o colabora con los profesores titulares o asociados en el dictado de los cursos.

b) La categoría de Profesor Adscripto incluye a:

1. Profesores Honorarios (personalidad relevante en el campo de las ciencias, de las artes, de las letras o del servicio a la humanidad).
2. Profesores Invitados (persona que por sus conocimientos, capacidades, méritos, prestigio y dedicación es invitada a hacerse cargo de parte, uno o más cursos por un tiempo determinado).
3. Profesores Visitantes, pertenecen a otra Universidad del país o del exterior, a quienes se invita a desarrollar actividades docentes de especial interés.

En cuanto a la dedicación docente, la siguiente tabla ilustra las definiciones establecidas por la Universidad en el RDI³⁹ al respecto:

CUADRO VI Tipo de Dedicaciones docentes

DEDICACIÓN DOCENTE	CARGA HORARIA SEMANAL
EXCLUSIVA Y DE TIEMPO COMPLETO	40
EXCLUSIVA Y DE TIEMPO PARCIAL	11 A 20
SIMPLE Y DE TIEMPO PARCIAL	HASTA 10

Fuente: Ficha SIEMI

³⁹ Ídem, artículo 31°.

Por dedicación exclusiva se entiende que son profesores que prestan sus servicios únicamente en la UCEMA. La nomenclatura “tiempo completo” equivale en carga horaria, a lo que se define usualmente en las Universidades Nacionales como dedicación exclusiva (40 horas semanales o más). Cabe destacar que, en concordancia con lo manifestado en la Evaluación Externa del año 2001, se considera confusa la nomenclatura empleada, en particular la denominada “simple y de tiempo parcial”.

De acuerdo con los datos proporcionados por la UCEMA, en el tiempo transcurrido entre las dos evaluaciones hubo un incremento importante del plantel docente. Al año 2013, la UCEMA tenía 233 docentes en su planta regular, y en la Evaluación Externa anterior, contaba con un plantel de 147 docentes, lo que representa un incremento del 58,5%.

CUADRO VII Evolución de la dotación docente 2000/2013

DEDICACIÓN	2013			2000		
	TITULAR O ASOCIADO	ASISTENTE	TOTALES	TITULAR O ASOCIADO	ASISTENTE	TOTALES
EXCLUSIVA O MAYOR	29	0	29	17	3	20
SEMIEXCLUSIVA	9	2	11	5	0	5
SIMPLE O MENOR	126	69	195	77	45	122
TOTALES	164	71	235	99	48	147

Fuentes: 2013 ficha SIEMI y 2000 EE2001.

Cabe destacar que, en más de 10 años, su evolución muestra un desarrollo armónico, preservando las relaciones de categoría y dedicación existentes. En cuanto a categorías, con una relación Titulares+Asociados/Asistentes de 70/30, y respecto a dedicaciones, con un 17% de mayores dedicaciones.

CUADRO VIII Análisis estructural de la dotación docente

DEDICACIÓN	2013			2000		
	TITULAR O ASOCIADO	ASISTENTE	TOTALES	TITULAR O ASOCIADO	ASISTENTE	TOTALES
EXCLUSIVA O MAYOR	18%	0%	12%	17%	6%	14%
SEMIEXCLUSIVA	5%	3%	5%	5%	0%	3%
SIMPLE O MENOR	77%	97%	83%	78%	94%	83%
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%
RELACIÓN	70%	30%	100%	67%	33%	100%

Fuente: Cuadro VII.

En cuanto a su asignación en las distintas ofertas, 116 profesores del cuerpo docente realizan exclusivamente tareas de grado, 83 de posgrado, y 35 realizan tareas de grado y posgrado.

CUADRO IX Asignación de docentes según ofertas académicas

OFERTA ACADÉMICA	DOCENTES	
	CANTIDAD	%
SÓLO GRADO	116	50%
SÓLO POSGRADO	83	35%
GRADO/POSGRADO	35	15%
TOTAL	234	100%

Fuente: Ficha SIEMI.

Teniendo en cuenta que el total de alumnos de grado al año 2013 era de 504, y que 151 profesores realizan tareas de grado, se deduce una alta relación alumno/docente (3,3 alumnos por docente), aun cuando los alumnos cursaren regularmente todas las materias programadas para cada semestre.

En los posgrados, en ese mismo año, el total de cursantes era de 497, siendo 118 los profesores que realizaban tareas de posgrado. Lo cual, también da una relación muy holgada entre alumnos y docentes (4,2 alumnos por docente). En este sentido, se puede afirmar que existe

una relación muy adecuada entre la dotación docente para atender la programación académica y la cantidad de alumnos.

En cuanto a los cargos, la información proporcionada respecto del cuerpo docente, cantidad de docentes, categorías, cargos y dedicaciones, permite concluir que la dotación de 234 docentes se desempeña en un total de 389 cargos docentes, 49% corresponden a los 78 Profesores Titulares (1,48 cargos/docente) y 29% a los 83 Profesores Asociados (1,37 cargos/docente), totalizando un 78%, y un 22% de los cargos a los 71 Asistentes (1,18 cargos/docente).

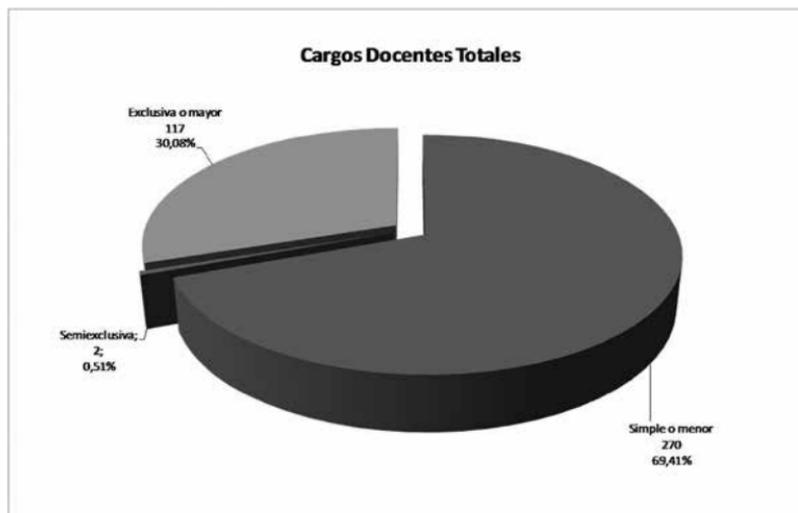
CUADRO X Cargos docentes

CATEGORÍA	DEDICACIÓN			CARGOS TOTALES
	SIMPLE O MENOR	SEMIEXCLUSIVA	EXCLUSIVA O MAYOR	
PROFESOR TITULARES	72	2	117	191
PROFESOR ASOCIADO	114	0	0	114
PROFESOR ASISTENTE	84	0	0	84
TOTALES	270	2	117	389

Fuente: IAI UCEMA.

El criterio interno empleado de asignación de los docentes a asignaturas, en cuanto a las dedicaciones, nos muestra relaciones de cargos/docente de 4,03 para exclusivos (la totalidad de los docentes que revistan con dedicación exclusiva se desempeñan como Profesor Titular), 2 para parcial y de 1,31 para simple. Lo cual se puede visualizar, también, en el siguiente GRÁFICO:

GRÁFICO VIII Cargos docentes



Fuente: Cuadro X

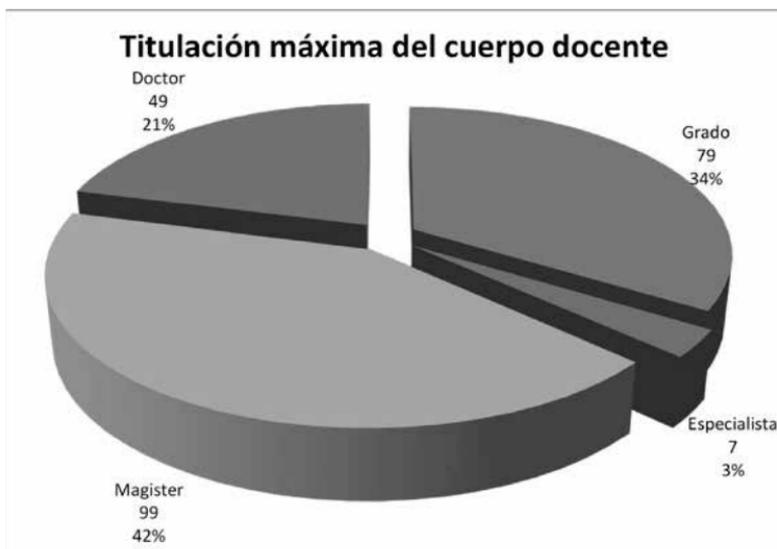
La conformación de la dotación en cuanto al nivel de titulación de los docentes resulta destacable, ya que la misma tiene un 66% de docentes con mayor formación, de los cuales el 21% son doctores, 42% masters, 3% especialistas y, solo el 34% posee únicamente título de grado.

CUADRO XI Nivel de formación académica del cuerpo docente

CATEGORÍA	MÁXIMA TITULACIÓN ALCANZADA				TOTAL
	GRADO	ESPECIALISTA	MAGISTER	DOCTOR	
PROFESOR TITULAR	18	1	24	37	80
PROFESOR ASOCIADO	27	4	43	9	83
PROFESOR ASISTENTE	34	2	32	3	71
TOTAL	79	7	99	49	234

Fuente: Ficha SIEMI

GRÁFICO IX Titulación máxima alcanzada del cuerpo docente



Fuente: Cuadro XI.

Del análisis de la dotación docente asignada en las ofertas de grado, surge que los Profesores Titulares que ostentan grado doctoral son 26, y están distribuidos de la siguiente forma: 14 de ellos en el Departamento de Dirección de Empresas, 9 en el Departamento de Economía, 2 en el de Ingeniería, y 1 en el de Matemática e Informática. No cuentan con profesores con grado de Doctor los Departamentos de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, Contabilidad, Finanzas, y Marketing. En estos Departamentos, la mayoría de los profesores titulares ostentan grado de Magíster o Master, siendo el Departamento de Contabilidad el que los presenta en mayor número (seis), donde, además, se desempeña el mayor número de Profesores Titulares con sólo título de grado (cinco).⁴⁰

⁴⁰ Ficha SIEMI, incluye un Profesor Asociado.

En resumen, de los 62 profesores titulares de carreras de grado, 26 tienen grado de Doctor, 24 de Magíster o Master, 1 de Especialista, y 12 título de grado. De todo ello se puede concluir que –tomando como indicador los grados académicos- la composición del cuerpo docente tiene un nivel de formación de excelencia en los Departamentos que se pueden considerar como “insignia” para la Universidad, y un nivel más que suficiente y adecuado en los demás Departamentos.

El RDI también prevé el derecho de los docentes a actualizarse y perfeccionarse de modo continuo en la especialidad,⁴¹ así como el deber de actualizarse en su formación profesional.⁴²

Con el objetivo de mantener el nivel de excelencia, la UCEMA desarrolla una política implícita de perfeccionamiento y actualización del personal docente, instrumentada por medio de actividades que resultan suficientes y adecuadas:

- a) formación en el exterior (con mantenimiento del salario)
- b) implementación de seminarios disciplinares
- c) *coaching* en estrategias de enseñanza-aprendizaje
- d) acceso a programas de maestrías y doctorados propios

De esta forma, parte del cuerpo docente ha cursado carreras de posgrado en la propia institución y también en el exterior (para lo cual, resulta sumamente importante el apoyo brindado por la UCEMA conservándole al docente su cargo y sueldo para poder asistir).

Además, se dispone de una oferta numerosa de seminarios y jornadas vinculadas a las disciplinas de la economía, gestión, finanzas, política y marketing, con la participación de destacados referentes de orden nacional e internacional.

Asimismo, se cuenta con un asesoramiento pedagógico externo y *coaching* en estrategias de enseñanza-aprendizaje desarrollado en función de los resultados de la evaluación de desempeño. Los docentes

41 Reglamento de Docencia e Investigación, artículo 20°.

42 Ídem, artículo 27°.

que se encuentran bien posicionados en las encuestas realizadas a los alumnos acompañan a los pares que no han sido evaluados satisfactoriamente tanto en el dictado de clases, como en la revisión del programa.

En las entrevistas mantenidas, los docentes de grado y posgrado manifestaron el deseo de que hubiera un mayor intercambio entre los distintos departamentos. También hubo una coincidencia generalizada en que la institución cumple acabadamente con la línea de acción propuesta en su PEI, respecto de mantener la excelencia del cuerpo docente, la evaluación continua, la formación integral y la ética.

Como se mencionó precedentemente, el RDI determina las normas y pautas, incluyendo los mecanismos de selección⁴³ y permanencia, y el procedimiento para la evaluación del desempeño de los docentes.⁴⁴

Los docentes pueden ser propuestos por los Directores de Departamentos, Coordinadores de las Carreras de Posgrado, las autoridades académicas o por otro docente de la institución. La designación la realiza el Rector asesorado por el Consejo Académico, es anual y se realiza mediante Resolución Rectoral, que es inapelable.

La incorporación de docentes es a través de antecedentes, tanto para cargos efectivos como interinos.⁴⁵ En la visita del CPE a la Universidad, se pudo percibir que, posiblemente, lo más importante es que la selección se concreta a través del dictado de un seminario y entrevistas (no existe concursos de títulos, antecedentes u oposición) en las cuales la persona del Rector juega un papel altamente preponderante.

Por los frutos que la Universidad puede exhibir hoy, todo indica que este procedimiento ha sido eficiente en la etapa fundacional de la UCEMA, y lo sigue siendo hasta hoy. Si bien ni el Estatuto ni la normativa docente prevén una carrera docente estructurada, parecería que ello no obsta la consolidación de su plantel docente.

43 Ídem, artículo 22°.

44 Ídem, artículo 25°.

45 IAI, pág. 99.

Respecto de la evaluación del cuerpo docente, la misma presenta dos instancias: una referida a la información brindada por las autoridades académicas, teniendo en cuenta su trayectoria de investigación, la participación en seminarios, congresos, las actividades de transferencias y el desempeño docente; y otra, cuya información se obtiene de una encuesta que proviene en forma directa de los alumnos. Toda la información recabada y utilizada para decidir la renovación o no del docente, se encuentra a su disposición.

Durante la visita del CPE a la Universidad, algunos alumnos manifestaron sentirse condicionados, de algún modo, al tener que emitir su opinión en el momento previo a rendir sus exámenes finales, ya que, a pesar de que las encuestas son anónimas, el reducido número de alumnos por curso genera cierto grado de sobreexposición.

De acuerdo con lo manifestado por la UCEMA, estos mecanismos de selección, permanencia, promoción y evaluación son adecuados y responden a los requerimientos de la institución, permitiendo preservar el nivel de calidad y excelencia del cuerpo académico.⁴⁶

También se ha podido comprobar en la visita del CPE a la institución –tal como se señalara como una de las fortalezas en el informe de Evaluación Externa elaborado por la CONEAU en 2001- la existencia de un núcleo de docentes con dedicación exclusiva que se desempeña con tiempo completo, como un equipo cohesionado y con un alto grado de compromiso con el logro y los objetivos de la institución. Como así también, que los docentes que no pertenecen a este núcleo –cuya dedicación es menor- tienen un adecuado nivel de inserción y sentido de pertenencia, y evidencian un alto nivel de satisfacción con la organización de la docencia.

Cabe destacar que en este núcleo los docentes ostentan el grado doctoral casi en su totalidad, y en su mayoría, el grado de PhD obtenido en Universidades de los Estados Unidos de América (con primacía de la Universidad de Chicago -lugar de graduación del Rector y del

46 Ídem, pág. 101.

Vicerrector- y de la Universidad de California, Berkeley). Si a ello se agrega que la cantidad de profesores que lo constituyen es importante, se puede concluir que la UCEMA cuenta con un alto nivel de formación y dedicación en su cuerpo docente que garantiza el cumplimiento de los objetivos de programación académica. Esta afirmación se ha podido constatar en la visita del CPE, también, con el grado de aprobación evidenciado por parte de docentes, alumnos y egresados.

Alumnos y graduados

La población estudiantil de carreras de grado en la UCEMA ha crecido el 300% respecto de la existente en la Evaluación Externa previa⁴⁷ (de 125 a 504 alumnos).

CUADRO XII Alumnos de Carreras de Grado Año 2013

CARRERA	NUEVOS INSCRIPTOS	REINSCRIPTOS	ALUMNOS
CONTADOR PÚBLICO	31	38	69
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA	8	27	35
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	2	4	6
LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	50	156	206
LICENCIATURA EN ECONOMÍA	32	102	134
LICENCIATURA EN MARKETING	21	18	39
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES	3	12	15
TOTAL GENERAL	147	357	504

Fuente: SIEMI

En el análisis de los nuevos inscriptos, entre los años 2007 y 2011, se observa un incremento del número de ingresantes causado principalmente por el importante crecimiento en la Licenciatura en Dirección de Empresas, por el inicio de la carrera de Contador Público

⁴⁷ Informe Final Evaluación Externa 2001, Anexo Cuadro 5

(año 2007) y de la Licenciatura en Marketing (año 2009). Salvo en la licenciatura en Economía, en la cual fluctuó, los nuevos inscriptos en el resto de las ofertas han disminuido en dicho periodo. En el año 2012 hay un descenso que precede a una marcada caída en el año 2013, causada fundamentalmente por una fuerte disminución de ingresantes a la Licenciatura en Dirección de Empresas, que pasó de representar un 50% del total en 2008, a un 34% en el año 2013.

Se verifica, pues, una baja de nuevos inscriptos en los últimos años, tendencia que de continuar así podría dificultar el normal funcionamiento de la Universidad.

CUADRO XIII Nuevos Inscriptos en Carreras de Grado. Años 2003 a 2013

CARRERAS DE GRADO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
LIC. EN DIR. DE EMPRESAS	29	33	52	60	68	73	75	69	95	92	50
LIC EN ECONOMÍA	29	32	42	24	31	30	23	40	37	40	32
LIC. EN CIENCIAS PLÍTICAS	13	8	9	16	10	7	10	3	2	3	2
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA		16	11	11	26	11	20	9	14	9	8
CONTADOR PÚBLICO					18	23	29	44	40	27	31
LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES							9	6	9	5	3
LIC. EN MARKETING							3	14	14	15	21
TOTAL NUEVOS INSCRIPTOS	71	89	114	111	153	144	169	185	211	191	147

Fuente: IAI UCEMA

En cuanto a la deserción, la tasa promedio de deserción para las cohortes 2003-2013⁴⁸ en general es baja, si bien no es uniforme para todas las carreras de grado. Los casos de deserción, según expresa la Institución en su IAI, se producen principalmente en el ciclo común, en muchas ocasiones por cambios de carrera, originados por situaciones de crisis vocacional o por el nivel de exigencia.⁴⁹

48 IAI, pág. 112.

49 IAI, pág. 112.

CUADRO XIV Tasa de deserción

CARRERAS	TASA PROMEDIO DESERCIÓN
LICENCIATURA EN ECONOMÍA	23%
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES	24%
CONTADOR PÚBLICO	38%
LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	39%
LICENCIATURA EN MARKETING	45%
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA	47%
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	48%

La UCEMA presenta las siguientes estadísticas de Egresados:

CUADRO XV Egresados de carrera de grado. Años 2007 a 2013

CARRERA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CONTADOR PÚBLICO	2	11	2	13	24	25	24
INGENIERÍA EN INFORMÁTICA	0	0	13	4	0	6	5
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	5	4	10	4	0	2	1
LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	21	27	34	35	40	36	40
LICENCIATURA EN ECONOMÍA	23	20	19	23	21	19	22
LICENCIATURA EN MARKETING	0	0	0	0	1	10	7
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES	0	0	0	3	0	1	3
TOTAL GENERAL	51	62	78	82	86	99	102

Fuente: ficha SIEMI

En relación directa, se obtienen muy buenos indicadores de duración de cursada⁵⁰ y se registran altas tasas de egreso.

⁵⁰ IAI, pág. 114.

CUADRO XVI Tasa de egreso por cohorte

COHORTES	TASA DE EGRESO POR COHORTE (EN%)						
	LIE	LIDE	LICP	ININF	CCP	LIRI	LIMA
2003	80	59	57				
2004	73	64	22	65			
2005	76	56	70	33			
2006	86	56	56	18			
2007	63	67	10	54	42		
2008	78	61	38	36	50		
2009	76	64	40	14	47	33	20
2010	65	49	25		67	33	71
TASA DE EGRESO PROMEDIO	75	60	40	37	52	33	46

Respecto de las duraciones, no existe una brecha significativa entre la duración teórica y la real, destacándose especialmente las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas. Con referencia a la tasa de egresados por cohorte – 2003/2010 – (en %), la más alta corresponde a la Licenciatura en Economía (promedia 75%), y la más baja a la Licenciatura en Relaciones Internacionales (promedia 33%).⁵¹

Por último, cabe destacar que la posibilidad de acceder a dos títulos de grado por reconocimiento automático de materias es altamente valorada por los alumnos y graduados, especialmente la referida a la carrera de Contador Público con la de Dirección de Empresas.

En cuanto a las carreras de posgrado de la UCEMA, la cantidad de alumnos ha decrecido en el orden de un 42% respecto a la existente en la Evaluación Externa previa⁵² (de 861 a 497 alumnos).

51 IAI, pág. 113.

52 Informe Final Evaluación Externa 2001, Anexo Cuadro 5.

CUADRO XVII Alumnos de Carreras de Posgrado Año 2013

CARRERA DE POSGRADO	NUEVOS INSCRIPTOS	REINSCRIPTOS	ALUMNOS TOTALES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	70	111	181
MAESTRÍA EN ECONOMÍA	4	21	25
MAESTRÍA EN FINANZAS	74	91	165
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS	9	5	14
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO	0	3	3
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS	12	68	80
DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	2	7	9
DOCTORADO EN FINANZAS	1	6	7
DOCTORADO EN ECONOMÍA	4	9	13
TOTAL ALUMNOS	176	321	497

Fuente: IAI UCEMA

Las carreras de posgrado presentan un crecimiento en ingresantes del año 2005 hasta el año 2008, y una tendencia a la baja desde entonces. La cantidad de ingresantes a 2013 alcanza su nivel inferior histórico. La variación en la matrícula de ingreso total en posgrado está signada por las maestrías en Dirección de Empresas y en Finanzas, las cuales en su conjunto sumaban el 79% de los ingresantes en el año 2003 y 81% en el año 2013.

CUADRO XVIII Nuevos Inscriptos en Carreras de Posgrado. Años 2003 a 2013.

CARRERA DE POSGRADO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MAESTRÍA EN EMPRESAS	201	154	158	140	160	190	114	145	112	116	70
MAESTRÍA EN ECONOMÍA	27	14	8	13	11	13	15	14	10	5	4
MAESTRÍA EN FINANZAS	129	120	105	114	147	144	113	115	105	113	74

CARRERA DE POSGRADO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS	27	21	14	19	13	12	10	1	8	9	9
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO	17	17	1	12	10	8	3	0	6	1	0
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS	28	21	22	35	34	37	38	32	26	26	12
DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	25	9	8	2	9	8	7	7	6	7	2
DOCTORADO EN FINANZAS	20	6	4	5	2	8	9	6	11	2	1
DOCTORADO EN ECONOMÍA	2	7	1	1	4	6	2	1	2	5	4
TOTAL ALUMNOS	476	369	321	341	390	426	311	321	286	284	176

Fuente: IAI UCEMA

La UCEMA presenta las siguientes estadísticas de Egresados:

CUADRO XIX Egresados de carrera de posgrado

CARRERA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (UCEMA)	0	5	4	3	2	5	3
DOCTORADO EN ECONOMÍA (UCEMA)	1	0	0	0	0	1	0
DOCTORADO EN FINANZAS (UCEMA)	0	0	3	0	1	2	1
MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS (UCEMA)	16	9	12	7	8	1	6
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO (UCEMA)	2	10	7	5	1	1	0
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (UCEMA)	145	109	148	177	97	133	110
MAESTRÍA EN ECONOMÍA (UCEMA)	0	1	0	5	5	6	10
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS (UCEMA)	4	10	7	11	5	10	13
MAESTRÍA EN FINANZAS (UCEMA)	38	80	140	104	86	93	84
TOTAL GENERAL	206	224	321	312	205	252	227

Fuente: Ficha SIEMI

Las tasas de egreso por cohorte 2003-2011 (en %) en carreras de posgrado son altas, pero con variaciones, según se refieren a maestrías de perfil profesional, o de tipo académico. Las primeras, presentan mayores tasas de egresos y menor desgranamiento que las segundas.

Según el IAI, para la confección del trabajo final o tesis en las de perfil profesional, se cuenta con un mayor asesoramiento y con estrategias adecuadas.

Resultan destacables las tasas de egreso correspondientes a las Maestrías en Dirección de Empresas, en Finanzas y en Agronegocios.

CUADRO XX Tasa de Egreso por cohorte en Carreras de Posgrado.
Años 2003 a 2010

CARRERA DE POSGRADO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TASA DE EGRESO PROMEDIO %
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	92	89	89	93	91	94	91	96	91	92
MAESTRÍA EN ECONOMÍA	65	86	71	33	30	58	38	53	20	51
MAESTRÍA EN FINANZAS	95	90	92	75	85	77	87	86	76	85
MAESTRÍA EN AGRONEGIOS	88	60	71	63	69	82	67	100	75	75
MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO	79	71	0	100	60	63	100		40	64
MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS	12	47	36	19	27	22	17	20	24	25
DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS	28	44	14	14	33	14	50	40		30
DOCTORADO EN FINANZAS	15	40	0	0	0	14	14			12
DOCTORADO EN ECONOMÍA	0	25	0	0	0	0	50			11
TASA DE EGRESO PROMEDIO %	53	61	42	44	44	47	57	66	54	52

Fuente: IAI UCEMA

A los efectos de coordinar el proceso de ingreso, la UCEMA dispone del Área de Admisiones, dependiente de la Secretaría

Académica. El área asiste y orienta a los interesados sobre la oferta académica y responde a las consultas de los aspirantes mediante entrevistas personalizadas con los referentes de las actividades académicas y de orientación vocacional, y también, les brinda una primera visión del proceso de inserción en la institución.

Para las ofertas de grado, estas acciones se fueron consolidando a través de selectivos convenios y programas de articulación con establecimientos secundarios, lo cual se ha observado en las entrevistas que se han realizado en la visita del CPE, en las cuales participaron sus referentes.

El proceso de admisión a las carreras de grado consta de las siguientes etapas:

1. Conocimiento de la Universidad;
2. Informe (documentación requerida);
3. Entrevista individual con el Director de la carrera elegida;
4. Postulación para la confección de su legajo personal
5. Curso de Ingreso, optativo;
6. Examen de Ingreso obligatorio donde se evalúan las competencias en matemáticas, comprensión de textos y habilidad verbal.

En la UCEMA existe posibilidad de ingreso directo en los casos en que el postulante, proveniente de instituciones secundarias con Convenio de Articulación, se haya destacado en los últimos tres años del secundario y, particularmente, quienes están en condiciones de acceder al programa de Becas Abanderados (cuyo beneficio radica en la obtención de una reducción del 40% de los aranceles).

La política de permanencia del alumno de grado está establecida a través del Reglamento de las carreras de grado (RCG),⁵³ en el cual se definen: especificaciones de calendario académico, dedicación de los

53 Resolución Rectoral N° 14/12 Reglamento de las carreras de grado.

alumnos, situaciones de inconducta, cuestiones referidas a los cursos (requisitos, consulta con profesores, calificaciones y recuperatorios) y los distintivos honoríficos. Del mismo modo en dicho reglamento se especifican cuestiones relativas a los aranceles en las distintas modalidades de cursado.

Respecto de los alumnos de posgrado, también están normados los requisitos generales de admisión, permanencia y graduación,⁵⁴ y cada carrera tiene sus requisitos particulares. En todos los casos se requiere una carrera de grado de, por lo menos, 4 años, o encuadrarse en el artículo 39 de la LES, y se culmina con un trabajo final (Tesis), que puede tener carácter académico o profesional, si se refiere a Maestrías, y Tesis Doctoral, en el caso de doctorados.

Los alumnos de posgrado terminaban sus estudios en tiempo, pero demoraban en presentar sus Tesis o directamente no las elaboraban. La UCEMA implementó estrategias que mejoraron la situación, a través de seminarios de epistemología y metodología de la investigación, así como talleres específicos en tanto métodos para sortear dicha dificultad.

En este sentido, cabe destacar que la UCEMA, aunque no tiene una política específica a tal fin explicitada, posee mecanismos de seguimiento, rendimiento, permanencia y egreso de los alumnos, y un sistema de tutorías eficiente, por medio del cual le asigna a cada alumno un profesor-tutor que lo guía en todo lo referente a la problemática académica.

Sin desmedro de ello, se debería contemplar, además, que el profesor-tutor brinde una mayor orientación para la elección de los cursos, ya que los alumnos manifiestan que una misma materia, que se considera equivalente, posee orientaciones o contenidos diferentes según el turno en que se dicte.

En la UCEMA, todo alumno que vivencie algún problema personal, físico, mental, de adaptación, etc., cuenta con un espacio de Asesoramiento y Contención Psicológica, a los fines de brindarle la contención que necesite.

54 Resolución Rectoral N° 37/08.

Respecto de las becas que otorga la institución, están normadas por el Reglamento de Becas y Préstamos de Honor para el Alumno de Grado.⁵⁵ El programa de becas tiene muy buena acogida por parte de los alumnos. En la Evaluación Externa anterior se consideraban insuficientes por cuanto solo se otorgaban a los ingresantes. En la actualidad, esta situación se ha corregido, y hoy se advierte que ha impactado positivamente la ampliación del número de becas otorgadas.

El préstamo de honor consiste en que el estudiante retribuya el beneficio recibido cuando finaliza su carrera, y es más estricto que el correspondiente al otorgamiento de becas, ya que exige cursar 8 materias anuales, obtener un promedio mínimo de 7 y cumplir con los reglamentos internos.

También existe un régimen de ayuda económica para los estudiantes que justifiquen la solicitud del beneficio, que hayan demostrado un buen rendimiento en el examen de ingreso y presenten un certificado analítico con las calificaciones obtenidas.

A nivel de posgrado, existen otros tipos de becas, con distintas características según el tipo de oferta.

CUADRO XXI Becas y Préstamos de Honor otorgados para carreras de grado y posgrado en los últimos años

TIPO	RANGO %	BENEFICIARIOS	
		GRADO	POSGRADO
BECAS	H/50% (1)	31	41
	E/50 y 99% (2)	5	14
	100% (3)	2	15
	TOTALES (1+2+3)	38	70
PRESTAMOS DE HONOR	H/50%	15	6

Fuente: IAI UCEMA.

55 Resolución Rectoral N° 05/07 Reglamento de becas y préstamos de honor para el alumno de grado.

La UCEMA le asigna una importancia significativa al desarrollo profesional de sus alumnos, y para tal fin, cuenta con un Departamento de Desarrollo Profesional, dependiente de la Secretaría General. Allí se realizan acciones para apoyar a los alumnos, profesional y laboralmente. Entre otras se destacan las siguientes actividades: Día de la empresa, *Workshops* de orientación profesional, Programa de búsquedas laborales, Programas de pasantías, Programa de intercambios, Programa de doble titulación, etc. Dichas actividades se detallan a posteriori en la dimensión Extensión.

Los referentes externos, en las entrevistas que mantuvieron con el CPE, respondieron positivamente con el accionar de la UCEMA a través del Departamento de Desarrollo Profesional, destacando las bondades del servicio recibido, como así también, la profesionalidad, calidad y excelencia de los egresados y estudiantes.

En este sentido, en las líneas de acción atinentes a la función docencia del PEI se menciona continuar promocionando el intercambio y las pasantías nacionales e internacionales para estudiantes de grado y posgrado.

En las entrevistas mantenidas con los alumnos de grado surgieron algunas posiciones muy positivas, respecto a la libertad de expresión y el nivel de excelencia del cuerpo docente. En dicho sentido admitieron que, sin ser obligatoria la asistencia a clases (la UCEMA expresa que sí lo son), como ellas son enriquecedoras, “no faltan nunca”. Surgió también, en cuanto a lo académico, la necesidad de mayor cantidad de trabajos prácticos de campo, es decir, estudios de casos concretos y, en relación a la extensión, la necesidad de implementar más prácticas deportivas y actividades de recreación.

En las líneas de acción atinentes a la función docencia del PEI se consigna ampliar las estrategias de seguimiento de los graduados, para la evaluación continua del impacto de la formación académica. En la actualidad, a este seguimiento lo realiza el Departamento de Desarrollo Profesional en conjunto con el Centro de Graduados de la UCEMA.

En las entrevistas realizadas con los graduados, ellos manifestaron su beneplácito respecto al accionar del Departamento de Desarrollo Profesional y del Centro de Graduados, en particular por mantenerlos constantemente informados sobre inserción laboral, actualización profesional y académica, prácticas en el orden nacional e internacional, cursos específicos de Economía y Política, organización de competencia deportiva, de actividades artísticas, etc. Cabe destacar, que el contacto con el graduado se realiza a través de entrevistas, de encuestas y del Libro de los Currículum Vitae, donde el egresado actualiza permanentemente su experiencia profesional y antecedentes académicos en forma virtual a través de la página *Web* de la Universidad.

Investigación, desarrollo y creación artística

La trayectoria institucional de la UCEMA está signada por su origen como centro de investigación que incorpora paulatinamente ofertas académicas de acuerdo a su naturaleza, es decir, primero de posgrado y luego de grado. Su senda evolutiva es una característica distintiva dentro del Sistema Universitario Argentino.

La investigación en la UCEMA se presenta como inseparable de la docencia. Los profesores titulares y asociados tienen como funciones –además de la docencia y cargas anexas– la de investigación, lo cual se cumple plenamente entre los profesores con dedicación exclusiva y tiempo completo.

Con el objeto de llevar adelante su estrategia de investigación, la UCEMA se basa en tres principios organizadores:⁵⁶

- a) la conformación de un cuerpo de docentes investigadores
- b) la conformación de centros de investigación
- c) el apoyo brindado por el Departamento de Investigaciones

a) Respecto del cuerpo académico, se aseveró precedentemente que la Universidad ha constituido un núcleo de docentes con dedicación exclusiva y tiempo completo que ostenta, casi en su totalidad, el grado doctoral, y dentro de ellos, en mayoría el grado de PhD. Cabe destacar, que la obtención del grado doctoral implica *prima facie* la capacidad –por parte de quien lo posee– de investigar en forma independiente.

El personal de I+D de la UCEMA está conformado de la siguiente manera: 26 investigadores de jornada completa y 11 de jornada parcial, lo que hace un total de 37 investigadores, más 6 becarios de jornada parcial. Contando, además, con 14 personas que integran el personal

⁵⁶ IAI, pág. 142-143.

técnico, una persona de apoyo I+D, y otras 12 personas dedicadas a Actividades de Ciencia y Técnica (ACyT), lo que hace un total de 70 personas involucradas en el desarrollo de la actividad.⁵⁷

Respecto de la conformación de la dotación de investigadores, a continuación se detalla especialidad, nivel de formación y disciplinas en las que actúan:

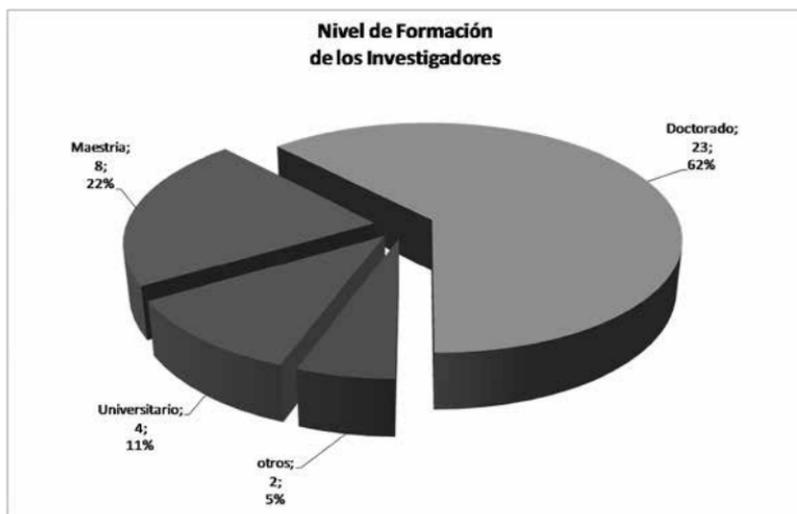
CUADRO XXII Dotación de investigadores por especialidad. Año 2013

ESPECIALIDAD	INVESTIGADORES
CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	2
FÍSICO	1
MATEMÁTICO	1
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	10
INGENIERO	10
CIENCIAS AGRÍCOLAS	1
INGENIERO	1
CIENCIAS SOCIALES	23
ECONOMISTA	12
PSICÓLOGO	2
OTROS	9
HUMANIDADES	1
HISTORIADOR	1
TOTALES	37

Fuente: IAI UCEMA.

⁵⁷ IAI, pág. 146.

GRÁFICO XI Nivel de formación académica del cuerpo de investigadores



Fuente: IAI UCEMA.

CUADRO XXIII Dotación de investigadores y becarios por disciplina. Año 2013

DISCIPLINAS	INVESTIGADORES	BECARIOS
CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES	0	0
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	6	0
CIENCIAS MÉDICAS	0	0
CIENCIAS AGRÍCOLAS	2	0
CIENCIAS SOCIALES	29	6
HUMANIDADES	0	0
OTROS	0	0
TOTALES	37	6

Fuente: IAI UCEMA.

b) La UCEMA cuenta con seis (6) centros de investigación especializados en determinadas áreas de conocimiento, a saber:

- ✓ **Centro de Economía Aplicada (CEA):** Investigaciones y asesoramiento sobre el comportamiento de la economía argentina en el corto y largo plazo, a nivel global y sectorial.
- ✓ **Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI):** Investigaciones y consultorías que contribuyan al mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad empresaria de Argentina y de Latinoamérica.
- ✓ **Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP):** Investigaciones sobre los diferentes temas de la gobernanza de ambos sectores.
- ✓ **Centro de Estudios de Organizaciones y Productividad (CEOP):** Estudios en las áreas de evaluación de productividad, diseño organizacional, incentivos, cambio tecnológico, aprendizaje y sistemas productivos.
- ✓ **Centro Interdisciplinario de Política, Negocios y Economía (CIPNE):** Investigación y transferencia de problemas globales y regionales desde una perspectiva interdisciplinaria, tanto desde las relaciones internacionales como desde la ciencia política.
- ✓ **Centro de Economía de la Creatividad:** Investigación económica sobre creatividad, aplicando este análisis a otros dominios intelectuales, incluyendo las áreas de negocios y educación.

Cada profesor investigador decide a cuál, o a cuáles, centros de investigación pertenecer. No se constituyen espacios determinados para el funcionamiento de los Centros de Investigación. Cada investigador desarrolla su actividad de investigación desde su espacio de trabajo propio.

El nivel de escala, la cercanía de las oficinas, el uso de Internet, las acciones del Departamento de Investigación, el soporte brindado por la Biblioteca y el apoyo del personal técnico I+D hacen que este esquema funcione y, según se aprecia, con eficiencia.

c) El Departamento de Investigación desarrolla las acciones de coordinar y distribuir la información disponible sobre los proyectos de investigación en curso y publicar los resultados.

Esas parecen ser solamente sus funciones, ya que los centros de investigación –según el organigrama- no dependen del Departamento de Investigación; tampoco tienen relaciones con los Departamentos Académicos, ni con la Secretaría Académica, sino que dependen directamente del Rector. Esta organización –típica de un centro o instituto de investigación, en que los centros o los investigadores independientes dependen directamente del director del instituto- pareciera deviene de los orígenes del CEMA.

La política de la UCEMA para el cumplimiento de los objetivos planteados en investigación, es la independencia y libertad de investigación. En la visita del CPE se ha podido constatar que los investigadores proponen sus proyectos de investigación de acuerdo a su especialidad y a sus preferencias, y todo indica que esta política favorece la generación de proyectos y programas así como la formación de equipos de investigación.

Los proyectos de investigación están orientados, principalmente, en las áreas de economía y negocios, de relaciones internacionales e ingeniería.

CUADRO XXIV Proyectos de investigación por objeto socioeconómico. Año 2013

OBJETIVO SOCIOECONÓMICO	PROYECTO	INVESTIGADORES	BECARIOS
EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN DE LA TIERRA	1	2	
CONTROL Y PROTECCIÓN DEL MEDIO	4	2	1
PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA AGRÍCOLA	4	2	
PRODUCCIÓN Y TECNOLOGÍA INDUSTRIAL	6	4	
ESTRUCTURAS Y RELACIONES SOCIALES	30	26	4
DEFENSA	1	1	1
TOTALES	46	37	6

Fuente: IAI UCEMA.

Del total de proyectos en ejecución en el año 2013, los proyectos individuales fueron 13 (28%), mientras que los restantes 33 estaban compuestos por equipos (72%). En 13 de estos últimos se incluyó por lo menos un estudiante (39%). En el sentido de integración de equipo, se destaca la existencia de proyectos que están conformados por profesores con dedicación exclusiva y por estudiantes de grado y posgrado.

Los resultados de las investigaciones se difunden interna y externamente. En primer lugar, los resultados de los proyectos de investigación se discuten en los *workshops* (reuniones de discusión) y prácticamente en todos los proyectos se producen documentos que son publicados en la Serie Documentos de Trabajo (*Working papers*).

Esta serie de la UCEMA, que se inicia en 1979⁵⁸, llevaba editados 534 documentos a diciembre de 2013, de los cuales 194 (36%) se publicaron entre los años 2007 y 2013. Estos documentos se distribuyen en formato digital y en papel, y figuran dentro del 1% de los más consultados en todo el mundo, según las estadísticas de la colección electrónica de *Research Papers in Economics* (RePEs).⁵⁹

Los profesores investigadores de la UCEMA, en ese periodo, además, publicaron 45 trabajos en revistas con arbitraje, 11 libros y participaron en 29 capítulos de libros; presentaron a congresos y/o seminarios 72 trabajos, y obtuvieron 22 premios y/o becas de investigación.

Si bien la gestación de los proyectos se basa en el conocimiento y la experiencia de cada investigador (quien es el que mejor conoce el área de especialidad y vacancia), existe un procedimiento establecido en el RDI para la aprobación de proyectos y evaluación de la actividad científica donde se establece que los proyectos de investigación son aprobados y evaluados por el Director del Departamento o Área Académica relevante (Director de Carrera de Posgrado o Director de Centro de Investigación), el que también está a cargo de realizar el seguimiento

58 Según informa la Institución, esta es una de las series más extensas de Argentina. IAI, pág. 169.

59 IAI, pág. 171.

del proceso.⁶⁰ Ello no se condice con el organigrama en el que pareciera que el Rector concentra estas funciones ni con lo manifestado por los directores de los Departamentos, lo cual ya se expuso anteriormente.

En cuanto a la formación de los recursos humanos destinados a esta función, pareciera existir una política no explícita; la institución apoya las gestiones individuales, lo que incluye la posibilidad de estudiar en el exterior.⁶¹ También se brinda estímulo para la publicación de los trabajos.

La principal fuente del financiamiento de la investigación en la UCEMA proviene de la propia Universidad, correspondiendo específicamente a la masa salarial de los profesores (los profesores con dedicación exclusiva y tiempo completo tienen la función de docencia e investigación, además de la gestión), de los becarios y del personal técnico de apoyo a la investigación. Complementando el financiamiento de la actividad, también se cuenta con recursos provenientes de terceros y en particular provenientes de organismos de promoción y fomento de la I+D+i⁶² (de origen nacional e internacional) para el desarrollo de actividades específicas:

CUADRO XXV Financiamiento de las actividades de investigación.
Ejercicio 2013

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO EN MILES DE \$	
	I+D	ACyT
RECURSOS PROPIOS	3.185	4.023
APORTES DE TERCEROS		583
		23
		437
		33
TOTALES	3.185	4.606

Fuente: IAI UCEMA.

60 RDI, artículo 6°.

61 Ver Dimensión III Docencia.

62 ANPCyT, CABA, SEPYME, etc.

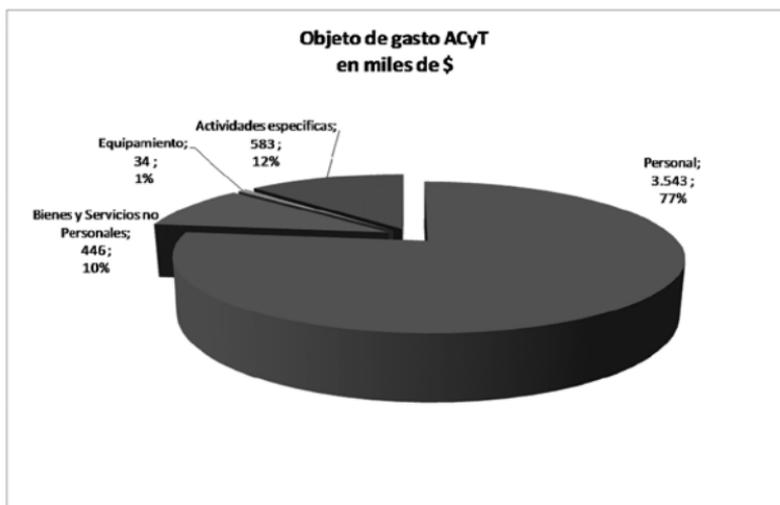
De esta forma, en el año 2013, se destinaron para ACyT, la suma de \$ 3.543.000.- en masa salarial, \$446.000.- en Bienes y Servicios no Personales, y se adquirió Equipamiento por \$ 34.000.-, sumado a esto la ejecución de actividades específicas por \$583.000.-, el monto totaliza la suma precedentemente expresada de \$ 4.606.000.-

CUADRO XXVI Gastos efectuados en ACyT por objeto de gasto.
Ejercicio 2013

OBJETO DE GASTO ACyT	MONTO EN MILES DE \$
PERSONAL	3.543
BIENES Y SERVICIOS NO PERSONALES	446
EQUIPAMIENTO	34
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	583
TOTALES	4.606

Fuente: IAI UCEMA.

GRÁFICO XII Gastos ACyT por objeto de gasto. Ejercicio 2013



Fuente: Cuadro XIV

En cuanto a facilidades para la investigación, la UCEMA tiene una importante Biblioteca,⁶³ con conexiones interbibliotecarias. En la visita del CPE se pudo constatar la excelente calidad de los edificios, sus instalaciones y el equipamiento disponible, destacándose que cada profesor con mayor dedicación tiene oficina propia con todos los servicios necesarios.⁶⁴

63 Ver, Biblioteca en Dimensión específica.

64 Ver, Infraestructura y equipamiento, Dimensión Gobierno y Gestión.

Extensión, producción de tecnología y transferencia

Entre los objetivos primordiales de la UCEMA se identifican aquellos vinculados con el desarrollo y la promoción de la extensión y la transferencia universitaria.⁶⁵ Para tal fin, cuenta con la política explícita de promover las relaciones con los sectores productivos y sociales, públicos y privados, de manera de facilitar el intercambio de conocimientos y el desarrollo de actividades acordes con los requerimientos de la comunidad, contribuyendo, como parte de la misma, a partir del conocimiento, el saber y la cultura.⁶⁶

Dichos objetivos se persiguen a través de distintas acciones, tales como: la publicación de los resultados de las investigaciones, la participación de profesores en congresos internacionales, la realización de eventos, el desarrollo profesional de alumnos y graduados, la articulación con el nivel secundario, la prestación de asistencia técnica y científica, la realización de actividades de formación continua, y en particular, instrumentándolas por medio de convenios con entidades, estatales y privadas, nacionales e internacionales que potencien sus capacidades.⁶⁷

Estas capacidades, logradas con una impronta institucional característica, están conformadas principalmente a partir de sus recursos humanos, asignados estos, con flexibilidad, en una estructura que mantiene los Centros de Investigación (en dependencia directa del Rector), en interacción con el Departamento de Desarrollo Profesional y el Centro de Graduados.⁶⁸

65 EA, artículo 2º.

66 PEI, Propósitos fundamentales, pág. 7.

67 Ídem, Extensión y transferencia, pág. 11.

68 IAI, pág. 208.

En este esquema, en términos generales, las políticas para la formación específica de dichos recursos y los esquemas de financiamiento, son similares a los que se analizaron en relación a las actividades de investigación.

Respecto del financiamiento, cabe destacar que aunque no se identifiquen partidas específicas para esta función, por las características y cantidad de las actividades que se desarrollan, todo indica que los fondos destinados son suficientes.

De esta forma, capitalizando los recursos de la institución, la UCEMA facilita la generación de actividades propias y posibilita su participación en programas específicos de terceros, concretando el relacionamiento institucional a través de convenios y acuerdos que muestran un nivel de desarrollo y de pertinencia destacable, aspecto observado durante la visita del CPE.

La UCEMA posee una política editorial de gran calidad con el fin de publicar los resultados de las investigaciones. Los documentos académicos de la Editorial responden a los temas de conocimiento de la UCEMA y acompañan sus objetivos institucionales. Cabe destacar que si bien la Biblioteca es guarda de dichas publicaciones, no interviene en la política editorial. Las publicaciones son:

- ▶ *Revista Temas de Management*: publica artículos de profesores de la UCEMA, resúmenes de trabajos finales de maestría y entrevistas a prominentes figuras del área.
- ▶ *Revista UCEMA*: contiene notas sobre eventos y actividades destacadas de cada Departamento.
- ▶ *Journal of Applied Economics*: publica contribuciones originales sobre investigaciones aplicadas a la macro y microeconomía en idioma inglés. El JAE constituye la primera publicación dentro de América Latina que se edita en inglés, con Comité Editorial internacional y aspira a integrar de manera plena el circuito internacional de revistas de economía de mayor prestigio. Razón por la cual parecería ventajoso que sus profesores enviaran más artículos a publicación en revistas con referato y prestigiosas en la temática.

- ▶ Serie “Documentos de Trabajo”: publica trabajos de investigación de profesores de la UCEMA.

En este sentido, también se promueve y apoya la participación de sus profesores en congresos internacionales como actividad vinculada a investigación, principalmente, y a los procesos de formación de recursos humanos.

Las actividades de interacción en la comunidad desarrolladas por la UCEMA son características del sistema universitario para esta finalidad, entre otras, se destacan:

- ✓ Eventos de carácter académico y/o científico, como ser: los congresos y seminarios sobre temas específicos (gobernanza, riesgo operacional de entidades financieras, etc.), las Jornadas de Actualización de Recursos Humanos y los Seminarios de Análisis Económico o de Finanzas, donde graduados, profesores y profesionales de la actividad discuten los resultados de investigaciones presentados por alumnos, profesores e invitados especiales de renombre internacional, los cuales también son convocados para dictar cursos específicos.
- ✓ Articulación con establecimientos secundarios, desarrollando actividades académicas, Concursos y competencias y Actividades de orientación vocacional.
- ✓ Educación Continua por medio de Programas Ejecutivos⁶⁹: Generalistas y Especializados, y Programa de Formación In-Company, a medida para empresas (Mastellone, Pan American Energy, Banco Industrial, Walmart, etc.).
- ✓ Concursos de ideas de negocios y asistencia a emprendedores para su formulación y apoyo en las etapas iniciales del emprendimiento, como así también para la presentación de proyectos a entidades de financiamiento (proyecto método PEMO, Buenos Aires Emprende del Gobierno de la CABA).
- ✓ Productos, por ejemplo, el Informe sobre la Inflación de la Canasta del Profesional Ejecutivo.

⁶⁹ El Informe Deloitte mencionado, presenta muy bien posicionadas a este tipo de ofertas de la UCEMA en cuanto a calidad y relación calidad/precio.

- ✓ Servicios, por ejemplo, búsquedas laborales y pasantías, certificaciones, como ser, la de Chartered Financial Analyst (CFA) donde la UCEMA actúa desde el año 2006 como CFA Program Partner, o la de Ética y Compliance de la Asociación Argentina de Ética y Compliance (AAEC), o la actuación como Ventanilla SEPYPME de Crédito Fiscal para capacitación.
- ✓ Eventos de carácter social e institucional, donde la UCEMA colabora con diferentes organizaciones en la realización de actividades, entre otras: premios, como ser “Premio Luchemos por la Vida” (accidentes de tránsito), “Premios Mercurio” de la Asociación Argentina de Marketing, etc., o presentaciones institucionales, como ser, “Un minuto para dar” (Banco de Alimentos), Fundación Techo, etc.

Respecto de las relaciones con los sectores productivos y sociales, si bien se destacan los resultados obtenidos, y en particular el logro de relaciones maduras y duraderas con el entramado empresarial con el que interactúa, las actividades de vinculación tecnológica resultan incipientes para el nivel de vínculos que desarrollo la UCEMA.

Entre las actividades orientadas al bienestar estudiantil, y también a los graduados, específicamente de desarrollo profesional, se realizan acciones tales como:

- ✓ Día de la Empresa, donde empresas y consultoras participantes⁷⁰ cuentan con un espacio para disponer su propio stand, y ofrecer información de sus programas de reclutamiento y búsquedas laborales.
- ✓ *Workshops* de orientación profesional, donde expertos en Recursos Humanos de diversas empresas y consultoras participan como expositores.⁷¹
- ✓ Programa de Búsquedas Laborales, que actúa como una bolsa de empleo canalizando los requerimientos de empresas

70 Empresas y consultoras participantes: Accenture, Avon, Axion Energy, BBVA Francés, Carrefour, IBM, Cencosud S.A., Cervecería y Maltería Quilmes, DELL, Procter & Gamble, etc.

71 Desde 2003, se ofrecieron 168 *Workshops*, 68 para alumnos de grado y 100 destinados a graduados y alumnos de posgrado (promediando 15 eventos/año).

y consultoras de primera línea, y prestando servicios de asesoramiento para la búsqueda laboral, a través de entrevistas individuales elaboración del CV, carta de presentación, etc., y es operado por medio de un portal de empleos en la Web de la UCEMA.

- ✓ Programa de Pasantías, destinado a complementar la formación académica de los alumnos, permitiendo afianzar los conocimientos adquiridos en las aulas y desarrollar habilidades complementarias útiles al momento de su inserción laboral.⁷²
- ✓ Programa de Intercambios, destinado a los estudiantes que desean cursar un período académico en Universidades del exterior, reconociéndoles los créditos académicos obtenidos, para lo cual la UCEMA cuenta con acuerdos de intercambio académico con Universidades prestigiosas de Europa, Norteamérica, Latinoamérica y Oceanía.⁷³

A modo de ejemplo, a los efectos de dimensionar los niveles de actividad, se destacan en particular las actividades destinadas al desarrollo profesional de los alumnos.

CUADRO XXVII Actividades de desarrollo profesional 2011- 2013

AÑO	PASANTÍAS	PRÁCTICAS NO RENTADAS	BÚSQUEDAS LABORALES				
			JUNIOR	SEMI-SENIOR Y SENIOR	EJECUTIVAS	TICs	TOTALES
2011	47	7	502	417	117	266	1362
2012	48	14	410	433	149	188	1180
2013	103	15	457	536	222	143	1358

Fuente: IAI UCEMA.

72 La UCEMA, además de la pasantías enmarcadas en la Ley 26.427, tiene convenios de pasantías en el exterior con distintas organizaciones internacionales y, entre otros países, de EEUU, Gran Bretaña y México.

73 En el año 2013, participaron 51 alumnos en los programas de intercambio, de los cuales, 33 alumnos pertenecen a la UCEMA.

En la UCEMA se llevan a cabo actividades culturales y artísticas. Se mencionan las del “Programa cultural UCEMA-SANTA CATALINA”, que incluye conciertos, espectáculos musicales, de artes visuales, cine, y los “Espacios de Arte UCEMA” destinados a pintura, escultura y fotografía.

Respecto de las actividades deportivas, si bien se dispone de iniciativas (fútbol, vóley, etc.), éstas son llevadas a cabo con baja repercusión, cuestión en la cual gravita la falta de disponibilidad de espacios e instalaciones destinadas a la práctica deportiva y al esparcimiento.

En este sentido, en la visita del CPE se pudo observar que algunos alumnos mencionaron que estaban interesados en participar de las actividades de extensión, e incluso que apreciarían que se desarrollaran aún más, reclamando un mayor acceso a la información disponible en esta materia. Del mismo modo, se tomó real dimensión respecto a la forma en que los actores externos valoran la continuidad y el apoyo brindado por la UCEMA a las actividades que se desarrollan en la institución⁷⁴.

⁷⁴ Es importante destacar que en el marco del proceso de evaluación, la opinión de los actores externos fue relevada en la visita del CPE.

Integración e interconexión de la institución universitaria

La UCEMA tiene una estructuración acorde a sus objetivos, cuenta con estrategias institucionales, y con capacidades y recursos dispuestos para poder llevarlas a cabo. Fiel a su naturaleza y con una impronta de conducción característica, teniendo a la investigación como principal fuente de las distintas actividades que desarrolla, va alineando dichas capacidades y recursos en función de los requerimientos que ellas demanden.

Estas capacidades, conformadas a partir de su “capital intelectual”, tienen como elemento principal a los recursos humanos, los cuales desarrollan su labor con un alto grado de compromiso, y en un entorno donde prima la interacción personal (lo cual se ve plenamente favorecido por el nivel de escala).

La UCEMA, como se mencionó precedentemente, tiene como política promover las relaciones con los sectores productivos y sociales, públicos y privados, y entre sus acciones específicas, la de “consolidar, mediante distintos acuerdos, los vínculos con el medio social y productivo, y con el resto de la comunidad académica”.⁷⁵

En este sentido, los acuerdos celebrados por la UCEMA se encuentran enmarcados en sus objetivos y estrategias. En función de sus objetivos específicos se clasifican en:

- a) Cooperación Académica;
- b) Cooperación y Asistencia Técnica;
- c) Intercambio;
- d) Pasantías;
- e) Articulación académica.

⁷⁵ PEI, Extensión y transferencia, pág. 13.

Uno de los ejemplos más significativos con respecto a Cooperación Académica está dado por la Maestría en Evaluación de Proyectos, carrera interinstitucional que se dicta entre la UCEMA y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA), aprovechando el potencial académico, científico y tecnológico de ambas instituciones, y poniendo a disposición recursos de infraestructura, gestión e información propios de cada institución.⁷⁶

También resultan muy importantes los convenios con Universidades para el desarrollo de la docencia, el estímulo que realiza la institución para intercambios en grado y cursado de posgrados en Universidades extranjeras, como así también, el significativo aporte que representa el hecho que docentes de la Universidad se desempeñen como profesores invitados en otras instituciones, y viceversa.

En el campo de las actividades de vinculación tecnológica, existe un fuerte relacionamiento. Estos lazos han sido utilizados con gran éxito, fundamentalmente para capacitación, aunque también existen algunos otros casos que pueden tomarse de ejemplo, como el del programa Buenos Aires Emprende. En este último la UCEMA actúa como Patrocinadora de Proyectos de Negocios de Nuevos Emprendedores. Otro caso es el del proyecto “Metodología simple de estudio de mercado para nuevos emprendimientos (método PEMO)”, donde, por medio del MINCyT, se asistieron a científicos vinculados al Fondo Nacional de Ciencia y Tecnología (FONCyT) que trabajan en prototipos de productos y servicios que pudieran dar origen a Empresas de Base Tecnológica (EBT).

En cuanto a intercambio y pasantías, precedentemente se destacó, en general, la labor llevada a cabo en el campo de desarrollo profesional de alumnos y graduados, como así también respecto a los convenios y programas de articulación con establecimientos secundarios (79 colegios privados), cuyo beneplácito fue evidenciado por sus referentes en la visita del CPE.

76 Carrera acreditada por la CONEAU, Resolución N° 1063/11.

De esta forma, en la UCCEMA se posibilita la gestación y ejecución, en forma integrada y articulada, de proyectos y/o actividades de investigación, docencia y extensión, que además de su pertinencia cuentan con una fuerte institucionalidad, favoreciendo el desarrollo y la consolidación de las actividades académicas, cuestión que es altamente valorada por su comunidad, y por aquellas instituciones y personas que en ellas participan, independientemente de su rol.

Biblioteca

La Biblioteca de la UCEMA, que lleva por nombre Adrián Guissarri en homenaje al Profesor Adrián Guissarri, economista y usuario de la Biblioteca, y uno de sus grandes benefactores, depende institucionalmente de la Secretaría General. Su nacimiento fue parte del CEMA en el año 1978 y, según informa la institución, desde sus orígenes asistió a docentes, investigadores y estudiantes de posgrado. Actualmente se encuentra ubicada en la Av. Córdoba 400, CABA, lugar estratégico para el desarrollo de sus actividades.

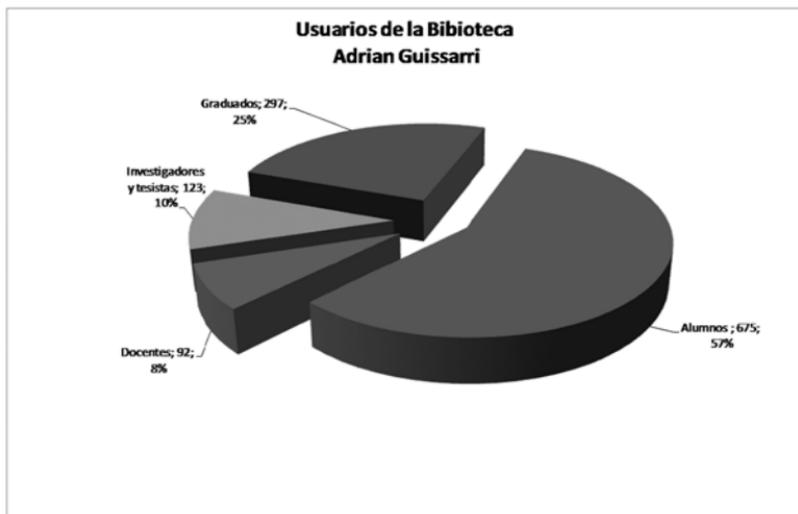
Si bien la dependencia funcional no parecería la más adecuada, la misma cuenta con Visión, Misión y Valores definidos correctamente, y con reglamento propio.⁷⁷ Su política de trabajo está determinada en la Misión: “Apoyar las actividades académicas desarrolladas por docentes, investigadores y alumnos de la Universidad, permitiendo la consulta del material bibliográfico existente en su acervo y posibilitando a los usuarios acceder a aquellos materiales que no posee in situ, pero que puede obtener por medio de acuerdos establecidos con instituciones de similar categoría o por medio de servicios externos de provisión de documentos”.

La Biblioteca de la UCEMA mantiene como usuarios a casi 1.200 personas entre los que se encuentran 493 alumnos propios, 182 alumnos externos, 56 docentes propios, 36 docentes externos, 123 investigadores, y 297 graduados.⁷⁸

⁷⁷ IAI, pág. 245.

⁷⁸ Ídem, pág. 257.

GRÁFICO XIII Perfil de usuarios de la Biblioteca Adrián Guissarri



Fuente: IAI UCEMA.

La Biblioteca Central tiene una superficie cubierta de 240,8 m² (distribuidos en dos plantas). Asimismo, cuenta con un anexo de consulta de profesores ubicado en el 7° piso del edificio de Av. Córdoba 374. Allí se ubican el material monográfico y las colecciones de publicaciones periódicas para el empleo de los docentes en sus clases y en sus actividades de investigación.

La Biblioteca Central posee una cómoda Sala de Lectura con instalaciones adecuadas, tanto en su diseño, como en su mobiliario y equipamiento informático. Dicha sala solo dispone de 15 plazas, y no es lo suficientemente espaciosa para contener la demanda de la Universidad, razón por la cual se han instalado, en cada uno de los pisos de las distintas sedes, Salas de Lectura suficientes para que los alumnos puedan disponer de ellas, todas equipadas con mobiliario, acústica y equipamiento informático integrado a la intranet y por Wi Fi.

La distribución de los libros es atendida por la Biblioteca Central a requerimiento de cada usuario. De esta forma, se entrega y recibe,

por medio de un pasante, en cada sede en donde el alumno cursa. Se realizan, también, préstamos domiciliarios.

En la actualidad su dotación de personal está conformada por:

- ✓ 1 Director;
- ✓ 2 Bibliotecarios;
- ✓ 1 Auditor Interno (sistema de calidad);
- ✓ 1 Pasante.

Desde el punto de vista organizacional, uno de los bibliotecarios es responsable de Procesos Técnicos, el otro de Preservación, y entre ambos, del Servicio de Referencia y de Atención al Público.

El personal de la Biblioteca ha cambiado desde la presentación del IAI a la fecha de visita del CPE. Este se ha renovado a partir del alejamiento de su Directora y dos de sus bibliotecarios. Por lo cual, de la comparación con su composición anterior, estaría faltando la incorporación de otro profesional.

Respecto de los procesos técnicos definidos, si bien refieren a las normativas internacionales ACR2 (Reglas de Catalogación Anglo Americanas) y CDU (Clasificación Decimal Universal)⁷⁹, esto no se ha observado en la visita del CPE, ya que la Biblioteca de la UCEMA, mantiene un sistema de clasificación propio. Posiblemente se pueda contemplar seguir trabajando con este sistema de clasificación, pero necesariamente la normativa de catalogación debe articularse sobre modelos más actuales (por ejemplo MARC 21), en función de poder crear Bases para migrar a Repositorios que utilizan Dspace o software similar, permitiendo la compatibilidad de formatos.

Una de las fortalezas destacadas en el IAI es la implementación de un sistema de calidad ISO 9001:2008, certificando con SGS Argentina Sistemas y Servicios de Certificación, desde el año 2012 al 2015 (Certificado AR06/00 183).

⁷⁹ IAI, pág. 259.

La bibliografía y el acervo bibliográfico poseen pertinencia en cuanto a los campos disciplinarios de la Universidad. Están compuestos, al año 2013, por 9.858 títulos y 35.000 ejemplares. En dicho año se incorporaron 369 títulos, y se realizaron 20 suscripciones de publicaciones en papel (suscripciones totales con las que cuenta la institución). Su política de adquisiciones, sujeta a presupuesto centralizado, contempla el material obligatorio y de consulta para cada programa, y pone a disposición de los alumnos un número suficiente de ejemplares (un ejemplar cada cinco alumnos).

Los servicios documentales prestados tienen correspondencia con los servicios que las bibliotecas universitarias plantean hoy para asistir al grado, posgrado, docencia e investigación. Ellos son:

- ✓ Catálogo automatizado en la Web;
- ✓ Préstamo domiciliario;
- ✓ Reservas y renovaciones por la Web;
- ✓ Préstamo interbibliotecario;
- ✓ Consulta del material en sala;
- ✓ Servicio de referencia especializada y personalizada;
- ✓ Referencia por email;
- ✓ Recursos en Internet;
- ✓ Servicio de alerta;
- ✓ Servicio de provisión de documentos (Servicio para profesores, investigadores, graduados y alumnos activos. Se puede consultar la Web de la British Library y solicitar un artículo de publicación periódica, con una demora de 12 días. Es un servicio arancelado);
- ✓ Servicio de DSI (diseminación selectiva de la información);
- ✓ Consultas en Bases de Datos Online,
- ✓ Formación de usuarios.

Los servicios referenciales que acompañan la docencia e investigación, son sostenidos por las búsquedas en Bases de Datos y la

conectividad de búsqueda en las Redes en las que participa la Biblioteca Adrián Guissarri.

La Biblioteca de la UCEMA cuenta con convenios que le permiten realizar préstamos inter bibliotecarios con numerosas bibliotecas de entidades importantes, entre otras: Banco Central de la República Argentina, Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Secretaría de Programación Económica. Centro de Documentación e Información, Organización TECHINT. Centro de Información, Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Universidad del Museo Social, Ministerio de Economía. Comisión Nacional de Valores, Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina, Centro de Información Bibliográfica del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Capital Federal, Instituto del Servicio Exterior de la Nación.

Además, la Biblioteca participa en la Red AMICUS, la cual reúne a las bibliotecas de las Universidades privadas argentinas y es coordinada por la Subcomisión de Bibliotecas del Consejo de Rectores de las Universidades Privadas (CRUP), y también es parte de la Red RECIARIA⁸⁰.

La biblioteca de la UCEMA cuenta con recursos informáticos adecuados en la sede central (incluye tres terminales de consultas para los usuarios) y en las diferentes salas de lectura distribuidas en los pisos de los edificios de la Universidad. El Centro de Cómputos de la UCEMA coordina las actividades que involucran el uso de los equipos de computación, servidores, sala de cómputos de la sede central, computadoras en las aulas y computadoras personales de profesores y personal de administración.

La Biblioteca posee una página web que permite la interacción con los usuarios, quienes pueden acceder a los servicios de consulta de catálogo en línea, reserva de material bibliográfico, préstamo y renovación de documentos, acceso a servicios (Bases de Datos Comerciales en línea

⁸⁰ Red RECIARIA en <https://sites.google.com/site/reciariaorg/home>.

-EBSCO, Jstor, British Library) y servicios de referencia especializada virtual. Para ello se dispone de tutoriales y programas de formación de usuario, los que acompañan a los alumnos a familiarizarse en lo que atañe a la Biblioteca y manejo de la información. La página web es de calidad, pero la Biblioteca se encuentra poco destacada en ella, razón por la cual su acceso resulta inadvertido.⁸¹

81 Ubicado actualmente en página inicial de la UCEMA, pero, incluida en la pestaña “Seminarios e investigación”.

Consideraciones finales

La UCEMA es una Universidad de gestión privada, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con una matrícula pequeña, definida por selectividad, que presenta una oferta académica en el área de dirección de empresas, economía y finanzas. Tiene sus orígenes en el Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (CEMA), fundado en el año 1978 con el objetivo de investigar sobre temas macroeconómicos. Dados sus objetivos fundacionales, y ante la necesidad de formar recursos humanos, el CEMA comenzó con el dictado de cursos de posgrado (su primer graduado data de 1980) para luego, en 1995 organizarse, en primer término como un instituto universitario (que incluía carreras de grado), y por último, en el año 1997 al incorporar otros campos disciplinares (Ciencias Políticas), alcanzar la jerarquía de Universidad. En el año 2007 obtiene su reconocimiento definitivo.

Se observa coherencia entre la misión y objetivos institucionales, las carreras de grado y posgrado que imparte y su diseño organizacional, con una estructura académica acorde a las actividades que desarrolla y a las políticas asumidas por la institución. A posteriori de haber sido evaluada por la CONEAU se han atendido las debilidades citadas, y cumplimentado las recomendaciones realizadas, explicitándolas.

Las autoridades, los docentes y los alumnos están comprometidos con la misión y los objetivos institucionales. Los órganos de gobierno de la UCEMA cuentan con recursos humanos calificados, cuestión de suma importancia en instancias de decisión requeridas ante situaciones de riesgo generadas por factores externos.

La gestión está basada en las capacidades de las personas y es poco formal. Se cuenta con sistemas informáticos adecuados, apropiada comunicación interna y se observa un buen clima organizacional. Esta informalidad le ha permitido conducirse flexiblemente ante los cambios o nuevos desafíos que tuvieron que afrontar.

En este sentido, si bien el perfil profesional y la formación académica de los componentes de la Universidad brindan a la Institución una fortaleza importante a los efectos de planificar su desarrollo y actividades, debe tenerse en cuenta que ante escenarios futuros con mayor crecimiento y complejidad en las actividades, situaciones imprevistas o recambios en la conducción (generacionales, discrecionales o circunstanciales), podría resultar dificultoso continuar manejándose de esa manera.

Si bien la Universidad informa que los aspectos de contexto abordados en el IAI fueron tenidos en cuenta para la realización del PEI, y se evalúa que ella cuenta con una organización eficiente del uso de sus recursos y de los servicios de apoyo, el Plan Estratégico Institucional al que tuvo acceso el CPE no considera los aspectos de contexto y falta precisar con mayor especificidad los objetivos que se propone alcanzar y el modo en que los lograría.

La UCEMA cuenta con herramientas específicas de gestión, fundamentalmente sistemas informáticos, que facilitan el seguimiento del aspirante, el acompañamiento a alumnos y docentes, y la realización de las distintas actividades que se llevan a cabo.

En relación a la dimensión económico-financiera, la Institución opera con una aceptable situación económica, financiera y patrimonial (infraestructura edilicia propia, inversiones, etc.) y maneja estratégicamente su ecuación económico-financiera y cada una de sus principales variables.

En virtud de períodos en que se generó una mayor demanda de sus ofertas de grado y posgrado, así como del incremento de programas ejecutivos, la Institución pudo disponer de ahorros que, adecuadamente invertidos, posibilitaron la adquisición y construcción de sus edificios y las colocaciones en inversiones financieras que, además, actúan como fondo anticíclico.

No obstante, hay que advertir que a futuro dicha estrategia institucional, que incorpora al número de alumnos como factor crítico

(cuya baja en los últimos años es una cuestión preocupante), también afronta la necesidad de diversificar sus fuentes de financiamiento.

Su sustentabilidad se basa en inversiones transitorias equivalentes a un año de los ingresos provenientes de sus actividades ordinarias, deudas operativas reducidas y sin deudas financieras. La UCEMA se posicionó como referente en formación continua, atendiendo los requerimientos de empresas en sus campos disciplinarios más desarrollados. En la etapa actual ha decidido ampliar su oferta de grado y posgrado. Esta decisión se considera conveniente, oportuna y factible de materializar con un esfuerzo razonable, a partir de la masa crítica que existe en los distintos Departamentos, pero debe observarse que la Institución debe afrontar el desafío de captar un sector importante de potenciales alumnos que aún no ha logrado atraer.

La Universidad se posicionó en la formación de posgrado en dichas áreas en base a sus capacidades y experiencias en investigación y docencia. Desde 1997, además de ampliar su oferta de grado y posgrado, incursionó en Programas Ejecutivos específicos y, a partir del año 2000, completó su oferta de posgrado con Doctorados.

Su proceso de inserción en el medio está íntimamente relacionado con su trayectoria institucional. De esta forma construyó su comunidad universitaria, como así también vínculos interinstitucionales perdurables. Los que se relacionan con la UCEMA confían en ella y les gustaría que tuviera una instalación pública mayor.

En la actualidad, si bien su matrícula tiene poca incidencia en el total del sistema universitario argentino, su grado de inserción es apreciable en el campo de las ciencias económicas, tanto en enseñanza como en investigación. Sus productos tienen bien definidos los destinatarios, esto es, un segmento poblacional de nivel socio-económico medio/alto, empresas y gobierno, por lo que su imagen está instalada principalmente en el ámbito en el cual interactúa.

Sus docentes, estudiantes, graduados y personal directivo, comparten su aprobación respecto a la pertinencia de dicha oferta,

los planes de estudios y los programas analíticos, los cuales son actualizados periódicamente, tanto en contenido como en la estrategia de la enseñanza-aprendizaje y bibliografía.

Para el desarrollo de los planes de estudio se dispone de estudios de expectativa del desempeño de los alumnos, lo que brinda orientaciones para el desarrollo de las actividades, generando identidad y pertenencia, lo cual redundará en bajos niveles de deserción.

En cuanto al ingreso de alumnos puede señalarse que la Institución desarrolla vínculos con escuelas medias de la zona de procedencia de sus potenciales ingresantes. No obstante, deben estudiarse los factores de la baja de ingresantes en los últimos años para revertir la tendencia. Por otra parte, respecto de sus egresados, desarrolla relaciones con posibles empleadores para conocer acerca de sus necesidades de personal, así como el posicionamiento que logran sus graduarse en el medio laboral.

La Universidad cuenta con un plantel docente reconocido por su experiencia y calidad. A futuro, y para mantener el nivel del plantel, podría pensarse en establecer un sistema de ingreso y promoción con mayor participación de los órganos colegiados de gestión.

La trayectoria institucional de la UCEMA está signada en sus inicios como centro de investigación que incorpora paulatinamente ofertas académicas de acuerdo a este origen, es decir, primero de posgrado y luego de grado. De esta forma, la investigación en la UCEMA se presenta como inseparable de la docencia.

La Universidad presenta una organización adecuada para la función de investigación. Sin embargo, una mayor articulación de los Centros con el Departamento de Investigación podría favorecer la sinergia entre aquellos. Asimismo, cuenta con un importante equipo de investigación, de nivel científico reconocido, constituido principalmente por un núcleo de profesores.

La política de la UCEMA para el cumplimiento de sus objetivos es la independencia y libertad de investigación, posibilitando que los

investigadores propongan sus proyectos de investigación de acuerdo a su especialidad y a sus preferencias. Todo indica que esta política favorece la generación de proyectos y programas, así como la formación de equipos de investigación.

En investigación, la conformación de una masa crítica de investigadores de buen nivel científico redundará en la generación de proyectos, formación de recursos y logro de resultados.

En cuanto al financiamiento de la investigación, se ha avanzado en la obtención por parte de la institución o de investigadores determinados de financiamiento por terceros y, en particular, por organismos de promoción y fomento de actividades de I+D+i, de origen nacional e internacional, tanto en forma directa o indirecta, en este último caso para financiar proyectos de terceros. Si bien este avance significa un adelanto en la diversificación de fuentes de financiamiento, en este punto la Universidad necesita desarrollar capacidades específicas para su gestación, ejecución y administración.

En general, los usuarios están satisfechos con los distintos servicios que se prestan en la UCEMA, cuestión que está sustentada, además de recursos humanos y aplicaciones informáticas, en su localización, la infraestructura edilicia, el equipamiento y los servicios de apoyo para las funciones sustantivas.

En las actividades de extensión, de servicios y de transferencia, la UCEMA se interesa por las expectativas personales e institucionales de sus destinatarios, disponiendo de recursos calificados para el desarrollo de dichas expectativas.

La promoción de la extensión se persigue a través de distintas acciones, tales como: la publicación de los resultados de las investigaciones, la participación de profesores en congresos nacionales e internacionales, la realización de eventos, el desarrollo profesional de alumnos y graduados, la articulación con el nivel secundario, la prestación de asistencia técnica y científica, la realización actividades de formación continua y, en particular, instrumentándolas por

medio de convenios con entidades, estatales y privadas, nacionales e internacionales que potencien sus capacidades.

La generación de actividades propias y, también, la participación en programas específicos de terceros, se concreta a través de convenios y acuerdos que muestran un buen nivel de desarrollo y de pertinencia.

Sin embargo, las actividades de vinculación tecnológica resultan incipientes para el nivel de vínculos que desarrolló la UCEMA con los sectores productivos y sociales. Si bien se destacan los resultados obtenidos, y en particular el logro de relaciones maduras y duraderas con el entramado empresarial con el que interactúa, se considera conveniente desarrollar actividades de mayor complejidad: asistencia técnica, transferencia de tecnología, etc. Asimismo, en el campo de la extensión y el bienestar universitario podrían promoverse actividades culturales, deportivas y de esparcimiento.

Respecto de la Biblioteca, se creó como parte del CEMA, en el año 1978, y desde sus orígenes asistió a docentes, investigadores y estudiantes de posgrado. Actualmente se encuentra ubicada dentro del área que delimita del conjunto edilicio de la UCEMA, lugar de fácil acceso, considerado estratégico para el desarrollo de sus actividades y de la propia Universidad, aunque debe señalarse que es el único espacio alquilado.

La bibliografía y el acervo bibliográfico de la Biblioteca de la UCEMA poseen pertinencia en cuanto a los campos disciplinarios de la Universidad. Posee instalaciones adecuadas, si bien el espacio de la sala no es suficiente para contener la demanda de la Universidad, por lo cual se han instalado, en cada uno de los pisos de las distintas sedes, salas de lectura para que los alumnos puedan disponer de ellas. La distribución de los libros es atendida a requerimiento de cada usuario.

La política de adquisiciones de material documental, los convenios con otras bibliotecas de instituciones afines, la disposición de bases de datos referenciales, repositorios y catálogos en línea, resultan adecuados para cubrir las necesidades de los alumnos y para atender

la demanda de docentes e investigadores. En cuanto a los servicios documentales, se observa que son correctos, tienen correspondencia con los servicios que las bibliotecas universitarias plantean hoy para asistir al grado, posgrado, docencia e investigación. Además, cuenta con certificación de calidad ISO 9001:2008. Sin embargo, convendría actualizar los procesos técnicos por medio de normas internacionales que posibiliten la compatibilidad con formatos de mayor uso en la construcción de repositorios.

La cantidad de personal disponible en la Biblioteca es limitada para poder dar respuesta a todos los niveles de usuarios que tiene la Universidad.

Su página web permite la interacción con los usuarios y está muy bien diseñada, pero se encuentra poco destacada, razón por la cual, su acceso resulta inadvertido.

En cuanto a las publicaciones, la UCEMA posee una política editorial de gran calidad, que es atendida por la Institución de manera cuidada, aunque la Biblioteca no participa de ella.

Como pudo observarse, la UCEMA logró una organización acorde a sus objetivos, cuenta con estrategias institucionales y con capacidades y recursos dispuestos para poder llevarlas a cabo. Fiel a su naturaleza y con una impronta de conducción característica, teniendo a la investigación como principal fuente de las distintas actividades que desarrolla, en su accionar va alineando dichas capacidades y recursos en función de los requerimientos que las mismas demanden.

Por último, se destaca que la evaluación externa de la UCEMA fue llevada a cabo tomando en cuenta las evaluaciones realizadas por CONEAU y facilitada por la receptividad institucional, el aporte y la cooperación de las personas que participaron de la misma en sus distintos roles.

Las recomendaciones y sugerencias que se detallan a continuación son efectuadas a los fines de contribuir a la mejora de la calidad institucional de la UCEMA y se consideran pertinentes y factibles de implementar a partir de las capacidades existentes.

Recomendaciones y sugerencias de acción

1. Gestión institucional

1. Fortalecer la presencia en la comunidad con el fin de mejorar su inserción en el medio como parte del Sistema Universitario Argentino.
2. Desarrollar e implementar un anclaje normativo que permita preservar la cultura institucional ante la posibilidad a futuro de situaciones emergentes imprevistas o recambios en el equipo de alta conducción que puedan presentar un reto estratégico.
3. Formalizar la estructura de la organización, y plasmar en manuales de funciones y procedimientos administrativos las distintas actividades, a los efectos de dotar de mayor previsibilidad su funcionamiento.
4. Analizar la posibilidad de traducir el Plan Estratégico en indicadores -a través de las distintas perspectivas- de modo de alcanzar los objetivos institucionales, plasmando la estrategia y visualizando el impacto de sus acciones.
5. Investigar las causas de la caída en la matrícula de alumnos, particularmente en las carreras de grado de reciente apertura, para diseñar estrategias que permitan revertir la tendencia, de modo de promover la oferta académica manteniendo las estrategias y metodologías empleadas.
6. Promover un mayor uso de instrumentos de financiamiento de organismos nacionales e internacionales destinados a proyectos de investigación científica tecnológica e innovación.

7. Preservar la confianza ganada en la interacción institucional, empleándola como plataforma de despegue para las actividades de Vinculación Tecnológica universitarias y fortalecer las capacidades sistémicas en Cooperación Internacional.
8. Implementar los procedimientos administrativos necesarios que le permitan a la UCEMA tener un exhaustivo control de los fondos propios administrados por terceros.
9. Prever alternativas ante la posibilidad de no poder acceder a la renovación de alquiler del local en el que funciona la Biblioteca.

2. Gestión académica

1. Disponer de un sistema de ingreso y, especialmente, de promoción docente con mayor participación del Consejo Académico.
2. Modificar las denominaciones de las designaciones de los docentes en función del vínculo de exclusividad en el ámbito universitario y de los rangos de cargas horarias correspondientes.
3. Promover una mayor interacción entre los distintos Departamentos.
4. Incorporar mayor cantidad de trabajos prácticos de campo, es decir, estudios de casos concretos a los fines de facilitar una formación integral.
5. Evitar la sobreexposición de los alumnos en los procesos de evaluación docente. Considerar para su realización el tamaño del grupo a encuestar así como el momento adecuado para hacerlo.
6. Crear un servicio psicopedagógico interno en las instalaciones de la institución, no solo para los alumnos, sino también para los docentes.
7. Promover una mayor interacción entre doctorandos.

8. Continuar con las estrategias implementadas, u otras, que conlleven a que los alumnos de posgrado culminen sus estudios con la presentación del trabajo final o tesis.

3. Investigación, desarrollo y creación artística

1. Propiciar una mayor participación del Departamento de Investigación, asumiendo también funciones de evaluación de los proyectos de investigación, y de coordinación entre los distintos Centros y/o proyectos.
2. Promover la diversificación de actividades y proyectos de investigación científica tecnológica e innovación empleando instrumentos de promoción destinados a la mejora de condiciones sociales, económicas y culturales.
3. Fomentar el incremento del número de artículos propios en la publicación “Journal of Applied Economics” u otras publicaciones no propias de prestigio y con referato.

4. Extensión, producción de tecnología y transferencia

1. Promover las actividades de Vinculación Tecnológica en los distintos sectores sociales, capitalizando, en particular, las relaciones construidas con el entramado empresarial con el que se interactúa.
2. Intensificar y diversificar, a partir del potencial de su cuerpo académico, la oferta de cursos y seminarios abiertos a la comunidad, y de los programas ejecutivos y a medida para empresas.
3. Promover la realización de actividades deportivas y de esparcimiento que faciliten la integración y el relacionamiento

de los miembros de la Comunidad Universitaria, para lo cual se deberá procurar disponer de instalaciones y espacios verdes.

4. Fortalecer la difusión de actividades culturales y recreativas al interior de la Comunidad Universitaria.

5. Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones

1. Normalizar los procesos técnicos por medio de normas internacionales que posibiliten compatibilidad con los formatos de mayor uso en la construcción de los repositorios y bases de datos.
2. Fortalecer la dotación de personal de la Biblioteca para poder dar respuesta adecuada a la demanda de los servicios y productos documentales de todos los niveles de usuarios.
3. Capacitar al personal bibliotecario en tendencias actuales de normativa de procesamiento técnico y desarrollo de repositorios.
4. Destacar la visualización de la sección de la Biblioteca en la página web institucional.
5. Dar mayor participación a la Biblioteca en el equipo de gestión que conduce la política editorial de la Universidad, aportando el conocimiento del manejo de la información, las normativas y la posibilidad de publicación de obras de las colecciones especiales, como así también asesorando sobre lo que atañe, en particular, a comunicación científica, sistemas de referato, desarrollo de revistas electrónicas y normativa de las mismas.

DOCUMENTO



UCEMA

Av. Córdoba 374, (C1054AAP)
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Tel: (5411) 6314-3000 Fax: (5411) 4314-1654
info@ucema.edu.ar - www.ucema.edu.ar

Ciudad de Buenos Aires, 8 de octubre de 2015

Sr. Presidente de la
Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación
Universitaria
Mg. Néstor Pan
S _____ / _____ D

Ref: Evaluación Externa UCEMA –
Nota CONEAU AUC0005023/2015

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. a efectos de hacerle llegar mis comentarios finales sobre el Proceso e Informe de Evaluación Externa para que sean incorporados en la publicación correspondiente en forma de *post scriptum*.

Sin otro particular, saludo muy atentamente.

Carlos Alfredo Rodríguez
Rector

CONEAU Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria MINISTERIO DE EDUCACIÓN ENTRADAS	
09 OCT 2015	
HORA	
Nº DE NOTA	5742/15



UCEMA

Av. Córdoba 374, (C1054AAP)
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Tel: (5411) 6314-3000 Fax: (5411) 4314-1654
info@ucema.edu.ar - www.ucema.edu.ar

Ciudad de Buenos Aires, 8 de octubre de 2015

Sr. Presidente de la
Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación
Universitaria
Mg. Néstor Pan
S _____ / _____ D

De mi mayor consideración,

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. en mi carácter de Rector de la Universidad del CEMA a fin de hacerle llegar mis comentarios finales en virtud de la lectura del Informe Final de Evaluación Externa de esta Casa de Estudios, realizado por la Comisión que usted preside.

Ante todo, deseo reiterar el agradecimiento de todos los miembros de la Universidad por la extraordinaria labor efectuada en el marco de la Evaluación Externa por los miembros del Comité de Pares Evaluadores integrado por el Mg. Fabián Cadelli, el Dr. Rinaldo Antonio Colomé, la Cra. Susana Paulina Gusinsky de Gelman, el Mg. Jorge Orlando Pérez y la Lic. Adriana Di Doménico, y asimismo resaltar la valiosa asistencia del Técnico Responsable de la CONEAU, el Lic. Pablo Castro.

Manifiesto mi satisfacción por la tarea cumplida. Es digno de ser destacado el esfuerzo realizado por el Comité como así también valorar el empeño y profesionalismo demostrados en involucrarse con la realidad de la UCEMA y brindarnos una mirada crítica, desde su propia experiencia, visión y juicio, sobre la manera en que la Institución viene desarrollando sus actividades, con la intención de contribuir y colaborar a optimizar la calidad de nuestra tarea.

El proceso de Autoevaluación conjuntamente con la Evaluación Externa posibilitaron un análisis profundo respecto y por parte de esta Casa de Estudios, constituyendo una herramienta fundamental para el mejoramiento de su calidad institucional. Por un lado, la Autoevaluación permitió realizar un proceso de reflexión interna, que contó con la participación y opinión de toda la comunidad



UCEMA

Av. Córdoba 374, (C1054AAP)
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Tel: (5411) 6314-3000 Fax: (5411) 4314-1654
info@ucema.edu.ar - www.ucema.edu.ar

universitaria, en los que se detectaron las fortalezas y debilidades de la Universidad en todas sus funciones y le facilitó a los lectores del Informe lograr una clara imagen de la Institución. Por otro lado, la Evaluación Externa permitió contar con una mirada externa e imparcial y así objetivar lo recabado en la Autoevaluación. De los resultados obtenidos en ambos procesos, que han sido consistentes, surge la posibilidad de mejora. Resalto el valor que nuestra Universidad atribuye a la evaluación como instrumento para la toma de decisiones y el mejoramiento institucional, así como la importancia de asumir las debilidades y fortalezas para iniciar mejoras y brindar impulso a gestiones responsables, oportunas y eficientes.

Sin perjuicio de lo hasta aquí expuesto, creo conveniente referirme a algunos puntos del Informe Final respecto de los cuales considero preciso exponer algunas reflexiones y apreciaciones.

En primer lugar, considero que la frase "*acotada presencia*" (párrafo 4 de la pág. 5), no es la más adecuada para reflejar la situación actual de la UCEMA ya que, si se tiene en cuenta el porcentaje de graduados de posgrados de la UCEMA con respecto al total del país, la presencia de la Universidad en este aspecto es más que significativa. De acuerdo al Anuario de Estadísticas Universitaria 2012, el 10% de los egresados de carreras de posgrado del total de universidades privadas del país corresponden a la UCEMA.

En segundo lugar, con respecto a la consideración final "*el Plan Estratégico Institucional al que tuvo acceso el CPE no considera los aspectos de contexto y falta precisar con mayor especificidad los objetivos que se propone alcanzar y el modo en que los lograría*" (párrafo 6, pág. 53) y la opinión "*el PEI no plantea aspectos de contexto*" (pág. 7), cabe destacar que para su realización se tuvo en cuenta todo el Informe de Autoevaluación Institucional (esto incluye el capítulo 2 en el que se abordó aspectos del contexto tales como: tendencias de la educación superior, movimientos del entorno competitivo, situación nacional e internacional). Además, nuestra Institución no se encuentra aislada del contexto, lo que se evidencia en la importante producción de los docentes al respecto, siendo entrevistados por los medios y escribiendo columnas en diarios y revistas en temas vinculados a los aspectos señalados. Por otra parte, la Secretaría General es la responsable del control de la ejecución de lo planificado anualmente y del monitoreo de las líneas estratégicas

Je



UCEMA

Av. Córdoba 374, (C1054AAP)
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Tel: (5411) 6314-3000 Fax: (5411) 4314-1654
info@ucema.edu.ar - www.ucema.edu.ar

establecidas en el PEI. La planificación anual de cada sector y unidad administrativa con sus respectivas cuantificaciones se incluyen en documentos anuales denominados "Memoria Institucional y Plan de Acción", que es elevado a la Secretaría General. El apartado de Memoria Institucional da cuenta de la ejecución del Plan de Acción elaborado el año anterior y el apartado Plan de Acción determina las actividades a realizar en el siguiente año, anexando los presupuestos correspondientes. Esta modalidad es coherente con la identidad y cultura institucional ya que permite una mayor flexibilidad en la gestión y hasta el momento ha posibilitado el logro de los objetivos propuestos.

Seguidamente, con respecto a la consideración final *"debe tenerse en cuenta que ante escenarios futuros con mayor crecimiento y complejidad en las actividades, situaciones imprevistas o recambios en la conducción (generaciones, discrecionales o circunstanciales), podría resultar dificultoso continuar manejándose de esa manera"* (párrafo 5, pág. 53) y a la expresión *"sin embargo, debe tenerse en cuenta que el crecimiento y la mayor complejidad harán dificultoso continuar manejándose de esa manera"* (último párrafo, pág. 8), se toma en consideración la opinión del Comité de Pares pero debe destacarse que precisamente esa es la fortaleza e identidad de la Universidad, que deriva en la flexibilidad para adaptarse y afrontar nuevos desafíos.

Por último, en relación a lo sostenido en el último párrafo de la pág. 29 *"Durante la visita del CPE a la Universidad, algunos alumnos manifestaron sentirse condicionados, de algún modo, al tener que emitir su opinión en el momento previo a rendir sus exámenes finales, ya que, a pesar de que las encuestas son anónimas, el reducido número de alumnos por curso genera cierto grado de sobreexposición"*, cabe aclarar que la UCEMA cuenta con algunas pocas comisiones con un reducido número de alumnos. Los alumnos que manifestaron cierto grado de sobreexposición deben pertenecer a alguna de esas comisiones. Es por ello que dicho dato resulta poco representativo. Además se trata de una realidad que no puede ser modificada, si bien son escasos los cursos con reducido número de alumnos, no por ello se los iba a excluir de la posibilidad de participar de la encuesta.

Agradezco a la CONEAU las Recomendaciones propuestas en el Informe, las cuales valoro no sólo por su sincero propósito de realizar



UCEMA

Av. Córdoba 374, (C1054AAP)
Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
Tel: (5411) 6314-3000 Fax: (5411) 4314-1654
info@ucema.edu.ar - www.ucema.edu.ar

aportes para el mejoramiento de nuestra Institución, sino también por el criterio y discernimiento aplicados en su redacción. Transmito el compromiso de la UCEMA en tener en cuenta e implementar como ejes de trabajo para los próximos años, en la medida de nuestras posibilidades y nuestro Proyecto Institucional, las recomendaciones propuestas.

Sin otro particular y solicitándole haga extensivos mi respeto y agradecimiento a todos los miembros de la CONEAU en general y a los integrantes del Comité de Pares Evaluadores en particular, lo saludo muy atentamente.

Carlos Alfredo Rodríguez
Rector

**PUBLICACIONES
DE LA CONEAU**

Dirección de Desarrollo, Planeamiento Relaciones Internacionales

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional ampliada, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo.

Informe de Evaluación Externa

En primer término se retomó la publicación de la serie “Informe de Evaluación Externa” (los 21 informes anteriores se publicaron entre 1998 y 2004). En diciembre de 2010 se editaron seis títulos:

22. Instituto Universitario Cemic
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata

Durante los años 2011-2016, se publicaron los informes correspondientes a:

28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay
37. Universidad Nacional de La Matanza

38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral
51. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán

Accreditación de Carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes”.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas. De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

Ingeniería Agronómica (2014)

Ingeniería (2015)

Veterinaria (2016)

Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis, que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan **Cuadernos** con material específico. El curso de actualización profesional, que se dicta anualmente, tiene una demanda sostenida y creciente.

Documentos Institucionales

Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional, 2008-2010. 176 páginas. Este volumen coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos Institucionales” en 2011.

La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996-2011. Publicado originariamente en 2012, se reeditó al año siguiente, junto con su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996-2013 Report.*

CONEAU. Calidad de la Educación Superior, 160 páginas. En el prólogo de este libro, publicado en 2015, el Presidente de la Institución, Néstor Pan, define su principal objetivo: “Este año se cumplen 20 de la promulgación de la Ley de Educación Superior y de la creación de la CONEAU. Este hecho propicia una nueva oportunidad para una mirada reflexiva que focalice no solo una descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

Posgrado

Posgrados acreditados en la República Argentina. Edición 2013, 256 páginas; edición 2014 actualizada, 280 páginas; edición 2015 actualizada 300 páginas; edición 2016 actualizada 314 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de septiembre de 2016 en los Talleres
de **Arte Gráfica NesDan S.R.L.**
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini