



91

Universidad de San Andrés

Informe de Evaluación Externa

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS



Néstor Pan

Presidente

Mariano Candiotti

Vicepresidente

Juan Manuel Abal Medina

Roberto Igarza

Miguel Irigoyen

Mónica Marquina

Víctor René Nicoletti

José Francisco Piñón

Alfredo Poenitz

Francisco Talento Cutrin

Danya Tavela

Daniel Baraglia

Secretario General

Av. Córdoba 1450 (C1055AAR) Buenos Aires Argentina

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

Website: 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

Leandro Mousseaud

Director de Administración

Nora Rovegno

Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue

Editor Responsable

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Comité de Pares Evaluadores

Eduardo Francisco José Asueta

Pablo Bartolomé Oggero

Claudia Hilda Paparini

Héctor Ricardo Gertel

Consultora para el Área de Biblioteca

Adriana Di Doménico

Miembros responsables de la CONEAU

Néstor Pan

Alfredo Poenitz

Técnica responsable de la CONEAU

María Eugenia De Ponti

Buenos Aires, 2019

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU

Universidad de San Andrés / editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2019.

136 p. ; 20 x 13 cm.

ISBN 978-987-3765-58-2

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

CDD 378.1012

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

PRESENTACIÓN	11
Antecedentes y proceso de evaluación institucional	11
Contexto local y regional	17
I. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL.	
GOBIERNO Y GESTIÓN	19
Misión y proyecto institucional	19
Gobierno y gestión	22
Gestión de las relaciones interinstitucionales	29
Infraestructura y equipamiento	31
Gestión económico-financiera	33
Gestión académica	38
Estructura y programación académica	41
Cuerpo académico	50
Alumnos y graduados	54
II. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN	
ARTÍSTICA	59
Estructura de gestión de la investigación	61
Formación de recursos humanos y difusión de los resultados de investigación	62
Mecanismos de promoción y evaluación de la investigación	64
III. EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA	
Y TRANSFERENCIA	67
Convenios de cooperación y fuentes de financiamiento	70
IV. BIBLIOTECA	75
V. CONSIDERACIONES FINALES	83

VI. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	91
Gobierno y gestión	91
Gestión económico-financiera	91
Gestión académica	92
Investigación, desarrollo y creación artística	92
Extensión y transferencia	93
Biblioteca	93
DOCUMENTO	95
PUBLICACIONES DE LA CONEAU	97

PRESENTACIÓN

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

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

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

La EE se desarrolló de acuerdo a lo estipulado por la resolución de CONEAU N° 382/11 y la Guía para la elaboración del Informe del Comité de Pares Evaluadores surgido de ella, teniendo en cuenta el proyecto institucional de la UdeSA.

Antecedentes y proceso de evaluación institucional

La Universidad de San Andrés fue creada en el año 1988 por medio de la resolución 1543 del Ministerio de Educación y Justicia autorizando su funcionamiento como universidad privada. La mencionada norma se encuentra fechada el 23 de agosto de 1990.

La UdeSA tiene su origen en la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), heredera de la Iglesia San Andrés (1829) y de la Escuela Escocesa San Andrés (1838), ambas creadas por el colectivo de colonos escoceses presbiterianos a comienzos del siglo XIX.

Con el propósito de diseñar un proyecto institucional comparable a los colleges de artes liberales de los países anglosajones, la Universidad de San Andrés se inspiró en modelos de gestión de universidades de Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Australia y Gran Bretaña.

En 1989 se crearon las primeras unidades académicas: los Departamentos de Administración, de Economía y de Humanidades. Este último se considera como indispensable para el desarrollo del modelo de educación en artes liberales que inspiró el diseño original de las carreras de grado. Las carreras que iniciaron la actividad académica fueron las Licenciaturas en Economía y Administración de Empresas. En los años siguientes se crearon el Departamento de Matemáticas (1998), la Escuela de Educación (1999), y se desmembraron del Departamento de Humanidades los de Ciencias Sociales y de Derecho (2009). En el año 2014 el Departamento Académico de Administración se transformó en la Escuela de Administración y Negocios.

Actualmente, la Universidad está organizada en siete unidades académicas, cinco de ellas constituidas en Departamentos y dos en Escuelas: Humanidades, Derecho, Ciencias Sociales, Economía, Matemática y Ciencias; y las Escuelas de Educación y de Administración y Negocios.

En el año 1998 la UdeSA comienza su primer proceso de Autoevaluación Institucional con el propósito de exponer sus resultados a la Evaluación Externa de la CONEAU con vistas a solicitar el reconocimiento definitivo, tal como lo prevé el decreto 576/96. En el año 2000 la CONEAU elabora su Informe de Evaluación Externa incluyendo el correspondiente post scriptum del Rector. Las principales recomendaciones estuvieron orientadas a la necesidad de: precisar y expli-

tar la relación entre la Asociación (en aquel momento ACEESA) y la Universidad; evitar la concentración de funciones en funcionarios jerárquicos como el Rector y/o los directores de Departamento, y en el mismo sentido, definir las competencias de los restantes funcionarios; diseñar políticas institucionales para el desarrollo de la función investigación en el nivel de posgrado; promover la creación de nuevos centros de investigación propios así como la creación de una instancia de gestión para la investigación, y programar actividades de extensión y/o transferencias para la comunidad extramuros, entre otras.

En el año 2004 la Universidad presentó su solicitud de reconocimiento definitivo. El mismo fue otorgado por el Ministerio, previa recomendación favorable de CONEAU (Res. N° 451/06), a través del Decreto Presidencial N° 978/07. En la citada resolución, la CONEAU realiza observaciones que ya fueran señaladas en el Informe de Evaluación Externa (IEE) del año 2000, tales como la concentración de funciones en los cargos jerárquicos.

A esta observación realizada en el IEE, la institución señaló que, con el propósito de no aumentar la planta burocrática, estimaba oportuno generar grupos de trabajo ad hoc para las tareas que fueran surgiendo. En esta oportunidad la CONEAU consideró que estos grupos de trabajo tienen un carácter extra-estatutario y en consecuencia, no podrían erigirse en tomadores de decisiones, a menos que se viera modificada su naturaleza. Asimismo, señala que “si bien en materia de control existen mecanismos de consulta que tienen eficacia, la estructura orgánica de la UdeSA no prevé estatutariamente una instancia de decisión colegiada en la que participen representantes de los integrantes de la comunidad académica y garantice una equilibrada relación de autoridad entre el Rector y el resto de la comunidad educativa. En consecuencia, más allá de que se advierte un adecuado grado de autonomía de las autoridades académicas respecto de la entidad patrocinante, adquieren relevancia los recaudos normativos que existan para garantizar la autonomía de las mismas (...). Las acciones de me-

jora deberían considerar algunos aspectos de la estructura orgánica y normativa de la Universidad que se orienten a establecer precisiones estatutarias relativas a la participación de la comunidad académica en los procesos decisorios y de instancias de control interno y de control externo que garanticen restricciones a eventuales discrecionalidades”.

Respecto de la incorporación de Escuelas a la estructura académica constituida inicialmente de manera exclusiva por Departamentos, la citada Resolución señala la necesidad de elaboración de un marco normativo que defina las funciones específicas y diferenciadas de cada tipo de unidad académica, así como la articulación entre ellas. En este mismo sentido, y considerando que la incorporación de las Escuelas responde a un sesgo de orientación más profesional de la educación, la CONEAU observó la necesidad de que la institución explicita la convergencia de este nuevo tipo de orientación educativa con su orientación de origen, a saber, una base humanista de formación integral combinada con un núcleo generalista enfocado en las humanidades y en las artes liberales. Finalmente, el citado informe señaló que la investigación no cuenta con una estructura específica que asegure su gestión institucional.

El último cambio institucional de envergadura de la institución es la decisión de ACCESA en el año 2007 de adoptar una estructura de gobierno más independiente y crear la Fundación Universidad San Andrés (FUDESA). La Inspección General de Justicia otorga la personería jurídica en el año 2009.

El inicio de un nuevo proceso de evaluación institucional se formalizó mediante la firma del acuerdo con CONEAU el día 21 de marzo de 2013. El Informe de Autoevaluación ingresó a esta Comisión en junio del 2017.

Para la implementación del proceso de autoevaluación institucional se constituyó la Comisión de Autoevaluación, y también comisiones de apoyo, todas de carácter ad hoc. Fueron conformadas por actores de la Universidad para cada una de las siguientes dimen-

siones de análisis: docencia; investigación; extensión, transferencia y formación profesional; gobierno y gestión; infraestructura, recursos materiales y sustentabilidad; desarrollo, relaciones institucionales e internacionalización, biblioteca y servicios de información y tecnología informática. La coordinación técnica estuvo a cargo de la oficina de Asuntos Académicos e Investigación, apoyada por las oficinas de Tecnología Informática y Comunicación Institucional.

La UdeSA explicita el sentido que otorga a la autoevaluación como un proceso característico de su cultura institucional, de su modelo de gobierno y de gestión académica que se realiza en forma permanente y participativa. La necesidad de evaluar la calidad de trabajo de la Universidad definió el lema de esta instancia de autoevaluación: “Conocer mejor para saber más. Saber más para decidir mejor”.

Para la organización del proceso y la definición de las dimensiones de análisis se tomaron como base los diferentes documentos de la CONEAU así como la estructura de información planteada en el SIEMI. La institución también señala que tomó como referencia un ejercicio de autoevaluación realizado por la Universidad Austral denominado “Modelo institucional desarrollado por la Universidad Austral (2010-2012)”.

El proceso de autoevaluación se desarrolló en tres etapas: preparatoria y de sensibilización, de recolección de información y, finalmente, la etapa de análisis de resultados y elaboración del informe final. La etapa preparatoria y de sensibilización se desarrolló durante la segunda mitad del año 2014 y la primera mitad del 2015. Durante el segundo semestre del año 2015 se llevó a cabo la segunda etapa: aplicación de las encuestas y entrevistas, recopilación de la información estadística necesaria para completar el formulario electrónico SIEMI y desarrollo de indicadores para su análisis. Finalmente, el año 2016 fue dedicado al análisis de los resultados.

Las principales fuentes de información fueron las encuestas aplicadas a estudiantes, graduados, profesores y personal de apoyo. Se reci-

bieron 756 respuestas de estudiantes de grado sobre 1033, 506 respuestas de estudiantes de posgrado sobre 897, 280 de docentes sobre 493, y del staff y de los graduados se recibieron 59,2% y 3,8% respectivamente sin especificar números absolutos. También se utilizaron como fuentes documentos institucionales ya existentes y las entrevistas que se llevaron a cabo a directores de unidades académicas, directores de áreas de apoyo, directores de carreras, al Consejo de Administración, a empleadores y a donantes, realizando un total de 40 entrevistas.

Finalmente, entre el 31 de octubre y el 3 de noviembre de 2017, el Comité de Pares Evaluadores acompañado por los miembros responsables de CONEAU, visitaron la institución para entrevistar a los integrantes de la comunidad educativa. Fueron recibidos por las autoridades de la Universidad.

Al momento de la visita, el Consejo de Administración estaba compuesto de la siguiente manera¹: Presidente Enrique Shaw, Vicepresidente Daniel Alexander, Tesorera Graciela Ruggero y Secretario Nicolás Clutterbuck. Vocales titulares: Mercedes de Campos de Oris de Roa, Flavia Fiorucci, Luis Alberto Romero, Santiago Stewart, Marcos Galperín, Silvia Moreno, Leiser Madanes y Jorge Forteza. Vocales suplentes: Jorge Eiras, Liliana de Riz y Gerardo Muniello.

Las autoridades superiores de la institución se conformaban por el Rector Lucas Grosman; Vicerrector Martín Rossi; Director de la Escuela de Administración y Negocios Gustavo Genoni; Directora del Departamento de Humanidades Florencia Garramuño; Directora del Departamento de Derecho María Florencia Saulino; Director del Departamento de Ciencias Sociales Marcelo Leiras; Director de la Escuela de Educación Axel Rivas; Director del Departamento de Economía Walter Sosa Escudero; y la Directora del Departamento de Matemática y Ciencias Marcela Svarc.

1 Información extraída de la página web de la institución.

Contexto local y regional

La UdeSA tiene dos sedes para el desarrollo de sus funciones de docencia, investigación y extensión. La sede principal se ubica en la localidad de Victoria, Provincia de Buenos Aires, y la sede restante en la CABA. Este último inmueble, alquilado a un tercero, cuenta con una superficie de 1.530 m². Allí se desarrollan actividades de posgrado.

La Universidad recibió como ingresantes, en el año 2015, estudiantes provenientes del Gran Buenos Aires y principalmente de la zona norte en un porcentaje del 68%, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires un 15%, del interior del país un 15% y del exterior un 2%. El elevado nivel de estudiantes becados ha posibilitado que ingresen alumnos provenientes de doce provincias argentinas y de cuatro países del continente americano. Cabe consignar que, en el relevamiento de los datos de los años 2009, 2012 y 2015, se observa una gradual disminución de la participación de ingresantes de grado provenientes tanto de la CABA como del Gran Buenos Aires en un contexto general de expansión.

En cuanto a la oferta de carreras de posgrado, los ingresantes tienen un origen geográfico más diversificado, con mayor participación de alumnos provenientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del exterior.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires constituye un aglomerado urbano de 2.890.151 personas, y si se le adicionan los habitantes del conurbano de Buenos Aires, totalizan 9.916.715 habitantes, según datos del INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas del año 2010. Esto hace un total de más de 12.000.000 de habitantes ubicados en la zona de influencia directa de la Universidad.

En el área de influencia más inmediata a la Universidad están radicadas siete universidades públicas y 18 universidades privadas con una propuesta académica de grado y posgrado similar a la que ofrece la Universidad de San Andrés. No obstante esta abundante oferta

de carreras, la Universidad está direccionada a estudiantes de un determinado perfil socioeconómico que guarda algunas diferencias con respecto al de la mayoría de las otras universidades. Al año 2013, la UdeSA se ubicaba en el puesto N° 14 en función de su tamaño entre las 58 instituciones de gestión privada existentes al momento.²

De acuerdo al análisis de los objetivos, el desarrollo institucional de la Universidad, y las manifestaciones de los actores durante la visita, este Comité de Pares Evaluadores (CPE) estima que la UdeSA se caracteriza por la prevalencia de acciones enfocadas al logro del más alto nivel académico y reconocido prestigio nacional e internacional, por sobre la inserción local o regional.

2 Anuario de Estadísticas Universitarias 2013.

I. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL. GOBIERNO Y GESTIÓN

Misión y proyecto institucional

La misión de la Universidad de San Andrés está claramente definida en su Estatuto Académico, en los artículos 4° y 5°, al señalar que: “La misión de la Universidad de San Andrés es constituir una comunidad académica pluralista que cultive el pensamiento independiente, que contribuya con criterios estrictos de calidad al esfuerzo internacional de creación y transmisión de conocimientos y que brinde a sus estudiantes la posibilidad de obtener una educación encaminada a comprender el mundo en que se vive y a comprometerse éticamente con éste, prepararse para el ámbito moderno de trabajo y formarse para asumir responsabilidades directivas al servicio de la sociedad.”

Además, en el artículo 5° del mismo Estatuto, propugna el crecimiento en valores a través de:

- a) “Una formación integral de profesores y alumnos, dentro de la tradición humanística universitaria occidental.
- b) La creación de un ambiente universitario que tienda a la búsqueda de enfoques integradores aceptando la diversidad y el pluralismo.
- c) Un equilibrio entre tradición e innovación, y entre el desarrollo de la mente y del entrenamiento del cuerpo.

Para alcanzar dicho crecimiento se ha fijado los siguientes objetivos:

- a) Constituir una comunidad de profesores y estudiantes dedicados a reflexionar sistemáticamente y desinteresadamente acerca de la índole de las cosas.

- b) Generar, conservar, promover y transmitir el conocimiento científico y ampliar el patrimonio cultural de la comunidad mediante la docencia, la investigación y la extensión.
- c) Lograr un clima académico de excelencia en el cual la razón prime por sobre la pasión, la cooperación esté en equilibrio con la competencia y se conforme una comunidad maestro-discípulo mutuamente enriquecedora.
- d) Formar egresados con la aptitud de identificar problemas y descubrir oportunidades para su solución, con la conciencia de actuar en un marco ético.
- e) Estructurar un conjunto armónico de disciplinas que conjugue la teoría con el conocimiento de la realidad, particularmente la argentina y del continente americano.”

En este sentido, la misión se observa definida en las normas constitutivas y estas son compartidas y reconocidas en un grado aceptable por los integrantes de la comunidad académica, tal como se verificó en las distintas entrevistas, así como en la cartelería exhibida en los espacios comunes del campus de Victoria.

Tanto en la visita a la institución como en las entrevistas mantenidas con los directivos de la misma, se percibió claramente la coherencia de la misión, los objetivos, los fines establecidos estatutariamente y las prácticas institucionales.

Como se señala en el IA, el proyecto educativo promueve el desarrollo de personas que aprecien el rigor en la formulación y resolución de problemas, y que desarrollen la capacidad de pensar críticamente, y de razonar y comunicar con claridad.

Su propuesta se construye sobre la base de cinco componentes principales:

1. La dedicación exclusiva de los estudiantes durante sus años de estudios de grado.
2. La enseñanza basada en el razonamiento crítico y el desarrollo de

- las capacidades intelectuales esenciales.
3. Un Ciclo de Formación como base común para todas las carreras de grado.
 4. Un cuerpo docente con una alta proporción de profesores con dedicación completa y reconocida trayectoria académica que desarrollan actividades sistemáticas de investigación.
 5. El énfasis en el aspecto ético de la formación universitaria, a fin de desarrollar en sus alumnos un sentido de compromiso con la sociedad que los rodea.

La Universidad de San Andrés diseñó el Plan Estratégico 2011-2020 en el que reafirmó la misión institucional. El Plan se orientó, entre los principales aspectos, a la planificación edilicia, al crecimiento de la matrícula y a la proyección económica al año 2020. Este Comité constató que el mencionado Plan no logró constituirse en una herramienta vertebradora de la gestión institucional, lo que puede evidenciarse en sus pocas referencias tanto en el IA como en las entrevistas con los actores universitarios. No obstante, allí se reafirma claramente el objetivo que guía las acciones de sus autoridades para ocupar el lugar de una Universidad con los mayores estándares de excelencia, convirtiéndola en esa institución universitaria a la que todos los jóvenes quieran acceder. Esto es, una Universidad aspiracional y de referencia de la Argentina, con una posición de liderazgo nacional e internacional.

Desde sus orígenes, la UdeSA concibió los estudios de grado como un proceso educativo a través del cual los estudiantes se desarrollan intelectual, cultural y espiritualmente, y no simplemente como el cursado de una carrera entendida como mera capacitación profesional. Una institución en la que estudiantes y la mayor cantidad posible de profesores tuvieran dedicación exclusiva y contaran con acceso a la biblioteca como eje central su actividad.

Gobierno y gestión

La Universidad de San Andrés funcionó durante los primeros veinte años bajo la dependencia de la Asociación Civil Educativa Escocesa (1988-2008), asociación civil sin fines de lucro, que se desempeña en el área educativa en los niveles iniciales, primario y medio desde el año 1838 y en el nivel superior desde el año 1988. Luego, en el año 2009, se escindió el nivel universitario, mediante la creación de la Fundación Universidad de San Andrés.

El cuerpo normativo básico de la Universidad está constituido por el Estatuto de la Fundación Universidad San Andrés y por el Estatuto Académico de la Universidad San Andrés.

El Estatuto de FUDESA está vigente desde su creación en el año 2009. Establece que el objeto de la misma es “servir a la comunidad impartiendo educación terciaria, universitaria y de niveles vinculados, desarrollando investigación científica, artística y social, y realizando actividades de extensión y capacitación profesional, todo ello en el marco de los valores éticos y morales de su herencia Presbiteriana y las Sagradas Escrituras, los derechos humanos según la Declaración Universal de los Derechos del Hombre y la Constitución Nacional. Funcionará sin fines de lucro.”

En el Título IV del Estatuto de FUDESA, Gobierno y Administración, se instituye al Consejo de Administración como máximo órgano de gobierno. El Consejo de Administración se integra con 12 miembros titulares, de los cuales cuatro serán consejeros permanentes designados por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, en su carácter de fundadora. Los consejeros temporarios son 8 los que, por partes iguales, representarán al Comité de Académicos y al Comité de Patronos respectivamente. Asimismo, se designarán tres miembros suplentes, uno de ellos elegido por la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, para que sustituyan a los titulares por las causales establecidas en el Estatuto.

En su primera reunión el Consejo de Administración deberá elegir de entre sus miembros un Presidente, un Vicepresidente, un Tesorero y un Secretario. Los miembros titulares restantes actuarán como vocales. Las atribuciones que concentra el Consejo de Administración son, entre otras, las siguientes:

- a) Formular y aprobar el Plan Estratégico de la Universidad.
- b) Designar al Rector, al Vicerrector y a los miembros del Consejo Superior.
- c) Dictar y/o reformar el Estatuto Académico de la Universidad y su régimen de funcionamiento.
- d) Aprobar cambios en la estructura y en el modelo de organización de la Universidad.
- e) Fijar las remuneraciones y tareas; designar, suspender y despedir al personal.
- f) Aprobar el plan anual operativo y financiero y efectuar el seguimiento y/o implementar medidas correctivas.

Como ya se afirmó, se instituyen en el marco de la Fundación, el Comité Académico y el Comité de Patronos cuyas principales funciones son conformar el Consejo de Administración y brindar asesoramiento cuando se lo requiera el Consejo.

En el Título VIII, el Estatuto de la Fundación Universidad San Andrés se refiere al Rector de la Universidad. Establece como condición para su designación el voto favorable de 10 de sus 12 miembros. Será propuesto por una comisión de selección compuesta por integrantes del Consejo de Administración. El Rector deberá poseer las calificaciones académicas necesarias para liderar la Universidad. Será la máxima autoridad académica y operativa de la misma. Dependerá directamente del Consejo de Administración y deberá participar con voz pero sin voto de todas las reuniones del Consejo de Administración a las que sea convocado.

El Estatuto Académico de la Universidad establece, entre otras,

las siguientes funciones y deberes del Rector, quien actúa en consulta con un Consejo Superior:

- a) Designar, contratar, promover o remover al personal docente y administrativo de la Universidad, fijar sus remuneraciones y establecer las demás condiciones de su relación laboral, en función de políticas aprobadas y autorizaciones presupuestarias.
- b) Presidir el Consejo Superior de la Universidad.
- c) Velar por la calidad académica de la docencia y de los proyectos de investigación científica o tecnológica.
- d) Aprobar normas y reglamentos de las unidades académicas.
- e) Dirigir las actividades de recaudación de recursos extra-arancelarios.
- f) Presentar al Consejo de Administración e implementar, una vez aprobadas por éste, las políticas de la Universidad.
- g) Proponer al Consejo de Administración la designación, contratación y remoción del Vicerrector y de los Secretarios Académico y Administrativo.
- h) Proponer al Consejo de Administración, en el marco de la planificación general de la Universidad, la creación, diseño y desarrollo de carreras de grado y de posgrado, así como la creación, modificación o cancelación de unidades académicas y, consecuentemente, aprobar los respectivos planes de estudios.
- i) Proponer al Consejo de Administración, para su aprobación, planes estratégicos, planes de acción y presupuesto de recursos y gastos, así como los criterios que deben aplicarse en materia de derechos, aranceles, descuentos y becas.
- j) Proponer al Consejo de Administración pautas que regulen la relación de la Universidad con los docentes y alumnos, requisitos para su promoción y condiciones que determinarían su separación de la Universidad.
- k) Presentar al Consejo de Administración, en lo correspondiente a la Universidad de San Andrés, la memoria anual y la información necesaria para la preparación del balance y la cuenta de resultados,

en los plazos que fije la legislación y según las fechas de cierre de los ejercicios.

- l) Proponer al Consejo de Administración modificaciones al presente Estatuto.

El Rector de la Universidad podrá ser asistido por:

- a) Un Vicerrector
- b) Un Secretario Académico y un Secretario Administrativo
- c) Los titulares de las unidades académicas
- d) Los responsables de los servicios de apoyo y de vinculación con los restantes sectores socioeconómicos.

Son funciones y deberes del Vicerrector:

- a) Reemplazar al Rector en forma temporaria o en caso de ausencia definitiva hasta su sustitución.
- b) Ejercer todas las actividades que le delegue el Rector.
- c) Colaborar con el Rector en la dirección y coordinación de las actividades académicas y de administración de la Universidad.
- d) Velar por la calidad de las prestaciones académicas que la Universidad brinda.

En la actualidad, según surge de la información proporcionada y de las entrevistas mantenidas, el cargo de Secretario Académico no está cubierto, habiéndose asignado al Vicerrector las funciones correspondientes a esta Secretaría, las que se suman a las funciones relativas a la Vicerrectoría. El artículo 19° del Estatuto Académico define las siguientes tareas de la Secretaría Académica:

- a) Colaborar en forma directa con el Rector en la programación, conducción y supervisión de las actividades académicas de la Universidad.
- b) Ejercer, junto con el Rector, la representación académica externa de la Universidad.

- c) Coordinar la actividad de las unidades académicas.
- d) Actuar como instancia de apelación de medidas de administración académica tomadas por profesores o titulares de unidades.

Del organigrama de unidades de gestión operativa presentado por la Universidad en el IA, surge que bajo la órbita del Vicerrectorado, a cargo de la Secretaría Académica, se encuentran las siguientes unidades de gestión:

- a) Asuntos Académicos e Investigación
- b) Alumnos de Grado
- c) Alumnos de Posgrado
- d) Biblioteca
- e) Admisión de Grado
- f) Orientación al Alumno y Asistencia Financiera
- g) Oficina de Programas Internacionales
- h) Deportes

El artículo 16° del Estatuto Académico establece la existencia de un Consejo Superior como un órgano colegiado de carácter consultivo, integrado por un mínimo de 12 y un máximo de 18 miembros. Pueden formar parte del mismo:

- a) Funcionarios superiores de la Universidad (Vicerrector, Secretario Académico y Secretario Administrativo)
- b) Titulares de unidades académicas y/o áreas de gestión de la Universidad
- c) Miembros del claustro propuestos por el Senado de Profesores
- d) Miembros del Consejo de Administración, designados por dicho Consejo
- e) Egresados y estudiantes de la Universidad
- f) Personalidades ajenas a los claustros de la Universidad de San Andrés que puedan contribuir a la vida de ésta.

Los integrantes, excepto los miembros del Consejo de Administración, son propuestos por el Rector y su designación es aprobada por el mencionado Consejo.

Es competencia del Consejo Superior actuar como organismo deliberativo de consulta del Rector en todo lo atinente a la conducción académica, científica y administrativa, a la política general y a la elaboración de planes estratégicos y de desarrollo. Las siguientes cuestiones serán de tratamiento obligatorio del Consejo Superior:

- a) Contratación y promoción de profesores
- b) Creación y cierre de licenciaturas y posgrados
- c) Reformas de planes de estudios
- d) Reformas de reglamentos y estatutos de la Universidad
- e) Revisión de la evaluación de carreras de grado y posgrado
- f) Aprobación de titulaciones conjuntas
- g) Apertura de institutos, centros, programas y unidades funcionales equivalentes
- h) Dictámenes de los tribunales de ética
- l) Revisión de plan anual elaborado por el Rector
- j) Evaluación de los informes de gestión anual de los directores de unidades académicas.
- k) Distinciones académicas.

La Universidad ha adoptado como modelo de organización el departamental, aunque con la particularidad de haber creado dos Escuelas. Como ya fuera dicho, la UdeSA está conformada por las siguientes unidades académicas: Departamento de Matemáticas y Ciencias, Departamento de Economía, Departamento de Ciencias Sociales, Departamento de Humanidades, Departamento de Derecho, Escuela de Educación y la Escuela de Administración y Negocios.

Las carreras de grado y de posgrado, así como los programas y centros, tienen dependencia directa de los Departamentos o de las Escuelas disciplinariamente afines, con la excepción del Departamento

de Matemática que no tiene ninguna carrera específica en su ámbito, sino que dicta materias en el Ciclo de Formación y brinda servicios a las restantes unidades académicas.

Las unidades académicas agrupan, por lo general, a académicos de campos de conocimiento afines y tienen como finalidad la coordinación y supervisión de la docencia, la investigación y la extensión. Coordinan el dictado de cursos que les competen y asignan las tareas académicas y de desarrollo institucional correspondientes a sus integrantes.

Las unidades académicas están a cargo de Directores. Estos son designados por el Rector, previa consulta con el Consejo Superior y con el acuerdo del Consejo de Administración. Los Directores de las unidades académicas podrán conformar comités o juntas de profesores que los asistan en la elaboración y cumplimiento de las políticas de cada unidad.

El artículo 28° del Estatuto de la Universidad de San Andrés instituye un Senado de Profesores para alentar el debate de cuestiones de naturaleza académica institucional. Participan del mismo los profesores que se desempeñan con dedicación completa. El propio Senado de Profesores puede invitar a otros integrantes del claustro a tomar parte de las deliberaciones del cuerpo.

En relación con la gestión de la estructura administrativa de la Universidad, ésta se desarrolla de manera centralizada. Es posible afirmar que la cantidad del personal técnico y administrativo disponible para el apoyo a la gestión es suficiente considerando el tamaño actual de la institución. No obstante, tanto en el IA como en las entrevistas sostenidas con el personal administrativo y de servicios, se observó la inexistencia de manuales de procedimientos que faciliten la ejecución de sus tareas.

Respecto de los recursos humanos que conforman el personal de apoyo, se destaca el nivel de formación universitaria, ya que en su gran mayoría poseen títulos de grado y dominio del idioma inglés. Aun así, se percibe una fuerte insatisfacción respecto de las condiciones de ingreso y promoción.

Finalmente, en el IA se reconoce que los procesos de autoevaluación deberían ser continuos y participativos, propios de la cultura institucional, el modelo de gobierno y gestión académica. En este sentido, la institución no cuenta con una estructura orgánica de planificación institucional, o similar.

Las recomendaciones formuladas al respecto en la evaluación institucional previa sólo fueron adoptadas parcialmente. Específicamente, sigue vigente la necesidad de instrumentar sistemas de planificación y seguimiento mediante la implementación de una unidad de auditoría interna, que no sólo comprenda las actividades económico-financieras, de gestión y operativas, sino también los aspectos académicos, especialmente el proceso de resguardo de información que respalda la expedición de títulos. Se estima que la Universidad está en condiciones óptimas para asumir esta dimensión organizativa y funcional, lo que constituiría una posibilidad de mejora institucional.

Gestión de las relaciones interinstitucionales

En la UdeSA la gestión de las relaciones interinstitucionales juega un rol principal relacionado con el tipo particular de proyecto institucional, por lo que se cuenta con una estructura de gestión específica que permita llevarlas adelante.

La vinculación interinstitucional está coordinada por el Vicerrector y se sustenta en diferentes ejes de trabajo. La Oficina de Relaciones Institucionales, con rango funcional equivalente al de secretaria del Vicerrectorado, es responsable de las acciones relacionadas con i) Graduados, desarrollo profesional y pasantías, ii) Eventos institucionales, iii) Desarrollo de fondos, y iv) Comunicación y marketing institucional. La Oficina de Asuntos Académicos toma a su cargo la responsabilidad de la Biblioteca, de Atención al Alumno y Asistencia Financiera, Deportes y la Oficina de Asuntos Internacionales. Se constató que cada unidad operativa posee personal capacitado para la función y que en el marco del espíritu de compromiso institucional,

trabaja en pos de la construcción de redes facilitadoras de la circulación de información.

La visita y la documentación complementaria que fue puesta a disposición permitieron resaltar que la Oficina de Graduados y Desarrollo Profesional establece contactos con los potenciales demandantes institucionales para la transferencia de servicios. Pero la entrevista con alumnos/egresados de posgrado puso de manifiesto que los sistemas de comunicación institucional están quedando obsoletos, y se sugirió incorporar a los mismos diferentes alternativas, con el apoyo de las redes sociales que mantienen las distintas promociones de graduados entre sí. Otra función desarrollada por la Oficina es servir de nexo con las instituciones y empresas de manera de facilitar las prácticas y pasantías de los alumnos, extendiendo el conocimiento de la Universidad en el medio.

La Oficina de Eventos Institucionales brinda soporte transversal a toda la institución para la organización y logística de eventos de carácter o interés institucional, incluyendo la visita de profesores-investigadores para dictar cursos cortos y conferencias, entre otras actividades.

La Oficina de Comunicación y Marketing institucional tiene entre sus propósitos garantizar la coherencia en la presentación de los mensajes que cada unidad de gestión desea producir y promover su difusión en los medios, de ser necesario. Durante la visita a la planta física fue posible verificar que en muchas de las oficinas de los profesores-investigadores se exhiben fotocopias de reseñas sobre conferencias, ciclos de debate y paneles con participación de los equipos de investigación y extensión de la Universidad aparecidas en medios masivos de información del país.

La Oficina de Intercambios y Programas Internacionales promueve el intercambio de estudiantes y de profesores y auxilia en la preparación de programas de desarrollo conjunto para facilitar estancias de investigadores y de convenios de colaboración que incluyen

la transferencia de conocimiento en sus diversas modalidades. La información disponible indicó que la UdeSA es receptora de un mayor número de estudiantes extranjeros en relación con los estudiantes propios que envía al exterior. En parte, se ha atribuido esta situación a la alta proporción de estudiantes becados, quienes tenían restringida su postulación a los programas de intercambio. Esta situación está en vías de revertirse debido a la exitosa acción emprendida desde el Rectorado para conseguir benefactores que aporten al financiamiento de este programa.

Infraestructura y equipamiento

La Universidad de San Andrés tiene su sede principal en el norte de la provincia de Buenos Aires, en la localidad de Victoria, partido de San Fernando, en un terreno de 33.000 m² de superficie. En esta sede se radican el Rectorado y las instalaciones áulicas de los distintos Departamentos y Escuelas que la integran, así como las dependencias de apoyo a la gestión, alojamiento para estudiantes y campos deportivos. La UdeSA también posee, como ya se mencionó, una sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires alquilada a un tercero, en la que se desarrollan específicamente estudios de posgrado.

Respecto del Campus Victoria, la infraestructura física integral destinada a las actividades de docencia, investigación y extensión resulta razonable en relación con la cantidad de alumnos que actualmente transitan por ella. Si bien hay inquietud por incrementar la cantidad de alumnos, no se espera un potencial crecimiento que pudiera afectar la capacidad instalada. Respecto de las oficinas del personal de apoyo, éstas se encuentran algo saturadas según las propias manifestaciones expresadas en el IA, así como en las entrevistas con diferentes actores institucionales. Si bien se desarrollan todas las actividades de apoyo y de gestión de forma adecuada, han mostrado alguna dificultad para incorporar oficinas o áreas, debiendo acudir a alguna subdivisión de espacios para tal cometido.

A futuro, existen expectativas de crecimiento de la matrícula a resguardo de la capacidad operativa, en coincidencia con la visión de la institución.

En la actualidad se está llevando adelante la ampliación de un área de servicio académico vinculada a una nueva propuesta académica de Diseño que se construye de manera aledaña al edificio Hirsch. El último edificio inaugurado es el de la Escuela de Educación Galperín-Lebach en 2012, donde conjuntamente funciona el Rectorado.

La Universidad cuenta con un área propia de Infraestructura y Servicios y otra de Seguridad y Prevención que han mostrado ser coherentes con las necesidades actuales. También, con planes de contingencia ante emergencias y siniestros. La asistencia médica se encuentra tercerizada. Los extinguidores y desfibriladores están ubicados estratégicamente en todas las locaciones físicas. Poseen contratado un servicio de seguridad privada que principalmente se orienta al control del ingreso y egreso de personas, extendiéndose al monitoreo continuo de las instalaciones durante los períodos donde no hay actividad académica.

Los dormitorios presentan una distribución física acorde, cuentan con muy buena infraestructura integral y son suficientes para albergar a los alumnos. Están preparados para alojar 127 alumnos. Cuentan con habitaciones accesibles para personas con discapacidad y se dispone de espacios comunes: cocinas totalmente equipadas, salas de estar, de estudio, lavadero y depósito. Al momento de la visita, estaban ocupados en un gran porcentaje, principalmente por estudiantes del interior del país. El predio resulta de fácil acceso y se encuentra ubicado enfrente del resto de los edificios, separados por una calle pública. Cumple con las medidas de seguridad acordes al servicio, planes de contingencia y asistencia médica externa, al igual que el campus. Las áreas de mantenimiento y seguridad también prestan servicio en los dormitorios.

Una persona que se desempeña como personal de apoyo en la

Universidad vive en el mismo edificio y es la encargada de la gestión de cuestiones de índole doméstica del lugar. La Universidad dispone la limpieza con una frecuencia semanal.

En el mismo terreno donde se encuentran las instalaciones de los dormitorios, existe un área de estacionamiento y espacio verde para la práctica de deportes, quinchos y asadores. Todas las locaciones del campus cuentan con área perimetral protegida por tejido y con un servicio de seguridad privada para el control de ingreso y egreso de personas. En el caso de los alumnos, ingresan con una tarjeta personal que sirve solamente para la identificación y no incluye el acceso o habilitación a ningún otro servicio. El campus cuenta con una cafetería y/o comedor para todo el personal de la Universidad, docentes y alumnos, con un área cubierta de más de 520 m². El servicio está concesionado.

La sede Capital está ubicada en la calle 25 de Mayo 586, donde se desarrollan principalmente actividades de posgrado y algunas de extensión o capacitación profesional. Cuenta con siete aulas y dos salas de reunión, un auditorio, oficinas de personal y una cafetería. Tiene una capacidad total para 420 alumnos.

Las condiciones generales de esta sede son aptas para el destino y el objetivo de la institución, aunque reconocen que ha quedado con una capacidad física restringida. A tal efecto se están llevando adelante las gestiones para la compra de una propiedad y la construcción de una nueva sede acorde con las necesidades actuales y futuras. Tales gestiones incluyen el análisis de distintas alternativas así como la posibilidad de conseguir fondos de terceros, donantes o con financiación bancaria.

La Universidad dispone de sistemas informáticos que le permiten el acceso a la información para la toma de decisiones y para el control de la gestión. Desde el punto de vista de los procesos claves de gestión y sistemas que sostienen la operatividad de la Universidad, el área de Tecnología Informática coordina el soporte tecnológico y administra

la infraestructura de sistemas. Poseen dos sistemas principales, uno de gestión académica y otro de gestión administrativa. La comunidad universitaria ha reconocido estar satisfecha por los servicios prestados desde este sector, aunque de manera específica el personal de apoyo ha expresado insatisfacción por el sistema SIGEDU, al afirmar que la integración entre los sistemas es parcial o insuficiente para poder obtener o administrar datos homogéneos o comunes.

Como se comentó anteriormente, existen planes de expansión o proyectos de ampliación de infraestructura. Los mismos cuentan con restricciones vinculadas a la obtención de donaciones para tal propósito. La búsqueda de fondos para destinarlos a becas e infraestructura es una tarea constante a nivel institucional y, a su vez, explica el crecimiento alcanzado. A este respecto, se observa la preocupación continua de la conducción de la Universidad por la sustentabilidad financiera de este esquema.

La infraestructura actual de UdeSA muestra un modelo que se adapta a la interacción de docencia, investigación y extensión, principalmente en su locación física del campus en Victoria. Pese a esta descripción, la propia institución reconoce como una debilidad la existencia de una desconexión operativa o funcional sobre las actividades de transferencia o extensión que realizan las unidades académicas.

Respecto de la sede CABA, la Universidad reconoce la falta de integración con la sede principal, producto de la distancia y el tipo de actividades que en ella se desarrollan, en comparación con las de la sede Victoria. Esto tiene incidencia, por ejemplo, en el desconocimiento de los alumnos de posgrado de los servicios provistos por la Biblioteca y el área de Tecnología Informática.

Gestión económico-financiera

Como ya se afirmó, el Consejo de Administración es el máximo responsable de la Fundación San Andrés y tiene entre otros deberes y atribuciones, los de fijar remuneraciones y tareas, designar al perso-

nal, confeccionar el balance general al cierre de cada ejercicio anual, el inventario y la rendición de gastos, y formular y aprobar el plan estratégico, operativo y financiero de la Universidad.

Del Consejo de Administración depende el Rector y de éste el Vicerrector y Secretarios, responsables principales de la conducción general y académica de la Universidad, incluyendo la gestión operativa de los recursos. El Rector y su Secretario Administrativo se reúnen con el Consejo de Administración una vez por mes, con el objetivo de informar sobre la gestión operativa de avance del presupuesto y otras variables involucradas.

La gestión económico-financiera se realiza desde la administración presupuestaria. El presupuesto se prepara una vez al año, coincidente con el año académico y el ejercicio económico, cuya fecha de cierre opera el 28 de febrero de cada año. Cada área de la Universidad elabora sus planes y presupuestos para el próximo año académico, para lo cual cuentan con acceso en línea a la información básica sobre la gestión presupuestaria del año en curso, a fin de que puedan focalizarse en identificar cambios, nuevos requerimientos e iniciativas. Una vez que se encuentra conformado un plan integral, es elevado por el Rector al Consejo de Administración.

Según el IA, los objetivos básicos para la elaboración del presupuesto son: a) gestión del crecimiento (metas de crecimiento en admisión y áreas que necesitan esfuerzos de promoción); b) gestión académica (fortalecimiento del claustro docente, mejoras de herramientas e información para la gestión académica, mejoras de recursos para programas de grado y posgrado); c) desarrollo de fondos (objetivos de recaudación de fondos para programas de becas, desarrollo y mejora de base de donantes y benefactores, campañas de capital para inversores en nuevos edificios y equipamiento); y d) gestión operativa (objetivos de resultados operativos y ejecución y cumplimiento del presupuesto, plan de obras y mejoras, mejoras de los procesos de gestión, sistemas y tecnología).

Este proceso de planeamiento es organizado y monitoreado por la Secretaría Administrativa. Con el inicio del ciclo lectivo y con las operaciones en marcha, los sistemas de gestión académica y de gestión administrativa y contable registran todas las actividades y transacciones. Tanto el Rectorado como los encargados del control y la gestión pueden visualizar el avance de su propio presupuesto en línea. Los sistemas disponibles permiten controlar, con cierta regularidad, cada uno de los rubros y revisar el detalle de ingresos y egresos, identificar errores si los hubiere, y monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Si bien destacan la regularidad de la información que desde Rectorado se envía mensualmente al Consejo de Administración, tanto en la visita como en el IA se manifestó una debilidad vinculada con la insuficiente visibilidad de criterios para la toma de decisiones presupuestarias. Las instancias presenciales de este CPE en la UdeSA dan cuenta de la necesidad de formular estos criterios en forma consensuada y garantizar que el proceso de toma de decisiones presupuestarias responda a las necesidades de los distintos programas y unidades académicas en función de las metas del desarrollo institucional.

Los fondos provienen del cobro de matrículas y aranceles, a los que se suman aquellos provenientes de programas de servicios a terceros. Éstos permiten absorber todos los costos directos, gastos varios y la inversión en bienes no edilicios necesarios para el funcionamiento de las carreras y el desarrollo de las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión. Además, se cuenta con fondos de donantes y/o benefactores destinados a programas de becas y desarrollo edilicio.

De manera más específica, los ingresos operativos de la Universidad se integran de la siguiente manera:

- *Programas de grado*: provienen de la facturación en concepto de aranceles de las diez licenciaturas. Representan el 53% de los ingresos totales y son el resultado de la facturación bruta menos los descuentos por becas y beneficios concedidos a estudiantes de grado, lo que

resulta considerable ya que cerca del 40% de los alumnos tiene becas o asistencias financieras de distinto tipo.

- *Programas de posgrado*: se generan por la facturación de aranceles de los programas de posgrado que dicta la Universidad. Representan aproximadamente el 20% de los ingresos totales y, como en el caso de los programas de grado, son el resultado de la facturación bruta menos las becas y los descuentos concedidos.

- *Programas de capacitación ejecutiva*: son los ingresos por los programas de formación ejecutiva orientados a empresas y profesionales y representan el 15% de los ingresos totales.

- *Programas de extensión, transferencia y capacitación profesional*: corresponden a los ingresos generados por actividades de extensión y capacitación profesional en distintos campos. En su mayor parte provienen de programas de formación docente de la Escuela de Educación y representan el 2% de los ingresos totales.

- *Donaciones para el fondo de becas*: son el resultado de un activo programa de recaudación de fondos cuyo objetivo es financiar el programa de becas y ayudas financieras. A través de un programa de padrinazgo de becarios, estos recursos cubren aproximadamente el 70% del costo de las becas y beneficios, siendo el remanente cubierto por los ingresos ordinarios de la Universidad. Las donaciones representan un 8% de los ingresos totales.

- *Otros ingresos*: ingresos asociados a servicios adicionales varios que representan un 2% del total.

La estructura de gastos operativos se compone del siguiente modo:

- *Gastos de personal*: implican un 70% de los gastos, y se componen de la remuneración a los docentes (65% del total) y al personal de apoyo y de servicio (35% del total).

- *Gastos generales*: corresponden a un 27% de los egresos totales y se destinan a infraestructura, comunicaciones y eventos, gastos bancarios, servicios, alquileres, mantenimiento, etc.

- *Gastos de enseñanza*: incluyen viajes, materiales de soporte, programas de formación al personal, apoyo a la investigación y otros. Representan el 3% de los egresos.

El resultado operativo es el producto de la actividad específica de la Universidad y se destina a cubrir inversiones de capital operativas. Las mismas consisten en ampliaciones menores y mejoras de infraestructura, equipamiento de aulas y oficinas, inversiones en sistemas y tecnología, y compra de libros y material para la Biblioteca. De acuerdo con los datos contables de FUDESA los resultados muestran una evolución superavitaria creciente entre 2014 y 2016.

Del análisis de los estados contables correspondientes a marzo de 2014 se desprende que el resultado operativo de la UdeSA fue el 6,55% de los ingresos; en 2015, el 7,69%; y en 2016, un 17,22%. El incremento evidenciado en el porcentaje del año 2016 no guarda relación con el desarrollo de la matrícula, sino con el fuerte crecimiento de los resultados financieros, a partir de un incremento de las inversiones en moneda extranjera generado principalmente por una inversión en bonos.

En el IA, la institución menciona la constitución de un fondo de reserva que debe interpretarse como la conformación de inversiones transitorias de fondos excedentes, según se informa en los Estados Contables.

Un aspecto a resaltar es el nivel de morosidad por la cobranza de los créditos por servicios educativos, observable en los Estados Contables al cierre del ejercicio 2014-2015. Consultado con los responsables contables y financieros de la Universidad, expresaron su preocupación por los valores que alcanzaron en el último ejercicio. La gestión económico-financiera de obtención de fondos con destino a becas e infraestructura constituye una política permanente de la Universidad, destacada como una fortaleza, y tiene un impacto trascendente para sostener el equilibrio presupuestario. Este esquema financiero podría impactar desfavorablemente en la sustentabilidad económico-financiera, dada la importancia relativa de estos fondos en el presupues-

to institucional. En el período contable 2013-2014 los recursos para fines específicos y diversos y donaciones alcanzó un monto que casi triplicaba el superávit neto. En el período 2014-2015 fue casi dos veces y media del superávit neto. En 2015-2016 estuvo poco más de \$2.000.000 por encima del superávit neto.

De la información económico-financiera disponible no se desprende un procedimiento explícito que permita tomar conocimiento del presupuesto y de su ejecución clasificada por las funciones de docencia, investigación y extensión.

Desde el punto de vista económico-financiero, la Universidad cuenta con los medios y recursos necesarios para el desarrollo de proyectos conjuntos de docencia, investigación y extensión entre todas sus unidades académicas, y para reforzar y mantener los vínculos con otras instituciones nacionales o extranjeras, lo que ha consolidado su reconocimiento como una entidad educativa de alto nivel.

Del análisis de los Estados Contables surge que la Universidad cuenta con una estructura patrimonial adecuada al desarrollo sustentable de la misma en el mediano plazo, con capacidad para enfrentar escenarios potencialmente adversos.

Gestión académica

La estructura de gestión académica de la Universidad es responsabilidad del Rector en consulta con el Consejo Superior y la participación de diversos comités funcionales. Por decisión institucional, las responsabilidades del Vicerrector se concentran en la gestión académica. Además de las funciones propias de su cargo, asume las asignadas al Secretario Académico en el artículo 19°. El organigrama de unidades de gestión operativa y la página web institucional dan cuenta de que sus ámbitos de incumbencia son: la estructura curricular, el Ciclo de Fundamentos, la coordinación entre carreras, la articulación entre programas de grado y posgrado, las políticas de investigación institucionales y la contratación, promoción y evaluación de los docen-

tes. Asimismo, se informa que está a cargo de la Oficina de Asuntos Académicos e Investigación y de la coordinación del funcionamiento de los distintos comités y comisiones que implementan políticas institucionales académicas. También, de las áreas de Deportes, Biblioteca, Admisión de Grado, Orientación al Alumno y Asistencia Financiera, y de la Oficina de Programas Internacionales.

En cuanto a la Oficina de Asuntos Académicos e Investigación, la institución informa que asiste al Vicerrector en la elaboración, formulación e implementación de las políticas académicas y de investigación; se ocupa de la promoción del desarrollo y aplicación de la normativa institucional, la organización del dictado de carreras de grado y posgrado, la vinculación con el Ministerio de Educación y la CONEAU, y el apoyo académico al funcionamiento de los comités.

En la Ordenanza 2/11 “Procedimiento para la contratación y promoción de docentes investigadores”, se establece la composición del Comité de Promoción: dos Directores de Departamento y dos profesores de tiempo completo propuestos por el Senado de Profesores. El Vicerrector actúa como coordinador y es miembro ex officio. En la misma ordenanza se establece la conformación y responsabilidades del Comité de Pares. Asimismo, en los Anexos VI, VII y VIII figuran respectivamente los instructivos para el Comité de Pares para la promoción de profesores adjuntos, asociados y plenarios.

La Ordenanza 1/16 que aprueba el “Régimen de contratación, categorización, evaluación y promoción de los docentes de cátedra” menciona al Comité de Directores. El IA afirma que el mismo está presidido por el Rector e integrado por el Vicerrector, el Secretario de Administración y los Directores de unidades académicas. Este Comité se reúne quincenalmente para revisar temas académicos y operativos, los que, según corresponda, son elevados al Consejo Superior.

El Comité de Enseñanza, de acuerdo al IA, es coordinado por el Vicerrector y está integrado por los Directores de Carrera, el Director del Departamento de Matemática y Ciencias, y el Director del Ciclo

de Fundamentos. Las funciones informadas por la institución refieren a la supervisión de la actividad docente de grado, al aseguramiento de la consistencia curricular del Ciclo de Fundamentos y los ciclos de orientación de cada carrera, y a garantizar la coordinación entre ambos niveles y formular propuestas orientadas a mejorar la calidad de la enseñanza de grado.

Además de los Comités de Directores y de Enseñanza, existen varios comités de carácter eminentemente técnico-académico integrados por miembros del claustro, denominados comités funcionales, que de acuerdo con lo informado en la página institucional son: el ya tratado Comité de Promoción, Interdepartamental de Investigación, de Evaluación Periódica, de Intercambio y de Programas Internacionales. Los mismos realizan trabajos preparatorios y evalúan iniciativas y políticas en distintas áreas estratégicas y operativas de la gestión académica universitaria bajo la coordinación del Vicerrector.

El análisis de la documentación presentada por la Universidad no puede dar cuenta de la existencia de normativa de funcionamiento de los Comités de Directores, Enseñanza, Investigación, Intercambio y Programas Internacionales. Dada la importancia estratégica que se le asigna institucionalmente a su funcionamiento en la construcción de políticas académicas se estima que deberían contar con un correlato normativo que garantice su institucionalidad.

Estructura y programación académica

La organización de la estructura académica responde al modelo departamental y constituye, desde sus orígenes, una de las características distintivas de la Universidad. Cada Departamento tiene a su cargo los diversos programas de formación de grado y posgrado de distintos campos disciplinares.

De acuerdo con el IA, la Universidad adopta la estructura departamental con el propósito de constituir “comunidades de profesores e investigadores” en un campo de conocimiento relativamente

homogéneo y especializado; estimular la colaboración, la formación de equipos de investigación, y el desarrollo académico disciplinar; y favorecer la mayor especificidad de la actividad docente. Asimismo, los Departamentos se constituyen en espacios privilegiados para la coordinación y supervisión de carreras de grado y posgrado de los respectivos campos de conocimiento. Las Escuelas surgen como formato complementario al departamental, como ámbitos en los que interactúan especialistas provenientes de distintas disciplinas con un foco temático común y un contenido fuertemente aplicado. Tras la indagación presencial a actores institucionales claves por la diferencia entre Departamentos y Escuelas, surge que éstas privilegian la formación profesional por sobre la formación disciplinar.

Las distintas unidades académicas son responsables de la enseñanza de los cursos correspondientes a un campo específico de conocimiento, independientemente de las carreras en las que se dictan dichas asignaturas. Adicionalmente, cada unidad académica se hace cargo de la dirección de las carreras y programas afines a su campo de conocimiento.

El desarrollo institucional da cuenta de la ampliación y diversificación de las unidades académicas y programas de formación. Como ya fuera reseñando, las primeras unidades académicas (1989) de la UdeSA fueron los Departamentos de Administración, Economía y Humanidades. En el año 1999 la institución informó la creación de una nueva unidad Académica: de Matemática y Ciencias. En aquel entonces también había sido creada la Escuela de Educación con pertenencia al Departamento de Humanidades. En el año 2003 se transforma en una unidad académica de la misma jerarquía que los Departamentos ya existentes. Los Departamentos de Derecho y Ciencias Sociales se incorporaron en el año 2009 como desmembramientos del Departamento de Humanidades. En el año 2014, el Departamento de Administración se transformó en la Escuela de Administración y Negocios. Actualmente, la Universidad está organizada en siete unidades

académicas: cinco Departamentos: Humanidades, Derecho, Ciencias Sociales, Economía, Matemática y Ciencias; y dos Escuelas: de Educación y de Administración y Negocios.

En 2015, y de acuerdo con lo informado a través de la Ficha SIEMI, la programación académica de la UdeSA se componía de 33 carreras: 10 de grado y 23 carreras de posgrado, todas de cursado presencial. El Departamento de Ciencias Sociales y la Escuela de Administración y Negocios tienen cada uno tres carreras de grado, el resto una sola, excepto el Departamento de Matemática y Ciencias que no cuenta con carreras a su cargo. Se informó que en el ciclo lectivo 2018 se iniciaría el dictado de la carrera de Diseño. En una de las reuniones institucionales surge que la Universidad evalúa la posibilidad de creación de una carrera desde el Departamento de Matemática.

Los diseños curriculares de las carreras, en general, prevén el cursado de 4 o 5 asignaturas por semestre. En la página institucional se informa a los estudiantes los distintos planes de carreras y la oferta de cursos optativos para cada ciclo lectivo. A noviembre de 2017 ya figuran los planes de 2018.

En lo que refiere a la formación de posgrado, la UdeSA ofrece 7 especializaciones, 13 maestrías y 3 doctorados, todos aprobados por CONEAU. La Escuela de Negocios y Administración concentra la mayor oferta de carreras de posgrado (9). La siguiente tabla da cuenta de la oferta de carreras grado y posgrado de la Universidad discriminadas por la unidad académica de la que dependen funcionalmente.

Tabla I. Carreras de grado y posgrado al año 2015

Unidad académica	Grado	Posgrado
Departamento de Ciencias Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Comunicación (Res. Min. 1243/99) • Lic. en Relaciones Internacionales (Res. Min. 721/92) • Lic. en Ciencia Política (Res. Min. 1243/99) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Periodismo (Res. Min. 907/01, Res. CONEAU 903/12) • Maestría en Administración y Políticas Públicas (Res. Min. 1687/14, Res. CONEAU 951/12, Cat. "C") • Maestría en Política y Economía Internacionales (Res. Min. 2983/15, Dictamen favorable de la CONEAU el 14/07/14 en sesión 402)
Departamento de Derecho	<ul style="list-style-type: none"> • Abogacía (Res. Min. 723/07) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización. en Derecho Empresario (Res. Min. 1521/2015, Res. CONEAU 510/10) • Maestría en Derecho Empresario (Res. Min. 91/02, Res. CONEAU 1006/15)
Departamento de Economía	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Economía (Res. Min.1610/91) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Economía (Res. Min. 214/15, Res. CONEAU 398/10, Cat. B) • Doctorado en Economía (Res. Min. 1318/15, Res. CONEAU 859/11)
Departamento de Humanidades	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Humanidades (Res. Min. 1728/16) 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestría en Investigación Histórica (Res. Min.1695/16, Res. CONEAU 1291/12, Cat. "A") • Doctorado en Historia (Res. Min. 403/15, Res. CONEAU 1296/12)

<p>Escuela de Administración y Negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Administración de Empresas (Res. Min. 1610/91) • Lic. en Finanzas (Res. Min. 365/17) • Contador Público (Res. Min. 1123/95) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Finanzas (Res. Min. 1159/2017, Res. CONEAU 67/12) • Especialización en Marketing (Res. Min. 1146/2011, Res. CONEAU 217/10) • Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos (Res. Min. 1227/2017, Res. CONEAU 1138/15) • Especialización en Organizaciones sin Fines de Lucro. Dirección y Gestión de Organizaciones Sociales (Res. Min. 75/2015, Res. CONEAU 432/11) • Especialización en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones (Res. Min. 1312/08, Res. CONEAU 541/16) • Maestría en Marketing y Comunicación (Res. Min. 223/08, Res. CONEAU 1158/15) • Maestría en Estudios Organizacionales (Res. Min. 223/08, Res. CONEAU 1158/15) • Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (sesión 401/14) • Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones (Res. Min. 63/08, Res. CONEAU 556/16) • Maestría en Administración de Negocios (MBA) (Res. Min.1397/15, Res. CONEAU 493/11) • Maestría en Finanzas (Res. Min.908/17, Res. CONEAU 54/12)
<p>Escuela de Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lic. en Ciencias de la Educación (Res. Min.769/01) • Prof. en Ciencias de la Educación (769/01) • Prof. para graduados universitarios (328/14) 	<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en Educación (Res. Min. 1687/2016, Dictamen favorable de la CONEAU el 15/12/14 en sesión 413) • Especialización en Educación en Ciencias (sesión 429/15) • Maestría en Educación (Res. Min. 2348/16, Dictamen favorable de la CONEAU el 15/12/14 en sesión 413) • Doctorado en Educación (Res. Min.126/01, Res. CONEAU 332/13)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Ficha SIEMI, informe de AI y página web de la UdeSA.

Todas las carreras de grado tienen validez y reconocimiento oficial otorgado por el Ministerio de Educación, exceptuando la Licenciatura en Diseño que arrancarían en 2018. Hasta el momento no cuentan con carreras de grado que formen parte del artículo 43° de la LES, donde se establece la obligación de la acreditación por parte de CONEAU. Esta situación se verá modificada en el corto plazo con la reciente incorporación de las carreras de Contador Público y de Abogacía al mencionado artículo. Los programas de posgrado, en general, han sido evaluados por CONEAU. Existen dos carreras de posgrado, la Especialización y la Maestría en Derecho Penal, que figuran en la página web y que aún no han sido evaluadas por la CONEAU³.

Tabla II. Cantidad de carreras ofrecidas por nivel y unidad académica al año 2015

Unidad académica	Doctorado	Especialización	Grado	Maestría	Total general
Departamento de Ciencias Sociales	-	-	3	3	6
Departamento de Derecho	-	1	1	1	3
Departamento de Economía	1	1	1	2	5
Departamento Humanidades	1		1	1	3
Departamento de Matemática y Ciencias	-	-	-	-	-
Escuela de Administración Y Negocios	-	4	3	5	12
Escuela de Educación	1	1	1	1	4
Total general	3	7	10	13	33

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Ficha SIEMI.

3 Nota del Editor: ambas carreras fueron presentadas y evaluadas en 2018.

El IA explicita que la institución cuenta con programas de doble titulación de grado como un modo de ampliar las ventajas competitivas en el campo profesional y/o académico. Específicamente, en la página 13 informa que en el año 2015 se iniciaron los programas de doble titulación en Economía y Finanzas, Economía y Administración de Empresas, Administración de Empresas y Finanzas, y Contador Público y Finanzas, los que se sumaron a los preexistentes de Contador Público y Administración de Empresas y de Licenciatura y Profesorado en Ciencias de la Educación. Cabe mencionar que en la página institucional no figura el plan de carrera de Ciencias de la Educación con doble titulación.

De acuerdo con la información obtenida por el CPE en la visita institucional, estas dobles titulaciones son alcanzadas por los estudiantes que aprueban un semestre adicional a la carrera de base. Los alumnos deben inscribirse en las dos carreras y las notas obtenidas se acreditan en ambas. En la reunión con Directores de carrera se informó sobre la posibilidad de generar nuevas dobles titulaciones: Abogacía y Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Comunicación y Humanidades. La doble titulación consiste en el cursado simultáneo de dos carreras, las asignaturas comunes se acreditan en ambas. El 70% de los estudiantes de Contador cursa también la carrera de Administración, y el 10% de los estudiantes de Economía realiza también la carrera de Finanzas. Asimismo, algunas carreras autorizan a los estudiantes a realizar algunas materias de maestría como optativas. En la página web institucional figuran los planes de recorridos curriculares para las dobles titulaciones. En general, se informa que tienen una duración de 5 años.

Este CPE no pudo acceder a la normativa institucional que da cuenta de las condiciones académicas y administrativas de estas dobles titulaciones o recorridos curriculares simultáneos para la obtención de dos títulos de grado.

Otro rasgo característico de la propuesta académica de la Ude-

SA es que la totalidad de los planes de estudios correspondientes a la formación de grado están conformados por dos ciclos: un Ciclo de Fundamentos, común a todas las carreras, y un Ciclo de Orientación específico de cada una de las carreras.

El Ciclo de Fundamentos pretende dotar a los estudiantes de la formación integral (humanidades, ciencias sociales, matemática y ciencias, economía y administración, política, derecho y arte), que sirva de fundamento a la formación posterior a través del desarrollo de habilidades fundamentales para el ejercicio profesional. La propuesta del Ciclo de Fundamentos está constituida por 13 materias que se cursan mayoritariamente durante los dos primeros años de formación de las distintas carreras.

En términos generales, la comunidad educativa de la UdeSA estima conveniente su existencia en tanto que favorece la adquisición de conocimientos profundos en una variedad de temáticas y el desarrollo de capacidades transversales a las distintas disciplinas. Asimismo, otorga más tiempo a los estudiantes para confirmar o cambiar la elección inicial de la carrera con el condicionante del sistema de correlatividad de cada orientación. El IA afirma que los estudiantes eligen una orientación al momento de ingresar a la Universidad, pero dada la organización temporal de las distintas carreras, disponen de una ventana de tiempo para modificar su decisión después de haber tenido un primer contacto con la experiencia universitaria a través del Ciclo de Fundamentos.

El Ciclo de Fundamentos no está integrado por ninguna unidad académica y es coordinado por un Director, con el objeto de garantizar la coherencia y el logro de los propósitos formativos de carácter humanista e integral. Los profesores son designados por las unidades académicas especializadas en los distintos campos de conocimientos. Las entrevistas institucionales dan cuenta del acuerdo de los profesores con este ciclo y del destacado nivel de los docentes a su cargo. Se reitera que constituye una buena base para sustentar la carrera univer-

sitaria, posibilita otras formas de análisis y facilita valiosos intercambios entre los estudiantes. De acuerdo con lo informado por los Directores de unidades académicas, actualmente está sujeto a revisión.

El Ciclo de Orientación constituye la formación disciplinaria/profesional específica de cada carrera. De acuerdo con las afirmaciones recogidas en la institución, los estudiantes profundizan con suficiencia los conocimientos y competencias propios de cada campo de conocimiento. Este ciclo culmina con la defensa de un trabajo de graduación que constituye la primera producción escrita individual que elabora el estudiante con autonomía, y en la que se ponen en juego sus competencias y su madurez conceptual.

La formación es complementada por una serie de propuestas extracurriculares a través de actividades organizadas por el centro de escritura universitaria, los cursos de idiomas extranjeros, el taller de arte, el coro, el cine-debate, las iniciativas estudiantiles y las actividades deportivas. Asimismo, los estudiantes pueden acceder a la realización de pasantías que faciliten su inserción laboral a través de la adquisición de experiencias y conocimientos en el campo profesional específico.

La actividad pedagógica correspondiente a las carreras de grado y posgrado cuenta con un Campus Virtual desarrollado por la Escuela de Educación sobre la base de la plataforma Moodle. El IA da cuenta que Moodle es una herramienta que permite desarrollar cursos en la modalidad de “Aprendizaje integrado”, complementando las clases presenciales con actividades en modalidad e-learning. La plataforma favorece la interacción entre docentes y estudiantes. A través de este recurso todas las asignaturas de grado y posgrado ofrecen el acceso digital a la bibliografía obligatoria, servicio para el que es sustantivo el aporte de la Biblioteca Max Von Buch. Aproximadamente la mitad de los profesores utiliza la plataforma sólo como repositorio de contenidos de las diversas asignaturas.

Como ya fuera anticipado en el apartado anterior, el apoyo de

sistemas informáticos a la actividad académica es gestionado desde el área de Tecnología Informática de la UdeSA por medio de la administración y coordinación de la infraestructura y el soporte tecnológico de los sistemas de información. La Universidad cuenta con sistemas de registro y procesamiento de la información del área académica. SIGEDU es el sistema de gestión para admisión, alumnos, asistencia financiera, área de administración y finanzas, entre otros. El sistema acompaña la trayectoria académica de los estudiantes desde que ingresan sus solicitudes de admisión a la Universidad hasta la graduación. Administra también el programa de becas y la facturación de aranceles. Los estudiantes, a través del sistema de gestión front-end de SIGEDU, pueden gestionar su inscripción y visualizar sus cursos, calificaciones, asistencia, plan de carrera y su cuenta corriente.

El sistema CIPLEX permite la inscripción de los alumnos a las distintas materias de la formación de grado y asegura la disponibilidad de vacantes para la asignación de cursos. Los docentes, a través de la herramienta APEX, acceden a los reportes de la base SIGEDU. El sistema Identimax, registra el ingreso y salida de los estudiantes de la Universidad. En el caso de estudiantes de posgrado también es utilizado para el registro de asistencia.

Cuerpo académico

El Estatuto Académico reconoce en su artículo 36° que el claustro docente se constituye en la piedra angular de la institución, y establece en grandes líneas las condiciones de su desempeño: dedicación a la docencia y a la investigación como requisito central, así como la predisposición favorable a desempeñar un papel activo en la gestión institucional.

El artículo 40° del Estatuto Académico establece las categorías que conforman el claustro de docentes de la Universidad: profesores-investigadores; profesores de cátedra; auxiliares docentes; profesores invitados; investigadores, profesores y especialistas afiliados; y

profesores e investigadores visitantes. En artículos subsiguientes detalla las tres categorías de profesores investigadores: adjunto, asociado y plenario. Los profesores de cátedra pueden pertenecer a dos categorías, profesores principales de cátedra o profesores de cátedra. Los auxiliares docentes dictan clases tutoriales o desempeñan responsabilidades docentes equivalentes. Asimismo, la institución puede designar profesores honorarios y eméritos. Los datos registrados en 2015 en la ficha SIEMI indican que la cantidad de docentes de la UdeSA asciende a 493 para el total de las unidades académicas.

Tabla III. Planta docente UdeSA por categoría y dedicación

Categorías	Profesores investigadores	Profesores de cátedra	Auxiliares	Especialista/ investigador afiliado	Total
Dedicación					
Exclusiva	36	10	-	-	46
Parcial	-	10	-	-	10
Simple	-	203	108	126	437
Total	36	223	108	126	493

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Ficha SIEMI.

Aproximadamente el 22% del cuerpo docente se ubica en la categoría de auxiliar docente. El CPE pudo constatar que esta categoría docente está principalmente integrada por los alumnos que próximos a su graduación se incorporan a las tareas de apoyo.

Asimismo, es significativa la cantidad de docentes en la categoría profesor especialista/ investigadores afiliados que tienen dedicación simple a la docencia (126), que representa casi el 26% de la planta. Esta situación podría explicarse en el hecho de que estos profesores

pertenecen a organismos de investigación nacional y eligieron a la Universidad como lugar de desempeño laboral.

La información incorporada en el IA así como la recabada en la visita institucional, permite confirmar la adecuación de la planta docente a las exigencias académicas para la actual población estudiantil. Además de las actividades de docencia e investigación, los profesores con dedicación exclusiva deben cumplir con tareas de gestión universitaria, tal como lo señalan los artículos 42° y 48° del Estatuto Académico. En este sentido se evidenció una alta concentración de responsabilidades de gestión en pocos docentes (9,4% de la planta docente).

Tabla IV. Profesores por unidad académica

Unidad académica	Profesor titular	Profesor asociado	Profesor adjunto	Ayudante auxiliar	Prof. especialista e investigador afiliado	Total general
Escuela de Administración y Negocios	29	28	31	12	65	165
Departamento de Ciencias Sociales	13	18	12	15	23	81
Departamento de Derecho	4	17	27	10	7	65
Departamento de Economía	11	13	7	23	7	61
Departamento de Humanidades	4	5	7	28	9	53
Escuela de Educación	6	7	9	6	12	40
Departamento de Matemática y Ciencias	1	5	5	14	3	28
Total general	68	93	98	108	126	493

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Ficha SIEMI.

La Escuela de Administración y Negocios cuenta con la mayor cantidad de docentes en la categoría de profesor especialista/investigador afiliado. Lo mismo se observa en el Departamento de Ciencias Sociales y en la Escuela de Educación. En los Departamentos de Economía, Humanidades, y Matemática y Ciencias la mayor concentración se ubica en la categoría de auxiliares. Finalmente, el Departamento de Derecho cuenta con mayor cantidad de docentes en la categoría de profesor adjunto.

Las diferencias en la dotación docente por categoría en las distintas unidades académicas, además de explicarse por la cantidad de programas que debe organizar cada una de ellas, podría dar cuenta de que no existe un mecanismo institucional para garantizar la dotación equitativa de cargos y categorías docentes. Asimismo, durante la visita institucional, los docentes destacaron la disminución de profesores investigadores en los distintos Departamentos y Escuelas.

En cuanto a la formación del cuerpo docente, la ficha SIEMI indica que un 35% de los docentes alcanzó el título de doctor y un 30% posee título de maestría. La categoría auxiliar concentra la mayor parte de docentes con título de grado, aproximadamente un 30% del total de docentes. De acuerdo a las entrevistas sostenidas con distintos actores institucionales, la mayor parte de los ayudantes están realizando estudios de maestría o doctorado.

La institución presenta dos ordenanzas rectorales relativas a la regulación de las actividades de docencia. Por un lado, la Ordenanza N° 2/2011 establece el “Procedimiento para la contratación y promoción de docentes investigadores”. Por otro lado, la Ordenanza 1/2016 aprueba el “Régimen de contratación, categorización, evaluación y promoción de docentes de cátedra”.

Lo anterior es una muestra de los mecanismos regulares de evaluación que la UdeSA implementa con el propósito de acercar la actividad docente a los objetivos y estándares institucionales. En el caso de los profesores de tiempo completo, la evaluación se realiza a través

del SIGEVA (Sistema Integral de Gestión y Evaluación), con una periodicidad anual y/o cada tres años. Este último caso se realiza con el objetivo de poner el foco en actividades de investigación, que, por su naturaleza, no pueden ser evaluadas anualmente. La evaluación es realizada por los Directores de las unidades académicas, y en el caso de las plurianuales, la responsabilidad es del Comité de Evaluación, como órgano participante de la gestión académica.

En el caso de la evaluación de desempeño de los docentes con dedicación parcial y simple, son efectivizadas por los directores de los programas académicos de los que forman parte, y por los Directores de las unidades académicas. Un insumo importante para las evaluaciones de desempeño está constituido por las encuestas que se realizan a los estudiantes al finalizar el cursado de cada asignatura.

Las evaluaciones se encuentran enlazadas a un régimen de promoción de categoría docente que se realiza a través de convocatorias abiertas. En estos casos, participan también evaluadores externos, así como un Comité de Pares docentes y el Comité de Promoción. Asimismo, anualmente se entrega el premio al mejor profesor de clases magistrales y clases tutoriales, y un reconocimiento quinquenal al mejor desempeño en la actividad de investigación. En las entrevistas desarrolladas con los profesores de la UdeSA se resaltó en forma recurrente el acuerdo con los valores y objetivos institucionales plasmados en su Estatuto Académico.

Alumnos y graduados

En 2015 la Universidad cuenta con 1.930 estudiantes, de los cuales el 53,5% pertenece al nivel de grado y el resto al de posgrado. El total de alumnos experimenta un moderado aunque sostenido aumento desde el nacimiento de la Universidad. Las unidades académicas en las que se concentra el mayor número de estudiantes son Administración y Negocios y Ciencias Sociales.

Tabla V. Distribución de estudiantes por unidad académica al año 2015

Unidad académica	Grado	Posgrado	Total
Administración y Negocios	412	587	999
Ciencias Sociales	252	134	386
Economía	182	28	210
Derecho	136	42	178
Educación	35	76	111
Humanidades	16	30	46
Totales	1.033	897	1.930

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Informe de Autoevaluación.

Del universo total de alumnos de posgrado el 46,6% son mujeres y el 53,4% varones, y cuentan con una edad promedio de 33 años. Los estudiantes extranjeros representan el 7% de la matrícula de posgrado. Respecto de los procesos de admisión a las carreras de posgrado, en algunos programas se aplican exámenes de conocimientos y/o potencial; en otros, una evaluación de antecedentes y pertinencia. En algunos casos, se solicita una entrevista con el director del programa; en otros, el postulante debe rendir un examen de idioma.

La composición demográfica de los estudiantes de grado indica que un 51,2% son mujeres y un 48,8% hombres, con una edad promedio de 22 años, con proveniencia de distintos orígenes geográficos. En el año 2015 ingresaron estudiantes procedentes de 140 colegios secundarios de doce provincias argentinas y de cuatro países del continente americano. No obstante, el 68% de los ingresantes del mismo año provino del Gran Buenos Aires (particularmente de la zona norte), 15% de CABA, 15% del interior del país, y 2% del exterior.

El proceso de admisión de la Universidad a las carreras de grado comprende un examen de ingreso, entrevistas con docentes, análisis

de antecedentes de la escuela media, visitas y un curso preparatorio antes de la evaluación. El curso de ingreso tiene carácter eliminatorio. El mismo incluye escritura y análisis de casos y los estudiantes pueden realizarlo en forma presencial en el campus o en el Colegio St Johns, o en la modalidad virtual. También existe la posibilidad de rendir el examen en forma libre. El IA da cuenta de que en el intervalo 2009-2015, el 75,2% de los aspirantes se convirtió en alumno de la UdeSA.

La Oficina de Orientación al Alumno es un espacio institucional de consulta y seguimiento del rendimiento académico de los estudiantes. Brinda apoyo y asesoramiento individual o grupal para resolver dificultades de adaptación a las demandas universitarias. La concurrencia puede ser voluntaria, pero cuando un estudiante no cumple con las condiciones académicas pautadas es incluido en el Sistema de Supervisión Académica. Una vez detectados los problemas de rendimiento, el sistema SIGEDU notifica al alumno. A partir de este momento, la participación del estudiante asume carácter obligatorio, e incluye tanto el seguimiento personalizado como la realización de los talleres o actividades que indique el profesional especializado de la Oficina. En 2015, 149 estudiantes estuvieron incluidos en el programa de supervisión académica.

La Oficina de Orientación al Alumno participa también activamente en la difusión y ejecución de actividades que refuerzan los valores institucionales; la experiencia laboral pre- profesional en sectores de apoyo y con profesores; el estímulo para emprender y/o participar en iniciativas de estudiantes, y la promoción de actividades extracurriculares y deportivas.

Como ya se afirmó, semestralmente los alumnos tienen la obligación de completar una evaluación de los cursos y docentes a cargo de los mismos. Las encuestas están disponibles a través de SIGEDU en la etapa de exámenes finales. Si el estudiante no la completa se le bloquea el acceso al sistema para seguir sus calificaciones, ingresar a la biblioteca, a los horarios asignados y a la graduación.

El IA da cuenta de que el 74% de los graduados de las carreras de la UdeSA ha culminado sus estudios en el tiempo previsto. La carrera que cuenta con mejores niveles de graduación es Abogacía con el 91,9%, seguida de Contador Público con el 61,7%. El 22% lo hace en el término de uno o dos años más. Las carreras en las que más tardan en graduarse son Ciencias de la Educación, Contador Público y Administración de Empresas, alcanzando tres años o más por encima del tiempo estipulado.

El CPE considera pertinente que la institución identifique y analice los factores/variables de alcance institucional que explican la heterogeneidad de las tasas de graduación de los distintos programas de grado, a los efectos de generar políticas apropiadas.

La UdeSA presenta un amplio programa de becas y préstamos para responder a las solicitudes de ayuda económica de los alumnos. En el año 2015 alrededor de un 40% de los estudiantes de grado de la Universidad de San Andrés se benefició de los programas de asistencia financiera. Cabe hacer notar que no existen cupos por carrera para el otorgamiento de la misma, sino que ésta se concede en base a la demanda, la necesidad económica y los resultados del proceso de admisión.

Estos programas se administran a nivel centralizado. La Oficina de Desarrollo es la responsable de implementar la política de movilización de fondos a través de campañas anuales para sostener el Fondo de Becas. A través de un amplio programa de padrinazgo, estos recursos cubren aproximadamente el 70% del costo de las becas y beneficios, siendo el remanente cubierto por los ingresos ordinarios de la Universidad.

Entre los programas de ayuda financiera, se destacan dos tipos de becas: “Abanderados Argentinos” y “Juan Bautista Alberdi”. Ambos financian hasta el 100% de la matrícula, alojamiento y estipendio mensual para gastos personales. Difieren en cuanto a los destinatarios. El primer programa es para abanderados y escoltas de escuelas públi-

cas y privadas con subvención estatal de nuestro país. Las becas “Juan Bautista Alberdi” están destinadas a todo el universo de alumnos de secundaria que residan a más de 100 km del campus.

El programa “Becas San Andrés” incluye genéricamente el resto de la ayuda financiera que ofrece la Universidad. Tal como menciona en el IA, se incluyen becas destinadas a los alumnos del último año del colegio y/o jóvenes menores de 25 años que hayan finalizado su educación media y que provengan de los siguientes colegios: Colegio Nacional de Buenos Aires, Escuela Superior de Comercio Carlos Pellegrini; el ILSE (Instituto Libre de Segunda Enseñanza), los colegios del partido de San Fernando, estudiantes finalistas de los programas de la ONG Junior Achievement, finalistas regionales de las olimpiadas de matemática, entre otros.

También cuenta con la “Beca al Mérito” otorgada a los alumnos que tienen los tres mejores promedios de un colegio con convenio con UdeSA. Esta modalidad incluye el ingreso directo a la Universidad y una beca del 20% de descuento. Asimismo, reconoce los resultados en el Diploma AICE y Bachillerato Internacional. Otro tipo de apoyo financiero refiere a la posibilidad de otorgar créditos de hasta el 50% de la carrera que son devueltos luego de la graduación, los que se pueden combinar con otro tipo de beca. Finalmente, se puede afirmar que la Universidad cuenta con un número significativo de becas en el nivel de posgrado.

En lo atinente al resguardo de la información académica de los estudiantes que cursan carreras de grado, los responsables afirmaron en las entrevistas realizadas que disponían de carpetas a tal fin y que los profesores las enviaban al área por correo electrónico. Si bien el mail puede ser tomado como comunicación oficial, este Comité estima conveniente que los profesores firmen cada acta que acredite resultados académicos y que las mismas queden resguardadas en libros encuadernados a fin de reforzar su seguridad e inviolabilidad.

II. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA

El Estatuto Académico regula la dimensión de investigación y desarrollo a través de varios artículos donde aparece específicamente referenciada. El artículo 5° destaca que la actividad propia de la UdeSA consiste en: a) capacitar para la vida académica, para el desarrollo de una carrera profesional y para el servicio a la comunidad; b) formar investigadores en todas las ramas del saber humano; c) ejercer la docencia en sus niveles superiores tanto de grado como de posgrado; d) ofrecer a sus graduados y a los de otras instituciones de educación superior universitaria y no universitaria oportunidades de continuar su educación mediante programas o cursos de actualización, profesional o académica, carreras diversas de nivel superior y de posgrado y programas que conduzcan a los grados de magíster y de doctor; e) promover la actividad cultural, las artes y las humanidades, la ciencia y la tecnología y el desarrollo de actividades de responsabilidad social y servicio comunitario.

Como ya fuera dicho, el Estatuto establece las diferentes categorías de profesores. En el mismo se indica que la Universidad determina por un régimen especial la manera en que se accede y se promueve en cada una de estas categorías. Allí se destaca que los profesores-investigadores tienen dedicación completa y comparten la mayor responsabilidad en el logro de los fines de la Universidad. Como indica el artículo 42°, sus responsabilidades recaen sobre la enseñanza, la investigación y la gestión institucional.

Durante la visita, se pudo constatar que el desarrollo de la investigación recae fundamentalmente sobre los profesores-investigadores. En promedio dedican un 45% de su jornada laboral. Asimismo, se verificó

que la UdeSA cuenta con un documento interno (sin número de resolución) que tiene por objeto explicitar algunos de los criterios orientadores de la actividad de investigación, en particular las publicaciones de los profesores-investigadores, criterios que luego son utilizados en el proceso de promoción. El documento indica que este proceso está regido por el ya mencionado “Procedimiento para la contratación y promoción de docentes investigadores” actualmente en vigencia.

El IA indica que en 2015 el cuerpo de profesores cuenta con 36 profesores-investigadores, de los cuales más de un tercio (39%) también es miembro de la Carrera del Investigador Científico (CIC) del CONICET. De los catorce miembros de la CIC, uno reviste en la categoría de Investigador Superior, uno en la categoría de Investigador Principal, seis son Investigadores Independientes, tres son Investigadores Adjuntos y tres, Investigadores Asistentes. Los profesores-investigadores que son miembros de la CIC del CONICET se hallan distribuidos en todas las unidades académicas, con la excepción del Departamento de Derecho.

La UdeSA afirma estar integrada al sistema científico nacional. Como parte de esta integración, en el año 2010 la Universidad firmó un convenio con el CONICET para establecer las bases, condiciones y líneas de trabajo conjuntas que permitieran la implementación de los sistemas Plataforma Internet-SIGEVA. Durante la visita se constató la plena utilización de dichos sistemas. Su implementación permitió sistematizar la información relativa a las actividades de investigación de los profesores de manera efectiva y habilitó un formato de currículum vitae compatible con CVar.

Durante la reunión con miembros del Comité de Investigación se comprobó que aún no se alcanzó internamente el consenso suficiente para avanzar sobre un pre-proyecto para la eventual instalación de una Unidad Ejecutora de CONICET. Esta evaluación de factibilidad recibió oportunamente el visto bueno del Consejo Superior y del Consejo de Administración de FUDESA.

Estructura de gestión de la investigación

El Estatuto de la UdeSA establece que los profesores-investigadores forman parte de las unidades académicas. Los Directores de las unidades académicas coordinan y supervisan las actividades de investigación, docencia y extensión y transferencia.

En ocasión de la visita realizada, se informó que la gestión de la investigación responde al proceso de autogestión de los propios docentes. Las autoridades actuales fueron coincidentes en señalar que este enfoque se sostiene en el exigente proceso de contratación de docentes investigadores, en el cual la trayectoria en investigación asume un peso sustantivo. Esto se traduce en la conformación de un cuerpo de profesores-investigadores altamente calificado que cuenta con las posibilidades institucionales para dar continuidad al desarrollo de sus líneas de investigación. Estos criterios y metodologías de gestión de la investigación resultan coincidentes con lo que fuera señalado en ocasión del primer Informe de Evaluación Externa de la CONEAU.

Como parte de la visita a la Universidad, se verificó que los docentes investigadores reportan sus actividades a los Directores de las unidades académicas a las cuales pertenecen, aunque parte de la actividad la realicen en otra dependencia. Además, se explicó que las unidades académicas favorecen la construcción de programas de investigación innovadores, la transferencia de conocimientos, y/o el establecimiento de vínculos con otras instituciones. Estas iniciativas responden a acciones individuales sin que se haya observado una coordinación institucional para promoverlas.

Asimismo, la visita confirmó que la dimensión de investigación es una parte central de la misión de la Universidad, un componente indivisible de la actividad de enseñanza y que su gestión recae sobre la actividad que desarrollan los profesores-investigadores, a través de lo mencionado en los párrafos anteriores, así como de su participación en los distintos Comités como parte del compromiso institucional.

De igual manera, se constató el esfuerzo por sostener el modelo inicialmente propuesto en los Estatutos en relación a la gestión de su cuerpo de profesores-investigadores, con una función clave en la producción de conocimiento y que fuera evaluado positivamente en la primera Evaluación Externa de la Universidad.

En ese sentido, como parte de la prioridad que la Universidad asigna a la investigación, se implementan instrumentos de estímulo como el Programa de Asistencia a la Investigación o las licencias sabáticas para profesores-investigadores. La partida global para este Programa es definida por el Rector y la distribución corre por cuenta del Comité Interdepartamental de Investigación, ya que éste tiene como función principal la de diseñar e implementar políticas de incentivo y promoción de la investigación de los profesores de la Universidad.

Cabe destacar que durante la visita se corroboró que los diferentes Comités reaseguran el cumplimiento de la obligación contractual de cada profesor-investigador de destinar un 45% de su tiempo a la investigación y tareas afines. Asimismo, se constató que la Universidad discontinúa el vínculo con los profesores-investigadores adjuntos que no son promovidos a la categoría de profesor asociado al cabo de 7 años. La calidad de las publicaciones medida por su impacto según estándares propios de cada disciplina es un requisito clave junto con los informes de actividad de los docentes.

Respecto de la participación voluntaria en los distintos Comités Académicos, los docentes consultados afirmaron que si bien es gratificante, en tanto se desarrolla en un clima de compromiso institucional, representa en muchos casos una sobrecarga de funciones y tareas en pocas personas.

Formación de recursos humanos y difusión de los resultados de investigación

En el IA se informa la participación de estudiantes de grado en proyectos de investigación en el año 2015 en torno al 5 %. Si bien esa

participación es un componente importante de la formación, especialmente a nivel de posgrado, el número de estudiantes que lo hace es relativamente bajo. En efecto, sólo el 4,9% de los estudiantes de grado y el 3,6% de posgrado participa de proyectos de investigación, y lo hacen de forma bastante heterogénea según las distintas unidades académicas. Mientras que en los Departamentos de Humanidades y Economía casi el 10% del total de estudiantes participó en proyectos de investigación en el año 2015 (con una proporción que llegó al 36% en los estudiantes de posgrado del Departamento de Economía), en la Escuela de Administración y Negocios la tasa de participación fue de apenas el 2%, e incluso menor entre los estudiantes de posgrado.

La reunión en la que participaron profesores-investigadores, al igual que la reunión con los Directores de los Programas de Posgrado reveló una serie de temas atinentes para explicar estos valores. En primer término, la carga académica que imponen los diferentes programas deja poco tiempo para la investigación. En segundo lugar, se plantean los intereses vocacionales. Por ejemplo, en las carreras ligadas a Comunicación y al Derecho, el máximo interés de los alumnos es integrarse a programas que ofrecen práctica profesional temprana. En carreras como Economía, los profesores promueven el interés por proseguir estudios de posgraduados que incentiva acercarse a la investigación. Hubo coincidencia en que desde los cursos propedéuticos la formación en valores va acompañada de entrenamiento en técnicas para el abordaje de la investigación. Sería conveniente para este CPE, que la institución incorpore políticas que aumenten la participación de los estudiantes en las investigaciones.

En lo que respecta a la difusión interna y externa de los resultados de investigación, como puede verse en el IA, durante el período 2011-2015 los profesores-investigadores y los profesores de cátedra – que son también investigadores afiliados– produjeron un promedio de 58 artículos por año, de los cuales 50 fueron publicados en revistas académicas. De este total, un 86% apareció en revistas con referato.

Durante ese período hubo una caída en el número absoluto de artículos publicados, así como una reducción en la producción per cápita. Allí también puede verse que en el mismo período se publicaron 62 libros, 217 capítulos de libro y se registraron 461 participaciones en congresos, también con una tendencia decreciente (en términos absolutos y per cápita).

Además de la producción científica, los profesores de la Universidad participan activamente en el debate público a través de notas publicadas en la prensa, participaciones radiales y televisivas y publicaciones en distintos blogs.

La tarea de investigación de los profesores de la Universidad de San Andrés ha sido reconocida por la comunidad científica a través de diferentes premios. Los profesores de la Universidad también participan regularmente de jurados de evaluación de la actividad de investigación, ya sea a través de las comisiones asesoras del CONICET o designaciones ad-hoc en instituciones nacionales (como el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva) o extranjeras (como la Iniciativa Científica Milenio del gobierno de Chile).

Mecanismos de promoción y evaluación de la investigación

Los mecanismos de evaluación de la dimensión investigación se concentran en los profesores-investigadores con el propósito principal de tomar decisiones en cuanto a la promoción de los mismos. En las demás categorías, la investigación es deseable, pero no forma parte de los criterios de evaluación para la contratación o recontractación.

La política de promoción de la investigación y actividades conexas se expresa en un reglamento que establece los requisitos para evaluar la actividad de investigación en base a las publicaciones de los docentes investigadores. Su aplicación involucra a los directores de unidades académicas y a los Comités Académicos encargados de emitir opinión acerca de diferentes aspectos del desempeño docente

(el Comité de Promoción, el Comité Interdepartamental de Evaluación y el Comité Interdepartamental de Promoción). En la categoría inicial de profesor-investigador adjunto no se puede permanecer más de 7 años. Al cabo de ese período, los antecedentes anualmente recolectados por los Comités Académicos, y los que constan dentro de los informes de los Directores de cada unidad académica, son evaluados por el Comité de Promoción.

En cuanto a los criterios y montos distribuidos por el Programa de Apoyo a la Investigación que fuera mencionado en el apartado anterior, se observó que, durante el año 2017, cada docente investigador pudo recibir una asignación de hasta \$75.000. Un tercio de esta suma es asegurada entre aquellos que solicitaron apoyo, y sobre la base del mérito del proyecto evaluado se asigna hasta \$50.000 más a cada director de proyecto. El IA indica que durante el período 2010-2015 los montos distribuidos fueron crecientes, aunque bastante más modestos en valores corrientes.

Asimismo se señaló que en 2015 el grado de satisfacción de los profesores con esas políticas es modesto. Sin embargo, debe destacarse que la satisfacción mejora sensiblemente cuando se analiza las respuestas del subconjunto de profesores-investigadores, que son quienes están más familiarizados y a quienes están principalmente dirigidos los instrumentos de estímulo a la investigación que ofrece la Universidad.

La Universidad ha establecido bandas salariales para los docentes investigadores con el propósito de transparentar las condiciones salariales de contratación y mejorar los niveles de satisfacción del conjunto de los docentes. A pesar de ello, durante las entrevistas varios de los docentes investigadores manifestaron la necesidad de seguir avanzando en este sentido.

Además de los profesores-investigadores que tienen como parte de su carga regular el desarrollo de actividades de investigación, la UdeSA ha desarrollado una estrategia de contratación de profesores

bajo la figura de investigador afiliado. Esta figura está contemplada en el Estatuto para aquellos investigadores que no son parte de la planta o para aquellos profesores de cátedra que radican en la Universidad sus proyectos de investigación. Los investigadores afiliados cuentan por lo general con financiación externa y la Universidad les ofrece afiliación institucional y la utilización de la infraestructura en virtud del interés de sus proyectos de investigación. La designación de investigador afiliado es por un plazo determinado, es renovable indefinidamente, y requiere la presentación de un plan de trabajo y la intervención del Consejo Superior. Desde el año 2011 se designaron más de dos decenas de investigadores afiliados. Ambos tipos de profesores actúan como directores de becarios y de tesis de doctorado y de maestría como parte del ejercicio de su compromiso institucional.

Las encuestas presentadas en el IA a profesores con investigación a su cargo, muestran que un 54% participa en redes internacionales que proveen financiamiento, un 23% tiene becarios a su cargo (generalmente del CONICET) y un 66% recibió subsidios de investigación en los últimos tres años (2012-2015).

Durante la visita se constató que esta situación no registra cambios de significación a la actualidad. En su mayor parte, los fondos externos se canalizan a centros o programas especiales. Las estrategias de financiamiento externo, sumadas al apoyo de la Universidad, a juicio del CPE resultan suficientes para sostener en el tiempo la función de investigación.

III. EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA

El artículo 28° inciso e) de la LES establece como una de las funciones básicas de las instituciones universitarias, el “Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad”.

El Estatuto Académico de la Universidad hace mención específica a la “Extensión Universitaria” en el artículo 39°: “Se entiende por extensión y transferencia la difusión al público general del conocimiento, la tecnología y la cultura, lo que incluye la divulgación científica”.

Aun así, cabe destacar que en el IA se informa que la función extensión no cuenta con una estructura institucional responsable de promover, coordinar o ejecutar las políticas con ese carácter de manera sistemática y orgánica. La visita confirmó lo ya expresado, respecto de la ausencia de políticas explícitas de extensión y coordinación entre las actividades que realizan las distintas unidades académicas de la Universidad.

Más allá de lo recién señalado, la UdeSA desarrolla actividades de extensión y transferencia orientadas a la formación profesional en varios ámbitos, con contenidos y formatos diversos. Estas actividades son desarrolladas por iniciativas de los miembros de la comunidad: profesores, alumnos, graduados y personal no docente. En el caso de que para su desarrollo resulte estratégico crear una unidad ejecutora especial (un centro, o un programa, por ejemplo) la propuesta es elevada al Rector, quien corre vistas al Consejo de Administración de FUDESA.

Por un lado, las actividades de extensión que vinculan a los estudiantes con tareas de voluntariado se integran con las propuestas de la Fundación por el Desarrollo Comunitario San Andrés. Ésta prevé participación en el trabajo de la Red San Fernando, que nuclea otras organizaciones sin fines de lucro. Por otro lado, las tareas de transferencia de conocimiento aparecen más asociadas con el trabajo de los centros y programas que desarrollan diferentes unidades de la Universidad, quienes gestionan los recursos y establecen las líneas de trabajo. Con respecto a estos últimos, desde hace 3 años existe una normativa que regula su creación y funcionamiento. La reunión con Directores de Centro puso de manifiesto que la misma es aún muy laxa. Deberá ser revisada hasta lograr nuevos consensos.

Cabe señalar, como reconoce la misma institución en el IA, que la UdeSA no es muy reglamentarista en general, y durante la reunión fue valorado positivamente el criterio de las autoridades en cuanto a que los centros surgen y se cierran con las oportunidades. Finalmente, se indicó que el objetivo de abrir un centro está siempre ligado a motivaciones por explorar temas que mejoren el posicionamiento de la Universidad, enriquezcan la formación de los alumnos y para los que se disponga de financiamiento. Existieron centros que se han cerrado al desaparecer la motivación inicial de su creación. En cuanto a las características contractuales de los profesores que los integran, se observó que es diversificada.

Entre las iniciativas en extensión y transferencia más importantes enunciadas durante las reuniones mantenidas con diversos actores de la institución, pueden mencionarse sintéticamente:

- las actividades regulares de extensión que concentran trabajo de voluntariado;
- las actividades de transferencia al entorno extra-institucional de los conocimientos y las experiencias producidos por la investigación, mediante su aplicación o adaptación. Respecto de las mismas, el Centro de Estudiantes, en ocasiones, fue mencionado como una

- importante instancia de motivación y ayuda a las autoridades para organizar este tipo de actividades;
- la acción social materializada en iniciativas y actividades que aportan beneficio a la comunidad y contribuyen a la resolución de necesidades y problemas concretos;
 - las actividades ocasionales como cursos de capacitación, de educación continua o de actualización, actividades de información y difusión a través de seminarios, congresos, exposiciones, talleres o a través de libros, revistas, folletos, videos, programas de radio, TV o Internet, que permitan hacer accesible a diversos sectores de la sociedad el conocimiento que produce y sistematiza la Universidad;
 - las actividades culturales y deportivas abiertas a la comunidad, entre otras;
 - actividades formativas de grado y posgrado que, mediante la capacitación, orientación, información y difusión o asesoramiento a la comunidad, permitan complementar a través de la acción, la formación teórica curricular;
 - actividades deportivas exclusivas para los alumnos;
 - actividades de orientación al alumno y de asistencia financiera.

La Universidad auspicia las actividades de extensión, principalmente, a través de la Dirección de Relaciones Institucionales. De la misma dependen actividades de extensión destinadas a la comunidad universitaria y al público en general que adoptan el formato de seminarios o conferencias. Ejemplo de ellos son la Jornada Anual de Graduados, el ciclo “Un líder por mes” y el Ciclo de Desarrollo Profesional. La Oficina de Deportes también desarrolla actividades abiertas como la Copa Jorge Taylor, en la que participan alrededor de 1.600 alumnos de instituciones universitarias de Argentina, Uruguay y Chile. El evento UdeSA Corre convoca anualmente a más de 1.000 corredores de élite y amateurs, por lo que también se incluye dentro de las actividades abiertas a la sociedad. Este evento se organiza con el apoyo

de la Municipalidad de San Fernando y promueve la integración de la Universidad con la comunidad que la rodea.

Por otra parte, las actividades de transferencia descansan principalmente en la acción de las distintas unidades académicas, las que juegan un papel significativo en la trasmisión de la tarea académica de la Universidad al medio. Una revisión de las ofertas de servicios expuestas en las páginas informativas permite confirmar que tanto la Escuela de Educación como la Escuela de Administración y Negocios son las más activas en la realización de este tipo de actividades.

Convenios de cooperación y fuentes de financiamiento

De lo informado en el IA y en la visita a la institución, este CPE pudo constatar que existe una política específica con relación a las actividades de cooperación de los centros, tal como se desarrollará más abajo. No se observa la misma situación con relación a las iniciativas de voluntariado, ya que no se visualizó una política explícita en pos de su implementación.

En cuanto a la transferencia de conocimiento, la Escuela de Educación posee numerosos convenios de cooperación con Ministerios de Educación de diferentes jurisdicciones. Durante el año 2015 organizó bajo esta modalidad de cofinanciamiento múltiples actividades en distintos formatos. En materia de transferencia realizó más de 50 capacitaciones en servicio, asesoramientos y evaluaciones institucionales adaptadas a las necesidades específicas de las instituciones demandantes, en las que participaron 2.390 docentes y directivos de instituciones educativas. El 68% de estos participantes recibieron algún porcentaje de beca o asistencia financiera.

La información más reciente permitió verificar que a lo largo del año 2015 la mencionada Escuela firmó convenios de cooperación con una variedad de instituciones, tales como organizaciones de la sociedad civil, fundaciones y, sobre todo, áreas de gobierno en el campo

de la educación y las propias instituciones educativas. Algunas de ellas, tales como organizaciones o fundaciones empresariales, actúan también como socias estratégicas contribuyendo a través de donaciones. De manera específica, se pueden mencionar como ejemplo las siguientes instituciones: el Ministerio de Educación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el Ministerio de Educación de la Provincia del Chubut, el Consejo Provincial de Educación de la Provincia de Neuquén, Fundación Cimientos, Enseña x Argentina, Clarín, Zurich, Panamerican Energy, Hospice Buen Samaritano, Escuela Escocesa San Andrés, Michael Ham College, Norhtlands, Esquiui, Southerncross, Colegio El Buen Ayre, Cardenal Newman, etc. La Escuela de Educación viene realizando un esfuerzo de magnitud tendiente a expandir los convenios de colaboración para brindar formación profesional y compensar la pérdida de ingresos provenientes de la actividad de docencia de grado y posgrado.

Dentro de la Escuela de Administración y Negocios, el Centro de Educación Ejecutiva (CEE) promueve alianzas con socios estratégicos locales, así como con otras instituciones educativas dedicadas a la capacitación ejecutiva en el ámbito internacional. El IA, entre otras, menciona organizaciones tales como UNICON (entidad de prestigio a nivel mundial en educación ejecutiva); SUMAQ (alianza global de escuelas de negocios como el Instituto de Empresa, IE), EGADE (Escuela de Negocios de Monterrey), INCAE Business School, Fundación Getulio Vargas, Universidad Católica de Chile, la Red Latinoamericana de Escuelas de Educación Ejecutiva para el Crecimiento Sustentable y CLA (organización de educación ejecutiva constituida por el IE y el Financial Times).

La Escuela de Administración y Negocios también desarrolla actividades de extensión a través de otras dos unidades: el Centro de Emprendedores y el Centro de Investigaciones para una Cultura de la Seguridad (CICS). El Centro de Emprendedores tiene como objetivo impulsar la formación de jóvenes universitarios con actitud

empresarial, desarrollando su capacidad para identificar oportunidades, desarrollar nuevos proyectos, asumir riesgos y, simultáneamente, adquirir un compromiso ético con la sociedad de la que forman parte.

El CICS tiene como objetivo la promoción de la investigación, la formación y el debate público sobre la gestión de la seguridad en organizaciones que realizan actividades riesgosas para la salud de los trabajadores, para la población en general y para el medio ambiente. Este Centro cuenta con el apoyo del Institut pour une Culture de Sécurité Industrielle (ICSI) de Francia que inspiró su creación, así como del Centro de Estudios e Investigaciones América Latina-Europa (CE-RALE) y del CONICET.

El Departamento de Ciencias Sociales lo hace a través de la Cátedra Estados Unidos, la Cátedra Reino Unido (esta última en cooperación con el Departamento de Humanidades), el Programa de Gobernabilidad y Gerencia Política en cooperación con la CAF y la George Washington University, el Centro de Estudios sobre Medios y Sociedad en Argentina (MESO).

El Departamento de Derecho también realiza actividades de extensión y capacitación profesional a través del Centro de Estudios Anticorrupción (CEA) y del Centro de Tecnología y Sociedad (CETyS).

El Departamento de Humanidades lleva adelante un programa de extensión cultural, que incluye ciclos y cursos abiertos en el campo de la historia, la literatura, la filosofía y el arte.

Finalmente se menciona el Centro de Innovación Social (CIS), dependiente del Rectorado. Entre las actividades desarrolladas se destacan la red SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) y el desarrollo de casos pedagógicos y la biblioteca virtual de gestión social ([www. Gestionsocial.org](http://www.Gestionsocial.org)).

Este CPE observa que las actividades realizadas por los distintos centros y programas han tenido un impacto relevante en las instituciones del sector público y privado, favoreciendo las relaciones interinsti-

tucionales. Esto permite diversificar las experiencias formativas de los estudiantes a través de la realización de actividades extracurriculares. No obstante, en lo que refiere a las acciones de la Universidad en extensión, producción de tecnología y transferencia, la visita confirmó la prevalencia de acciones vinculadas a estos dos últimos aspectos por sobre la extensión universitaria.

Es necesario resaltar que estas acciones de transferencia de conocimiento al medio le han significado a la Universidad una fuente de financiamiento significativa. Se destaca que el CEE aportó algo más del 13% a los resultados operativos programados y un 21,6% de los resultados operativos finales de 2015. En ocasión de la visita, no resultó posible dimensionar el total de recursos recaudados por esta vía en relación con el presupuesto global de la Universidad.

En el Informe de Evaluación Externa del año 2000 no se señalan fortalezas, sólo se menciona una debilidad relativa a la carencia de políticas y planes generales o departamentales destinados a desarrollar esta función fuera del ámbito interno. En este sentido, durante la visita se confirmó que en los últimos años la Universidad, de manera descentralizada, generó programas y actividades para la identificación y satisfacción de demandas de servicios por parte de organizaciones públicas y privadas.

La mayoría de los directivos de unidades académicas entrevistados señaló como una debilidad la ausencia de una política de extensión de la Universidad, así como la disparidad en las acciones promovidas por las distintas unidades académicas. Una mayoría de los directivos también subrayó la existencia de un clima de libertad para el desarrollo de iniciativas y la existencia de buenos productos, pero ofrecidos aisladamente y sin interconexión. En las encuestas realizadas para el proceso de autoevaluación entre un tercio y la mitad de los docentes encuestados sobre la satisfacción en las actividades de extensión y transferencia, escogieron la opción “No sabe/No contesta” para responder esas preguntas. Los estudiantes de grado y posgrado

expresaron un nivel de satisfacción aceptable con las actividades de extensión.

En función de lo antedicho, este CPE cree necesario que la institución ahonde sus esfuerzos en la creación de una instancia de gestión que permita coordinar las diferentes actividades, así como también viabilizar y fortalecer, junto con la gestión académica, un impacto mayor de las mismas en las demás actividades de aprendizaje, enseñanza e investigación.

IV. BIBLIOTECA

La Biblioteca se inauguró en 1989, junto con la Universidad. En los inicios ocupaba dos aulas de la Escuela San Andrés, en Punta Chica. En 1991 se mudó al campus de Victoria. Primero se instaló en la planta baja del Edificio Hirsch, para luego ocupar un área de 450 m² en el primer piso. Recibió allí el nombre de “Biblioteca Ingenio Ledesma”. En 1998 el arquitecto Rafael Viñoly ganó el concurso para el diseño y construcción del nuevo edificio que ocuparía una superficie de 3.000 m² cubiertos distribuidos en dos plantas.

El 23 de junio de 1999 se inauguró oficialmente con el nombre de “Biblioteca Max von Buch”. La Biblioteca está organizada en las siguientes áreas: Dirección, Circulación y Préstamos, Referencia, Hemeroteca, Colecciones Especiales y Archivos, Procesos Técnicos, Servicio de Información Digital y Proyecto Bibliografía Digital. En el organigrama institucional se presenta como una unidad dependiente directamente del Rector.

Cuenta con reglamento propio, visión, misión y valores, los que se encuadran con la misión y valores de la Universidad. Su política de trabajo está determinada en la misión descrita en el IA: “La misión de la Biblioteca Max von Buch es servir a la comunidad universitaria brindando acceso a los recursos de información, para contribuir a la formación de los alumnos y promover la investigación académica”.

En el marco de los objetivos de la Universidad, la Biblioteca define su perfil para contribuir al logro del proyecto institucional. Sus objetivos son acordes al funcionamiento de una biblioteca de carácter universitaria, dado que exponen claramente los lineamientos de trabajo que se realizan actualmente, tales como desarrollar una colección cualitativa y cuantitativamente equilibrada, identificar necesidades informativas de los usuarios, confeccionar un catálogo en base a normas

internacionales, informatizar todos los procesos de la Biblioteca con un sistema de gestión integrado, fomentar la incorporación de nuevas tecnologías de la información, contar con personal profesional idóneo y suficiente y formar usuarios autónomos, entre otros.

Los horarios de atención a la comunidad contemplan una banda horaria satisfactoria que se extienden de lunes a viernes, de 8:30 a 19 h y sábados de 8:30 a 14:30 h. De manera específica, las colecciones especiales y archivos se encuentran disponibles de lunes a viernes, de 8:30 a 16:30 h.

En relación con el análisis sobre la disponibilidad y pertinencia de la bibliografía respecto de los diversos campos disciplinarios, se pueden realizar las siguientes observaciones: la Biblioteca cuenta con 65.391 títulos y 69.969 ejemplares en papel; 544 libros digitales; 167 suscripciones a publicaciones anuales en papel y 764 a digitales. También provee acceso a bases de datos de diferentes áreas disciplinares, que cubren los requerimientos de las carreras y los campos de investigación.

Considerando la bibliografía en papel y la digital, la Biblioteca cuenta con un promedio de 36 ejemplares por alumno. Las estadísticas institucionales dan cuenta de que en el año 2015 se efectuaron 24.789 préstamos domiciliarios. Asimismo, las encuestas realizadas en el IA demuestran el alto grado de satisfacción de profesores y alumnos con los servicios provistos por la Biblioteca (referencias, préstamos, provisión de documentos, bibliografía digital y orientación bibliográfica).

La Biblioteca Max von Buch desarrolla sus repositorios bibliográficos de manera actualizada y completa, tanto el que envía al cosechador del MinCyT, como el de Publicaciones Propias de Tesis de la UdeSA. Los repositorios digitales de la Biblioteca ponen a disposición del público, de manera completa, centenares de tesis de posgrado, trabajos de graduación de grado y la producción académica de los profesores de la Universidad.

Estos repositorios responden a las exigencias de la Ley N° 26899 para la “Creación de Repositorios Digitales Institucionales de Acceso Abierto, Propios o Compartidos”, y a la Resolución 753-E/2016 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva que la reglamenta (<http://repositorios.mincyt.gov.ar/recursos.php>. Consultado: noviembre 2017).

Tal como se informa en el IA, la Hemeroteca reúne colecciones de publicaciones periódicas y ofrece servicios destinados a obtener cualquier artículo pedido por un usuario. Desde el año 2000 se desarrolla un sector de Colecciones Especiales y Archivos que reúne, organiza y preserva documentos pertenecientes a personas, instituciones y empresas de las comunidades escocesa, inglesa, galesa e irlandesa en la Argentina. Se trata de materiales de valor histórico que permiten construir y sostener la memoria de estas comunidades en el país.

En cuanto al procesamiento técnico de los documentos, fue informada la utilización de la normativa internacional, como lo es el “Library of Congress Classification”, sistema de clasificación de materiales que se utiliza para la ubicación física de los documentos. Para el acceso temático alfabético se emplean los Encabezamientos de Materia de la Library of Congress, y para los registros bibliográficos se adoptó el formato MARC21. A través de ellos, la Biblioteca permite el acceso remoto a su catálogo y a las bases de datos a las que tiene acceso, como así también a sus diferentes repositorios, facilitando el acceso a la información de alumnos, docentes e investigadores.

Con el avance de las tecnologías y la implementación de la modalidad de aprendizaje integrado, la Biblioteca encaró nuevos servicios acordes con las necesidades de los alumnos y en línea con los cambios instrumentales adoptados por la Universidad. En este desarrollo, se enmarca el programa de Bibliografía Obligatoria Digital, que asegura que todos los alumnos accedan a los materiales obligatorios de lectura en forma electrónica, cumpliendo con la normativa legal en materia de derechos de autor, protegido por convenio entre la UdeSA y

CADRA⁴. Este programa es una de las fortalezas de la Biblioteca para contener la necesidad de información de la comunidad universitaria, siendo destacado en la devolución de los procesos de autoevaluación como un instrumento muy positivo.

Asimismo, se promueve un uso responsable respecto del medio ambiente, reduciendo el dispendio de papel. En esta línea, la Biblioteca implementó cursos de capacitación a los usuarios (alumnos y profesores) para optimizar el uso de las herramientas de lectura y marcado de textos.

La Sede CABA es un punto de servicio externo de la UdeSA. La Biblioteca Max von Buch no mantiene servicios directos en ella, pero se ofrece el traslado de libros desde el campus, a requerimiento de docentes o alumnos.

La existencia de contacto y colaboración entre bibliotecas y redes, cuya finalidad es facilitar el acceso a los recursos bibliográficos y documentales, pone de manifiesto el carácter activo de la Biblioteca. Se resalta que la Biblioteca Max von Buch integra diversas redes, como las siguientes: Online Computer Library Center; Name Authority Cooperative Program (NACO); Latin American Periodicals Table of Contents (LAPTOC); Hispanic American Periodicals Index (HAPI); UNIRED; así como el Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (CLADEA). A lo recién mencionado, se suman las redes nacionales como la Base de Datos Unificada (BDU) del Consorcio SIU (Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación); la red de algunas bibliotecas universitarias privadas de Buenos Aires UNIO; el Centro Universitario

4 Centro de Administración de Derechos Reprográficos (CADRA). Es la asociación civil sin fines de lucro, integrada por autores y editores de libros y otras publicaciones, que representa y defiende colectivamente sus derechos de propiedad intelectual y forma parte, conjuntamente con 79 organizaciones de derechos reprográficos de todo el mundo, de la Federación Internacional de Organizaciones de Derechos de Reproducción (IFRRO).

Municipal San Fernando, entre otras. Es de destacar la incorporación al Consorcio APERTURA, conformado por Bibliotecas Universitarias Privadas de la Argentina. Uno de sus objetivos es la de funcionar como un pool de compras de bases de datos.

Es destacable que la página web institucional contiene documentos internos de la Biblioteca: reglamento, políticas, misión, historia, plan estratégico, convenios cooperativos, políticas de desarrollo de la colección, políticas de hemeroteca, políticas de repositorio, estadísticas, etc. A esto se suma, como ya se mencionara, los accesos a bases de datos y repositorios y su función como instrumento interactivo de consulta.

En cuanto al análisis del personal, se puede mencionar que en la Biblioteca se desempeñan once personas incluyendo a la dirección, a cargo de una Licenciada en Bibliotecología y Documentación, posgraduada de FLACSO y de la Universidad Carlos III de Madrid. El resto del personal cuenta con títulos de licenciatura en Bibliotecología, especialistas en temáticas como Archivología y profesores de diferentes especialidades.

La UdeSA favorece la capacitación continua de las personas que trabajan en la Biblioteca. Esto se ve expresando en la presentación y asistencia que realizan en redes colaborativas, congresos y reuniones de la especialidad. También se constata por la presencia de una partida presupuestaria destinada a capacitación de su personal. Asimismo, se destaca como una fortaleza la predisposición e iniciativa que el personal demuestra en la mejora continua de su perfil profesional, constatado en la organización y ejecución de los servicios y productos documentales que la Biblioteca de la UdeSA posee y desarrolla.

Los diferentes sectores de la Biblioteca cuentan con una adecuada dotación de personal a excepción del área de Procesos Técnicos en que se desempeña sólo una profesional. En el mismo sentido, las tareas relativas a la normalización de la adquisición de materiales presentan un crecimiento que requeriría la inclusión de personal que

complemente tales tareas. Una situación similar se observa en relación con la gestión de los procedimientos informáticos relativos a la Biblioteca, ya que la misma se encuentra centralizada en el área informática de la Universidad. Sería recomendable incorporar un integrante que forme parte de la planta de la Biblioteca. Esta recomendación se fundamenta en la cantidad de servicios documentales que se ofertan a través de la web, el mantenimiento del sistema de gestión informática, la conectividad permanente con estos servicios, así como su normal desarrollo. De manera concordante, surgió durante la visita la necesidad de implementar el reemplazo del actual programa de gestión.

Como fuera informado en el IA, el área de Tecnología Informática (TI) de la Universidad tiene como objetivo acompañar el desarrollo educativo de la institución en general, asistiendo a las áreas académicas y administrativas en el cumplimiento de su misión. Desde ese lugar, acompaña el desarrollo de la Biblioteca. Las estadísticas relativas a las encuestas presentadas en el IA, informan que la mayoría de los alumnos de posgrado desconoce los servicios provistos por la Biblioteca y por el Área de Tecnología Informática. Asimismo, que existe insatisfacción del staff docente con algunos sistemas informáticos, y de los estudiantes con la conexión wifi a la red en las aulas y otros espacios del campus. Finalmente, también se menciona que es insuficiente o parcial la integración de los sistemas de información.

Por ello es que se sugiere que se considere dar apoyatura al área tecnológica propiciando su mejor desempeño en el alcance de las redes de comunicación y afianzamiento en el servicio de los programas de apoyatura informática en funciones administrativas, de docencia, investigación y acompañamiento de los alumnos, así como para consolidar el desarrollo continuo de su página web, el sostenimiento de sus bases de datos y repositorios y la migración a un nuevo sistema de gestión informática.

En el análisis del sistema de gestión informática de la Biblioteca, se ha informado la utilización del sistema Aleph, un sistema de gestión

completo e integrado que maneja todos los aspectos de los servicios bibliotecarios. Desarrollado con arquitectura cliente-servidor, utiliza la base de datos Oracle. Tiene un diseño multiplataforma y permite el acceso de la información a través de www, cliente Windows y Z39.50.S. Es de aplicación en las áreas de circulación, adquisición, préstamos y catalogación de libros. El CPE fue informado sobre la próxima migración por una actualización del mismo o un sistema nuevo.

La Biblioteca utiliza hoy sólo la planta alta del edificio Max von Buch. Cuenta con sólo 188 puestos de lectura. Según lo evaluado desde la American Library Association (ALA) y la Association of College and Research Library (ACRL), la cantidad de puestos de lectura de una biblioteca universitaria debe ser uno cada 5 estudiantes, en casos en los que menos del 50% de sus estudiantes de tiempo completo viven en el campus.

En la actualidad y de acuerdo a lo observado, la Biblioteca contiene áreas que no le son propias, las que albergan oficinas administrativas y de función académica. Los metros cuadrados que se requieren para dar mayor crecimiento están bien definidos en lo que se expresa dentro del Plan Estratégico 2011/2020 de la UdeSA, el que menciona textualmente: “La Biblioteca que utiliza hoy sólo la planta alta del edificio Max von Buch, debe crecer. Actualmente se encuentra pendiente, por falta de espacio, un proyecto para remodelar la Hemeroteca y la Colección General”. La solución que se propone desde la Universidad es trasladar todas las oficinas administrativas ubicadas actualmente en la planta baja y parte de la planta alta del edificio, liberando así el espacio necesario para acompañar el crecimiento de la Biblioteca.

Dentro de la consideración del presupuesto necesario para el funcionamiento correcto de la Biblioteca, se informa que la Dirección de la Biblioteca posee autonomía para la distribución del presupuesto asignado anualmente a la adquisición de los recursos bibliográficos. Este fondo se destina a suscripciones a bases de datos (35%), publicaciones periódicas (32,5%) y compra de libros y materiales especiales

(32,5%). Del presupuesto asignado, cada unidad académica recibe un porcentaje relacionado con la cantidad de profesores de dedicación exclusiva y el número de sus investigaciones en curso, la cantidad de alumnos y el uso de la Biblioteca. Se prioriza la adquisición de materiales para la colección de reserva y para las investigaciones de los profesores. Los datos aportados en cuanto a la inversión en suscripciones a bases de datos, compra de libros, suscripción a publicaciones periódicas, mantenimiento, materiales, capacitación del personal entre otros, son adecuados para el buen funcionamiento de la Biblioteca.

Para la evaluación de la política de desarrollo de la colección bibliográfica, se ha tenido en cuenta el informe sobre la Política de Desarrollo de Colecciones de la Biblioteca de UdeSA.⁵ El propósito de la formulación de esta política es contar con una herramienta que sirva de guía para el desarrollo sistemático de la colección, y de ayuda a la labor bibliotecaria, estableciendo los parámetros que encuadren los procesos de selección, adquisición, conservación, evaluación y descarte de los recursos que la integran. Se aplica a la colección de libros, revistas y materiales especiales y orienta las políticas de desarrollo de colección del sector Colecciones Especiales y Archivos. Estos parámetros son adecuados y considerados en la gestión impulsada por la Dirección de la Biblioteca.

5 Fuente: Política de Desarrollo de la Colección. Link de la página web institucional: <http://biblioteca.udes.edu.ar/files/Site/PDF/Pol%C3%ADtica%20de%20Desarrollo%20de%20Coleccion.pdf> (consultado en línea: noviembre 2017).

V. CONSIDERACIONES FINALES

Del estudio de la documentación aportada por la Universidad y como resultado de las entrevistas mantenidas en la visita realizada a ambas sedes, se pudo observar la incorporación de los rasgos institucionales explicitados en la misión, valores y objetivos de su Estatuto Académico en las prácticas institucionales cotidianas.

La Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, institución fundadora de la Fundación Universidad San Andrés, se reserva la designación de sólo cuatro de los doce miembros del Consejo de Administración. Tanto tales miembros como el resto de los consejeros, representantes de los académicos y de los benefactores o patronos de la Universidad, no tienen ningún otro tipo de injerencia en la actividad de la misma. En este sentido, se considera que se preserva plenamente la autonomía garantizada por el artículo N° 29 de la Ley de Educación Superior.

Los órganos de gobierno de la Universidad San Andrés funcionan de acuerdo a las normas establecidas en el Estatuto de la Fundación y en el Estatuto Académico de la Universidad. El modelo de gobierno institucional asegura la unidad de criterios y la preservación de los valores institucionales. A su vez garantiza el tratamiento de los temas relevantes para la vida institucional en el ámbito del Consejo Superior, que, dada su conformación actual, presenta un alto grado de consenso. No obstante, y según está definido, se trata de un órgano consultivo sin capacidad resolutoria, observándose una fuerte concentración de atribuciones de gobierno entre el Consejo de Administración y el Rector.

La participación de los representantes docentes es sumamente acotada en el Consejo Superior. Asimismo, los profesores que no reúnen las condiciones para acceder a dedicaciones completas no pueden

integrar el Senado de Profesores, de lo que se desprende que existe una proporción muy alta de docentes de la Universidad que no integran plenamente este cuerpo.

La estructura de gestión adoptada por la Universidad se diferencia de la referida a gobierno, como se afirma en el IA. Tal estructura de gestión, tanto en cuanto a su perfil profesional, como a su dimensión y dedicación horaria de los funcionarios que la integran, se considera adecuada para emprender una eficaz conducción institucional. Sin embargo, se observa la existencia de diferencias entre el organigrama funcional presentado en el IA y la estructura real, específicamente en el cargo de Secretario Académico, el cual no está cubierto. En el mismo sentido se observa que, si bien el Estatuto Académico reconoce explícitamente las funciones sustantivas de la Universidad, ello no se encuentra plasmado en el organigrama funcional. En efecto, la función extensión no aparece en el mismo, y la función investigación aparece con menor jerarquía bajo la dependencia de la Secretaría Académica. En esta línea, además, la cantidad y variedad de funciones asignadas al Vicerrector –que asume también las que corresponden estatutariamente a la Secretaría Académica– suponen una concentración que se estima excesiva.

El modelo de gestión económico-financiera está basado en tres pilares: el ingreso corriente de los aranceles de las matrículas de carreras de grado, posgrado y programas especiales, la obtención de donaciones y desarrollo de fondos de terceros, y la gestión eficiente de los recursos, con una importante administración de los fondos temporarios excedentes.

La gestión de estos pilares centrales le ha permitido a la Universidad lograr el superávit mostrado en los últimos años, aunque hay una dependencia importante de la obtención de recursos para las becas y obras de infraestructura. Estos fondos con destinos específicos son gestionados de forma transparente y rendidos de manera confiable, lo que hace posible el cumplimiento de sus objetivos educativos. El logro

de su superávit operativo anual es una preocupación permanente para sustentar la misión y el proyecto institucional.

La programación académica de la UdeSA cuenta con los avales administrativos legales de todas sus carreras de grado y posgrado. La estructura, la propuesta formativa y la organización de la gestión académica son pertinentes con la misión, valores y principios institucionales. Se reconoce una atención personalizada de los estudiantes. Se destacan como elementos claves de la gestión académica los distintos comités funcionales, la Oficina de Asuntos Académicos e Investigación y la Oficina de Orientación al Alumno.

Los Directores de los Departamentos y Escuelas tienen a su cargo la coordinación de las actividades docentes, de investigación y extensión, y pueden dictar y hacer cumplir normas y disposiciones que regulan la actividad de la unidad académica.

De acuerdo con la información obtenida y lo percibido durante la visita a la institución, no se observan dificultades respecto de la organización departamental. La información da cuenta de una dotación docente acorde con los requerimientos. Asimismo, se visualiza como muy adecuado el procedimiento de seguimiento, evaluación y promoción referido a la carrera docente de la UdeSA.

La información respecto de los planes y recorridos curriculares de las distintas carreras es clara y oportuna, y contribuye a la toma de decisiones de los estudiantes respecto de sus agendas de estudio. La programación académica incluye la realización de iniciativas y programas extracurriculares como componentes claves de la tarea formativa de la UdeSA: Centro de Escritura Universitaria, idiomas extranjeros, taller de arte, coro, cine-debate, iniciativas sociales y de organizaciones estudiantiles a través del Centro de Innovación Social, deportes, entre otros.

La duración real de las carreras correspondientes a los distintos programas académicos es cercana a la duración teórica prevista en los planes de estudios. Entre los factores institucionales que favorecen

esta situación podemos señalar: la comunicación institucional clara y oportuna de las condiciones de admisibilidad, ingreso, permanencia y egreso de los estudiantes de los distintos programas; las altas exigencias académicas requeridas a los estudiantes en el momento del ingreso; y las decisiones institucionales tendientes a favorecer las trayectorias académicas a través del seguimiento continuo del rendimiento de los estudiantes.

Como ya fuera mencionado, la dotación docente parece ser cuantitativamente suficiente, adecuada, altamente formada y muy predispuesta al ejercicio de las actividades docentes, de investigación y gestión institucional. Por otro lado, se destaca la claridad y previsibilidad respecto del desarrollo de la carrera docente sustentada en la normativa institucional vigente. En las entrevistas desarrolladas con los profesores de la UdeSA se resaltó, en forma recurrente, el acuerdo con los valores y objetivos institucionales plasmados en su Estatuto Académico, como así también la excesiva carga de responsabilidades en pocos docentes. Los datos del IA y los recabados en la visita del CPE con los distintos actores institucionales, dan cuenta de la prevalencia de una apreciación colectiva muy satisfactoria respecto de la calidad institucional y su nivel de exigencia académica. Destaca asimismo el clima institucional favorable y de afable convivencia entre autoridades, profesores, alumnos y personal de apoyo administrativo.

La UdeSA cuenta con políticas de investigación y desarrollo, y con procedimientos de evaluación acordes con la misión y los objetivos institucionales. Los mismos valoran de manera singular la calidad de los aportes de cada docente-investigador al desarrollo académico de la institución. La Universidad cuenta con procedimientos-guía para el proceso de contratación de docentes-investigadores y para la promoción de docentes-investigadores. No se encontraron procedimientos que permitieran evaluar las contribuciones a la investigación por parte de las otras categorías docentes.

Ni la Universidad ni sus unidades académicas fijan a sus profesores

prioridades temáticas o áreas prioritarias de investigación, sino que son los profesores-investigadores quienes construyen su propia agenda con base en factores como el campo de especialización, la posibilidad de hacer aportes útiles y novedosos al conocimiento, y las fuentes de financiamiento existentes, entre otros. Es sobre esta base que contribuyen a la formación de profesores asistentes.

Se constató el desarrollo de proyectos de investigación en todas las unidades académicas. La visita adicionalmente permitió explorar el potencial para la investigación que muestran los centros y los profesores afiliados que en ellos llevan a cabo sus investigaciones, aún sin pertenecer a la categoría de profesores-investigadores. El IA señala que, en la encuesta a profesores, una mayoría señaló como un problema las restricciones de escala y sugirió la generación de sinergias y proyectos cooperativos que permitan sumar fortalezas. Los obstáculos a la investigación identificados por la mayoría de los directores fueron la escasez de recursos, la falta de tiempo y las cargas de gestión.

Finalmente, el IA mostró en el período 2010-2015 una disminución en la planta de profesores-investigadores. Esa situación, en opinión de los profesores entrevistados durante la visita, fue provocada por un conjunto de acontecimientos marcados por la jubilación de algunos profesores, la renuncia de otros a su condición de profesores-investigadores, y la más rápida expansión de otras categorías de profesores debido al mayor crecimiento de carreras de posgrado con orientación profesional.

Se verificaron algunas experiencias en cuanto a la coautoría de trabajos publicados entre profesores-investigadores de diferentes unidades académicas, y en la presentación en red con otras Universidades de proyectos a ser financiados por agencias nacionales e internacionales.

En suma, la documentación revisada y la posterior visita a la institución permitieron verificar que la producción académica proporciona garantías para el desarrollo sustentable de la investigación.

La UdeSA no plantea una política centralizada sobre extensión, producción de tecnología y transferencia. Estas actividades se organizan a través de las unidades académicas u otras áreas. Las unidades académicas más activas en materia de capacitación profesional son: la Escuela de Educación y la de Administración y Negocios. No obstante, el resto de las unidades también desarrolla en menor medida actividades de extensión en forma directa o a través de los distintos centros que alojan, dando adecuado cumplimiento a los compromisos de voluntariado, compromiso social y contribución al desarrollo de la comunidad que emana del Estatuto.

En cuanto a la transferencia de conocimiento, la misma es ejecutada en los centros y programas principalmente y responde a demandas de instituciones públicas, privadas sin fines de lucro, y empresas.

Mientras que las acciones de voluntariado involucran por lo general recursos de la Universidad, en su mayor parte pequeños montos, las acciones de transferencia involucran decisiones a mayor plazo y una movilización de recursos con un papel significativo de convenios de colaboración con beneficiarios, benefactores y asociaciones estratégicas en red, con organismos nacionales e internacionales.

La política de desarrollo de la investigación y la transferencia estimuló la firma de convenios de cooperación con otras instituciones o entidades nacionales o extranjeras para impulsar el desarrollo de la docencia, investigación y extensión con fuerte impacto sobre la producción de investigación y de servicios de transferencia a instituciones públicas y privadas del medio.

La Biblioteca Max von Buch se presenta en el organigrama institucional como una unidad dependiente directamente del Rector. Cuenta con reglamento propio, visión, misión y valores, los que se estiman adecuados y se encuadran con la misión y valores de la Universidad.

En cuanto a sus colecciones, la cantidad de ejemplares en papel y formato digital representa un promedio de 36 ejemplares por alumno,

porcentaje que se considera aceptable. Sumando esto a la cantidad de suscripciones a publicaciones periódicas, el material de referencia y la apoyatura de búsquedas documentales, constituye una fortaleza que busca resolver la solicitud de información por parte de cátedras, investigadores y alumnos. El programa de Bibliografía Obligatoria Digital asegura que todos los alumnos accedan a los materiales obligatorios de lectura de las distintas obligaciones curriculares en forma electrónica.

La Biblioteca desarrolla repositorios bibliográficos, como así también provee el acceso a bases de datos de diferentes áreas disciplinares que cubren los requerimientos de las carreras y los campos de investigación de la UdeSA. Las encuestas realizadas en el IA destacan el alto grado de satisfacción de profesores y alumnos con los servicios provistos por la Biblioteca.

La Hemeroteca reúne colecciones especiales de documentos y materiales de valor histórico, pertenecientes a personas, instituciones y empresas de las comunidades escocesa, inglesa, galesa e irlandesa en la Argentina. Esto representa un emprendimiento de importancia para la conservación del patrimonio cultural.

La Biblioteca cuenta con presupuesto acorde para su buen funcionamiento y desarrollo. El personal se caracteriza por su profesionalismo, dedicación, iniciativa y apertura a la capacitación permanente, tal como lo atestigua la excelencia del servicio que presta y la calidad de los productos documentales que posee y desarrolla.

VI. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Gobierno y gestión

1. Garantizar que la planta funcional dé cuenta de una estructura de igual nivel jerárquico para las tres funciones sustantivas de la Universidad.
2. Considerar la conveniencia de designar al Secretario Académico con las funciones previstas en el artículo 19º del Estatuto Académico de la Universidad.
3. Procurar una mayor representatividad de las distintas categorías del claustro docente tanto en el Consejo Superior como en el Senado de Profesores.
4. Instrumentar un área jerárquica destinada a la evaluación y el planeamiento institucional, que garantice el seguimiento de la implementación del/los planes estratégicos vigentes.
5. Desarrollar acciones de promoción y capacitación del personal administrativo.
6. Incorporar un área de auditoría interna.

Gestión económico-financiera

7. Procurar que la sustentabilidad financiera de la Universidad y sus programas de becas no dependan del aporte permanente de los donantes.
8. Procurar que el presupuesto y la información de los estados contables permitan conocer la asignación de recursos y la ejecución discriminados por las funciones de docencia, investigación y extensión.
9. Configurar un sistema informático integral que garantice la dispo-

nibilidad de datos compartidos para favorecer la pertinencia en la toma de decisiones.

10. Establecer canales de comunicación que garanticen la relación entre el proceso de decisión presupuestaria, las necesidades de los distintos programas y unidades, y la planificación institucional.
11. Resolver las restricciones edilicias que presenta actualmente la sede Capital.

Gestión académica

12. Garantizar la dotación equitativa de cargos por categoría, en función de la complejidad y requerimientos de cada unidad académica.
13. Procurar la generación de normativa que defina la integración y funcionamiento de los diversos comités académicos, debido a la relevancia de los temas para los cuales se constituyen.
14. Generar normativa y esclarecer la comunicación institucional relativa a la propuesta formativa de dobles titulaciones.
15. Analizar institucionalmente la heterogeneidad de las tasas de graduación de los distintos programas de formación de grado con el propósito de generar políticas pertinentes.
16. Jerarquizar las funciones de la Oficina de Asuntos Académicos e Investigación a partir de la responsabilidad clave que asume en el desarrollo institucional de la UdeSA.

Investigación, desarrollo y creación artística

17. Promover mecanismos institucionales que garanticen la formación y la promoción de actividades de investigación para la categoría docente de profesores de cátedra.
18. Promover institucionalmente el aprovechamiento de las potenciales fuentes de sinergia entre los Departamentos y los diferentes proyectos de investigación y desarrollo radicados en distintas dependencias.

19. Alentar la participación de estudiantes en proyectos de investigación.
20. Revisar la carga de actividades que representa la participación de los profesores- investigadores en los distintos comités institucionales, en tanto podría incidir en desmedro del desarrollo de la investigación, de la docencia y de la extensión.
21. Desarrollar indicadores que reflejen adecuadamente la contribución relativa de la producción en investigación y desarrollo para todas las categorías docentes.

Extensión y transferencia

22. Crear una instancia de gestión que asuma el rol de coordinar las acciones relativas tanto a la extensión como a la transferencia de conocimientos al medio que realiza la Universidad en su conjunto.
23. Procurar una mayor articulación de las actividades de extensión con las funciones de docencia e investigación.
24. Jerarquizar e intensificar las actividades institucionales de extensión orientadas a la interacción con el contexto socio-comunitario local y regional con la participación de docentes y estudiantes.
25. Asegurar que las acciones desarrolladas en los centros y programas especiales cuenten con el respaldo normativo adecuado a su naturaleza.

Biblioteca

26. Implementar la expansión de la Biblioteca definida en el Plan de Desarrollo Estratégico 2011-2020.
27. Evaluar la posibilidad de incorporar un profesional informático al staff de la Biblioteca.
28. Adecuar la cantidad de recursos humanos de la Biblioteca para la carga de tareas allí desarrolladas.
29. Adecuar el sistema de gestión informática a las necesidades del área

DOCUMENTO

Victoria, noviembre de 2018

Sr. Presidente de la COMISIÓN NACIONAL de
Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. Néstor Pan

S _____ / _____ D

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted en relación al informe final de evaluación externa, con el objeto de expresar mi agradecimiento por la rigurosa tarea realizada por los expertos y por sus valiosos comentarios. Todo el proceso se ha realizado en un cordial clima de trabajo y han surgido valiosos intercambios en cada una de las reuniones realizadas con cada uno de los miembros de la universidad. El documento elaborado nos resulta muy útil para avanzar en el mejoramiento permanente de la Universidad.

Lo saluda cordialmente,


Lucas S. Grosman

Rector



**PUBLICACIONES
DE LA CONEAU**

Dirección de Desarrollo, Planeamiento y Relaciones Internacionales

En el año 2010 en el marco de una política comunicacional ampliada, que renovó el diseño integral de la imagen de la CONEAU, esta institución resolvió reanudar sus publicaciones.

La CONEAU retomó entonces la edición de la serie correspondiente a los Informes de Evaluación Externa, manteniendo su numeración anterior (entre 1998 y 2004 se habían editado 21 volúmenes). Luego se fueron sumando varias colecciones hasta llegar en la actualidad al siguiente listado de publicaciones:

- Acreditación de carreras de Grado
- Guía de Posgrados Acreditados
- Cuadernos del Programa Phrónesis
- Documentos institucionales
- Informes de Evaluación Externa

Informes de Evaluación Externa

Este listado incluye los títulos publicados en la segunda etapa.

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
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 del 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
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
65. Universidad de la Marina Mercante
66. Universidad Nacional de La Matanza *
67. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
68. Universidad Torcuato Di Tella
69. Universidad de la Cuenca del Plata
70. Universidad Adventista del Plata
71. Universidad Kennedy
72. Universidad Católica de La Plata
73. Instituto Universitario CEMIC *
74. Universidad FASTA
75. Universidad del Aconcagua
76. Universidad Maimónides
77. Universidad Autónoma de Entre Ríos
78. Universidad Nacional del Litoral **
79. Universidad Nacional de Cuyo***
80. Universidad Juan Agustín Maza
81. Pontificia Universidad Católica Argentina “Santa María De Los Buenos Aires”
82. Universidad Nacional de Río Negro
83. Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina
84. Universidad Nacional Arturo Jauretche
85. Universidad del Este
86. Universidad Nacional de Avellaneda
87. Universidad Argentina de la Empresa
88. Universidad Nacional de Misiones
89. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
90. Universidad Abierta Interamericana
91. Universidad de San Andrés

*Segunda Evaluación Externa

**Tercera Evaluación Externa

***Cuarta Evaluación Externa

Acreditación 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 habitantes².”

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.

El objetivo de la colección no es sólo describir el proceso de acreditación sino dar cuenta del impacto en la calidad que la evaluación tiene para cada una de las titulaciones que participaron de las convocatorias obligatorias.

Los títulos publicados son:

- Ingeniería Agronómica (2014)
- Ingeniería (2015)
- Veterinaria (2016)
- Medicina (2017)

Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el programa de formación en evaluación de instituciones y carreras universitarias denominado Programa Phrónesis. Su objetivo es contribuir a la construcción de una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el sistema universitario desde sus distintos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El programa ofrece diferentes modalidades de cursos teniendo en cuenta las necesidades de formación de las instituciones que participan. En la actualidad funcionan los cursos introductorios a la evaluación y acreditación que se dictan de forma periódica y los cursos que se diseñan a pedido de una institución. Llamamos a los primeros cursos regulares y a los segundos, cursos por convenio.

A través de estas actividades se logra una mayor cobertura de la demanda de formación que existe por parte de la comunidad sobre este conocimiento específico.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan Cuadernos con material didáctico elaborado por el equipo técnico del área y otros materiales adicionales que son esenciales para el abordaje de los temas. El programa tiene una demanda sostenida: en 2009 participaron del Programa 120 personas y en 2017 fueron 230, con un pico en 2014 de 430 participantes, cuando se realizaron dos ediciones.

Carreras de Posgrado

Posgrados Acreditados de la República Argentina, edición que se actualiza anualmente. Este libro recopila los posgrados acreditados informados por las instituciones que están en condiciones de abrir inscripción. De esta manera, la publicación se transforma en una guía imprescindible para el conocimiento de todas las carreras de posgrado que se dictan en las universidades del país.

Primera edición 2013, 256 páginas;

Segunda edición 2014, 280 páginas;

Tercera edición 2015, 300 páginas;

Cuarta edición 2016, 314 páginas;

Quinta edición, 2017, 328 páginas;

Sexta edición, 2018, 361 páginas;

Séptima edición, 2019, 384 páginas.

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 el año 2011.

La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996 – 2011. Publicado originalmente en 2012, se reeditó al año siguiente junto a 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 años 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 sólo en la descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa. Buenos Aires, 2016. 46 páginas.

Creación de instituciones universitarias privadas. La labor de la CONEAU 1996 – 2016. Buenos Aires, 2017. 64 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de noviembre de 2019, en Buenos Aires, Argentina,
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.
www.areacuatro.com.ar - info@areacuatro.com.ar

La Universidad de San Andrés fue creada en 1988 y su funcionamiento autorizado el 23 de agosto de 1990. Su promotora fue la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, heredera de la Iglesia San Andrés (1829) y de la Escuela Escocesa San Andrés (1838), impulsadas ambas por el colectivo de colonos escoceses presbiterianos. Las primeras unidades académicas fueron los Departamentos de Administración, de Economía y de Humanidades, indispensable este último para el desarrollo del modelo de educación en artes liberales que inspiró el diseño original de las carreras de grado. Las licenciaturas en Economía y Administración de Empresas iniciaron la actividad académica; luego se crearon el Departamento de Matemáticas (1998), la Escuela de Educación (1999) y del Departamento de Humanidades se escindieron los de Ciencias Sociales y Derecho (2009), mientras que el Departamento Académico de Administración se transformó en la Escuela de Administración y Negocios. Así, UdeSA está hoy organizada en siete Unidades Académicas, cinco de ellas constituidas en Departamentos y dos en Escuelas. "Conocer mejor para saber más. Saber más para decidir mejor"; tal el lema que presidió la instancia de esta segunda evaluación institucional, al analizar las funciones de docencia, investigación y extensión, y que se ha mantenido en todo el proceso evaluativo.

ISBN 978-987-3765-58-2



Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación