



93

Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios

Informe de Evaluación Externa

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ESCUELA
ARGENTINA DE NEGOCIOS**



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

INSTITUTO UNIVERSITARIO ESCUELA ARGENTINA DE NEGOCIOS

Comité de Pares Evaluadores

Gerardo Nelson Galetto

Jorge Orlando Pérez

Pablo Daniel Vain

Rinaldo Antonio Colomé

Consultor para el área de Biblioteca

Sandra Martín

Miembros responsables de la CONEAU

Carlos Más Vélez

Néstor Pan

Técnica responsable de la CONEAU

Albana Bernardi

Buenos Aires, 2019

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU

Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios : informe de evaluación externa ; 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. - (Informe de evaluación externa ; 93)

ISBN 978-987-3765-59-9

1. Educación Superior. I. Lafforgue, Jorge, ed. I. Título
CDD 378

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

I. INTRODUCCIÓN	11
Reseña institucional	11
Contexto local y regional.....	14
Autoevaluación	15
II. GOBIERNO Y GESTIÓN	17
Estructura de gobierno	17
Misión y proyecto institucional.....	20
III. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	25
Aspectos generales.....	25
Gestión financiera	25
Comentarios generales sobre la información contenida en los estados contables	25
Estructura patrimonial	27
Aspectos financieros de corto plazo.....	30
Resultados económicos.....	32
Presupuesto	37
Infraestructura, recursos técnicos y administrativos.....	38
IV. GESTIÓN ACADÉMICA	43
Estructura y programación académica.....	43
Oferta académica.....	43
Programación académica	45
Organización académica	49
Sistemas de registro y procesamiento de la información académica.....	50
Cuerpo académico.....	51
Características de la planta docente	51
Ingreso y permanencia del cuerpo académico. Carrera docente.....	53
Políticas de actualización y perfeccionamiento docente	55
Alumnos y graduados	57
Matrícula	57
Perfil de los estudiantes.....	58
Política de ingreso y permanencia de estudiantes.....	60
Becas y otros programas de bienestar estudiantil	62

Graduados	64
Seguimiento de graduados	65

INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN

ARTÍSTICA	69
El marco institucional y políticas de investigación	69
Recursos humanos y financieros comprometidos en el desarrollo de proyectos de investigación	73
Mecanismos para incentivar la investigación y publicaciones	76

EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA

Política institucional.....	79
Programas de extensión y transferencia.....	81
Actividades de divulgación	82
Actividades corporativas	82
Servicios a terceros	84
Proyectos de acción comunitaria	85
Bienestar universitario.....	85
Otras iniciativas	87
Política de internacionalización y vinculación institucional.....	89

BIBLIOTECA	91
Organización y estructura.....	91
Plan estratégico.....	91
Reglamento.....	93
Recursos.....	93
Personal	93
Fondo documental	94
Infraestructura edilicia	97
Recursos informáticos	98
Presupuesto	99
Servicios.....	100
Estudio de usuarios	100
Formación de usuarios	101
Redes.....	101

CONCLUSIONES GENERALES.....

RECOMENDACIONES.....

111

INTRODUCCIÓN

Reseña institucional

El Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (en adelante IUEAN) es un centro de altos estudios creado en el año 2004 (Decreto N° 488 del PEN) cuya entidad patrocinante es la Fundación Pro-Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios. Actualmente desarrolla sus actividades académicas en la Comuna 1 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde se encuentra la sede rectoral, y en la localidad de Martínez, perteneciente al partido de San Isidro. Su oferta académica al momento de la visita consta de 8 carreras de grado relacionadas con el perfil institucional y los objetivos que caracterizan al IUEAN. Ellas son: Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Dirección del Factor Humano, Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, Licenciatura en Administración de Empresas, Licenciatura en Tecnología Informática, Licenciatura en Administración Hotelera, Contador Público y Licenciatura en Administración de Negocios por Internet. El Instituto se percibe a sí mismo como una institución educativa especializada en torno a las ciencias de la administración, económicas y sociales; como una institución con sentido de responsabilidad social, que prioriza la relevancia cultural y social del proceso formativo; y como una institución enfocada al desarrollo de las personas (Informe de Autoevaluación Institucional, en adelante IAI, pág. 22)¹.

El IAI menciona cuatro etapas en el desarrollo institucional (IAI, pág. 13 y ss): etapa fundacional (2002-2004); etapa de crecimiento

1 Para la evaluación externa del IUEAN se utilizan: el Informe de Autoevaluación Institucional confeccionado por el propio Instituto; la ficha SIEMI; la página web institucional. También la información recolectada durante la visita al Instituto.

sostenido (2004-2012); etapa de reordenamiento institucional (2013-2015) y etapa de consolidación (2015 hasta la fecha).

La primera etapa se caracterizó por la reconversión de un instituto terciario no universitario con más de 10 años de trayectoria educativa en instituto universitario, el que obtuvo su autorización provisoria en el año 2004. Habría que destacar que 7 de las 8 carreras actuales se corresponden con las del proyecto original de esta primera etapa; y también que desde sus inicios la Escuela Argentina de Negocios se dedicó a un estudiantado compuesto en su mayoría por jóvenes y adultos empleados en PyMES, que encuentran en la educación superior una herramienta de movilidad social ascendente (IAI, pág. 13). Esta también es una característica que la institución no ha abandonado, al contrario, ha hecho de ella uno de sus sellos distintivos.

La segunda etapa estuvo caracterizada por una serie de irregularidades que no fueron resueltas de modo satisfactorio, y que provocaron una crisis de graves consecuencias institucionales. “Por Resolución del Ministerio de Educación N° 2456 de diciembre de 2012, se intimó a la institución a su ordenamiento y se tomó la medida preventiva de suspender el inicio del ciclo lectivo 2013. Conforme lo establecido en dicha Resolución Ministerial la continuidad institucional se supeditó a la presentación en un plazo breve y perentorio de una propuesta superadora integral tendiente a subsanar la situación de funcionamiento irregular del establecimiento y a la renovación de aquellas autoridades de la Fundación y de la institución universitaria que garanticen la ejecución del programa de regularización” (IAI, pág. 14).

En marzo de 2013 renunciaron todos los integrantes del Consejo de Administración de la Fundación PROIUEAN y el Rector del Instituto Universitario. El nuevo Consejo de Administración designó a una nueva Rectora, que asumió el 1 de marzo de 2013, quien comenzó un proceso de saneamiento institucional que culminó en el año 2015. Durante el mismo se formalizó ante la DNGU la suscripción de un acuerdo firmado con la Universidad Abierta Interamericana, por

el cual dicha institución se comprometía a acompañar al IUEAN en su proceso de saneamiento, se comunicó la renuncia de las anteriores autoridades, se aprobó una estructura de gestión transitoria a fin de garantizar funcionalidad y eficiencia en la toma de decisiones hasta tanto se aprobaran los Estatutos Académicos definitivos y se asumió el compromiso de resolver la irregularidades académicas señaladas oportunamente por la DNGU. En octubre de dicho año se elaboró un Plan de Desarrollo 2013-2015 detallando los objetivos y estrategias tendientes a superar las deficiencias señaladas por CONEAU en sus informes anuales y otras debilidades detectadas por las nuevas autoridades (IAI, pág.16).

El IAI da cuenta de que este período resultó fructífero y enumera detalladamente las decisiones tomadas para el cumplimiento de los requerimientos de CONEAU (IAI, págs. 17-20). Durante la visita se constató que hay conciencia del cambio institucional promovido por las nuevas autoridades. Todos los entrevistados que participaron de la etapa anterior dan cuenta de la notoria transformación que se percibe en la organización del IUEAN, en el clima de trabajo, en el trato a los estudiantes y docentes, en el pago de los salarios y en el cumplimiento de las responsabilidades previsionales, en las condiciones materiales de los edificios, en la ayuda pedagógica ofrecida a estudiantes y profesores, y en la vigilancia académica sobre los planes de estudio.

En el año 2015 se reforma el Estatuto Académico de la institución, haciéndolo más acorde con las exigencias de un instituto universitario. La reforma permitió consolidar un equipo de gestión académica y administrativa, empoderó al Consejo Superior como máximo órgano de gobierno, garantizó la autonomía académica del Instituto respecto de la entidad patrocinante y modificó las categorías docentes y de estudiantes (IAI, pág. 40). De esta manera comienza la cuarta etapa, de afianzamiento institucional.

Contexto local y regional

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene 2.890.151 habitantes², la participación del Producto Bruto Geográfico de la CABA en el total nacional (2005) es del 20,5%. En cuanto a la educación común, en el año 2015 la Ciudad de Buenos Aires tuvo un total de 21.066 egresados del nivel secundario³. La población de la Comuna 1 es de 205.886 habitantes⁴, posee una amplia oferta académica de universidades de gestión privada como UCES, UADE, USAL, UMSA, UCEMA, UP; en dicho contexto el IUEAN trata de distinguirse por una propuesta académica y pedagógica especialmente orientada a un segmento poblacional de jóvenes y adultos empleados, muchos de los cuales provienen de otras comunas y del conurbano bonaerense pero desarrollan actividades laborales en las cercanías (IAI, pág. 6).

El partido de San Isidro, donde se encuentra ubicada la localización Martínez, cuenta con 292.608 habitantes⁵; su población exhibe un alto índice de escolarización, así como niveles de instrucción y de capacitación técnica importantes. Existen en la región más de 536 escuelas públicas y privadas, 3 universidades, 5 sedes de universidades y 3 centros universitarios, junto a industrias de todo tipo, entre pequeñas y medianas empresas y grandes firmas líderes, en un territorio que también contiene a unos 40.000 comercios que abarcan todos los rubros y van desde pequeños locales hasta grandes centros comerciales (IAI, Pág. 7). Las autoridades del IUEAN reconocen el potencial alcance de esta localización del Instituto Universitario en zonas linderas como Vicente López, Tigre y San Fernando.

2 INDEC, Censo 2010.

3 DINIECE, Anuarios Estadísticos.

4 INDEC, Censo 2010.

5 INDEC, Censo 2010.

Autoevaluación

Esta es la primera experiencia de evaluación externa del IUEAN; conforme a lo establecido en el art. 44 de la Ley de Educación Superior, la misma se debió haber realizado en el año 2011, pero el proceso se postergó para atender a los requerimientos y recomendaciones de mejoras resultantes de los informes anuales de CONEAU en el marco de los procesos de fiscalización del Instituto Universitario (IAI, pág. 3). El acuerdo general para la implementación del proceso fue firmado el 27 de octubre de 2016. La visita de los pares evaluadores a la institución se realizó entre los días 14 y 17 de mayo de 2018; la misma transcurrió en un clima de cordialidad, lo que permitió realizar la tarea de manera correcta.

El proceso de autoevaluación institucional fue aprobado por resolución rectoral N° 254/14, ajustada posteriormente por RCS N° 187/16, en la que además de definir los objetivos, estrategias, dimensiones e indicadores (IAI, pág. 7), se define a las unidades responsables de conducir el proceso. Ellas son: un Comité de Autoevaluación Institucional encabezado por la Rectora y las Vicerrectoras, un equipo técnico presidido por el Secretario de Planificación y Admisión, y una unidad de gestión de estadísticas conformada por los integrantes del Departamento respectivo. Este diseño ha resultado eficaz, a juzgar por lo que se constata en las entrevistas. Se infiere que el proceso de autoevaluación institucional representa una herramienta que la institución ha sabido aprovechar. Esto se manifiesta en la redacción del IAI, que es claro, conciso y ofrece información pertinente y verificable, así como en las entrevistas mantenidas con integrantes de las comisiones y equipos técnicos que se crearon al respecto.

Puede afirmarse, en síntesis, que fue un proceso participativo y al mismo tiempo, altamente dirigido por las autoridades del IUEAN.

I. GOBIERNO Y GESTIÓN

Estructura de gobierno

La reforma del Estatuto ocurrida en 2015 definió claramente las funciones de cada uno de los responsables de conducir la vida académica y administrativa del IUEAN. De su lectura, así como de lo manifestado por la institución en el IAI, surge una estructura de gobierno colegiada, con importantes espacios de participación e intercambio de ideas, y –al mismo tiempo– fuertemente concentrada en el cargo del Rector. Está claro que el espíritu del Estatuto es el equilibrio entre la centralización de las decisiones y la participación en los procesos deliberativos.

El Consejo Superior está integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Directores de Carrera, los Secretarios, los Directores de Localizaciones y hasta tres representantes de instituciones ligadas al desarrollo empresarial, convocadas por el IUEAN, que puedan contribuir al desarrollo de la institución (EA, art. 27). Todos ellos son los responsables de ejercer el gobierno y la dirección del IUEAN (EA, art. 21). El Consejo Superior aprobó su propio reglamento de funcionamiento y el régimen de elección de sus integrantes (Res. CS N° 2/16) y sus funciones están determinadas por el art. 28 del Estatuto Académico. El art. 27 le confiere plena autonomía académica y de desarrollo institucional, dentro de los límites previstos por el Estatuto.

El Rector es designado por el Consejo de Administración de la entidad patrocinante, elegido de una terna propuesta por el Consejo Superior. La duración de su cargo es de 3 años y puede ser reelecto (art. 22). Debe poseer para su designación los antecedentes académicos, profesionales y morales que lo califiquen para dirigir una institución universitaria, además de los requisitos establecidos por la legislación vigente, debiendo contar con título universitario de grado o superior (art. 23).

El Estatuto Académico señala las causales por las cuales puede ser removido de su cargo (art. 23) y determina sus competencias (art. 29). La actual Rectora fue designada por el Consejo de Administración de la nueva Fundación en marzo de 2013 para conducir el proceso de saneamiento institucional y fue elegida, de acuerdo con el procedimiento de los Estatutos vigentes, en febrero de 2016. Los Vicerrectores son designados por el Consejo Superior a propuesta del Rector, del mismo modo que los Directores de Carreras, los Secretarios y Directores de Localizaciones.

El Estatuto Académico prevé dos áreas operativas para el funcionamiento del IUEAN (art. 10): el área académica y el área administrativa. Ambas están a cargo de un Vicerrector, cuyas funciones están claramente establecidas (arts. 13, 14, 30 y 31). Del Vicerrector Académico dependen la Secretaría de Planificación y Evaluación, la Secretaría de Investigación, la Secretaría de Extensión y Admisión, el Departamento Pedagógico, el Departamento de Educación a Distancia y los Directores de Carreras (art. 11). Del Vicerrector Administrativo dependen: la Secretaría de Recursos Humanos y Asuntos Legales, la Secretaría Administrativa, las Direcciones de Localizaciones, el Departamento de Logística, Infraestructura y Mantenimiento y el Departamento de Sistemas y Estadísticas (art. 12).

Sobre la base de lo establecido en el Estatuto Académico, el Consejo Superior aprobó el Organigrama Institucional (Res. CS N° 19/17) y un Digesto de Funciones (Res. CS N° 183/15 y Res. CS N° 92/16); todo el personal es notificado por escrito de las funciones de su cargo (IAI, pág. 40). Se sancionó también un Reglamento del Personal Técnico y Administrativo (Res. CS N° 118/14). Esta normativa de gobierno se completa con decretos relativos a la gestión docente, a la investigación y la extensión, que serán analizadas en los capítulos correspondientes.

La visita permitió constatar que efectivamente la institución está comprometida en el fomento de un modo de gobierno colegiado y

participativo. Las entrevistas con los distintos actores institucionales permiten inferir que se han dado pasos importantes en esta dirección, y que la institución está convencida de que éste es el camino correcto. Como ejemplo se puede mencionar la creación de las Comisiones de Autoevaluación Permanente y las Comisiones Asesoras. Las CAP son unidades consultivas integradas principalmente por estudiantes, con la participación de profesores y conducidas por los Directores de cada carrera que se reúnen dos veces al año y abordan diferentes dimensiones de la institución (IAI, pág. 28). Las Comisiones Asesoras se encuentran conformadas por profesores y constituyen instancias de asesoramiento de los Directores sobre asuntos vinculados con los planes de estudio, el seguimiento del desarrollo del proceso educativo y la promoción de actividades de vinculación entre docencia, investigación y extensión (IAI, pág. 39). Sin embargo, la institución es consciente de que la intervención activa y crítica del estudiantado y del cuerpo docente es aún incipiente (IAI, pág. 62), por lo que se propone reforzar su funcionamiento.

En este contexto, parece pertinente señalar que el claustro docente carece de representación en el Consejo Superior. Consultados sobre este tema, los principales referentes académicos señalan la presencia de los Directores de Carrera en el CS, pero lo cierto es que su rol es diferente al de representar al claustro. Si bien esto no es obligatorio para las universidades de gestión privada, tal vez sería útil para la institución considerar alguna forma de representación docente en el Consejo Superior, visto el camino emprendido hacia una gobernanza participativa.

El Consejo Superior se reúne mensualmente y el orden del día se reparte con quince días de anticipación; el mismo es preparado de acuerdo con las propuestas de cada uno de los integrantes. Esto supone un dinamismo importante, ya que finalizada una reunión se comienza casi inmediatamente a preparar la siguiente. El IUEAN cuenta con un calendario académico diseñado por la Secretaría de Planifica-

ción y Evaluación y aprobado por el Consejo Superior; un Calendario Operativo Institucional elaborado por la secretaría administrativa del Rectorado a partir de las actividades definidas en cada dependencia, ajustado periódicamente de acuerdo a las nuevas actividades propuestas; este calendario se comunica a todo el personal administrativo y técnico, a los profesores y estudiantes se les informan las actividades que les conciernen a través de comunicados.

Hay que decir que el nivel de comunicación interna de la institución parece bueno de acuerdo con las entrevistas realizadas; en general el personal docente y no docente se entera a tiempo de las actividades; los egresados también manifiestan continuar comunicados con el IUEAN; algunos alumnos en cambio perciben cierta saturación de comunicación por mail, que termina siendo contraproducente. Algunos temas de importancia, como las condiciones para acceder a becas, por ejemplo, no se consideran suficientemente difundidos, si bien todos destacan el seguimiento personalizado de la institución y el ofrecimiento de facilidades económicas y financieras cuando alguien puntualmente lo necesita. Otro aspecto comunicacional a mejorar es el referido a la responsabilidad social universitaria en la educación impartida. El IAI (pág. 25) da cuenta de que sólo el 61% de los estudiantes percibe este valor en el perfil del IUEAN, cuando en realidad, el esfuerzo institucional en este sentido es grande, y se ve corroborado por numerosas acciones, como se detallará en el capítulo “Extensión”. Sin embargo, todavía una amplia franja de estudiantes no lo identifica como una característica distintiva de su formación.

Misión y proyecto institucional

La gestión académica y administrativa sustentada en el planeamiento estratégico es una característica del IUEAN, desde la etapa de saneamiento hasta la fecha. El mismo se realiza teniendo en cuenta, en primer lugar, los objetivos institucionales, la misión y los valores establecidos en el Estatuto Académico. La misión institucional se sintetiza

en el propósito de “formar profesionales emprendedores, competentes para liderar proyectos en contextos cambiantes y globales, mediante un enfoque de gestión basado en la responsabilidad social y la producción de conocimiento que contribuya al desarrollo social y económico” (IAI, pág. 22). Los valores que la institución deduce de dicha misión son: el respeto por la persona y el ambiente, el espíritu crítico y la capacidad de aprendizaje, la conciencia ética, la solidaridad; y los principios de acción son: la formación humanística, la significatividad del contexto social en la propuesta educativa, la participación plural en la construcción de un proyecto de calidad e inclusión, la respuesta a demandas de la sociedad (IAI, pág. 22). Durante la visita pudo constatare que tanto el personal docente, administrativo y de conducción, como los alumnos del instituto conocen este ideario, lo cual genera un fuerte sentido de pertenencia que, en términos generales, puede considerarse un rasgo típico del IUEAN.

Al momento de la visita el Instituto Universitario cuenta con un Plan de Mejoras, un Plan Estratégico Institucional –ambos aprobados por el Consejo Superior y consignados detalladamente en el Informe de Autoevaluación (IAI, cap. 7)– y Planes Anuales elaborados por las Secretarías y Direcciones de Carreras en consulta con los equipos de trabajo de cada unidad de conducción. Estos planes se presentan a los Vicerrectores en el mes de febrero y son evaluados semestralmente por la Rectora y los Vicerrectores.

El Plan de Mejoras se confeccionó teniendo en cuenta las debilidades detectadas durante el proceso de autoevaluación institucional. Propone una serie de metas y acciones para alcanzar durante el trienio 2017-2019, algunas de las cuales están en ejecución. Es claro, concreto, especifica los recursos para cada una de las metas y acciones y permite un control de los avances. El Plan Estratégico Institucional (Res. N° 172/17) está integrado por políticas institucionales, objetivos estratégicos y un sistema de indicadores sobre el desempeño de las diferentes áreas de la gestión del Instituto. Durante la visita se pudo constatar

que hubo distintos niveles de participación de la comunidad universitaria en la elaboración de ambos planes, siendo los indicadores de desempeño aquellos que más involucramiento del personal provocaron. Ambos instrumentos son valorados positivamente por todos los entrevistados y juzgados como herramientas útiles para la conducción previsible del IUEAN.

Hay que decir, sin embargo, que a pesar del desarrollo de los instrumentos de planeamiento estratégico se observa cierta ausencia de decisión con respecto al futuro perfil del IUEAN. Está claro que el Instituto identifica las debilidades inmediatas y establece estrategias apropiadas para su superación. Pero no está claro cuál es el futuro a largo plazo que la conducción está pensando para el IUEAN. Bien podría ser, por ejemplo, una decisión institucional permanecer como un instituto de dimensiones pequeñas, como actualmente, con todas las ventajas comparativas que ello conlleva. Actualmente la matrícula viene creciendo a un ritmo del 7%-8% en los últimos años, no queda claro si las autoridades pretenden mantener dicho nivel o aumentarlo, y en ese caso, en qué porcentajes, y si se están previendo los cambios estructurales que esto supondría. Esta dificultad repercute, por ejemplo, en el modo en que la institución aborda la posibilidad de adquirir un inmueble propio, como se verá en el capítulo económico-financiero. Donde más evidentemente se nota esta ausencia de planificación estratégica es en el ámbito de la educación a distancia, ya que si bien el IUEAN ha presentado a CONEAU el SIED (Sistema Institucional de Educación a Distancia) para su validación, de las entrevistas mantenidas surge que no están visibilizando los cambios cuantitativos y cualitativos que esto significaría, ni que se estén preparando para ello⁶.

6 Posteriormente a la visita de evaluación externa el IUEAN señala que las previsiones para el desarrollo de la educación a distancia se encuentran contempladas en el SIED presentado a CONEAU con fecha 4 de abril de 2018 y su planificación aprobada por Res. CS N° 40/18.

Con respecto a las prácticas de aseguramiento de la calidad, el IUEAN cuenta con mecanismos e instrumentos adecuados, que son descriptos en el Informe de Autoevaluación (IAI, pág. 28) y que pudieron verificarse durante la visita. Los mismos están constituidos por fichas de opinión de alumnos, fichas de evaluación del personal directivo, docente, técnico y administrativo, entrevistas y encuentros con alumnos por parte de los Directores de Carrera. Estos mecanismos e instrumentos en general se caracterizan por un modelo de evaluación de “360 grados”, lo que implica una evaluación del superior hacia su subordinado y viceversa. En la visita se constató la satisfacción del personal por este sistema. Otro instrumento importante lo constituyen las Comisiones de Autoevaluación Permanente; en ese sentido, los alumnos destacan el alto grado de cumplimiento por parte de las autoridades respecto de solicitudes surgidas de estos cuerpos deliberativos. También se escucha a los graduados mediante una ficha de satisfacción acerca de la educación recibida.

En el año 2015 se creó la Unidad de Apoyo a la Calidad Educativa, que ofrece asistencia a todas las áreas institucionales para el seguimiento de la calidad de los servicios y resultados asociados al desarrollo del proyecto institucional (IAI, pág. 29). La misma depende directamente de la Rectora.

II. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Aspectos generales

El IUEAN desarrolla su gestión administrativa y económico-financiera a través de la Fundación Pro-Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios, cuya actividad principal es la enseñanza universitaria. El Consejo de Administración de la Fundación aprueba anualmente los estados contables y el presupuesto de gastos necesarios para el funcionamiento del Instituto Universitario (EA, art. 57). La Vicerrectoría Administrativa es el órgano que tiene a su cargo de manera directa las funciones administrativas y económico-financieras, además de otras que son inherentes a su área; de los aspectos operativos se encarga la Secretaría Administrativa.

Gestión financiera

Comentarios generales sobre la información contenida en los estados contables

La Fundación cierra sus estados contables al 31 de diciembre de cada año, el Comité de Pares Evaluadores (CPE) tuvo acceso a los correspondientes a los últimos 6 ejercicios económicos. Surge de dichos estados que en el año 2015 el IUEAN adquiere un inmueble por \$3.300.000, al año siguiente le incorpora mejoras por \$1.501.837, lo cual suma \$4.801.837. En el año 2017 se expone la baja de este inmueble y como contrapartida se muestran deudores por venta de inmuebles por \$4.665.588, de los cuales \$1.529.990 son a cobrar dentro del 2018 y la diferencia excede el 2018. En el estado de flujos de efectivo no surge cobranza por venta de inmuebles en el año 2017, con lo cual se puede suponer que el mismo se vendió en \$4.665.588 todo a plazo.

Llama la atención el reflejo de esta operación.

Por otra parte, existen préstamos de terceros en el pasivo no corriente por \$2.585.000, los cuales, según informa la institución, no llevan ningún tipo de actualizaciones e intereses y corresponden a un préstamo otorgado por otra institución universitaria.

Las inversiones contienen un importe de \$2.271.122,70 referido a depósitos a plazo fijo y fondos comunes de inversión, los que la institución manifiesta que en principio constituirían una reserva financiera para futura compra de inmuebles. De las entrevistas surge que la institución planea acceder a un crédito cuando llegue el momento de realizar tal inversión, que comenzaría a pagar con lo que deje de erogar por comodato. Sin embargo, este aspecto merecería un planeamiento más preciso; no está claro, por ejemplo, si la inversión se realizaría en la localización Martínez o en CABA. Sin duda que esto dependerá también de cuál de las dos sedes se pretenda privilegiar; pero no se advierte que se esté previendo el cambio que esto podría significar en el perfil institucional.

En el activo existe un importe incorporado en ejercicios anteriores de \$1.863.903,79 en la cuenta “Investigación y desarrollo de carreras”, debe tenerse en cuenta que de acuerdo a las normas contables argentinas dicho concepto debe incluirse como gasto y no como activo.⁷ Por otra parte, “Biblioteca se informa como rubro en el activo por \$456.092,71 y se consigna que no se habrían registrado pérdidas de valor dado que, por su poca antigüedad los ejemplares no se han amortizado. Debe tenerse en cuenta que desde el año 2013 inclusive y en adelante, ninguna de las incorporaciones se amortizaron y que al primero de los años mencionados la inversión realizada representa un 25% respecto del valor final. Por otra parte, hasta el ejercicio fina-

7 Posteriormente a la visita, la institución informa que al 31/12/17 su valor residual es 0 y al no haber incurrido en amortizaciones en ese año no tendría impacto en los resultados ni en el patrimonio a dicha fecha. No obstante, aunque esté totalmente amortizada, no corresponde presentarla como activo.

lizado el 31/12/2012 la institución venía amortizando la inversión en biblioteca, con lo cual además representaría un cambio de criterio en la valuación de dichos bienes, que no fue aclarado en las notas de los estados contables (EECC).

Además, no se consignan provisiones por incobrabilidad, a pesar de que hay deudores en gestión judicial y en el estado de resultados se informan deudores incobrables.

El estado de flujos de efectivo ha sido elaborado siguiendo el método indirecto, mientras que la norma contable respectiva (RT 11) menciona que debe realizarse por el método directo, es decir exponiendo las causas que generaron flujo de efectivo operativo. Asimismo, falta información aclaratoria en las notas a los estados contables. Esto se subraya porque es importante que los estados contables expongan la información tal como lo establece la normativa vigente en todos sus rubros, tanto en la exposición como en la medición y con las aclaraciones pertinentes en las notas. Esta cuestión hace a la transparencia que debe tener la información de una institución educativa.

Estructura patrimonial

Al 31 de diciembre de 2017 la institución expone un activo de \$25.173.448,57, un pasivo de \$18.125.435,41 y un patrimonio neto por \$7.048.013,16. Observando la situación de manera estática a esa fecha, se evidencian escasos recursos propios frente a los compromisos. No obstante, debe tenerse en cuenta que viene de una relación compleja en los ejercicios anteriores, con 3 años de patrimonio neto negativo, que pudo recomponerse. A continuación, se expone la evolución del pasivo y del patrimonio neto.

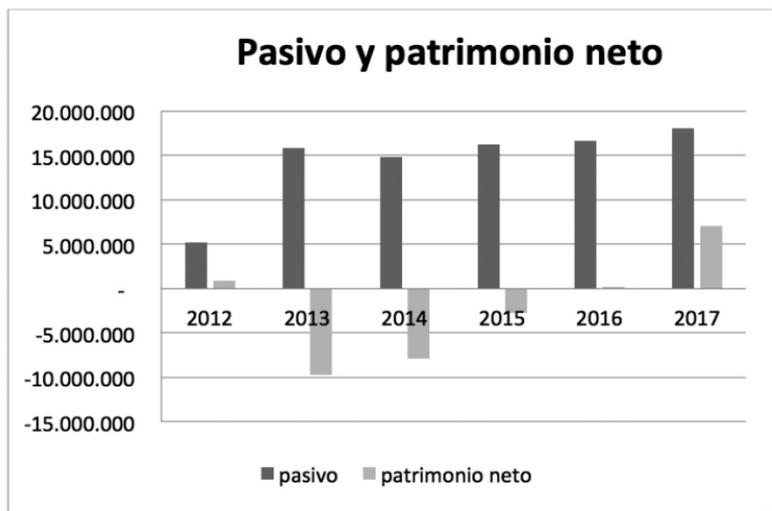
Cuadro 1. Pasivo y patrimonio neto

Ejercicio finalizado	Pasivo	Patrimonio neto
31/12/2012	5.210.731	898.321
31/12/2013	15.862.070	-9.690.781
31/12/2014	14.823.110	-7.914.797
31/12/2015	16.281.823	-2.763.529
31/12/2016	16.632.206	166.336
31/12/2017	18.125.435	7.048.013

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Para el último período, la relación de endeudamiento (pasivo/patrimonio neto) es de 2,57; si bien la misma es elevada, en el ejercicio inmediato anterior alcanzaba a 99,99.

Gráfico 1. Pasivo y patrimonio neto



Analizando el pasivo en relación con los ingresos de la actividad (sin tomar en cuenta ingresos varios y donaciones), se puede comprobar a continuación la importancia relativa de los compromisos.

Cuadro 2. Relación pasivo e ingresos de la actividad

Ejercicio finalizado	Pasivo	Ingresos actividad	Pasivo/Ingresos
31/12/12	5.210.731	18.686.268	0,28
31/12/13	15.862.070	20.426.589	0,78
31/12/14	14.823.110	28.552.283	0,52
31/12/15	16.281.823	36.728.211	0,44
31/12/16	16.632.206	50.317.868	0,33
31/12/17	18.125.435	66.744.624	0,27

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

En el cuadro precedente puede observarse que en el último ejercicio se obtiene la mejor relación pasivo/ingresos, donde todo el pasivo equivale a 3,26 meses de ingresos, teniendo en cuenta además que el 31% de sus deudas son a largo plazo.

En la información que sigue se informa acerca de los montos invertidos en bienes de uso y activos intangibles. En dicho cálculo se excluyó el inmueble que fue adquirido y luego vendido, como así también se eliminaron los importes de esos años asignados a “Investigación y desarrollo de carreras”.

Cuadro 3. Inversiones en activos fijos

Ejercicio finalizado	Importe
31/12/12	1.686.031
31/12/13	517.496
31/12/14	897.728
31/12/15	1.071.959
31/12/16	602.344
31/12/17	5.324.473

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Como puede observarse en el cuadro precedente, la inversión más importante corresponde al año 2017, la que se debió fundamentalmente a la incorporación de activos tecnológicos por \$4.409.600.

Como conclusión de este punto, referido a la situación financiera estructural, se puede expresar que el respaldo patrimonial es bajo, pero que de no existir imprevistos graves la situación es administrable y muestra una evolución favorable.

Aspectos financieros de corto plazo

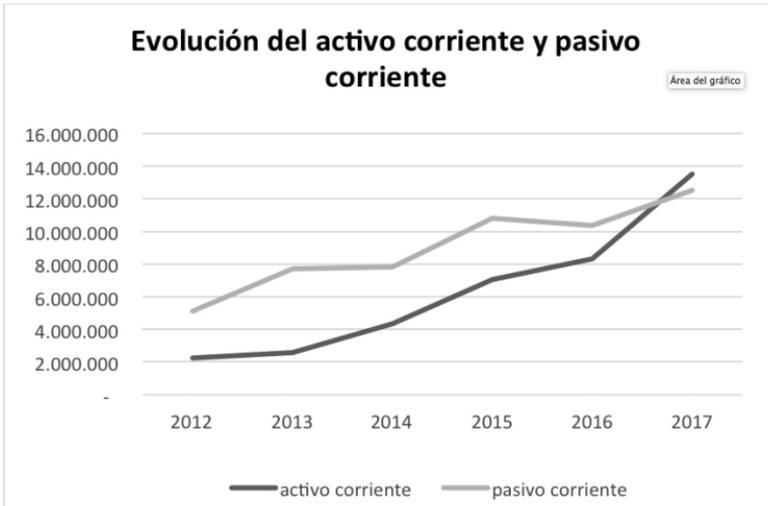
Al 31 de diciembre de 2017 el activo corriente era de \$13.521.217 y el pasivo corriente de \$12.500.435, lo que arroja un fondo de maniobra de \$1.020.782. Siendo este el primer ejercicio de los últimos seis en que el capital de trabajo neto (activo corriente deducido el pasivo corriente) es positivo. Puede verse a continuación la evolución de dichos componentes y su relación.

Cuadro 4. Evolución del activo corriente y pasivo corriente

Ejercicio finalizado	Activo corriente	Pasivo corriente	Liquidez corriente
31/12/12	2.219.609	5.110.911	0,43
31/12/13	2.568.240	7.689.917	0,33
31/12/14	4.321.907	7.810.759	0,55
31/12/15	7.054.724	10.832.323	0,65
31/12/16	8.305.543	10.355.715	0,80
31/12/17	13.521.217	12.500.435	1,08

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Gráfico 2. Evolución del activo corriente y pasivo corriente



Debe tenerse en cuenta que la mejora que se refleja en la *ratio* de liquidez para el último ejercicio se explica en parte por la venta del inmueble que figuraba en el activo no corriente y se transforma en el activo corriente que contiene el crédito por la venta de dicho bien por un monto de \$1.529.990. En general, puede afirmarse que por el ciclo de operaciones que tiene la organización el indicador de liquidez es razonable.

En el cuadro que se presenta abajo, se muestra la medida en que el superávit antes de computar las amortizaciones se convierte en flujo de efectivo operativo (sin computar la variación del rubro inversiones).

Cuadro 5. Comparación entre el superávit y el flujo de efectivo operativo

Ejercicio finalizado	FEO-VI	S+A	(FEO-VI)/(S+A)
31/12/15	6.137.111	5.771.761	1,06
31/12/16	2.454.774	3.530.752	0,70
31/12/17	7.497.723	7.585.716	0,99

FEO-VI: flujo de efectivo operativo menos la variación del rubro inversiones

S+A: superávit + amortizaciones

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

En el último período pareciera que prácticamente todo el superávit susceptible de generar flujo de efectivo realmente se convierte en efectivo; sin embargo, se trata de una apariencia, ya que debe tenerse en cuenta que se convierte en efectivo parte de los resultados del ejercicio anterior y queda pendiente en éste fundamentalmente la cuenta a cobrar por la venta del inmueble.

Si bien no se contó con toda la información necesaria para realizar un diagnóstico de la situación financiera de corto plazo, se evidencia que la misma evolucionó de forma favorable y que presenta una situación aparentemente razonable para enfrentar los compromisos de corto plazo.

Resultados económicos

Los superávits económicos brindan sustentabilidad a la institución, permiten autofinanciarse y atender adecuadamente los requerimientos que demande la actividad académica. Si bien la finalidad de cualquier institución universitaria no puede ser el lucro, obtener un resultado acorde a sus necesidades favorece lo anteriormente señalado. La evolución de los resultados económicos (superávit/déficit) en los últimos ejercicios fue la siguiente:

Cuadro 6. Evolución del resultado económico

Ejercicio finalizado	Resultado
31/12/12	-1.080.756
31/12/13	-10.589.102
31/12/14	1.775.984
31/12/15	5.151.268
31/12/16	2.929.865
31/12/17	6.881.677

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

En el período 2012 se evidencian problemas importantes en el funcionamiento de la institución, que se manifiestan en el resultado negativo de ese período. Al año siguiente, se observa una importante pérdida, producto de las indemnizaciones de personal jerárquico que el IUEAN decidió enfrentar al momento de la reorganización de la que se habló en la Introducción de este informe⁸, y que son pagadas en los años siguientes, persistiendo al 31 de diciembre de 2017 una deuda por ese concepto.

En los estados de resultados anuales se expone la cuenta “Ingresos varios y donaciones”, no especificándose lo que corresponde por separado a cada uno de esos conceptos. En el cuadro siguiente se muestra la evolución de los ingresos en carreras de grado por sede y participación relativa de los mismos.

8 Cf. “Reseña institucional”.

Cuadro 7. Ingresos por carreras de grado en cada sede

Ejercicio finalizado	Sede Martínez	Sede CABA	PM	PC
31/12/12	8.093.286	7.687.694	0,51	0,49
31/12/13	10.484.336	8.422.754	0,55	0,45
31/12/14	12.828.521	10.791.830	0,54	0,46
31/12/15	16.498.368	16.678.370	0,50	0,50
31/12/16	24.311.102	22.169.006	0,52	0,48
31/12/17	36.924.241	25.114.751	0,60	0,40

PM: participación relativa Sede Martínez

PC: participación relativa Sede CABA

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Puede comprobarse, que, si bien las dos sedes son importantes para la institución, en el último año se observa un incremento significativo a favor de la localización Martínez. En el cuadro siguiente se exponen los ingresos, según las distintas fuentes y se compara el total de los mismos con los gastos.

Cuadro 8. Composición de los ingresos y comparación con los gastos

Ejercicio finalizado	Ingresos carreras de grado	Ingresos por diplomaturas y servicios	Ingresos por actividades de extensión	Gastos	G/I
31/12/12	17.110.903	639.135	936.230	20.113.768	1,08
31/12/13	19.230.338	919.780	276.471	21.225.454	1,04
31/12/14	26.320.350	1.400.585	831.348	25.217.539	0,88
31/12/15	33.176.738	1.487.342	2.064.131	32.865.093	0,89
31/12/16	46.480.108	1.428.358	2.409.402	47.671.886	0,95
31/12/17	62.039.092	3.115.071	1.590.461	64.858.310	0,97

G/I: participación relativa de los gastos respecto de los ingresos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Se puede observar en el cuadro precedente que la relación entre los gastos y los ingresos de la actividad había descendido y en los últimos ejercicios comenzó a incrementarse, dejando poco margen de maniobra para el funcionamiento operativo. Antes que pretender cubrir esa brecha con donaciones, tal como ha venido ocurriendo erráticamente, sería importante realizar campañas organizadas de *fundraising*, de manera que los ingresos por dicho concepto sean más estables y previsibles.

Entre los ingresos provenientes de la actividad y los referidos a ingresos varios y donaciones, surge la relación que puede verse en el cuadro 9.

Cuadro 9. Comparación de ingresos varios y donaciones respecto de ingresos de la actividad

Ejercicio finalizado	IA	IVD	PIA	PID
31/12/12	18.686.268	187.732	0,99	0,01
31/12/13	20.426.589	151.929	0,99	0,01
31/12/14	28.552.283	1.090.000	0,96	0,04
31/12/15	36.728.211	1.230.000	0,97	0,03
31/12/16	50.317.868	223.957	1,00	0,00
31/12/17	66.744.624	4.705.588	0,93	0,07

IA: ingresos de la actividad

IVD: ingresos varios y donaciones

PIA: participación relativa de los ingresos de la actividad respecto del total de ingresos

PID: participación relativa de los ingresos varios y donaciones respecto del total de ingresos

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Puede verificarse en el cuadro de arriba, la escasa significatividad de los ingresos que no provienen de la propia actividad académica.

Abajo se presenta la participación de los gastos más importantes.

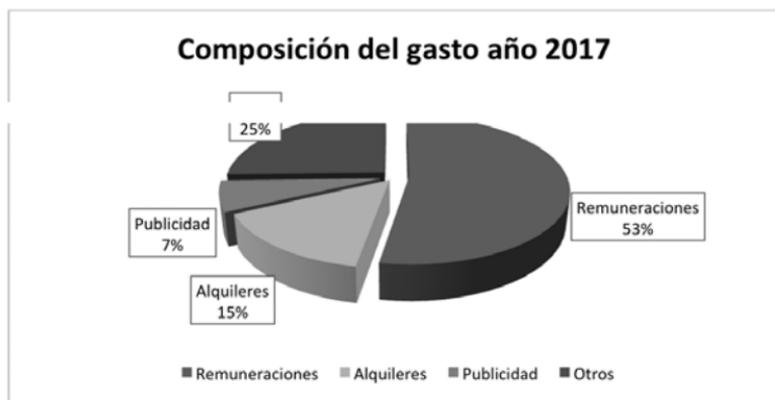
Cuadro 10. Composición del gasto año 2017

Concepto	Importe	Participación porcentual.
Sueldos y cargas sociales	34.207.776	53%
Alquileres inmuebles	9.794.457	15%
Publicidad	4.365.429	7%
Otros	16.490.648	25%
Total	64.858.310	100%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables.

Se puede comprobar que el 68% de los gastos se generan por remuneraciones y alquileres, los cuales no son evitables.

Gráfico 3. Composición del gasto año 2017



El siguiente cuadro muestra información del ingreso monetario por alumno.

Cuadro 11. Ingreso anual por alumno

Año	IG	CA	I/A	%VI
2012	17.110.903	1.495	11.445	
2013	19.230.388	1.247	15.421	35
2014	26.320.350	1.145	22.987	49
2015	33.176.738	1.304	25.442	11
2016	46.480.108	1.403	33.129	30
2017	62.039.902	1.526	40.655	23

IG: ingresos monetarios en las carreras de grado a valores históricos de cada año

CA: cantidad de alumnos

I/A: ingreso monetario promedio anual por alumno

%VI: porcentaje de variación del ingreso monetario por alumno respecto del año anterior

Fuente: Elaboración propia sobre la base de los estados contables e Informe de Autoevaluación.

En el año 2015 se logra frenar la caída de alumnos de los dos años anteriores y en 2017 se supera el número del año 2012. La cuota promedio por alumno tuvo incrementos importantes en 2013 y 2014, mientras que en el 2015 sube por debajo de los precios de la economía nacional, retomando el 2016 (post devaluación) con un 30% y en el 2017 con un 23%.

Presupuesto

Compete a la Vicerrectoría Administrativa, a través de la Secretaría Administrativa, la responsabilidad de la elaboración del presupuesto y control de ejecución. Antes del comienzo del ejercicio, se aprueba en el Consejo Superior y luego es sometido a su aprobación definitiva en el Consejo de Administración de la Fundación.

El IUEAN manifiesta contar con un sistema presupuestario. No obstante, no fue posible evaluar el mismo por no haber tenido acceso a dicha información. Sólo se accedió a una planilla resumen de cifras

presupuestadas con bajo nivel de desagregación desde el 2015 al 2018 y las ejecuciones presupuestarias desde 2015 a 2017. Los conceptos e importes enunciados en dicha planilla resultan confusos, ya que entre los gastos se incorporan “bienes de uso” y “amortizaciones”, con lo cual no parece ser un presupuesto económico, porque incluye compras de bienes de uso, pero tampoco sería un presupuesto financiero porque tiene contempladas las amortizaciones de activos fijos.

En el IAI se sostiene que “con respecto al presupuesto institucional y su ejecución, la institución ha demostrado contar con capacidad de gestión para procurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los planes, aún en condiciones críticas” (IAI, pág. 62). Pero a pesar del procedimiento descrito por el IAI (págs. 47-48) durante la visita se constató que las áreas no cuentan con información suficiente –en términos presupuestario– para la planificación de sus actividades y los importes asignados son conocidos cuando el responsable lo demanda. Esto genera una complicación, porque se centraliza demasiado la toma de decisiones y no está en consonancia con la participación enunciada al momento de elaborar el presupuesto.

Tomando en consideración las observaciones vertidas en este apartado y la información recabada en la visita, la institución debería contar con un sistema presupuestario que posibilite a las áreas tener acceso a la información; una adecuada asignación de erogaciones por función sustantiva, aplicando técnicas que permitan analizar las actividades y/o programas; y un adecuado sistema presupuestario como herramienta fundamental de planificación de la gestión.

Infraestructura, recursos técnicos y administrativos

El IUEAN carece de edificios propios y realiza sus actividades en dos inmuebles otorgados en comodato renovable cada tres años. Esto sin dudas constituye una debilidad importante para la institución, por la incertidumbre que genera la posible no renovación del contrato y la dificultad que significaría mudar un instituto universitario, sobre todo

teniendo en cuenta que la gran mayoría de los estudiantes lo elige por la cercanía física con su domicilio o lugar de trabajo.

La localización CABA cuenta con 3.651 m² distribuidos en 15 pisos. En ellos se reparten las 17 aulas y dos laboratorios de informática, biblioteca con sala de lectura parlante, sala de profesores, y oficinas administrativas, sala sanitaria, 1 sala de reuniones, sanitarios de damas y caballeros en cada piso. El edificio cuenta con los recursos necesarios para garantizar la accesibilidad de personas con discapacidades motrices (rampas, ascensores apropiados, baños especiales sólo en planta baja). El personal técnico y administrativo cuenta con un espacio para el almuerzo ubicado en el 15° piso. Las aulas están equipadas con TV con conectividad a internet y PC. En toda la institución se puede acceder a wifi de una manera razonablemente veloz.

La localización Martínez cuenta con 2.000 m² distribuidos en dos pisos. En ellos se distribuyen 18 aulas y 1 laboratorio, biblioteca, espacios comunes para estudiantes, sala de profesores, oficinas administrativas, sanitarios en cantidad y distribución suficientes, y un bar. Aunque en el IAI la institución afirma que se aseguran posibilidades de acceso para personas con movilidad reducida, en la visita se constató que la accesibilidad debería mejorarse. Las aulas no tienen ventilación natural, y aunque el IAI afirma que todas tienen calefacción y acondicionadores de aire (IAI, pág. 60), se constató en la visita que no es así en la totalidad de las aulas; lo que es reconocido también por los estudiantes como aspecto a subsanar.

Ambos edificios resultan funcionales para el dictado de clases y las tareas administrativas y de gobierno, aunque en las entrevistas se manifestó la necesidad de pensar en algunos espacios para que los docentes puedan compartir más tiempo en tareas de investigación y/o coordinación de otras actividades, o simplemente interactuar más allá del dictado de las clases. La sala de profesores –en ambas localizaciones– resulta más bien pequeña. Los estudiantes disponen de espacios comunes distribuidos estratégicamente, que resultan de gran utilidad.

El espacio del bar, en cambio, resulta estrecho especialmente en la localización CABA, y también se señaló que los servicios que ofrece son insuficientes y caros. También se hizo mención –en ambas localizaciones– al inconveniente de carecer de fotocopiadora en el mismo edificio.

El edificio de CABA cuenta con la habilitación municipal correspondiente y el edificio de Martínez, con certificado de localización expedido por el Municipio de San Isidro. La institución informa cumplir con las medidas de seguridad exigidas por la ley en ambos edificios y que se realizan semestralmente simulacros de actuación ante situación de incendio (IAI, pág. 59). En la localización Martínez, sin embargo, se observó cierta confusión de los estudiantes al respecto, ya que no tenían conocimiento de cómo actuar en una hipotética situación de evacuación, ni conocían la existencia de salidas de emergencia. En realidad, existe sólo una salida de emergencia, ubicada junto a la entrada principal, y se constató que la misma permanece habitualmente cerrada con candado.

El personal técnico y administrativo del Instituto asciende a 53 empleados, que durante la visita mostraron un alto grado de satisfacción y sentido de pertenencia. Manifiestan que la capacitación que reciben es apropiada, y que las autoridades son receptivas a los pedidos de cursos de formación sugeridos. Se sienten valorados y manifiestan desarrollar sus tareas en un buen clima de trabajo. Aunque las dimensiones del IUEAN no permiten elaborar un escalafón con claras posibilidades de movilidad laboral, es notorio que la institución privilegia a sus propios empleados al momento de cubrir las vacantes que se producen. No son pocos los casos de empleados que fueron promovidos a tareas de mayor jerarquía. Esto es muy estimulante para todo el conjunto, que siente que sus capacidades y esfuerzos son tenidos en cuenta.

La institución prevé incentivos para el personal que logra un buen desempeño, tales como becas de estudio en carreras de grado y diplomaturas, reconocimientos semestrales como *tablets*, *voucher*

para viajes, incentivos económicos para quienes obtienen las mejores calificaciones y el beneficio de un día libre para quienes no se ausentaron ni llegaron tarde durante al menos tres meses consecutivos (IAI, pág. 44). La evaluación del personal se realiza semestralmente y consta de una primera etapa de autoevaluación de desempeño y una segunda instancia a cargo de la autoridad inmediata. Los estudiantes y docentes evalúan positivamente el accionar del personal administrativo y técnico.

Los recursos informáticos de la institución son adecuados para el buen desarrollo de las tareas académicas y administrativas. Se utiliza un sistema informático elaborado por la UAI denominado SIGUE (Sistema Informático de Gestión Universitaria) que permite resguardar y utilizar ágilmente toda la información referida a los estudiantes y al personal administrativo y docente. También posibilita realizar informes mensuales sobre las bajas de estudiantes y sus motivos; seguimiento de asistencia, rendimiento de asignaturas, informes de profesores; monitoreo de la evolución de la matrícula y control presupuestario, confección de informes estadísticos semanales y mensuales de asistencia y puntualidad como también de presencia y recorrido de autoridades y personal de gestión por las localizaciones (IAI, pág. 28). El sistema posee diferentes niveles de acceso a la información de acuerdo al perfil y la dependencia organizativa del personal de gobierno y gestión del IUEAN.

III. GESTIÓN ACADÉMICA

Estructura y programación académica

Oferta académica

La oferta académica del IUEAN está compuesta por 8 carreras de grado y 8 carreras de pregrado (correspondiendo a títulos intermedios de las carreras de grado), todas con modalidad de estudio presencial. Además de estas carreras, la institución cuenta con una carrera más de grado con validez otorgada por el Ministerio de Educación, pero que aún no se dicta: la Licenciatura en Administración de Empresas Agropecuarias (R.M. 1721/04) (Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias). Como el IU cuenta con una sede central en la Ciudad de Buenos Aires y una localización en Martínez (Provincia de Buenos Aires), la distribución de la oferta académica por modalidad y sede se observa en el cuadro 12.

Cuadro 12. Carreras de grado por modalidad y sede (año 2018)

Carrera	Tipo	Modalidad	Título intermedio	Sede o Localización
Contador Público	Grado	Presencial	Analista Universitario Administrativo Contable	Martínez y Capital
Licenciatura en Administración de Empresas	Grado	Presencial	Analista Universitario en Administración de Empresas	Martínez y Capital
Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales	Grado	Presencial	Analista Universitario en Despacho Aduanero	Martínez y Capital

Licenciatura en Administración Hotelera	Grado	Presencial	Analista Universitario en Administración Hotelera	Capital
Licenciatura en Comercialización	Grado	Presencial	Analista Universitario en Comercialización	Martínez y Capital
Licenciatura en Dirección del Factor Humano	Grado	Presencial	Analista Universitario en Administración de Recursos Humanos	Martínez y Capital
Licenciatura en Tecnología Informática	Grado	Presencial	Analista Universitario en Tecnología Informática	Capital
Licenciatura en Administración de Negocios por Internet	Grado	Presencial	Analista Universitario en Administración de Negocios por Internet	Martínez y Capital

Fuente: Ficha SIEMI, página web y entrevistas.

Por otro lado, el Instituto Universitario ha presentado a la CO-NEAU para su evaluación, la carrera de Especialización en Negocios Internacionales, que, en caso de ser aprobada, sería su primera oferta de posgrado.

Conforme lo establece su Estatuto, la organización académica del IUEAN es por carreras. “Las carreras son unidades académicas orientadas al desarrollo de actividades de docencia, comprometidas con la revisión crítica de los conocimientos, investigaciones y evidencias profesionales disponibles para garantizar prácticas actualizadas de niveles crecientes de calidad educativa. Las carreras convocan además actividades de extensión e investigación que nutren la docencia y contribuyen a la pertinencia y actualización de los contenidos, a los avances de la ciencia y a las demandas sociales.” (EA, art. 16).

La institución define su misión como “(...) formar profesionales emprendedores, competentes para liderar proyectos en contextos cambiantes y globales, mediante un enfoque de gestión basado en la responsabilidad social y la producción de conocimiento que contribuya al desarrollo social y económico” (IAI, pág. 2). Esta definición de orden bastante general denota, sin embargo, algunas particularidades que la diferenciarían de otras similares, que comparten el mismo espacio territorial académico⁹. Estas serían el emprendedurismo y la responsabilidad social, entre otras. No se observa, sin embargo, que la institución cuente con procedimientos y estudios sistemáticos sobre la demanda profesional requerida en un territorio caracterizado por una alta competitividad.

Programación académica

En el Plan de Mejoras 2017-2019 se propone como “Objetivo 2: Diseñar nuevas carreras de grado y posgrado en el área de las Ciencias Económicas y de la Administración” (IAI, pág. 192); y más específicamente, que debería concretarse una “Evaluación de demandas profesionales y sociales que fundamenten la conveniencia de crear, entre otras propuestas, las carreras de Licenciatura en Economía, Licenciatura en Finanzas, Especialización en Negocios Internacionales, Especialización en Desarrollo Sustentable y RSE y Especialización en Auditoría y Contabilidad Internacional, todas carreras que se corresponden con los campos disciplinares previstos en el proyecto institucional original” (IAI, pág. 192). Sin embargo, se observa que la institución no cuenta con este tipo de estudios sobre la demanda de carreras. Y por ello, la propuesta de creación de nuevas carreras está supeditada a la iniciativa de algunos docentes, profesores asesores y/o Directores de Carreras y/o comisiones asesoras, directivos, etc.

Por otro lado, el IUEAN se plantea en el Proyecto Estratégico

9 Véase lo dicho en “Contexto local y regional”.

Institucional, que “En el próximo sexenio se prevé desarrollar nuevas carreras de grado y posgrado en el área de las ciencias económicas y de la administración y la modalidad educativa a distancia” (IAI, pág. 216). En efecto, se ha presentado el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) para su evaluación por la CONEAU, conforme lo establecido en la Resolución Ministerial N° 2641/17. Pero no se observa que se estén realizando acciones tendientes a la eventual implementación de la oferta de educación a distancia (capacitación de docentes, desarrollo de materiales, etc.), proceso que demanda tiempo. Esta falta de previsión denota una debilidad en los sistemas de planeamiento académico.

Conforme lo establece el Estatuto Académico en su art. 54 “El diseño de las carreras estará orientado a la formación de competencias profesionales y contemplará una distribución de la intensidad de la formación práctica a lo largo del plan de estudios que favorezca su apropiación. Por tratarse de un instituto universitario orientado al desarrollo de las ciencias de la administración existirán asignaturas comunes a los planes de estudio de las carreras de un mismo nivel de enseñanza, sin perder de vista la especificidad de las incumbencias profesionales particulares”. En función de ello, desde el año 2013, se han desarrollado transformaciones progresivas en los planes de estudio, apuntando a lograr un diseño que contemple “a) Una estructuración curricular de base disciplinar y competencial. b) Un tronco común curricular. c) Asignaturas y proyectos académicos que promueven la integración curricular y la articulación con el contexto social” (IAI, pág. 72). Esto conllevó a la decisión de adoptar un modelo curricular en el cual se combinan interesantes innovaciones, que devienen de las tres características citadas en el párrafo anterior. Para el logro de esta reformulación de los planes, el Consejo Superior emitió la Resolución N° 22/16, en la cual se establecen los “Criterios institucionales para el diseño de los planes de estudio”. En relación con dichas innovaciones, pueden mencionarse: Proyecto Académico Individual, Proyectos de

Integración Curricular, Seminario de Integración, Prácticas Pre-Profesionales y Trabajo Final.

De un modo más analítico, se examinan estas modalidades. Por una parte, la implementación de una estructuración curricular competencial supone un desafío importante. “La formación basada en competencias –afirman Lavados Montes y Ferro Bayona– implica también grandes desafíos para la docencia universitaria. En primer lugar, porque obliga a realizar un análisis proyectivo de la demanda del sector productivo de bienes y servicios en las áreas en las cuales se desempeñará el futuro profesional al momento de su egreso, para lo cual la participación de empleadores y egresados en el proceso de diseño curricular es fundamental. Ello no es habitual en las instituciones formadoras que por lo general son autopoyéticas, estableciendo el currículo sólo sobre la base del saber científico y erudito de sus propios académicos”.¹⁰ En este sentido, resulta auspicioso que el Departamento Pedagógico haya incluido el tópico del currículum por competencias entre sus acciones de formación docente y particularmente en el Programa de Capacitación Docente. Por otro lado, la inclusión de un mapeo de competencias en el Programa Alianza Universidad-Sector Productivo sería una contribución relevante al momento de establecer las competencias en los planes de estudios.

Respecto del Proyecto Académico Individual, “proyecto académico longitudinal desarrollado en los primeros tres años de la carrera en el marco de asignaturas específicas, para que los estudiantes afiancen su elección vocacional y se apropien de la orientación singular de la carrera en el IUEAN” (IAI, pág. 72), se trata de un enfoque interesante, que ha sido ponderado muy favorablemente por los Directores de Carrera, los docentes y los estudiantes, en las reuniones con el CPE; aunque una proporción importante de estos últimos señalaron

10 Lavados Montes, I. y Ferro Bayona, J. (2012). *Currículo universitario basado en competencias*. Barranquilla. CINDA-Universidad del Norte: 6.

que, en el inicio de esta actividad, no lograban comprender cuál era su significado. La otra modalidad curricular destacable es el Seminario de Integración, que promueve la articulación entre diferentes saberes.

Si bien muchas de estas modalidades pueden encontrarse en distintos planes de estudio, se las caracteriza como innovaciones siguiendo a Rivas Navarro, quién señala que “La innovación es la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad ya existente, en cuya virtud ésta resulta modificada (...). El ingrediente de novedad que entraña la innovación es relativo, con referencia al sistema, institución, estructura o proceso educativo a que se incorpora”.¹¹ Y en este caso, lo novedoso está ligado, entre otros aciertos, a la articulación entre estas diferentes modalidades.

En relación con la propuesta de “tronco común curricular” la institución sostiene que “Siendo el IUEAN una institución universitaria orientada hacia un área disciplinar específica, se ha diseñado un tronco curricular común a las distintas carreras. Esta decisión se asienta no sólo en la afinidad epistemológica del campo sino en defensa de la pluralidad de intervenciones en el campo disciplinar y profesional de las Ciencias de la Administración. Sobre ésta se espera puedan operar los estudiantes a través de espacios cooperativos de trabajo e intercambio” (IAI, pág. 73). Esta perspectiva curricular de carácter epistemológico resulta ajustada y, dado que la matrícula del IUEAN no es demasiado numerosa, económica. Sin embargo, los estudiantes marcaron que, en algunos casos, el desarrollo de ciertas asignaturas ponía acento en algunas carreras, en desmedro de las especificidades de otras. De verificarse este obstáculo, sería interesante elucidar qué tipo de dispositivo de enseñanza podría combinar la intencionalidad interdisciplinaria y la especificidad de cada carrera.

En el apartado correspondiente a la variable extensión se hablará

11 Rivas Navarro, M. (2000). *Innovación educativa. Teoría, proceso y estrategia*. Madrid: Síntesis.

de los Proyectos de acción comunitaria, que además del impacto social que producen, significan una buena iniciativa académica, ya que responden al criterio de aprendizaje situado. En las reuniones del CPE con Directores de Carrera, docentes y estudiantes se observó un alto grado de satisfacción respecto de este componente del modelo curricular.

Organización académica

El IUEAN adopta una organización académica centralizada en el Vicerrectorado Académico, con apoyo operativo de la Secretaría de Planificación y Evaluación en todo lo referente a la administración académica. Esto le permite al Vicerrectorado dedicarse con mayor énfasis a la actividad estrictamente curricular, aunque también tiene a su cargo las Secretarías de Investigación y de Extensión y Admisión.

Por otro lado, están las Direcciones de carreras que cuentan con el apoyo de las Comisiones Asesoras, constituidas por docentes con conocimientos relevantes en el campo profesional específico de cada carrera, que asesoran a los “Directores sobre asuntos concernientes a la actualización de los planes de estudio, el seguimiento del desarrollo del proceso educativo y la promoción de actividades de vinculación entre docencia, investigación y extensión” (IAI, pág. 38).

Aunque dependiente del Rectorado, la Unidad de Apoyo Técnico a la Calidad Educativa produce estadísticas y elabora diferentes indicadores de calidad que luego son aprovechados por las otras instancias de la gestión académica.

Por todo esto, sumado a que la Rectora tiene una participación permanente y directa en los procesos de diseño y toma de decisiones en los aspectos pedagógico-didácticos y teniendo en cuenta la escala de la institución, la organización académica resulta adecuada y bien articulada. Una cuestión señalada en las reuniones de los estudiantes de las diferentes sedes y turnos con el CPE ha sido que el sistema de evaluación de alumnos no contempla la modalidad de promoción sin examen final.

Sistemas de registro y procesamiento de la información académica

En relación con el control y el resguardo de la información académica, el Instituto cuenta con el Sistema Informático de Gestión Universitaria (SIGUE). Dentro del sistema se encuentran cargados todos los planes de estudio de las carreras, con sus correspondientes asignaturas, carga horaria y sistema de correlatividad. El alumno puede acceder en cualquier momento de su carrera a constatar la información volcada en su legajo digital sobre asignaturas inscriptas, asistencia a clases y calificaciones obtenidas en exámenes finales rendidos (IAI, pág. 45). También puede, además de controlar su propio recorrido académico, inscribirse online al cursado de asignaturas y a los exámenes finales. De esta manera, la institución ha logrado incorporar un sistema informático que le permite superar la etapa en que se cometieron graves descuidos en los registros académicos referidos a exámenes y a otorgamiento de equivalencias.

El Secretario de Planificación y Evaluación es el responsable de supervisar los procesos de gestión de carga de información desde el ingreso de cada alumno hasta que se gradúa. Por su parte, el Departamento de Sistemas y Estadísticas realiza auditorías de procesos y sistemas verificando la integración de la información. Asimismo, el sistema cuenta con un *back up* diario que permite el resguardo de la información. Según información suministrada por el área responsable, la carga de datos en el sistema es permanente y también se desarrolla un control manual de las actas de exámenes. El soporte tecnológico de esta actividad supone disponer de servidores en la institución y otro externo, para implementar un resguardo incremental y más seguro. El SIGUE cuenta con “diferentes niveles de acceso a la información de acuerdo al perfil y la dependencia organizativa del personal de gobierno y gestión del IUEAN” (IAI, pág. 44).

El equipo responsable de la carga señala que se trata de un sistema amigable y fácil de operar, mientras que el personal de la loca-

lización Martínez marca que la información entre ambas sedes tiene un flujo dinámico. Los estudiantes se mostraron muy satisfechos con la modalidad de gestión administrativo-académica y señalaron que la información está disponible en tiempos breves.

Cuerpo académico

Características de la planta docente

Los artículos 36 a 43 del Estatuto establecen que las categorías docentes son: profesor titular, profesor adjunto, ayudante, visitante, emérito y honorario.

Al año 2017 el IUEAN contaba con 150 docentes; 23 (15%) profesores titulares, 123 (82%) profesores adjuntos y 4 (3%) profesores ayudantes. Esto significa, por un lado, que la mayoría de las asignaturas no poseen equipos de cátedra, y, por otro, que un porcentaje muy escaso detenta la categoría de profesor titular. Cabe destacar que, según el artículo 43 del Estatuto “Para acceder a la categoría de profesor titular, el aspirante deberá poseer al menos seis años de experiencia en el ejercicio de la docencia universitaria; seis años de experiencia en el ejercicio profesional y producción en investigación científica”. En concordancia con la etapa que la actual gestión identifica como de reordenamiento institucional (2013-2015), se inició en 2015 un proceso de titularización docente basado en las evaluaciones de desempeño de los años 2013 y 2014.

Conforme el Reglamento Docente vigente, aprobado por Resolución CS N° 82/17, los profesores titulares, además de cumplir con su actividad docente deben diseñar proyectos en el área de investigación o extensión (conforme al perfil académico asumido) y dedican al menos 10 horas semanales a su ejecución.

Cuadro 13. Planta docente según dedicación y modalidad de la designación (2015-2017)

Año	Titulares				Adjuntos							Ayudantes			Total profesores por año	
	Docencia investigación		Docencia extensión		Docencia investigación		Docencia extensión			Docencia		Docencia extensión	Docencia			
	Completa	Parcial	Completa	Parcial	Completa	Parcial	Completa	Parcial	Simple	Completa	Parcial	Simple	Parcial	Completa		Simple
2015	10	2	7	-	4	-	4	10	12	7	39	48	-	-	-	143
2016	8	1	8	-	4	2	6	9	1	11	30	65	-	-	-	145
2017	13	-	10	-	4	-	10	7	3	16	40	43	1	1	2	150

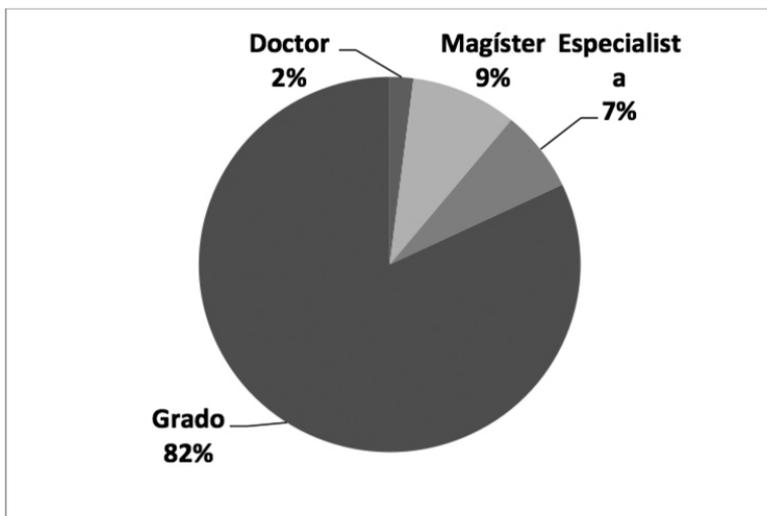
Fuente: IAI, pág. 85.

En el Informe de Autoevaluación se menciona que “La institución se ha propuesto en el próximo sexenio (2017-2022) conformar un claustro docente integrado por un 30% de profesores titulares con dedicación completa a la docencia y la investigación o la docencia y la extensión, y al menos un 20% de los profesores adjuntos y/o ayudantes involucrados en actividades de extensión e investigación, además de las de docencia” (IAI, pág. 84). Esto resulta muy interesante, en la medida en que se ha tomado conciencia de la necesidad de mejorar los perfiles docentes y sus dedicaciones; y se ratifica con la inclusión de esta política en el Plan Estratégico Institucional (IAI, pág. 214).

Respecto de las titulaciones de los integrantes de la planta docente, se observa que un 82% de los docentes sólo acreditan título de grado, mientras que un 18% de posgrado. Esto es una debilidad que el

IU debería superar. En forma desagregada, la planta docente según su mayor titulación puede observarse en el Gráfico 4. En relación con la mejora de esta situación, el IUEAN ha tomado una serie de decisiones que se explican en el apartado “Políticas de actualización y perfeccionamiento docente” de este informe.

Gráfico 4. Planta docente según titulación, en porcentajes (2016)



Fuente: SIEMI. Elaboración propia.

Ingreso y permanencia del cuerpo académico. Carrera docente

Los mecanismos de selección de los docentes se encuentran explicados en el artículo 11 del Reglamento Docente, mientras que los antecedentes requeridos para cada categoría se especifican en el artículo 8. El proceso de selección incluye: a) una entrevista inicial a cargo del Director de la Carrera; si la asignatura cuenta con un profesor titular, también éste participa de la reunión; b) la presentación de los candidatos (a cargo del Director) a la Vicerrectora Académica, para lo cual se cuenta con una ficha estandarizada; c) una entrevista evaluativa del

postulante basada en una clase demostrativa sobre el desarrollo de los contenidos del programa de la asignatura de que se trate y finalmente, d) en el caso de resultar seleccionado, la Vicerrectoría Académica eleva al Consejo Superior el pedido de designación del profesor elegido. Se observa que en el caso de selección de profesores titulares el proceso no incluye la participación de un especialista en la materia.

Cuando el candidato es postulado para un cargo docente titular, debe participar en una entrevista complementaria con el Secretario de Investigación o el Secretario de Extensión, conforme el perfil académico a que se refiera en su postulación, y presentar un proyecto de desarrollo a 3 años para el área específica. Luego de que el proyecto cuente con la aceptación de la Secretaría respectiva y la Vicerrectoría Académica (sujeto a instancia de evaluación externa) es elevado al Consejo Superior para su aprobación.

La incorporación de profesores adjuntos y ayudantes para el desarrollo de actividades de investigación o extensión es presentada por el director de un proyecto y/o el Director de una carrera a la Secretaría de Investigación o de Extensión y Admisión, según corresponda. Se evalúa la pertinencia de los antecedentes del candidato con la temática del proyecto en el que se radica y se completa un formulario solicitando a la Vicerrectoría Académica su aprobación, para elevar la designación al Consejo Superior.

A los fines de ir engrosando el cuerpo académico con la incorporación de profesionales que tengan internalizados los principios y misión de la institución, en abril del año pasado y mediante Resolución CS N° 26/17 se creó el Programa de Formación en Docencia Universitaria para Graduados Adscriptos, introduciendo una interesante figura de formación mediante un dispositivo de aprendizaje tutelado. Ese programa implica tres módulos y una carga horaria de 264 horas. Esta alternativa es considerada como muy positiva por los graduados.

En cuanto a una eventual carrera docente, concebida como sistema de ingreso, permanencia, formación, perfeccionamiento, evalua-

ción y promoción, el Reglamento Docente aprobado por Resolución CS N° 82/17 puede considerarse un avance interesante, en arreglo a lograr organizar un sistema de carrera docente. En el artículo 13 de ese Reglamento está prevista la evaluación del desempeño docente. Esta se desarrolla mediante un sistema de instrumentos denominados fichas: de autoevaluación docente, de opinión de los alumnos, de evaluación de la calidad docente a cargo del Director de carrera, de observaciones de clases y de antecedentes académicos de los profesores (que los mismos actualizan en forma periódica).

Las observaciones de clases están a cargo del Departamento Pedagógico y constituyen una interesante práctica institucional, que es considerada muy útil por los Directores de Carreras y los propios docentes. Los resultados de la evaluación docente culminan en un orden de mérito y los 30 profesores mejor calificados acceden a becas de posgrado, en universidades con las que el IUEAN suscribe convenios. Cabe preguntarse si no podría flexibilizarse este criterio a fin de incluir entre los destinatarios de estas becas a quienes no habiendo obtenido las mejores evaluaciones necesitan formarse, actualizarse y/o perfeccionarse.

Políticas de actualización y perfeccionamiento docente

El Instituto evidencia una fuerte preocupación en la formación de sus profesores, tanto en docencia universitaria como en los campos científicos y profesionales específicos, que se traduce en acciones concretas. En cuanto a la formación en docencia universitaria, el Departamento Pedagógico creado en el año 2013 por Resolución Rectoral N° 1/13, comenzó con el desarrollo de diversos cursos sobre temáticas como: evaluación de los aprendizajes, integración curricular, diseño de programas de asignaturas, desarrollo de competencias genéricas, entre otras, en el período 2013-2016 con una asistencia promedio del 60% de la planta docente. “En el año 2017 se diseñó el Programa de Capacitación Docente para promover la profesionalización de la docencia mediante un programa de formación sistemática de los profesores en

competencias clave que fortalezcan la calidad de la enseñanza universitaria. Este programa se diseñó como un espacio de revisión crítica de las propias prácticas docentes y comprende 6 cursos de 20 horas cada uno (10 horas presenciales y 10 horas de trabajo domiciliario)” (IAI, pág. 87). Según dicho informe, se espera que los profesores seleccionen al menos tres cursos de la oferta mencionada y los cursen entre los años 2017 y 2019. Los profesores que cumplan con los requisitos de cada uno de los 3 cursos elegidos accederán a una certificación institucional y se les adjudicarán 100 puntos en el programa de incentivos docentes (IAI, pág. 88). Un total de 62 profesores (41% del total del cuerpo docente) participaron de estos cursos en 2017, y aunque esta proporción no es demasiado baja, debería incrementarse.

También en lo que hace a formación docente, están la capacitación y el asesoramiento en el uso de las TIC's, desarrollados por el Departamento de Educación a Distancia. Un impacto favorable se advierte en el incremento constante de asignaturas presenciales que utilizan el aula virtual, que ha sido de un 500% en el período 2016-2018. Como así también en el aumento de la cantidad de profesores que incluyen el uso de aulas virtuales, que pasó de 9 en el primer cuatrimestre de 2016 a 81 en el primer cuatrimestre de 2018.

En relación con la formación disciplinar y/o profesional, desde 2015 se otorgan a los docentes becas para realización de estudios de posgrado, especialmente gracias a los convenios suscriptos con la Universidad Abierta Interamericana y con el Instituto Europeo de Posgrado (España). Estos acuerdos han permitido que, en 2017, catorce profesores se encontraran cursando alguna de estas carreras: Especialización en Docencia Universitaria (UAI), Maestría en Alta Dirección de Empresas (UAI), Maestría en Psicología Organizacional (UAI), Maestría en Dirección de Marketing y Ventas (IEP), Maestría en Comercio Internacional (IEP), Maestría en Administración de Empresas con diferentes orientaciones (IEP). También los docentes de la casa pueden cursar en forma gratuita las diplomaturas que organiza la institución.

Alumnos y graduados

Matrícula

La matrícula del IUEAN en 2017 alcanzaba un total de 1.526 estudiantes de pregrado y grado. En el período informado (2010-2016) la cantidad de estudiantes por carrera. Es la que se observa en el cuadro 14.

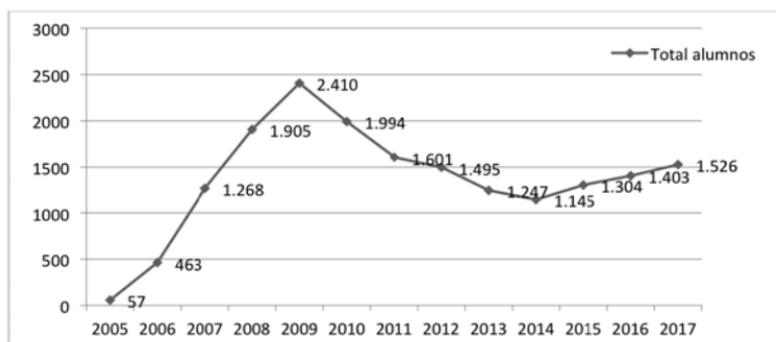
Cuadro 14. Matrícula estudiantil por carrera y sede período 2010-2016

Carrera	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Licenciatura en Administración de Empresas (Martínez)	317	232	230	217	206	227	256
Licenciatura en Dirección del Factor Humano (Martínez)	244	207	200	200	181	204	226
Licenciatura en Administración de Empresas (Capital)	332	225	209	197	196	203	211
Licenciatura en Comercialización (Martínez)	243	203	185	165	162	165	179
Licenciatura en Comercialización (Capital)	256	183	170	165	136	134	144
Licenciatura en Dirección del Factor Humano (Capital)	199	172	130	124	109	101	84
Contador Público (Martínez)	0	0	0	0	0	53	75
Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales (Capital)	61	45	49	57	47	52	74
Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales (Martínez)	84	95	81	67	71	67	66
Contador Público (Capital)	0	0	0	0	0	40	57
Licenciatura en Tecnología Informática (Capital)	124	91	81	53	35	38	40
Licenciatura en Administración Hotelera (Capital)	37	33	34	2	2	20	22
Especialización en Negocios Internacionales (Capital)	0	0	0	0	0	0	0
Total	1.897	1.486	1.369	1.247	1.145	1.304	1.434

Fuente: SIEMI.

Como se observa, se produjo una baja de la matrícula desde 2010 hasta 2015, año en el que empieza a recuperarse. Uno de los motivos es que, en ese año, se suma a la oferta académica la carrera de Contador Público, en ambas sedes. Para una mejor visualización de la evolución de la matrícula se incluye el siguiente gráfico.

Gráfico 5. Evolución de la matrícula total en el período 2005-2017



Fuente: IAI, pág. 100.¹²

Perfil de los estudiantes

Si bien ni en el SIEMI, ni tampoco en el IAI se encuentran datos socio-demográficos como distribución por género, rango etario o situación laboral sobre el total de la matrícula, los datos relevados y sistematizados por el Programa de Adaptación a la Vida Universitaria (PAVU) señalan que en el período 2015-2017 la distribución por género de los alumnos ingresantes es de un 43% de varones y 57% de mujeres.

En cuanto a la edad, hay una distribución similar entre el rango etario de 18-22 años y de 23-28 años de edad, representada por

¹² Como se puede observar, hay algunas diferencias entre los datos cargados por el IUEAN en el SIEMI y lo expuesto en el IAI, en relación con la cantidad de alumnos para 2016.

el 39% y el 40% de los ingresantes respectivamente. El 21% restante son ingresantes con más de 28 años de edad. Este guarismo es interesante para reconocer una de las características diferenciales de los estudiantes del IUEAN respecto de otras instituciones universitarias que comparten el mismo territorio académico: la franja etaria. Y estas mismas proporciones fueron corroboradas como casos individuales, en las reuniones del CPE con los estudiantes y graduados.

También el estudio realizado por el PAVU arroja un dato relevante: “El 80% de los alumnos ingresantes se encuentra inserto en el mercado laboral con una dedicación promedio de 30 a 45 horas semanales de trabajo” (IAI, pág. 96). Dato que apareció, expresado en la casuística, durante las reuniones con los estudiantes y graduados.

Cifras derivadas del mismo estudio, señalan que “El 70% de los alumnos que cursan en la localización CABA reside en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires mientras que el 30% restante se distribuye mayoritariamente entre las zonas Sur y Oeste, y otros puntos del Conurbano Bonaerense. Los alumnos ingresantes a la localización Martínez provienen en su mayoría de los partidos de Zona Norte” (IAI, pág. 96). En las reuniones del CPE con autoridades, Directores de Carreras, personal de apoyo administrativo, estudiantes y graduados, se recogieron testimonios en la misma dirección, sumando un elemento muy interesante: muchos de los estudiantes que no residen en las cercanías de la institución, sí trabajan en un radio próximo a la misma.

Finalmente, en la caracterización de los ingresantes realizada desde el PAVU, se observa que el nivel educativo de los padres es el siguiente: 13% primario, 57% secundario y 30% superior. Ello posibilita caracterizar a la población como mayoritariamente de primera generación de universitarios (70%).

Política de ingreso y permanencia de estudiantes

Como se indicó en el apartado anterior, el IUEAN diseñó e implementó a partir del año 2015 el Programa de Adaptación a la Vida Universitaria (PAVU), cuya versión actualizada ha sido aprobada por Resolución CS Nº 1/17. “El programa se centra en el seguimiento del ingresante a lo largo del primer año de cursada, ofreciéndole instancias de acompañamiento y andamiaje para el logro de las metas académicas y la interiorización de las prácticas del contexto universitario” (IAI, pág. 96).

Por otro lado, se indica en el SIEMI que el PAVU se compone de 4 instancias: de acceso, de selección de docentes de primer año, de seguimiento de alumnos y profesores de primer año, y estrategias efectivas para el andamiaje de mejores aprendizajes.

En relación con el seguimiento de alumnos de primer año, la Unidad de Apoyo Técnico a la Calidad Educativa coordina al personal especializado, con carga horaria específica, para realizar el Informe de Ausentismo y Bajo Rendimiento Académico (IABRA) que se extiende no sólo a los alumnos ingresantes, sino a todos los alumnos del IUEAN. A partir de la información relevada se tipifica a los estudiantes que presentan alguna irregularidad académica en tres condiciones: alumno en seguimiento, alumno en riesgo y alumno crónico. Estos alumnos son contactados por el personal afectado al IABRA para relevar motivos de ausencias o bajo rendimiento y derivar a Directores de Carrera o Asesores Pedagógicos en caso de identificar inconvenientes académicos y/o al área administrativa en caso de registrarse inconvenientes económicos. Una vez al mes se produce una síntesis del IABRA que es enviada a las autoridades académicas para su análisis en reunión de gestión. En el IAI la institución incluyó una Tabla que resulta sumamente interesante, en relación con el IABRA.

Cuadro 15. Proporción de retención de estudiantes con la aplicación del IABRA (2015-2016)

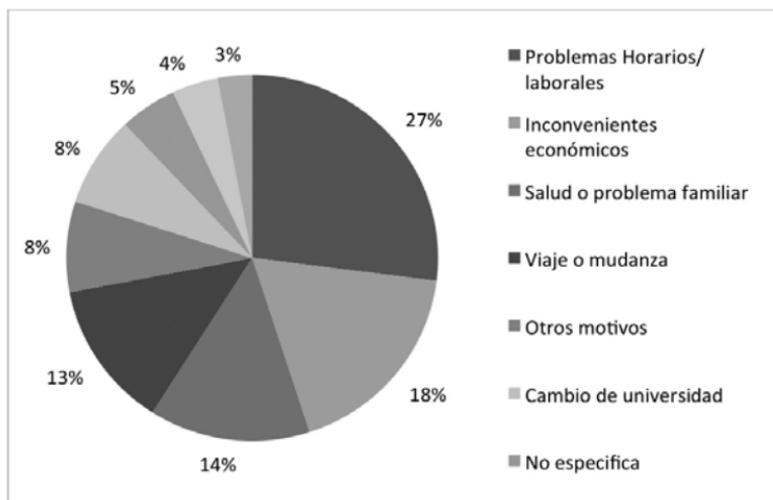
Año	2015		2016	
	1° cuatrimestre	2° cuatrimestre	1° cuatrimestre	2° cuatrimestre
Ingresaron al IABRA	130	123	131	174
Retención de alumnos ingresados en el IABRA	80 (61%)	78 (63%)	85 (65%)	121 (70%)

Fuente: IAI, pág. 99.

Cabe señalar que el conjunto de estrategias tendientes a reducir la deserción (entrevistas de admisión, curso optativo de ingreso sobre Introducción a las Ciencias de la Administración, PAVU, IABRA, priorización de las observaciones de clase para el seguimiento de los profesores de primer año, etc.) muestran una significativa capacidad de retención de la matrícula. Según se indica en el IAI, entre 2013 y 2015 la deserción anual del Instituto Universitario se estabilizó en un promedio del 29% anual y bajó en un 5% a partir del año 2016 (IAI, pág.103). Esta tendencia a la disminución de la tasa de deserción se sostiene al año 2017. También en el IAI se realiza un análisis de la deserción temprana, allí se concluye que “La deserción en primer año presenta índices próximos al 50% de la matrícula ingresante en los años 2011, 2012 y 2013, coincidente con los años de mayor caída de la matrícula del IUEAN y en un contexto institucional crítico. A partir del año 2014 se advierte un incremento de la retención de alumnos que coincide con el ordenamiento de la actividad académica de la institución y con la implementación de mecanismos de seguimiento del alumnado que se sistematizan en el PAVU a partir de 2015” (IAI, pág.104).

Un logro importante de la institución es contar con datos sistematizados y en períodos apropiados para la toma de decisiones, elaborados por la Unidad de Apoyo Técnico a la Calidad Educativa, sobre motivos por los cuales los estudiantes abandonan la Universidad.

Gráfico 6. Motivos de deserción de los estudiantes período 2013-2016



Fuente: IAI, pág. 104.

Estas estadísticas son analizadas en las reuniones de Directores de Carrera, con un doble propósito: (a) analizar los casos particulares, apuntando a intentar la reinserción de esos estudiantes; y (b) realizar diagnósticos generalizables, para planificar eventuales cambios en diferentes ámbitos institucionales.

Becas y otros programas de bienestar estudiantil

El Reglamento Interno aprobado en 2018 cuenta con un Anexo denominado Reglamento de Becas que –entre otros temas– regula un Concurso Anual. Según dicha norma “Podrán acceder al concurso de

becas (totales o parciales) aquellos alumnos que hayan cursado al menos un año completo y tengan aprobados los finales correspondientes a éste” (Resolución CS N° 15/18). Todos los años se asigna un equivalente al 10% del total del alumnado en becas del 100%, estas becas se dividen en porcentajes parciales para ofrecer oportunidades de estudio a la mayor cantidad de estudiantes (IAI, pág. 163). Por otro lado, el Instituto Universitario también ofrece becas para empleados, beca corporativa, beca para ingresantes y la Beca Comunidad EAN.

Cuadro 16. Becas otorgadas por tipo y porcentaje del arancel reducido (2015-2016)

Tipo de Beca	2015		2016	
	Cantidad	Porcentaje promedio	Cantidad	Porcentaje promedio
Beca por Concurso anual	221	30%	275	30%
Beca para Empleados	5	60%	2	60%
Beca Corporativa	129	20%	243	20%
Beca para Ingresantes	162	20%	86	20%
Beca Comunidad EAN	15	20%	12	20%
Total	532		618	

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Informe Técnico CONEAU, 2018.

La distribución de becas muestra que en 2015 un 41% de la matrícula estudiantil recibió becas de entre un 10% y 40%¹³ y que en 2016 el porcentaje de beneficiarios alcanzó un 44% del estudiantado. La institución canaliza a través del Área de Bienestar Universitario todo

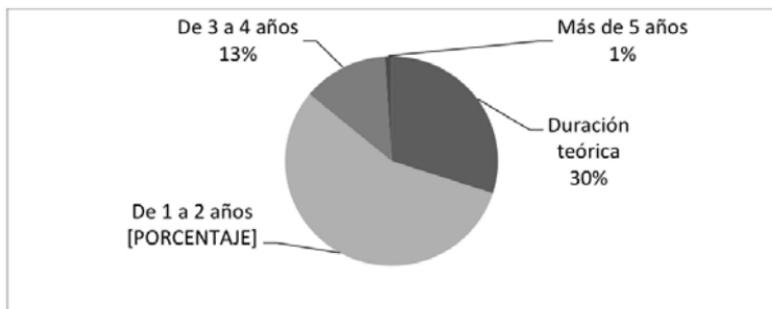
13 No se referencian las becas que llegan al 60% y corresponden al programa de Beca para Empleados, ya que son muy pocas.

lo relativo a becas destinadas a favorecer la retención de los alumnos cuya situación socioeconómica dificulta la continuidad de sus estudios.

Graduados

El tiempo real de egreso en relación con la duración de la carrera muestra, en los datos cargados por el IUEAN en el SIEMI, que un 56% de los estudiantes logra graduarse en 1 a 2 años más de la duración teórica de cada carrera, en el caso de las carreras de grado; mientras que un 30% lo hace en el tiempo establecido en cada plan de estudios. Acumulando ambos guarismos, se observa un interesante porcentaje de estudiantes (86%) que logran la graduación en un tiempo muy razonable.

Gráfico 7. Graduados según relación entre duración teórica y real de



Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

En una descripción más detallada, se puede observar que la carrera de Licenciatura en Dirección del Factor Humano es aquella en la que más alumnos se gradúan en tiempo teórico (39% en Martínez y 31% en CABA).

Cuadro 17. Cantidad de graduados por tiempo de egreso según tipo de carrera (2017)

Carrera	Total de egresados	Duración teórica	De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	Más de 5 años
Licenciatura en Administración de Empresas (Capital)	164	23	59	15	4
Licenciatura en Administración de Empresas (Martínez)	189	30	61	6	3
Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales (Capital)	22	27	59	14	0
Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales (Martínez)	43	26	63	12	0
Licenciatura en Administración Hotelera (Capital)	9	33	33	33	0
Licenciatura en Comercialización (Capital)	140	27	56	16	0
Licenciatura en Comercialización (Martínez)	160	36	52	11	1
Licenciatura en Dirección del Factor Humano (Capital)	137	31	58	9	1
Licenciatura en Dirección del Factor Humano (Martínez)	148	39	48	11	2
Licenciatura en Tecnología Informática (Capital)	35	31	69	0	0
Total	1.047	30	56	13	1

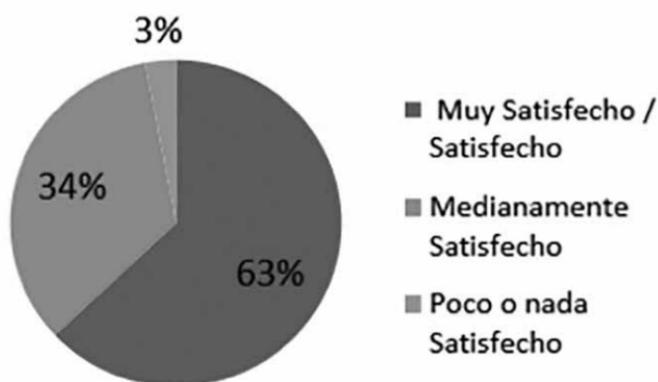
Fuente: Ficha SIEMI.

Seguimiento de graduados

El seguimiento de graduados “es una función de la Secretaría de Extensión y Admisión desarrollada desde las áreas de Bienestar Universitario y Comunicación en cooperación con la Coordinación de Títulos dependiente de la Secretaría de Planificación y Evaluación” (IAI,

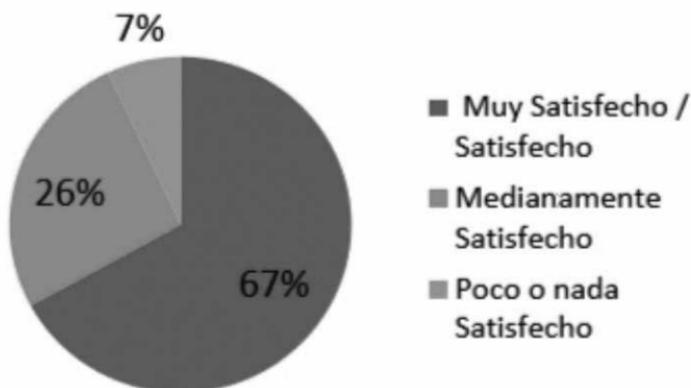
pág. 109). En el IAI se presentan datos muy interesantes, obtenidos en la instancia de tramitación del título. Ellos se consiguen mediante un cuestionario en el que se releva el grado de satisfacción con la formación recibida y el aporte de esta, al desempeño laboral de cada egresado. A continuación se incluyen algunos gráficos surgidos de ese relevamiento, que aportan datos muy significativos.

Gráfico 8. Satisfacción de los graduados con la formación recibida (2013-2016)



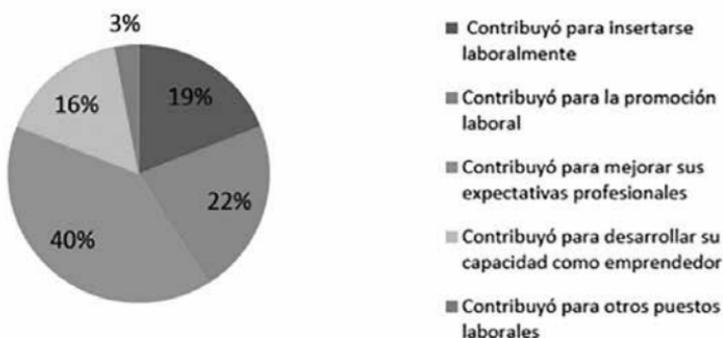
Fuente: IAI, pág. 111.

Gráfico 9. Satisfacción de los graduados con el aporte de la carrera a su desempeño laboral (2013-2016)



Fuente: IAI, pág. 111.

Gráfico 10. Satisfacción de los graduados con la contribución de la carrera a su trabajo actual (2013-2016)



Fuente: IAI, pág. 111.

Estos datos son coincidentes con lo expresado por la mayoría de los graduados en su diálogo con el CPE.

IV. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA

El marco institucional y políticas de investigación

La estructura institucional encargada del cumplimiento de las funciones de investigación, desarrollo y creación artística del IUEAN es la Secretaría de Investigación dependiente de la Vicerrectoría Académica; sus funciones están claramente delimitadas en el Estatuto Académico. Esta estructura resulta apropiada para llevar adelante las tareas propuestas. Además, la Secretaría cuenta con una Comisión Asesora integrada por la propia Secretaría de Investigación, al menos un evaluador externo y un profesor titular con perfil de investigador¹⁴. Las entrevistas realizadas durante la visita, tanto con los Directores de Carreras como con los docentes involucrados en actividades de investigación, revelan una comunicación fluida con la Secretaría.

Según su Estatuto, el IUEAN tiene entre sus objetivos generales “proporcionar una formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel”, y “promover la generación, el desarrollo y la difusión del conocimiento en todas sus formas”. Para ello se propone “generar, promover, conservar y transmitir los conocimientos científicos y ampliar el patrimonio cultural a través de la docencia, la investigación y la extensión” (art. 3). El Estatuto también establece entre

14 Son sus funciones: evaluar la pertinencia, calidad y factibilidad de los proyectos de investigación que se presentan a las convocatorias institucionales para su posterior envío a evaluadores externos, así como los proyectos presentados por los docentes titulares que renuevan su titularidad; evaluar la consistencia interna de los informes de avance y finales con las previsiones de los proyectos de investigación; evaluar las presentaciones de artículos, capítulos de libros o libros al Estímulo a la Publicación y sugerir actividades que alienten el crecimiento en cantidad y calidad de la investigación universitaria (IAI, pág. 120).

sus finalidades específicas la de “Formar investigadores en las áreas del conocimiento relacionadas a empresas, proyectos y emprendimientos productivos y organizacionales de todo tipo y tamaño” (art 4). Y en cuanto a los medios, para el logro de sus fines, el IUEAN se propone “El desarrollo de investigación científica y tecnológica aplicada a dar respuestas a las necesidades sociales” (art.7). Por otro lado, según lo consignado en la ficha SIEMI son tres los propósitos que sustentan la política de investigación del IUEAN: “orientar la investigación hacia los contextos de su aplicación, conformar y capacitar equipos de investigadores y difundir los conocimientos producidos para enriquecer la docencia, aportar al estado del arte y contribuir a la mejora de las instituciones con las que se interactúe”.

El IUEAN definió en el año 2013¹⁵ los objetivos para el área en el marco del Plan de Desarrollo Institucional 2013-2015. Los mismos consistían en diseñar e implementar una política de investigación que sistematice el desarrollo de actividades del área, conformar un equipo de investigadores que realicen actividades de investigación y de docencia, y generar mecanismos para la difusión de actividades de investigación.

A partir del mismo año, el IUEAN establece líneas prioritarias de investigación, las cuales se actualizan periódicamente. También a partir de 2013 se aprueban convocatorias para la presentación de proyectos de investigación y el concurso interno de financiamiento institucional. Dichas convocatorias definen requisitos académicos para la dirección de proyectos, el sistema de evaluación de los mismos y las obligaciones de los investigadores respecto de la publicación de los resultados. Con respecto a la conformación de equipos de investigación se propone llevar adelante una estrategia mixta que incluye la convocatoria de investigadores externos preferentemente con doctorados y profesores de la institución, a fin de lograr una integración cooperati-

15 Los esfuerzos realizados con anterioridad fueron escasamente relevantes.

va y virtuosa. Para la formación de los profesores de la institución que se desempeñan en el área se ha diseñado un programa de capacitación en servicio.

Hay que destacar que, en consonancia con los objetivos propuestos en el proyecto original, la institución se propone que la investigación sea “predominantemente empírica, mediante estudio de casos, entrevistas, encuestas y análisis de estadísticas, sin descuidar su finalidad científica. Asimismo, se explicita la necesaria vinculación entre la investigación y la docencia” (IAI, pág. 118). Una herramienta que se utiliza para lograr esta integración es la realización de ateneos y jornadas. Otro instrumento importante para la concreción de estas políticas lo constituye el Reglamento para la Gestión y el Desarrollo del área de investigación (RCS N° 125/17) que integra en una única normativa las diferentes actividades que se desarrollan en el área otorgándoles sistematicidad. La normativa incluye las líneas de investigación, la estructura de gestión de la Secretaría, la modalidad de designación de investigadores, la caracterización de las convocatorias para la presentación de proyectos de investigación, los estímulos institucionales a la publicación, los mecanismos para la difusión de resultados en reuniones, ateneos y jornadas de investigación. Las líneas prioritarias decididas para llevar adelante a partir del año 2018 son: Gestión Empresarial y Desarrollo Organizacional; Mercados y Gestión Estratégica y Educación Mediada por Tecnologías (IAI, pág. 119).

Las convocatorias para presentación de proyectos con financiamiento institucional incluyen una serie de requerimientos para radicar los de investigación en el Instituto Universitario que, de acuerdo con lo observado en la visita y teniendo en cuenta las características de la institución, se consideran adecuados. Los proyectos deben ser pertinentes con las líneas de investigación institucional y los investigadores deben presentar informes de avance y finales de los proyectos aprobados; el director debe contar con antecedentes en el área y dedicar 10 horas semanales a la investigación; los proyectos aprobados

deben generar al menos una presentación en congreso de la especialidad y una publicación en revistas con referato indexado, constando en forma explícita la filiación institucional, y deben contar con la participación de al menos un alumno. Entre 2013 y 2017 suman 16 los proyectos de investigación culminados y/o activos.

Cuadro 18a. Proyectos de investigación culminados o activos a mayo de 2018 Período 2013-2017

Convocatoria	Cantidad
2013	1
2014	2
2015	2
2016	5
2017	6
Total	16

Fuente: Secretaría de Investigación, Información complementaria.

Cuadro N°18b. Proyectos de investigación según su estado a mayo de 2018. Período 2013-2018

Estado	Cantidad
Culminados	5
Vigentes	8
En evaluación externa	3
Total	16

Fuente: Secretaría de Investigación, Información complementaria.

Respecto de la evaluación de los proyectos de investigación, la primera instancia está a cargo de la Secretaría de Investigación y la Comisión Asesora. Los proyectos admitidos son enviados a dos evaluadores externos quienes dictaminan sobre los siguientes criterios:

claridad de objetivos, pertinencia y actualidad de la fundamentación teórica, metodología, aporte al estado del arte y pertinencia de la bibliografía. El resultado de esta evaluación puede ser la aprobación, aprobación con cambios o la no aprobación.

En síntesis, se puede afirmar que el IUEAN cuenta claramente con una política de investigación acorde con la misión y objetivos institucionales consignados en el Estatuto y con la misión de toda universidad, que es integrar la docencia con la investigación y la extensión. Asimismo, estas políticas orientadas a la investigación empírica son coherentes con el enfoque profesionalista de la oferta académica, orientada a resolver problemas; las líneas prioritarias son pertinentes. Sin embargo, los investigadores no cuentan con espacios específicos para las reuniones de los equipos de trabajo, actualmente éstas se realizan en la Biblioteca según lo manifestado en las entrevistas.

Recursos humanos y financieros comprometidos en el desarrollo de proyectos de investigación

La RR N° 132/14 aprobó los perfiles de los profesores titulares para la investigación y la extensión. Ello permitió designar profesores titulares con la doble función de docencia e investigación. A septiembre de 2017, 13 docentes titulares asumen este perfil, con el compromiso de dedicar 10 horas semanales a la investigación, cuya renovación por parte del CS es *ad referendum* del informe de la Secretaría de Investigación, como resultado de la implementación del sistema de seguimiento y evaluación de los respectivos proyectos en curso. De los 13 docentes-investigadores, 11 han culminado un proyecto de investigación con resultados publicados o en proceso de evaluación en revistas indexadas, o se encuentran en la instancia de culminación de sus proyectos al cierre del año 2017 (IAI, pág. 125). Se señala también que en la última convocatoria 2016-2018 se han incorporado dos investigadores externos con antecedentes en investigación y académicos

que dirigen proyectos y que integran en su equipo a tres profesores adjuntos que están siendo capacitados. Por último, se desataca que 21 estudiantes y graduados participan y se capacitan en el marco de proyectos activos o recientemente culminados (IAI, pág. 126).

Cuadro 19. Evolución de investigadores involucrados en los proyectos de investigación culminados o vigentes. Período 2013-a mayo 2018

Convocatoria	Cantidad
2013	4
2014	4
2015	4
2016	10
2017	12

Fuente: Secretaría de Investigación. Información complementaria.

En julio de 2013 se suscribió un acuerdo con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCYT) para que todos los profesores titulares con perfil de docencia e investigación completen el CVar y se espera que estos profesores se incorporen al Programa de Categorización de Investigadores de Universidades Privadas (Decreto PEN N° 1153/2015) cuando se reglamente dicho programa y se proceda a la convocatoria¹⁶. Se juzga que este acuerdo es un paso muy positivo, pues la categorización de investigadores, aparte de otorgar un mayor prestigio académico tanto a los categorizados como a la institución, facilitaría postular a subsidios del MINCYT y de otras instituciones.

¹⁶ Cabe señalar que en abril de 2018 el ME (Res. ME N° 1016/18) ha aprobado el “Manual de procedimientos del programa de categorización para docentes investigadores de universidades de gestión privada, instituciones universitarias de la defensa y de las fuerzas armadas de seguridad” (IUGPDS).

Las decisiones tomadas por el IUEAN y las reglamentaciones respectivas favorecen la integración de equipos de investigación compuestos por docentes y estudiantes. Durante las entrevistas mantenidas con los docentes investigadores se valoró positivamente la participación de los estudiantes, tanto por lo que contribuye a su formación, como por la ayuda que ello implica en las tareas propias de la investigación y el aporte de ideas. Sin embargo, los alumnos señalan la dificultad de poder participar en los proyectos debido a la escasa disponibilidad de tiempo, ya que la gran mayoría de ellos trabajan.

Con respecto al financiamiento institucional, hay que decir que el IUEAN realiza un importante esfuerzo dentro de sus posibilidades, y que ha aumentado los porcentajes destinados a la inversión en esta función sustantiva (IAI, pág. 139). Según el Informe de Autoevaluación el presupuesto del área investigación registra la siguiente evolución: \$85.315 en 2014, \$141.889 en 2015, \$559.249 en 2016 y \$764.754 en 2017 (IAI, pág. 139). Esto significa que en el año 2016 se cuadruplicó la asignación de fondos con respecto al año anterior y que el presupuesto asignado para el año 2017 representa un incremento del 51% con relación al ejercicio 2016. Sin embargo, la lectura en términos cuantitativos deja algunos interrogantes, ya que estos montos incluyen la adjudicación de subsidios a los proyectos de investigación, el pago de honorarios de profesores investigadores e investigadores externos, la edición y la publicación de una revista institucional, el desarrollo de jornadas y ateneos e instancias de capacitación. Durante la visita no siempre fue posible obtener mayor información acerca de cómo se desagregan los montos mencionados. Hay que decir que la institución es consciente de la necesidad de fortalecer el financiamiento tanto interno como externo (IAI, pág. 14), que las metas a alcanzar están establecidas (IAI, pág. 201) y que se están dando los pasos en la dirección correcta.

Mecanismos para incentivar la investigación y publicaciones

En el año 2014 se puso en marcha el mecanismo denominado “Estímulo a la Publicación”, cuyo objetivo es premiar a aquellos profesores que publiquen artículos en libros de editoriales reconocidas y revistas periódicas incluidas en cualquiera de los siguientes sitios: PsycINFO, LATINDEX, SCIELO, EBSCO, IEEE, ACM, ISI, DBLP, Scopus o de categoría asimilable. Cada año se publica un comunicado institucional realizando la convocatoria a la presentación de publicaciones y se definen los montos conforme el tipo de premio previsto. Entre 2016 y agosto de 2017 se asignaron cuatro premios en el marco de este mecanismo. Dado que la publicación de trabajos requiere de praxis académicas que exigen una importante dedicación, este tipo de estímulos constituye una práctica elogiada. Hay que agregar también que, según lo expresado por las autoridades en la visita de los pares evaluadores, la institución acaba de firmar un convenio con la editorial Teseo para fomentar la edición de libros de sus docentes e investigadores.

Cuadro 20. Evolución de las publicaciones

Año	Cantidad	Tipo de publicación
2015	3	1 cap., 1 art. revista referato y 1 <i>working paper</i>
2016	5	1 art. revista indexada, 3 arts. revista referato y 1 <i>working paper</i>
2017	9	1 libro, 3 caps., 4 arts. revista indexada (1 en prensa) y 1 <i>working paper</i>
2018	1	1 art. revista indexada
Total	18	

Fuente: Secretaría de Investigación. Información complementaria.

En 2014 se funda la *Revista Argentina de Investigación en Negocios (RAIN)*, con comité editorial integrado por especialistas nacionales e internacionales. El primer número se publicó en 2015 y a sep-

tiembre de 2017 llevaba publicados cuatro, con el soporte logístico del Portal de Publicaciones Científicas y Técnicas del CAICYT, donde se encuentra alojada. También está incluida en el Directorio *Ulrich's* de Publicaciones Académicas Internacionales, en el *Directory of Open Acces Journal* y en el Google Académico. Se está trabajando para que sea incluida en el Directorio de *Latindex*. Esto resulta un interesante inicio para lograr que la revista cuente con la evaluación de calidad de base de datos relevantes en el campo científico y tecnológico.

Entre las distintas acciones que la institución lleva adelante para la promoción de la investigación, quizá la más importante sea la capacitación y asesoramiento a los investigadores. Según se afirma en el Informe de Autoevaluación (IAI, pág. 136) desde el año 2013 la Secretaría de Investigación dicta cursos especialmente en Metodología de la Investigación, y en el uso de herramientas cuantitativas como el SPSS, y desde 2017 la Secretaría cuenta con presupuesto para el dictado de este tipo de cursos.

A partir de 2014 se institucionalizaron las Jornadas de Investigación, cuyo objetivo es intercambiar los avances de la investigación con colegas de otras instituciones académicas, siendo la localización CABA sede del “Seminario de Investigación del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP)”, presentándose los avances de las investigaciones en curso. En 2015, en la localización Martínez se desarrolló una Jornada de Investigación interna donde cada investigador debió presentar los avances de su proyecto ante un jurado integrado por cuatro evaluadores externos. A partir de 2016 se incorporaron los Ateneos de Investigación con el objetivo de transferir a los estudiantes los avances de las investigaciones. En octubre de 2017 se realizó la Jornada de Investigación con la presencia de investigadores de la Universidad de Buenos Aires, Universidad Fasta, Universidad Nacional del Sur y de la Universidad Abierta Interamericana.

A partir de 2016 se priorizan los proyectos de investigación orientados al análisis y resolución de problemas vinculados al contex-

to social y económico y que tengan el aval de organizaciones públicas o privadas, planteándose la importancia de suscribir convenios donde conste que la institución empleará los resultados para su mejoramiento. Con este espíritu, en 2016 se efectuó una convocatoria que incluye tres proyectos. También se han suscriptos convenios con el MINCYT

V. EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA

Política institucional

Para atender a esta dimensión el IUEAN ha organizado la Secretaría de Extensión y Admisión dependiente de la Vicerrectoría Académica, cuyas funciones están establecidas en el Estatuto Académico con claridad¹⁷. Esta estructura quedó determinada por RCS N° 175/15, que creó bajo su órbita dos coordinaciones: Coordinación de Comunicación y Admisión (que cuenta con tres áreas: Área de Bienestar y Comunicación, Área de Informes y Área de Diseño Gráfico) y Coordinación de Relaciones Institucionales (que comprende el Área de Capacitación Corporativa y el Centro de Emprendedores). Que la Secretaría dependa directamente de la Vicerrectoría Académica resulta apropiado para la gestión. Llama la atención que cumple la doble función de extensión y de admisión de alumnos, funciones que parecen no tener relación

17 Ellas son: 1) Diseñar un plan anual para el desarrollo del área de extensión. 2) Coordinar las acciones referidas al proceso de ingreso y matriculación en carreras de grado. 3) Planificar e implementar las acciones de publicidad y promoción de los servicios que ofrece el Instituto, en acuerdo con la normativa ministerial. 4) Planificar y gestionar el presupuesto para el desarrollo de las tareas de la Secretaría. 5) Coordinar el desarrollo de proyectos y actividades de extensión comunitaria conforme a ejes prioritarios y a demandas o necesidades identificadas en la comunidad. 6) Promover la suscripción de convenios para la articulación del Instituto Universitario con otras instituciones universitarias nacionales e internacionales, PyMES, asociaciones profesionales, entre otro tipo de organizaciones. 7) Coordinar el seguimiento de los graduados y su participación en actividades de capacitación y perfeccionamiento profesional. 8) Coordinar las actividades de bienestar universitario. 9) Cooperar en la organización y realización de eventos externos e internos. 10) Asistir a las reuniones del Consejo Superior.

entre sí. Sin embargo, el Secretario de Extensión informó que ello resulta conveniente por el hecho de que la función de extensión sirve como promoción para lograr el interés de los aspirantes a ingresar al Instituto como alumnos. Esto se considera razonable, dado que las actividades desarrolladas a través de la extensión contribuyen a hacer conocer la oferta académica del Instituto.

La política de extensión del IUEAN se considera apropiada y en consonancia con los objetivos institucionales fijados en el Estatuto Académico, que en su art. 4º se propone “ofrecer a los graduados oportunidades de continuar su formación a través de cursos de actualización, perfeccionamiento, carreras cortas o intermedias de nivel superior; promover el intercambio y las relaciones con instituciones que se identifiquen con los objetivos del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios”. Además, para el logro de sus fines, el Instituto Universitario se vale de “La difusión y transferencia de los conocimientos, las capacidades y las experiencias desarrolladas en la institución, hacia la comunidad” (EA, art. 7). Esto se complementa con otras disposiciones y reglamentos emitidos.

“Conforme lo prevé el Reglamento Docente (RCS N° 82/17 Anexo I) los profesores titulares asumen un perfil académico vinculado a actividades de investigación o de extensión, que desarrollan complementariamente a sus actividades de docencia. Los profesores titulares con perfil extensionista diseñan y conducen proyectos de extensión que promueven la interrelación entre el contexto social y el Instituto Universitario” (IAI, pág. 147). Los profesores adjuntos pueden integrar estos proyectos, al igual que alumnos y graduados. Al momento de cierre del Informe de Autoevaluación, 10 profesores titulares (y 20 adjuntos) asumen el compromiso de conducir proyectos con una dedicación de al menos 10 horas semanales. Sus cargos son renovados cada tres años *ad referéndum* del informe que presenta la Secretaría de Extensión como resultado de la implementación del sistema de seguimiento y evaluación de los proyectos en curso. “En cuanto a los

critérios para la evaluación de estos proyectos se prioriza su valor en términos de aporte frente a demandas identificadas en la comunidad/sector productivo, su relevancia cultural y significatividad social” (IAI, pág. 147).

Hay que decir que, si bien no se evidencia una política explícita de formación de recursos humanos para la función, el hecho de que la renovación en el cargo de profesor titular cada tres años sea *ad referendum* del informe de evaluación constituye un incentivo al buen desempeño, así como un estímulo para aprovechar las ventajas del *learning by doing*. Es evidente que una política explícita de formación potenciaría el importante desarrollo de esta función.

Con respecto al financiamiento, la institución afirma que el crecimiento del área se correlaciona con el crecimiento de las asignaciones presupuestarias. “La fuente de financiamiento de las actividades de extensión se basa en los ingresos provenientes de los cursos y actividades que desarrolla” (IAI, pág. 174). En 2013 se asignó el equivalente al 1,48% del presupuesto, en 2014 el 3,33%, en 2015 el 3,47 %, en 2016 el 5,10% y para 2017 el IAI estimaba un 6%. El IUEAN afirma que “se evidencia suficiencia de los recursos y del equipamiento para el desarrollo de las actividades del área” (IAI, pág. 174). Sin embargo, esto no se refleja en la escasa información brindada en las entrevistas sobre las cifras presupuestadas (cfr. Gestión económico-financiera).

Programas de extensión y transferencia

El Informe de Autoevaluación distingue distintas acciones destinadas a promover la extensión y transferencia, clasificándolas en: actividades de divulgación cultural y académica; actividades corporativas, concepto que designa la actualización y capacitación destinada a la formación de empresas o de particulares mediante cursos, seminarios, programas ejecutivos y diplomaturas; servicios a terceros; y proyectos de acción comunitaria (IAI, pág. 148).

Actividades de divulgación

Por actividades de divulgación el IUEAN entiende actividades artísticas y culturales, difusión masiva de conocimiento a través de revistas, boletines, redes sociales, medios de comunicación social, jornadas, ateneos o charlas abiertas. Estas comenzaron en 2013, año en que se desarrollaron 12 jornadas destinadas a estudiantes y a la comunidad en general; en 2014 se abrieron 12 eventos sobre distintos aspectos de negocios; en 2015 se realizaron 14 actividades de divulgación académica y en 2016 se desarrollaron 21 jornadas. Se destaca la Jornada de Management y Negocios en la CABA, desde el año 2013, destinada a ejecutivos del área de RRHH, participando también profesores, alumnos, graduados y público en general. La III Jornada se realizó en el Paseo de la Plaza, con el tema “Decisiones innovadoras en entornos competitivos e inciertos”. La IV y la V Jornada se desarrollaron en sede del Consejo Profesional de Ciencias Económicas; para la V el tema elegido fue “Ideas y estrategias disruptivas para el crecimiento de los negocios”; todas las jornadas contaron con disertantes calificados en sus respectivas especialidades.

Actividades corporativas

Entre las actividades corporativas destacan, por su impacto institucional, las diplomaturas. “Desde el año 2013 se ofrecen diplomaturas bajo el modelo de proyecto académico destinado a la formación de perfiles profesionales cuyos objetivos de estudios son abordados desde enfoques interdisciplinarios con énfasis en la capacitación práctica” (IAI, pág. 149). La Vicerrectoría Académica evalúa conjuntamente con los especialistas responsables la actualidad de la temática, la adecuación de los contenidos a los objetivos y el perfil académico y profesional de los recursos humanos propuestos para su desarrollo. Las diplomaturas tienen una extensión no inferior a 9-12 meses y una carga horaria de aproximadamente 100 horas. Están destinadas a jóvenes profesionales universitarios y terciarios de distintas disciplinas que procuran iniciar

su desarrollo en el área objeto de abordaje, ejecutivos de mandos medios, estudiantes de otras disciplinas que desean ampliar su horizonte laboral, o emprendedores que requieren del conocimiento y manejo de las distintas herramientas profesionales. Son gestionadas por un coordinador y desarrolladas por un cuerpo de profesores designados para cada módulo, con experiencia profesional, formación en la disciplina y en capacitación de recursos humanos. Su funcionamiento está regulado por un reglamento aprobado por RCS N° 31/17, que garantiza mecanismos de supervisión y seguimiento, favoreciendo la calidad en instancias de diseño, desarrollo y evaluación (IAI, pág. 150).

Uno de los aspectos más interesantes de estas diplomaturas es la orientación de cada módulo hacia el desarrollo de competencias profesionales específicas, para lo cual se implementan diferentes estrategias que el Comité de Pares Evaluadores considera apropiadas (ver Docencia). El registro y seguimiento de la actividad académica del estudiante se realiza a través del sistema informático institucional y el monitoreo de la calidad se realiza a través de encuestas estructuradas para identificar la autopercepción de logro de los alumnos en relación con las habilidades priorizadas (IAI, pág. 150). La intervención del Vicerrectorado Académico en el planeamiento y la supervisión de programas de diplomaturas resulta un acierto, ya que estas prácticas tienen un contenido formativo muy evidente, en consonancia con la propuesta académica del IUEAN. Un aspecto a mejorar que el IUEAN debería considerar está relacionado con la aprobación de cada módulo, que requiere de una calificación igual o superior a 6 puntos y una asistencia igual o superior al 50% de las clases. Si bien se debe aprobar también una evaluación integradora final, este porcentaje de asistencia es considerado insuficiente.

Actualmente se cuenta con 8 programas de diplomatura, los cuales se imparten en sucesivas ediciones tanto en la CABA como en Martínez. Son las diplomaturas en Desarrollo Gerencial de Recursos Humanos; en Gerenciamiento de PyMEs; Liderazgo y Coaching;

Marketing; Responsabilidad Social y Gestión Empresarial Sustentable; Emprendimiento e Innovación; Tributación Nacional y Provincial; Gestión Integral de Negocios de Turismo Sostenible con enfoque territorial. En el marco de un acuerdo con el Instituto Europeo de Posgrados (IEP) a partir de 2018 se incorporan las siguientes diplomaturas *on-line*: Finanzas y Desarrollo Financiero; Gerencia y Auditoría de Salud Ocupacional; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de PyMEs y Gerencia de Sistemas Integrados. Estas diplomaturas otorgan doble certificación. En el marco de los cursos presenciales destinados a la capacitación corporativa, pero en formatos más breves y específicos, en el período 2014-2017 se desarrollaron nuevas propuestas a partir de necesidades relevadas en distintos sectores del medio empresarial con el que el IUEAN se vincula. Se destacan: Programa ejecutivo en marketing digital y negocios en Internet, Programa intensivo para mandos medios, Programa ejecutivo en desarrollo de marca para PyMES, Seminario Gamificación y Seminario “Cómo proyectar tus ventas” (IAI, pág. 152).

Servicios a terceros

Los servicios a terceros son actividades referidas a prestación de servicios a sectores sociales y productivos que manifiestan interés en recibir asesoramiento para la resolución de problemas o nuevos desarrollos para el mejoramiento institucional (IAI, pág. 148). Suponen un acuerdo entre las dos partes y comprenden los Proyectos de Integración Curricular realizados en el marco de las asignaturas de las carreras de grado, en ese marco los estudiantes, autorizados por sus profesores, trabajan desde el aula en el análisis del caso. En el Informe de Autoevaluación se puede leer que “entre 2013 y 2016 se han realizados 32 asesoramientos a instituciones basados en el aporte de herramientas específicas para la resolución de algún aspecto o demanda explícita de una empresa” (IAI, pág.155), lo cual demuestra un dinamismo importante para una institución de las dimensiones del IUEAN.

Proyectos de acción comunitaria

Los proyectos de acción comunitaria que se desarrollan desde el año 2015 persiguen un doble objetivo: el empoderamiento comunitario y el aprendizaje situado (IAI, pág. 155). Las actividades implican la identificación de una comunidad –preferentemente sectores sociales en riesgo social, cultural, sanitario– que presenta un problema que no puede resolver en forma autónoma; la identificación de objetivos de servicio social y de aprendizaje de los estudiantes y la planificación de un proyecto consensuado con la comunidad destinataria. En estos procesos se priorizan competencias tales como la actividad cooperativa, el servicio social, la autogestión participativa y la resolución de problemas vinculados con el desarrollo sustentable (IAI, pág. 148). Los proyectos tienen tres años de duración, están a cargo de profesores titulares con perfil extensionista y cuentan con la participación de profesores adjuntos y alumnos del IUEAN. Al momento de cierre del Informe de Autoevaluación se contaba con 10 proyectos (9 activos y uno culminado) que comprometen a 23 profesores –entre titulares y adjuntos–, 4 graduados adscriptos, 2 graduados y 163 estudiantes. Los proyectos se desarrollan en el marco de 15 asignaturas de diferentes carreras del Instituto y cuentan con un acuerdo con la institución destinataria.

Tanto los servicios a terceros como los proyectos de acción comunitaria se valoran positivamente por el CPE porque contribuyen a la formación práctica de los alumnos y a la jerarquización académica y profesional de Instituto. Asimismo, los proyectos de acción comunitaria favorecen el desarrollo del compromiso social. Estas acciones encuadran dentro de la Responsabilidad Social Universitaria, lo que forma parte de la misión y los valores del IUEAN.

Bienestar universitario

Es un área que se centra en el desarrollo de tres objetivos: contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas que integran la comunidad educativa, promover el desarrollo profesional de los estu-

diantes y cooperar en la administración de las becas institucionales. El primer objetivo “incluye iniciativas orientadas de formar e informar a la comunidad institucional sobre prácticas saludables para mejorar la calidad de vida y alcanzar el bienestar general. Se desarrollan estrategias comunicacionales y actividades de sensibilización y promoción de la salud y la preservación del medio ambiente” (IAI, pág. 160). En el IAI se mencionan siete actividades realizadas. Además, se menciona que desde el año 2016 el IUEAN ha suscripto un acuerdo con el Ministerio de Salud de la Nación para acceder a la categoría de “Universidad Saludable” asumiendo el compromiso de promover conductas saludables tales como la actividad física regular, la alimentación saludable y el no consumo de tabaco y alcohol.

Para el logro del segundo objetivo el IUEAN desarrolla herramientas para la inserción de los estudiantes, entre las que se destacan la web laboral; jornadas y talleres de inserción laboral; pasantías; y una iniciativa denominada Feria de Empleo, cuyo objetivo es facilitar el acceso a la búsqueda laboral de los alumnos (IAI, págs. 161-162). En 2017 fueron 18 las empresas que participaron en la Feria, donde se realizaron también talleres para que los estudiantes conozcan nuevas herramientas para afrontar el mundo laboral. Estas iniciativas revelan el interés del IUEAN por la inserción de sus alumnos en el mundo laboral, lo cual es altamente apreciado por ellos, como se pudo constatar en los encuentros mantenidos durante la visita. Estos instrumentos están diseñados pensando en lograr dicho objetivo, de manera sencilla y práctica. La web laboral, por ejemplo, consiste en una plataforma institucional en la que los estudiantes y graduados ingresan sus CV y las empresas publican sus búsquedas. En agosto de 2016 se contaban 675 usuarios, y se pudo constatar al momento de la visita que el portal va en crecimiento y que constituye una iniciativa utilizada por los estudiantes. Sobre las pasantías hay que consignar que se promueven en el marco de la Ley 26.427 de pasantías educativas, garantizándose su pertinencia con el perfil profesional de los estudios en curso de cada

estudiante. Asimismo, se definen los logros esperables de los pasantes. A partir de 2016 se ha implementado una ficha de evaluación de la pasantía que completan los pasantes y las empresas; el área de bienestar realiza un seguimiento de cada una de las pasantías. Entre 2015 y septiembre de 2017 se han llevado a cabo 26 pasantías en distintas empresas y organizaciones según esta metodología.

Con respecto al tercer objetivo, existe un reglamento que ordena el mecanismo para que los estudiantes realicen la solicitud anual de becas, que forma parte del Reglamento Interno Institucional, pero que –como ya se ha dicho– no resulta suficientemente difundido (cfr. Gestión y gobierno y Docencia).

Otras iniciativas

En el año 2015 el IUEAN creó el Centro de Emprendedores, que es una unidad de asesoramiento para encauzar una idea, mejorar un proyecto o recibir asistencia para acceder a financiamiento público para emprender. Depende de la Coordinación de Relaciones Institucionales. Está conducido por un profesional con antecedentes profesionales y académicos en el área (IAI, pág. 165). El Informe de Autoevaluación enumera las actividades realizadas hasta el momento, las que son juzgadas positivamente por los estudiantes y docentes involucrados, tal como se pudo comprobar durante las entrevistas. Las más destacadas son la Ronda de Negocios, la diplomatura en Emprendimiento e Innovación y el Programa Incubar.

La Ronda de Negocios tiene como fin promover el desarrollo del ecosistema emprendedor y aumentar la penetración de la actividad emprendedora en la comunidad de alumnos y graduados. Incluye entrevistas entre empresas con potenciales clientes para dar a conocer los productos o servicios ofrecidos y también con potenciales proveedores para especificar las necesidades del negocio. Hasta el momento se ha ejecutado la primera Ronda, con 16 asistentes, de los cuales 11 fueron estudiantes de la institución, que participaron en 20 reuniones,

distribuidas en 6 mesas de trabajo. Además, se propició un espacio para *networking* con la idea de colaborar en el fortalecimiento del vínculo entre los participantes.

La Diplomatura en Emprendimiento e Innovación se creó para asistir a emprendedores y/o profesionales que posean una idea definida a partir de la cual prevén iniciar un nuevo emprendimiento. Es de modalidad presencial, con carga horaria de 108 horas, con encuentros semanales de 3 horas que incluyen talleres y clases teórico-prácticas. Se han provisto becas con aportes de empresas, beneficiando a 4 graduados, habiéndose inscripto 6 alumnos a la Diplomatura.

El Centro de Emprendedores es incubadora registrada en Programa Incubar de la SEPYME, Ministerio de Producción de la Nación, y brinda asistencia técnica y financiera mediante los programas: Fondo Semilla y PAC Emprendedores. Este Fondo tuvo su lanzamiento en septiembre de 2017, motivo por el cual la incubadora EAN se encuentra en la etapa de asistencia técnica de emprendimientos con 14 proyectos. Hay que destacar también que el Centro de Emprendedores ha sido seleccionado por el programa de capacitación de la Dirección de Emprendedores del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para la realización del programa “Academia BA emprende”, del que participaron 6 alumnos del IUEAN. Dado a que el objetivo central en la formación de los estudiantes del IUEAN es la formación de emprendedores, se considera que este Centro es una herramienta muy importante al cumplimiento de este objetivo.

Otra iniciativa destacable, aunque todavía incipiente, es el proyecto “Alianza Universidad-Sector productivo”, que se aprobó en noviembre de 2016 para formalizar actividades que se venían realizando desde el 2015. Las mismas consisten en la elaboración de un mapeo de competencias clave sobre las cuales orientar acciones formativas; analizar la factibilidad de conformar una Red de Emprendedores que funcione atendiendo la demanda de los emprendedores radicados en el corredor de Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires, cuya sede optativa sea la

localización Martínez de la EAN (IAI, pág. 167). El objetivo general del proyecto es “conformar un espacio de trabajo integrado por representantes de la institución y del sector productivo para intercambiar perspectivas en torno al conocimiento y su transferencia al desarrollo social y económico de la comunidad” (IAI, pág. 167). Teniendo en cuenta los objetivos trazados para el bienio 2016-2018, se juzga que este proyecto, aparte de lo beneficioso para la comunidad, es de beneficio también para los estudiantes en el objetivo de formarlos como emprendedores. Asimismo, de continuarse este proyecto contribuiría a relevar datos que posibiliten el diseño de currículum por competencias.

Política de internacionalización y vinculación institucional

Concebido como una oportunidad de asociatividad con instituciones universitarias extranjeras que contribuyan a mejorar la calidad de la propuesta educativa institucional, el Programa de Internacionalización se propone realizar acciones para favorecer la movilidad de estudiantes y profesores, la realización de actividades académicas compartidas bajo modalidad a distancia, ejecución de proyectos de investigación conjuntos, trayectos curriculares de las carreras que se ofrecen en las universidades que se articulan, validados por ambas instituciones, programas y/o cursos de capacitación profesional, formación en idiomas y costumbres culturales regionales, publicaciones conjuntas.

Hasta el momento se contabilizan numerosos convenios firmados con instituciones extranjeras a fin de favorecer la realización de dichos objetivos¹⁸ y se han recibido alumnos de Francia (del Instituto Superior de Gestión) que se incorporaron a la Licenciatura en Administración

18 Entre 2016 y 2017 se firmaron acuerdos con la Universidad Autónoma de Encarnación (Paraguay), la Universidad Santo Tomás (Chile) y la Universidad Tecnológica de Perú (Perú) para promover el intercambio de estudiantes, el desarrollo de actividades académicas conjuntas y proyectos de investigación.

de Empresas. También en 2017, 19 alumnos de la Universidad Tecnológica de Perú se incorporaron en un curso sobre Derecho Internacional Empresario que se dictó en el IUEAN en el marco de la carrera de Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales. Asimismo, desde el año 2016 se desarrolla en el IUEAN la Feria Internacional de Idiomas. Todo esto es auspicioso, pero se debe continuar trabajando en esta dirección para mantener los resultados alcanzados, que ciertamente son importantes para una institución de las dimensiones del IUEAN.

En el marco de los programas PIESCI y el PPUA promovidos por el Estado Nacional, el Coordinador de Relaciones Institucionales del IUEAN participó de la primera misión de universidades argentinas en los EE.UU. También el IUEAN participó del encuentro Academia Affaire Summer Meeting: “Curricular Coherente: Finding Meaning and Purpose”, asistió a la feria de NAFSA 2017 y adhirió al programa “Estudia en Buenos Aires” del GCBA.

En términos de vinculación institucional, el IUEAN reconoce tres tipos de convenios: de cooperación académica, que se firman con instituciones educativas de cualquier tipo que persigan objetivos de cooperación; de prácticas y pasantías, que buscan generar instancias de formación para los estudiantes bajo la forma de prácticas pre-profesionales o pasantías conforme a la legislación vigente; y de beneficios, tendientes a facilitar el acceso a servicios. Estos convenios mantienen un buen nivel de realización; para 2017 alcanzaban a 20. A octubre de 2017 totalizaban 13 los convenios suscriptos con universidades. En 2017 se suscribieron 4 nuevos con las siguientes: Universidad Nacional de Quilmes; Universidad Cuenca del Plata; Universidad Tecnológica de Perú y Universidad Santo Tomás de Chile. A juzgar por la cantidad de convenios suscriptos con universidades y otros institutos nacionales y extranjeros, y los objetivos que con ellos se persiguen, se puede afirmar que el IUEAN tiene una política explícita de convenios y que el grado de desarrollo e implementación es adecuado para los objetivos académicos del IUEAN.

BIBLIOTECA

Organización y estructura

El IUEAN cuenta con dos bibliotecas, una ubicada en la sede CABA y otra en Martínez. La Biblioteca de CABA, desde el año 2012 funciona en el segundo piso del edificio y es donde trabaja, en ambos turnos (mañana y tarde), la bibliotecaria referente, mientras que en la sede de Martínez, inaugurada en el año 2013, se desempeñan dos técnicas bibliotecarias, una por la mañana y otra por la tarde-noche.

La Biblioteca de acuerdo al organigrama (IAI, pág. 37) depende de la Secretaría de Planificación y Evaluación, en el marco de la Vicerrectoría Académica, pero no es mencionada en el Estatuto de la Universidad como unidad académica y tampoco está incluida dentro de las funciones de la Secretaría de Planificación y Evaluación (IAI, pág. 33).

Plan estratégico

En el año 2013, dentro del Plan de Desarrollo Institucional, el IUEAN definió cinco objetivos correspondientes a la Biblioteca: a) Transformarla en un centro de recursos de información al servicio de la enseñanza, el aprendizaje, la investigación y la gestión institucional. b) Modernizar la gestión interna de la Biblioteca. c) Dotar a la Biblioteca de los recursos de información tanto impresos como electrónicos requeridos por las diferentes carreras. d) Mejorar y modernizar el equipamiento, mobiliario y facilidades edilicias de la Biblioteca de acuerdo con el crecimiento y evolución de la institución (IAI, pág.176). El IAI describe las acciones llevadas a cabo para el cumplimiento de dichos objetivos: utilización de la Biblioteca como espacio y recurso de aprendizaje para la realización de trabajos en el marco de diferentes

asignaturas, publicación de los textos que se incorporan mediante comunicados a profesores y alumnos y en el boletín institucional, diseño del reglamento de Biblioteca integrado al Reglamento Interno institucional, modernización de la gestión interna de la Biblioteca, adquisición del software PÉRGAMO, capacitación del personal de Biblioteca para que catalogue el material que se incorpora, sistematización de servicios a usuarios y confección mensual de estadísticas sobre préstamos y consultas, relevamiento de la bibliografía requerida por todas las carreras, incremento anual del acervo bibliográfico, incorporación de servicios electrónicos, construcción de la biblioteca en Martínez y renovación de la totalidad del mobiliario de los dos espacios de Biblioteca (IAI, pág. 176).

La Biblioteca está incluida dentro del Plan de Mejoras 2017-2019 y el Plan Estratégico Institucional. El Plan de Mejoras define los siguientes objetivos: completar la colección bibliográfica obligatoria de todas las carreras; promover el reconocimiento y empleo de las revistas electrónicas en acceso abierto; implementar el repositorio institucional y renovar el equipamiento informático de la Biblioteca (IAI, págs. 205-208). Para cada uno de los objetivos se especifican las actividades, las metas a alcanzar por año, los recursos humanos responsables y los recursos económicos previstos. El Plan Estratégico Institucional se propone: sostener las acciones de aprovisionamiento y desarrollo de un acervo bibliográfico disponible para la comunidad universitaria que responda en forma integral a las necesidades de acceso al conocimiento de los distintos actores de la misma. b) Desarrollar repositorios y centros de documentación que pongan a disposición del conjunto de la sociedad la producción de pensamiento y la divulgación científica (IAI, pág. 222).

La política de Biblioteca propone brindar servicios de información para apoyar a las actividades de docencia, investigación y extensión; disponer de un presupuesto anual para la compra de bibliografía; actualizar los recursos informáticos; brindar servicios de capacitación

a usuarios; disponer de indicadores de actividad; vincular actividades académicas con docentes e investigadores, e incorporar en el repositorio institucional trabajos finales de carrera (IAI, págs. 219-220).

Reglamento

El Reglamento de la Biblioteca está incluido dentro del Reglamento Interno institucional (IAI, pág. 41), cuyo capítulo XIX, en los artículos 79 al 82, establece los lineamientos para la utilización de libros y otros medios de aprendizaje. Contempla información sobre los préstamos, las condiciones para retirar material, las reservas, las multas, las sanciones y las responsabilidades de los usuarios. Gran parte del texto enfatiza los aspectos punibles: las indicaciones sobre las multas, sanciones y morosidad de los usuarios, mientras que no se menciona, por ejemplo, otros servicios que se brindan tales como las búsquedas bibliográficas, los accesos a bases de datos, los préstamos internos (entre ambas sedes, CABA y Martínez) y los préstamos interbibliotecarios con otras instituciones.

Recursos

Personal

La Biblioteca cuenta con 3 profesionales de la bibliotecología: 1 profesional con título de grado que se desempeña en la sede CABA como referente y 2 bibliotecarias con título de pregrado que trabajan en la sede Martínez (Ficha SIEMI).

El personal tiene la posibilidad de perfeccionarse realizando cursos fuera de la institución o los cursos que la universidad ofrece a los no docentes, los cuales muchas veces son asignaturas de las distintas carreras. El IUEAN envía comunicados por correo electrónico con el listado de capacitaciones virtuales y presenciales, los contenidos y los horarios.

En el caso de que algún personal de biblioteca tenga que ausentarse por asistir a una capacitación o por razones particulares, existe

una adecuada comunicación entre el personal de ambas sedes a modo de cubrir los distintos turnos y garantizar que ambas bibliotecas permanezcan abiertas.

Fondo documental

La Biblioteca del IUEAN cuenta con un fondo documental que supera los 5.000 volúmenes, que corresponden a 2.110 títulos distribuidos según el cuadro 21.

Cuadro 21. Cantidad de ejemplares disponibles en las bibliotecas

Biblioteca	Volúmenes*
Biblioteca sede CABA	3.854
Biblioteca sede Martínez	1.159
Total	5.013

*Datos actualizados a agosto 2017

Fuente: IAI, págs. 179-180.

Casi todos los estándares¹⁹ establecen como recursos mínimos de información monográfica: 15 volúmenes por alumno; considerando la colección total de la Biblioteca IUEAN y la cantidad de alumnos informada (IAI, pág. 100), alcanza en la actualidad un promedio de 3,28 ejemplares por alumno, indicador que queda muy por debajo de lo recomendado.

La Biblioteca no dispone de una política de desarrollo de la colección bibliográfica por escrito, pero tiene implementado un mecanismo de gestión de la bibliografía mediante un trabajo coordinado entre los

19 Fuente: Consejo de Rectores de Universidades Chilenas. *Estándares para las Bibliotecas Universitarias*. 2da. ed. Santiago, 2001; Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas-CRUE, *Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas*. 1997

profesores –quienes confeccionan y revisan anualmente los programas–, los Directores de Carrera –quienes acuerdan con los profesores la revisión de la bibliografía–, la Secretaría de Planificación y Evaluación –que recibe los programas revisados y autoriza la compra–, las bibliotecarias –quienes controlan y sugieren la bibliografía a adquirir– y el Departamento de Logística –que se encarga de la gestión de compras (IAI, pág. 179). Este proceso fue corroborado en las entrevistas realizadas por la consultora con cada uno de dichos agentes.

La colección impresa ha evolucionado desde el año 2013, cuando la Biblioteca disponía sólo de un 23,6% de la bibliografía obligatoria, hasta un 90% de cobertura en el año 2017, situación que manifiesta un compromiso institucional en inversiones bibliográficas. Cada vez que se compra bibliografía obligatoria se adquieren 4 ejemplares para distribuir 2 en cada sede.

Para el procesamiento técnico de los documentos la Biblioteca utiliza: Sistema de Clasificación Decimal Dewey (CDD), normas de catalogación AACR2 y el sistema de indización a través de la Lista de Encabezamientos de Materia.

El acceso a la colección es a través del sistema de estantería abierta, para lo cual la Biblioteca dispone de un sistema de seguridad. Se cuenta, además, con un catálogo online en la página web para la consulta de los documentos.

Con respecto a la colección virtual, la Biblioteca ofrece acceso a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (BE Mincyt), la cual contiene más de 3.350 títulos de publicaciones científicas en texto completo. Este servicio se obtiene a través del CRUP y al constatar el acceso a través de la página web de la Biblioteca, se observa que el enlace no direcciona al portal correspondiente <http://www.biblioteca.mincyt.gov.ar/> sino a una pantalla donde el usuario puede acceder a dos servicios del proveedor EBSCO: a) metabuscador *EBSCO Discovery Service*, y b) servicio *Full Text Finder* que permite

localizar e identificar cualquier tipo de publicaciones periódicas disponibles en versión electrónica y a texto completo en cualquiera de las bases de datos suscriptas por la Universidad. Llama la atención que al acceder a estos sitios se visualiza que los mismos son suscriptos por la Universidad Católica de Maule, Chile.

Por otro lado, el enlace de tutoriales dentro de la página web lleva a una carpeta vacía y el enlace a Bibliografía Digital dirige al usuario a una carpeta en DropBox donde se encuentra gran parte de la bibliografía obligatoria en texto completo en formato PDF. Cabe destacar que dichos archivos no corresponden a licencias legales de las editoriales y no resulta conveniente que estén publicados dentro de la web oficial de la Biblioteca.

En la visita a la institución se pudo verificar además la reciente incorporación del servicio Premium, acceso a gran variedad de recursos digitales, por el convenio suscripto con el Instituto Europeo de Posgrado (IEP) el 15 de noviembre de 2017. Los docentes y alumnos pueden acceder a este servicio únicamente a través de las aulas virtuales. El convenio establece el acceso ilimitado y sin costo al Centro de Conocimiento del IEP que incluye: Legiscomex (sistema de inteligencia comercial), e-libro (libros electrónicos en español), Gestión Humana.com y LIRN (*Library and Information Resources Network*). Al constatar el acceso in situ a este último servicio, el mensaje que recibe el usuario es “Bienvenido a Summa University”. Llama la atención, dado que LIRN constituye un consorcio de instituciones educativas que comparten recursos de información, que está ubicado en Clearwater, Florida, USA y está conformado por instituciones de Estados Unidos.

En base a lo expuesto se deduce que el IUEAN no suscribe a ninguna base de datos, aunque sí accede a ellas a través de convenios con otras instituciones.

Respecto a la difusión electrónica de la producción académica de la propia institución, se está trabajando en la creación de un reposito-

rio institucional mediante el software DSpace y la ayuda del área informática. De acuerdo a lo relevado en la entrevista con la bibliotecaria referente, recientemente se formó un Comité Evaluador conformado por el Vicerrectorado Académico, la Secretaría de Investigación, la Secretaría de Planificación y Evaluación y la Rectora, con el objetivo de evaluar y seleccionar los materiales que se subirán al repositorio. Se han definido, por el momento, cuatro comunidades, producción de los alumnos de extensión, de investigación y pedagógica. Si bien se valora esta iniciativa, no queda claro el rol que cumplirá la Biblioteca respecto del desarrollo del repositorio.

Infraestructura edilicia

El espacio de la Biblioteca se distribuye de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 22. Superficie de las Bibliotecas

Biblioteca	m ²
Biblioteca sede CABA	224 m ²
Biblioteca sede Martínez	79,20 m ²

La Biblioteca sede CABA está ubicada en el segundo piso del edificio y cuenta con espacios para administración, sala de lectura, depósito, oficina, pasillo, baños y sala parlante. Mientras que la Biblioteca sede Martínez se ubica en la planta baja y dispone de un área de circulación, una sala de lectura parlante y un depósito.

En la Biblioteca sede CABA la sala de lectura general dispone de 24 puestos de lectura, 2 puestos para consulta de revistas y 4 puestos para consulta en las PCs. En la sala parlante hay 5 mesas con 4 sillas cada una. Mientras que la Biblioteca sede Martínez dispone de 5 mesas con 4 sillas cada una y 4 puestos para consulta en las PCs.

Cabe destacar que la infraestructura edilicia de la Biblioteca en ambas sedes se encuentra en óptimas condiciones de mantenimiento

y limpieza. Poseen una adecuada iluminación, aire acondicionado, calefacción y carteleras internas.

En total la Biblioteca dispone de 74 puestos de lectura. Teniendo en cuenta el total de alumnos, estimado en 1.526, las bibliotecas tienen capacidad de recibir el 4,842% de los usuarios. Considerando que hoy las bibliotecas se conciben como un lugar de encuentro, de reunión y comunicación, y que en general el tamaño de la sala de lectura se calcula para que se puedan sentar simultáneamente entre un 10% y 15% de los lectores, se considera primordial que se amplíe la capacidad de puestos de lectura y que se considere la habilitación de boxes de estudio e investigación individuales y/o grupales.

Recursos informáticos

La Biblioteca dispone en cada sede de 4 PC para uso de los usuarios, 1 PC para uso interno de los bibliotecarios y conexión wifi. Al poseer ambas bibliotecas el sistema de estanterías abiertas dispone de un sistema de seguridad antihurto.

Como sistema integrado de gestión bibliotecaria se utiliza desde el año 2013 el software PÉRGAMO. A partir de ese momento se comenzó a recatalogar todo el material, para lo cual se contó con el asesoramiento del personal de biblioteca de la UAI tanto en lo referente a procesos técnicos como en el uso del software. Respecto de los datos de los usuarios, se toma la información del sistema SIGUE, del cual se migra la base de datos en forma automática hacia el software PÉRGAMO.

Es mínima la información publicada en la página web, la cual contiene información sobre: la dirección y horarios de cada sede y de las bibliotecarias que atienden; el reglamento; los servicios: catálogo en línea, Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCYT, Bibliografía Digital y Tutoriales; y Redes, con enlaces a AMICUS y REUP.

Presupuesto

El presupuesto de Biblioteca es gestionado por la Secretaría de Planificación y Evaluación sobre la base de los requerimientos de compra de bibliografía surgidos del procedimiento de revisión de programas descripto anteriormente. Esta previsión económica se incorpora a la confección anual del presupuesto de la institución.

En el IAI se sostiene que las partidas presupuestarias asignadas a la Biblioteca desde el año 2013 se han incrementado paulatinamente, lo que habría permitido aumentar la colección impresa y disponer de casi la totalidad de la bibliografía obligatoria requerida por las distintas asignaturas. De acuerdo a la información aportada por la institución, el IUEAN ha destinado para inversiones bibliográficas, equipamiento y gestión los siguientes montos:

Cuadro 23. Asignación presupuestaria para inversiones bibliográficas y equipamiento y gestión

	2013	2014	2015	2016	2017
Bibliografía y acceso virtual	\$67.630	\$67.487	\$48.437	\$102.236	\$311.689
Equipamiento y gestión	\$266.585	\$316.309	\$389.274	\$610.419	\$649.896
Total	\$334.215	\$383.796	\$437.711	\$712.655	\$961.584

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información complementaria provista por el IUEAN.

Esto no se refleja en la información provista en los estados contables: por ejemplo, al 31 de diciembre de 2017 el importe acumulado en el rubro de Biblioteca es de \$456.092 (2017) y \$310.804 al 31 de diciembre de 2016, por lo tanto, la diferencia que implicaría el monto invertido en bibliografía sería de \$145.289. Los estándares indican que el 5% del presupuesto total de la Universidad debe ser destinado a Biblioteca, razón por la cual sería conveniente que el IUEAN paulatinamente trate de acercarse a este porcentaje.

Servicios

En la página web de la Biblioteca se brinda información sobre los siguientes servicios: préstamos, renovaciones y acceso a recursos digitales.

Sin embargo, durante las entrevistas con el personal de Biblioteca se expresa que se realizan otros servicios, tales como búsquedas bibliográficas y envío de documentos, difusión de novedades bibliográficas y formación de usuarios.

Si bien se menciona el servicio de préstamos interbibliotecarios (IAI, pág. 182), el mismo no está difundido en la web ni en el reglamento de la Biblioteca.

El horario de atención al público en ambas sedes es de 9 a 13 h y de 17 a 21 h.

Estudio de usuarios

Como parte de los instrumentos para la evaluación docente, el IUEAN administra al final de cada cuatrimestre las fichas de opinión de los alumnos. En las mismas se incluye además de las preguntas relativas al desempeño docente, otras respecto de la Biblioteca: a) si el material disponible es adecuado a las necesidades de la carrera, b) si la atención del personal de Biblioteca responde a los requerimientos formativos (IAI, pág. 92). Las respuestas obtenidas entre los años 2014 y 2016 tuvieron un alto grado de satisfacción, situación que se corrobora con las entrevistas realizadas a los alumnos durante la visita a la institución por la Consultora de biblioteca.

Por otro lado, en el año 2016 se implementó una encuesta a los estudiantes en el marco del proceso de autoevaluación, sobre diferentes dimensiones del desarrollo institucional y se relevó la satisfacción de los alumnos respecto de los servicios de la Biblioteca (IAI, pág.10-11).

Formación de usuarios

Respecto a las actividades de formación de usuarios, la Biblioteca brinda capacitación en el marco de algunas asignaturas donde se utilizan materiales bibliográficos y se enseña a buscar y usar los recursos electrónicos.

Según el Plan de Mejoras, en el año 2017 se capacitó a los investigadores para el uso de los servicios electrónicos SCOPUS y *Academic Search Premier* (Ficha SIEMI) y se prevé en el 2018 capacitar a los profesores e investigadores para el acceso y aprovechamiento de estos recursos electrónicos y en el 2019 ofrecer talleres de capacitación destinados a estudiantes.

Aprovechando estas capacitaciones, sería conveniente que la Biblioteca desarrolle un programa de formación de usuarios teniendo en cuenta los distintos niveles: alumnos ingresantes, alumnos de cursos superiores y docentes e investigadores.

Redes

La Biblioteca en el IAI no informa ser parte de ninguna red de bibliotecas, sin embargo, en su página web publica el enlace a la red AMICUS, que reúne a las bibliotecas de las universidades privadas argentinas y es coordinada por la Subcomisión de Bibliotecas del CRUP (Consejo de Rectores de las Universidades Privadas). Por otro lado, se menciona la posibilidad de solicitar préstamos interbibliotecarios (IAI, págs. 182-183) sobre la base de convenios existentes, pero no se pudo constatar la existencia de ningún acuerdo de cooperación interbibliotecaria.

CONCLUSIONES GENERALES

Considerando los datos sociodemográficos, económicos y educativos, la inserción del IUEAN en el medio en el que desarrolla sus actividades es adecuada. El IUEAN se caracteriza por atender a un sector determinado de la población estudiantil y por ofrecer un proyecto educativo original, cuya característica más saliente es el emprendedurismo y el seguimiento personal a los estudiantes.

El IUEAN atravesó por momentos críticos, logró superar importantes desafíos y cumplir en gran medida con los requerimientos de la DNGU y de la CONEAU, encontrándose al momento de la visita en una etapa de consolidación institucional.

La estructura de gobierno está claramente delineada, la autonomía académica del IUEAN está suficientemente resguardada en sus Estatutos y en las prácticas de gobierno. Hay un sistema de gobierno colegiado, pero con fuerte concentración de las decisiones en la figura del Rector. Se constata un trabajo continuo para crecer en un estilo de gobierno participativo. No hay representación del claustro docente en el Consejo Superior.

Los objetivos institucionales, así como la misión, visión y valores están establecidos en los documentos fundacionales con precisión. El personal los conoce y adhiere a ellos, demostrando gran sentido de pertenencia. Existe un Plan Estratégico Institucional, así como un Plan de Desarrollo que se fue haciendo a partir de las recomendaciones anuales de CONEAU, y también existen planes de desarrollo anuales para cada área de gestión. Pero subsiste todavía una falta de planeamiento estratégico a largo plazo. Esta debilidad es evidente en lo referido a educación a distancia y dificulta la resolución del problema de ausencia de edificios propios.

Los mecanismos de comunicación interna resultan ágiles y ade-

cuados, aunque todavía hay información relevante que no es conocida totalmente por los estudiantes.

El personal de conducción hace mucho hincapié en la evaluación permanente y el seguimiento de resultados.

En relación con la gestión económico-financiera, el IUEAN ha logrado superar una etapa de crisis económica y hoy todos los parámetros económico-financieros son razonables. La institución es capaz de hacer frente a sus obligaciones y desarrollar las tareas sustantivas de la educación superior. Existe una dependencia económica de la matrícula y, aunque se han desarrollado actividades para superar dicha situación, las mismas resultan erráticas y poco sistematizadas. La información de los estados contables no se presenta de acuerdo a las normas y el sistema presupuestario no resulta apropiado para una gestión estratégica como la que afirma llevar adelante el IUEAN.

El personal administrativo y técnico resulta suficiente, está capacitado para las funciones que cumple, se siente escuchado y promovido en sus tareas. La institución privilegia a sus propios empleados al momento de cubrir una vacante y no son pocos los empleados que pasaron a desempeñar tareas de mayor jerarquía.

Los sistemas informáticos son apropiados para las funciones del IUEAN. La infraestructura y el equipamiento son adecuados, aunque se debe mejorar la accesibilidad y seguridad en los edificios. La ausencia de inmuebles propios es una debilidad que la institución se propone superar, aunque no queda claro de qué modo y en qué tiempo. Existe una reserva financiera para tal fin, pero no se puede saber hoy si la adquisición del inmueble significaría trasladar el Instituto a una localización distinta de las actuales o, por el contrario, se mantendrían ambas sedes. Tampoco está claro que la institución prevea el cambio que podría suponer un traslado del Instituto en el perfil del alumnado.

En otro orden, la programación académica del IUEAN se ajusta a los proyectos fundacionales que le dieron origen. Sin embargo, la institución no cuenta con estudios sistemáticos sobre la demanda

de formación profesional que le permitirían diseñar mejor su propia oferta académica en un contexto altamente competitivo. El IUEAN proyecta desarrollar nuevas carreras de grado y posgrado en la modalidad educativa a distancia, pero no se observa que se estén realizando acciones tendientes a la eventual implementación.

En relación con la programación académica, se destaca la decisión de adoptar un modelo curricular con interesantes innovaciones, como el currículum por competencias, el Proyecto Académico Individual, el Seminario de Integración, y el “tronco común curricular”. No obstante, los estudiantes señalan que, en algunos casos, el desarrollo de ciertas asignaturas pone el acento en algunas carreras, en desmedro de las especificidades de otras.

Con respecto a la evaluación de aprendizajes, el IUEAN se circunscribe a la promoción de asignaturas con examen final.

El registro y el procesamiento de la información académica están regulados por el Sistema Informático de Gestión Universitaria (SIGUE), que resulta amigable y fácil de operar, es seguro y el flujo de información entre ambas sedes es apropiado.

La institución ha tomado conciencia de la necesidad de mejorar los perfiles docentes y sus dedicaciones. Respecto de las titulaciones de los integrantes de la planta docente se observa que un 82% de los docentes sólo acreditan título de grado, mientras que un 18% de posgrado.

Los mecanismos de selección de los docentes contemplados en el Reglamento Docente son apropiados. Pero en el caso de selección de profesores titulares, el proceso no incluye la participación de un especialista en la materia. El Programa de Formación en Docencia Universitaria para Graduados Adscriptos se considera positivo.

El Instituto evidencia una fuerte preocupación en la formación de sus profesores y realiza acciones concretas de evaluación de desempeño, cuyos resultados culminan en un orden de mérito. Los mejores calificados acceden a becas de posgrado, en universidades con las que el IUEAN suscribió convenios; cabe preguntarse si no podría ampliar-

se el criterio, incluyendo a profesores que necesitan más formación, actualización o perfeccionamiento, independientemente del orden de mérito.

El Departamento de Educación a Distancia capacita y asesora a los docentes en el uso de las TIC's con un impacto favorable, que se advierte en el incremento de asignaturas presenciales que utilizan el aula virtual.

Las observaciones de clases están a cargo del Departamento Pedagógico y constituyen una práctica institucional muy valorada por los Directores de Carreras y los propios docentes.

La capacidad de retención de la matrícula es muy significativa. Entre 2013 y 2015 la deserción anual del Instituto Universitario se estabilizó en un promedio del 29% anual y bajó en un 5% a partir del año 2016. Resultan significativos los estudios realizados desde el PAVU y la Unidad de Apoyo Técnico a la Calidad Educativa, entre los que se destaca el Informe de Ausentismo y Bajo Rendimiento Académico (IABRA) que se extiende a todos los alumnos del IUEAN.

El IUEAN cuenta con un sistema de becas que contempla distintos tipos de porcentajes de reducción del arancel. En 2016 un 44% de los estudiantes obtuvo entre un 10% y un 40% de reducción arancelaria.

El porcentaje de graduación con relación al tiempo real de las carreras de grado es el siguiente: 30% de los estudiantes culmina en el tiempo establecido, mientras que el 56% lo hace en uno o dos años más de la duración teórica de la carrera. El nivel de satisfacción de los graduados respecto a la formación recibida es muy positivo.

El IUEAN cuenta con políticas de investigación acordes con la misión y objetivos institucionales consignados en su Estatuto. Estas políticas favorecen el carácter empírico de la investigación y resultan coherentes con el enfoque de la propuesta académica orientada a la resolución de problemas; las líneas prioritarias son pertinentes. Sin embargo, los investigadores no cuentan con espacios específicos para

las reuniones de los equipos de trabajo. Las decisiones tomadas por el IUEAN y las reglamentaciones respectivas favorecen la integración de equipos de investigación compuestos por docentes y estudiantes, lo cual es meritorio y útil, aunque la falta de tiempo por parte de los estudiantes es una seria dificultad.

Existe una política de promoción de recursos humanos para la investigación que ha dado buenos resultados, aunque incipientes. Ella podría potenciarse reuniendo investigadores que están trabajando en proyectos similares, con la creación de “centros de investigación” sobre una determinada área. Los centros facilitan el contacto con entidades de carácter similar en otras universidades y facilitan la obtención de financiamiento. Otra cuestión que fortalecería el área investigación sería ofrecer el IUEAN como sede de investigadores del CONICET u otros organismos. Esto ayudaría a formar una masa crítica y posibilitar la incorporación de profesores investigadores del IUEAN a otros proyectos.

El financiamiento otorgado a esta tarea muestra la decisión institucional de aumentar progresivamente los porcentajes presupuestarios, aunque en términos cuantitativos los montos afectados a la investigación todavía resultan bajos. Se perciben acciones destinadas a favorecer la publicación de los resultados en revistas con referato, aunque todavía falta una política sistemática en este sentido.

Considerando las actividades descriptas en el Informe, puede decirse que la política de extensión del IUEAN ha favorecido la generación de programas, ajustados a objetivos específicos. El número de diplomaturas dictadas es importante en relación con la envergadura del Instituto, y las orientaciones parecen cubrir adecuadamente las demandas recibidas. La extensión y la carga horaria parecen adecuadas; sin embargo, el porcentaje de asistencia exigido para la aprobación (50%) se considera exiguo; mucho más si se tiene en cuenta que el monitoreo de la calidad a través de encuestas estructuradas para identificar la autopercepción de logro de los alumnos en relación con

las habilidades priorizadas arrojan resultados favorables respecto del modelo implementado y que, en general, entre los comentarios cualitativos expresados por los asistentes se destacan como fortalezas la dinámica de las clases. Las actividades de divulgación académica cubren temas importantes para la comunidad y han venido en crecimiento desde su inicio en el año 2013. Es importante destacar la participación de estudiantes. Los servicios a terceros ejecutados son un número considerable. En ellos participan estudiantes, lo cual hace más significativa esta actividad. La institución reconoce que es un aspecto a fortalecer, ya que prevalecen modelos de “capacitación *in company*” destinados a grupos organizacionales que manifiestan una necesidad puntual a los que se les ofrece una propuesta de orientación y capacitación en contexto. Se destacan también iniciativas como el Centro de Emprendedores, la Ronda de Negocios, el Proyecto Incubar.

Son muy importantes de destacar los proyectos de acción comunitaria. En las reuniones con el medio se ha podido constatar la muy buena acogida que ellos tienen y el agradecimiento hacia el Instituto por su colaboración a la solución de los problemas presentados, más aún siendo ello sin cargo. También se destaca que de ellos participan estudiantes, lo cual colabora con su formación. La función bienestar estudiantil se considera bien estructurada, aunque se han logrado escasos resultados en relación con el objetivo de promover la práctica de deportes; se considera que ello es debido principalmente a la restricción temporal de los estudiantes, teniendo en cuenta que la gran mayoría de ellos trabaja.

Se puede decir que la actividad de extensión expresa los objetivos del IUEAN en cuanto a Responsabilidad Social Universitaria, cultivo del emprendedurismo, proyecto académico basado en competencias, estrecha relación entre docentes y alumnos, educación destinada a resolver problemas y enfocada a los contextos de aplicación. En cuanto a los recursos humanos, el número de docentes titulares dedicados a esta función sustantiva parece suficiente, teniendo en cuenta

las dimensiones del IUEAN. Se nota, sin embargo, una ausencia de política explícita de formación de extensionistas, lo cual es suplido, en cierta manera, por la exigencia de renovar cada tres años la titularidad del cargo, que requiere la evaluación del cumplimiento de esta tarea. Con respecto al financiamiento, con la información disponible se puede constatar un esfuerzo por parte de la institución, aunque los montos cuantitativos parecerían todavía insuficientes.

Con respecto a la vinculación institucional, se observa una pertinente política de convenios y una incipiente internacionalización del IUEAN.

Con relación a la Bibliotecas, se observa un adecuado cumplimiento en lo establecido en el Plan de Desarrollo Institucional período 2013-2015 presentado a la DNGU y se destaca el avance realizado en la ejecución del Plan de Mejoras 2017-2019. Por otro lado, se valora la política de Biblioteca establecida en el Plan Estratégico Institucional.

Se constata un compromiso institucional para que la Biblioteca disponga de toda la bibliografía obligatoria requerida en los programas de estudio, que se plasma en el procedimiento de control de bibliografía.

El personal de Biblioteca está calificado para las tareas que se emprenden y se visualiza una buena predisposición al cambio y al trabajo en equipo. También se distingue el trabajo coordinado con los docentes y el apoyo de la Secretaría de Planificación y Evaluación.

La Biblioteca ha logrado grandes avances en los últimos años, entre los que se destacan la instalación del sistema integrado de gestión bibliotecaria PÉRGAMO, la recatalogación de todo el material bibliográfico y la actualización del equipamiento informático.

Actualmente, se está trabajando en el desarrollo del repositorio institucional, proyecto dentro del cual la Biblioteca debería tener una participación activa.

RECOMENDACIONES

Gestión y Gobierno

1. Evaluar el sistema de comunicación institucional tendiendo a jerarquizar la información y segmentar los destinatarios, de modo que se evite la saturación y sea más efectiva dicha comunicación.
2. Elaborar un planeamiento estratégico a mediano y largo plazo que oriente el desarrollo del IUEAN.
3. Incorporar la educación a distancia al Plan Estratégico Institucional de una manera más clara, mensurando los cambios institucionales cualitativos y cuantitativos que ello supone.

Gestión Económico-Financiera

4. Modificar la presentación de la información de los estados contables de acuerdo con las normas correspondientes.
5. Desarrollar un sistema presupuestario que resulte adecuado para la gestión, asignando los recursos por función, que permita el análisis de las actividades y/o programas.
6. Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento.
7. Obtener los certificados que garanticen las condiciones de accesibilidad y seguridad en los edificios.
8. Concretar las acciones proyectadas para lograr la propiedad de los inmuebles.

Docencia

9. Reevaluar la implementación del tronco común curricular, a los fines de ponderar los posibles sesgos en algunas asignaturas en relación con una carrera determinada.

10. Generar e implementar estrategias tendientes a que los estudiantes comprendan desde el inicio, el sentido del Proyecto Académico Individual incluido en el diseño de los planes de estudio aprobado por Res. CS N° 22/16.
11. Reconsiderar el sistema de promoción de asignaturas, teniendo en cuenta la posibilidad de contemplar otras formas de evaluación de los aprendizajes.
12. Modificar la estructura de la planta docente y de asignación de mayores dedicaciones, de acuerdo a lo planteado en el IAI, para el desarrollo de la investigación y la extensión.
13. Incluir en el proceso de selección de profesores titulares a especialistas en la disciplina y/o campo profesional, preferentemente externos a la institución.
14. Promover acciones (nuevas y fortaleciendo las existentes) tendientes a la formación de posgrado de los docentes y a su capacitación didáctica.
15. Revisar la posibilidad de ampliar los criterios de asignación de becas de posgrado para profesores.

Investigación, Desarrollo y Extensión

16. Asegurar espacios de trabajo y recursos necesarios para los equipos de investigación.
17. Categorizar a los profesores-investigadores cuando oportunamente el Ministerio de Educación llame a la convocatoria.
18. Promover la generación de ámbitos de trabajo colaborativo para el desarrollo de la investigación.
19. Ofrecer el IUEAN como lugar de trabajo de investigadores de CONICET u otros organismos de ciencia y tecnología.
20. Establecer una política general de publicaciones para el IUEAN.
21. Avanzar con la implementación del repositorio institucional tendiente a la difusión y publicación de la producción científica y académica de la Universidad.

22. Desarrollar una política de formación de profesores que se desempeñan en la función de extensión.
23. Fortalecer los servicios a terceros procurando ampliar las actividades desarrolladas.

Biblioteca

24. Formalizar la estructura organizacional de la Biblioteca dentro de las funciones que dependen de la Secretaría de Planificación y Evaluación.
25. Revisar el Reglamento de Biblioteca y contemplar la inclusión de todos los servicios brindados a la comunidad de usuarios.
26. Considerar la definición de indicadores de gestión que permitan medir el avance de los objetivos.
27. Definir una política de desarrollo de la colección que incluya tanto colecciones impresas como electrónicas, contemplando las respectivas licencias legales.
28. Incrementar el fondo documental con material de consulta.
29. Contemplar la posibilidad de ampliar los espacios de estudio y generar boxes para trabajos grupales e individuales.
30. Actualizar y completar la información de la página web para convertirla en una herramienta de comunicación y difusión de los servicios aprovechando además las herramientas de la web 2.0

DOCUMENTO

Buenos Aires, 26 de febrero de 2019

Nota EAN N° 02/2019

**Señor Presidente
Comisión Nacional de Evaluación
y Acreditación Universitaria**

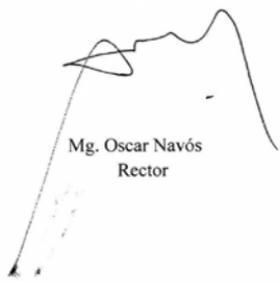
Mg. Néstor Pan

S _____ / _____ D

De mi consideración:

En el marco del proceso de evaluación institucional y conforme lo solicitado por NOTA CONEAU N° NO-2018-66300985-APN-CONEAU#MECCYT cumpto en enviar a usted el post scriptum del Rector.

Sin más, lo saluda atentamente.


Mg. Oscar Navós
Rector



Buenos Aires, 26 de febrero de 2019

Presidente

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Mg. Néstor Pan

De mi consideración:

Por la presente me dirijo a Usted con motivo de la culminación del primer proceso de evaluación institucional del Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN) desarrollado en el periodo comprendido entre los años 2015 y 2018, con la intención de reflexionar sobre el impacto de este proceso en la mejora de la calidad institucional.

El proceso de evaluación institucional del IUEAN, en su etapa de autoevaluación, tuvo la fortaleza de constituirse en un proceso participativo y constructivo. Devino de esta etapa, la construcción consensuada de políticas institucionales para el sexenio 2017-2022 y de un sistema de monitoreo en base a indicadores de desempeño, que contribuyeron a ponderar la capacidad autogestiva de las diferentes áreas del desarrollo institucional. Sin duda, este proceso de autoevaluación ha aportado a la mejora del Instituto Universitario, evidenciada en mayor transparencia en la gestión, apertura al diálogo y creación de instancias formales de participación de los diferentes actores institucionales (Comisiones de Autoevaluación Permanente integradas por estudiantes y profesores; sistematización de reuniones del equipo de gestión; espacios de autoevaluación y evaluación de desempeño del personal docente y no docente, entre otros mecanismos puestos en marcha en el marco del proceso de autoevaluación). Asimismo, la autoevaluación contribuyó a elevar el grado de pertenencia institucional, sobre todo de aquellos actores que más se involucraron en la gestión del proceso.



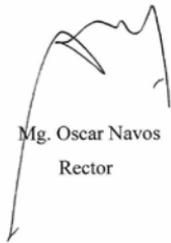
Las limitaciones del proceso de autoevaluación se asociaron a la ausencia de información estadística sistematizada que permitiese un análisis comparado de variables académicas, desde la etapa de creación del instituto hasta el momento de su autoevaluación. Esta limitación fue superada con la generación de un módulo de estadísticas en el Sistema de Información Integrada del IUEAN, que actualmente permite realizar un análisis complejo de la información disponible en el Sistema.

En lo que refiere al proceso de evaluación externa, al decir de las autoridades que participaron de la visita de pares, la calidad y calidez de los evaluadores aportó al enriquecimiento institucional. La creación de un clima empático de trabajo tributó a favor de una escucha respetuosa y un diálogo constructivo en vistas a la mejora institucional. En este sentido, las recomendaciones resultantes del informe de evaluación externa son aportes sustantivos para el proyecto estratégico institucional que serán contempladas en su diseño.

Nos convoca desde el 2018 una nueva etapa de la institución que apunta a la mejora continua de la calidad y que como Rector tengo el honor de dirigir en la convicción de que los mejores resultados se alcanzan con una gestión participativa y abierta al diálogo constructivo.

En nombre de la comunidad del IUEAN agradecemos a la CONEAU por sus contribuciones para la mejora de la calidad institucional.

Sin más lo saluda a Usted cordialmente.



Mg. Oscar Navos
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
92. Universidad Nacional de Santiago del Estero
93. Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios

*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 junio de 2020, en Buenos Aires, Argentina,
en los Talleres de Área Cuatro S.R.L.
www.areacuatro.com.ar - info@areacuatro.com.ar

El Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios logra en el año 2004 la autorización provisoria como centro de altos estudios, tras la reconversión de un instituto terciario especializado en ciencias económicas, sociales y de administración. El IUEAN desarrolla sus actividades académicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Martínez, partido de San Isidro, y ofrece ocho carreras de grado: licenciaturas en Comercialización, Dirección del Factor Humano, Administración de Negocios Internacionales, Administración de Empresas, Tecnología Informática, Administración Hotelera, Administración de Negocios por Internet y Contador Público. Uno de los sellos distintivos, que suelen subrayar sus autoridades, es el énfasis puesto en la dedicación a un estudiantado compuesto en su mayoría por empleados en PyMES.

Luego de la etapa fundacional, en la que se tramitó la creación del Instituto Universitario, hubo un crecimiento sostenido (2004-2012), pero con una serie de problemas que provocaron una crisis institucional; una tercera etapa de reordenamiento institucional (2013-15) y una cuarta etapa, la del momento de la visita, que muestra el saneamiento y la consolidación del IUEAN, con un sólido equipo de gestión académica y administrativa.

ISBN 978-987-3765-59-9



Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación