



# INSTITUTO UNIVERSITARIO DE SEGURIDAD MARÍTIMA

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Instituto Universitario de Seguridad Marítima / Editado por Laura Romero. - 1a ed  
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y  
Acreditación Universitaria, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3765-84-1

1. Educación Superior. 2. Evaluaciones. I. Romero, Laura, ed. II. Título.  
CDD 378.101



**97**

# **INSTITUTO UNIVERSITARIO DE SEGURIDAD MARÍTIMA**

---

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





Néstor Pan  
*Presidente*

Roberto Igarza  
*Vicepresidente*

Martín Strah  
*Secretario General*

Carolina Farias  
Francisco José Piñón  
Anabella Rondina  
Roberto Tassara  
Danya Tavela  
Andrea Varela

**COMISIÓN CONSULTIVA**

Daniel Baraglia  
Mariano Candiotti  
Guillermo Crapiste  
Alberto Dibbern  
Arturo Somoza



**Comité de Pares Evaluadores**

Aurora Cristina Armúa

Luis Maria Desimoni

Juan Carlos Rosell

Miguel Ángel Sarni

**Consultor en Biblioteca**

Rita Candame

**Miembro responsable de la CONEAU**

René Nicoletti

**Técnica responsable de la CONEAU**

Jesica Niz

**Fecha de la visita:** agosto de 2018

**Fecha del informe:** marzo de 2019



<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
Contexto local y regional	15
Antecedentes institucionales	16
La autoevaluación institucional	17
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN</b>	<b>18</b>
Misión y proyecto institucional	19
Gobierno y gestión	20
<b>GESTIÓN ECONÓMICA FINANCIERA</b>	<b>28</b>
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>34</b>
Personal de apoyo técnico, administrativo y de servicios	36
Sistemas de información	38
<i>Sistemas de registro y procesamiento de la información académica para el control y el resguardo de la información</i>	38
Infraestructura de equipamiento	40
<b>GESTIÓN ACADÉMICA</b>	<b>44</b>
Estructura y programación académica	45

Evolución y desarrollo de la institución	49
Sedes y localizaciones	51
Adecuación de la estructura de gestión académica a la oferta de formación	52
Cuerpo académico	54
Designaciones y categorías docentes	56
Composición del cuerpo docente en cuanto a nivel de formación alcanzado	59
Políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente	60
Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes	62
Alumnos y graduados	62
<i>Política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos</i>	62
Mecanismos de seguimiento de los alumnos y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso	64
Instancias de orientación y apoyo académico a los alumnos	65
Programas de becas	67
Mecanismos de bienestar estudiantil	68
Duración real y teórica de las carreras	69

Mecanismos de seguimiento de graduados	72
<b>INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y CREACIÓN ARTÍSTICA</b>	<b>74</b>
Antecedentes	75
Estructura y objetivos	77
Proyectos de investigación	79
Recursos humanos en investigación	82
Carreras de posgrado	83
<b>EXTENSIÓN</b>	<b>86</b>
Caracterización de las actividades de extensión en el IUSM	87
Políticas y objetivos de la actividad de extensión	88
Centros de Extensión	88
Docentes que participan en actividades de extensión	89
Proyectos de extensión	90
Integración de la institución universitaria	91
<b>BIBLIOTECA</b>	<b>92</b>
Biblioteca Mariano Moreno. Áreas y recursos	93

<i>Organización. Servicios de información e informáticos</i>	94
<i>Presupuesto, infraestructura y recursos humanos</i>	95
<i>Infraestructura</i>	95
<i>Recursos humanos</i>	97
<i>Usuarios</i>	99
<i>Colección. Acervo bibliográfico</i>	101
<i>Circulación. Préstamos y referencia</i>	101
<i>Procesos técnicos. Recursos informáticos - equipamiento</i>	102
<i>Convenios y cooperación. Redes y consorcios</i>	104
<i>Servicios informáticos</i>	105
Bibliotecas. Organización y servicios	105
Visita a la Biblioteca del IFDO - Instituto de Formación Docente	105
Visita Biblioteca de ESUP - Escuela Superior	108
Editorial Guardacostas	112
<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>114</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>130</b>

Gobierno y gestión	131
Gestión económico-financiera	132
Gestión académica	132
Investigación y desarrollo	133
Extensión	134
Bibliotecas	135
<b>POST SCRIPTUM DEL RECTOR</b>	<b>138</b>



## CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL

Según consta en la ficha SIEMI, la zona de influencia del IUSM está integrada por las regiones de Centro (Pampeana), NEA y Patagonia, donde se distribuyen las sedes de las distintas unidades académicas que conforman el Instituto Universitario y las dependencias, direcciones y organizaciones de la Prefectura Naval Argentina (PNA), donde se desarrollará el desempeño laboral de los futuros egresados.

Dichas organizaciones y dependencias se extienden desde Zona Alto Paraná, Alto Uruguay, Bajo Uruguay, hasta Zona Paraná Superior y Paraguay, que se constituyen en la frontera fluvial con Brasil, Paraguay y Uruguay, y que por las características son un campo natural de desempeño de los egresados. Al mismo tiempo, despliegan su accionar en Zona Delta y Zona Río de la Plata, acompañando el desarrollo del tránsito de buques de diversa naturaleza, para transporte de carga y pasajeros, actividad náutico-deportiva y desarrollo logístico de puertos para el transporte, donde adquiere relevancia la seguridad ciudadana y acciones de control y prevención. Por otra parte, la Zona Lacustre y del Comahue, Zona Mar Argentino Norte y Zona Mar Argentino Sur son lugares, principalmente en lo que respecta a la actividad náutico-deportiva, de placer, preservación del medio ambiente, y los puntos de salida de la producción frutihortícola, actividad pesquera, terminales cerealeras, que se agregan a las actividades comerciales de los puertos, donde la seguridad marítima y de la navegación son una tarea central (Ficha SIEMI IUSM, Anexo I - Contexto Local y Regional).

La especificidad de la formación que ofrecen las carreras que integran el IUSM permite relacionarse con otras instituciones de nivel de educación superior (universidades, institutos universitarios e institutos no universitarios) y sus ofertas de carreras para la complementación de estudios. La presencia de ofertas de carreras e instituciones en relación con el proyecto institucional del IUSM es numerosa, sobre todo las concentradas entre el CPRES zona Metropolitana (ITBA, UTN, UMET, UAI, UADE, UCA, Universidad de la Mariana Mercante,

Universidad de Morón, Instituto de la Policial Federal, Instituto Universitario de Gendarmería, UBA, UNGSSM, UNGS), como las integrantes del CPRES bonaerense (UCLP, UNLP; FASTA, UNMP, UTN,), con ofertas en carreras de grado como: Seguridad e Higiene, Contaduría, Criminalística, Construcción Naval, Electricidad, Comunicación, Sistemas, Mecánica, entre otras. Lo mismo la presencia en la zona de institutos superiores no universitarios que se dedican a logística portuaria, construcción naval, electricidad, mantenimiento, entre otros. Esta oferta se complementa con la del CPRES Centro con instituciones como: Universidad Adventista del Plata, Universidad Blas Pascal, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Universidad Nacional de Entre Ríos, con ofertas en la misma área (Ficha SIEMI-Fuente SPU).

## **ANTECEDENTES INSTITUCIONALES**

En el año 2000, la Prefectura Naval Argentina (PNA) hace la primera presentación formal ante el entonces Ministerio de Cultura y Educación (MCyE) solicitando la puesta en funcionamiento de una institución universitaria. La PNA contaba con el reconocimiento de estudios de nivel superior para las carreras de su personal superior y con la equiparación de una carrera de grado universitario para los estudios del curso mayor.

En el 2002 se promulga el Decreto 1389, que autoriza la creación del Instituto Universitario de Seguridad Marítima (IUSM), como unidad funcional dependiente de la PNA. Se inician, entonces, los actos administrativos y académicos para poner en marcha el Instituto, desde la creación propiamente dicha hasta el envío del Proyecto Académico Institucional a la CONEAU y el Estatuto al Ministerio de Educación. El Estatuto fue aprobado por Resolución N° 781/03 del MECyT y publicado en el Boletín Oficial N° 30.159, del 28 de mayo de 2003.

En ese contexto, la CONEAU señala la necesidad de realizar un trámite parlamentario, para la creación de nuevas instituciones nacionales de educación superior universitaria, dentro del marco de la Ley 24521. Esto determina la iniciación de una nueva presentación, vía el Poder Ejecutivo, que culmina con la sanción de la Ley N° 26286 el día 22 de agosto de 2007, promulgada el 11 de septiembre del mismo año, mediante la cual se crea el IUSM. De este modo, queda definitivamente normalizada su situación jurídica y legal. A su vez, el Proyecto Académico Institucional mereció dictamen favorable de la CONEAU por Resolución N° 280/08. En virtud de este dictamen favorable, el Ministerio de Educación autoriza la puesta en marcha del Instituto Universitario como unidad funcional dependiente de la PNA, por Resolución N° 1778, de fecha 6 de noviembre de 2008 (SIEMI).

## **LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

El proceso de autoevaluación se inició, de conformidad con los requerimientos de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), a los seis años de la aprobación del Proyecto Académico del Instituto Universitario, posterior a la ley de creación del mismo. En los meses finales del año 2013 comenzaron, en las unidades académicas, las primeras actividades con el fin de difundir el proceso de autoevaluación en toda la comunidad académica y de realizar el relevamiento de información, análisis y producción. De esta manera, como síntesis de todo lo transitado, se constituye el Informe de Autoevaluación del IUSM.

Este Informe está conformado por 10 capítulos y ha sido estructurado de acuerdo a los puntos planteados por la ficha SIEMI; el primero de ellos presenta los aspectos metodológicos del propio proceso de autoevaluación, desde sus inicios hasta el momento, con las orientaciones políticas, técnicas y metodológicas, siguiendo, para estas últimas, las directivas de la CONEAU, sobre todo para la organización y presentación de la información, según se establece en el Anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/11 .



## MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL

La creación del Instituto Universitario de Seguridad Marítima (IUSM) es un proyecto educativo institucional de carácter estratégico para la Prefectura Naval Argentina, el cual se justifica sobre la base de poseer un campo disciplinar propio. Por lo cual la oferta educativa que brinda el IUSM se orienta a la formación de profesionales capacitados en disciplinas ligadas a la seguridad marítima y protección del medio ambiente, seguridad pública y ciudadana; esto conforma un campo disciplinar con objeto de conocimiento y metodologías de investigación propias (IAI, pág. 12).

El IUSM ha efectuado su autoevaluación y se ha sometido a la evaluación externa a cargo de CONEAU. Ambos procesos procuran desarrollar una cultura de la incorporación progresiva de los atributos de las organizaciones académicas de formación superior y establecer los procesos evaluativos como prácticas institucionales permanentes y sistemáticas.

El IUSM es un ámbito en el que convergen dos racionalidades o lógicas institucionales, no siempre fácilmente armonizables. Por consiguiente, está sometido a diversas tensiones simultáneas: la de la institución policial y la de enseñanza superior. No sólo plantea problemas de identidad, sino también tiene exigencias mayores sobre sus mecanismos internos de decisión y fijación de prioridades y hace que la construcción de una cultura compartida sea particularmente difícil. La institución es consciente de estas dificultades y superarlas se constituye en su desafío expreso, tal como se señala en su Informe de Autoevaluación. El proyecto institucional se está consolidando asumiendo características singulares de su propia naturaleza y forma de gobierno, en concordancia con sus planes estratégicos constituidos por el Plan de Mejoramiento Operativo 2015-2024 y el Plan Horizonte 2013-2015.

En la visita al IUSM se puede apreciar que los objetivos institucionales y la misión descripta son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria en sus distintos estamentos. No obstante, la dispersión geográfica y la descentralización funcional dificultan una comunicación fluida y eficiente de las actividades de la institución.

## **GOBIERNO Y GESTIÓN**

La estructura es el resultado de un intento explícito de asemejar la institución a las modalidades organizativas clásicas de las universidades. Tiene por delante un proceso de construcción adicional hacia delimitaciones más precisas de funciones con un mayor acuerdo con las denominaciones dadas a las distintas unidades.

El gobierno del Instituto Universitario de Seguridad Marítima de la Prefectura Naval Argentina determina que tendrá como máximo órgano a la Junta Directiva, estableciendo su sistema conforme a su propio régimen institucional, en un todo de acuerdo con la Ley N° 24521 y las normas que crean el Instituto.

Como se evidenció en la visita del Comité de Pares Evaluadores (CPE) a la institución, el emprendimiento de altos estudios se encuentra estatuido sobre la estructura material y logística de la PNA, ocupando además partes de su infraestructura física.

La gestión del Instituto se realiza mediante órganos colegiados y unipersonales.

Los colegiados son: su Junta Directiva y su Consejo Académico Superior.

En tanto que los unipersonales son ejercidos por el Rector, el Vicerrector, la Secretaría Académica, la Secretaría de Posgrado y de Educación Permanente, la Secretaría de Estudios e Investigaciones, la

Secretaría de Planeamiento, la Subsecretaría de Extensión Universitaria, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, los Directores del Nivel de Pregrado o Título Menor, de Carreras de Grado y de Posgrado Universitario, el Presidente del Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad Marítima y Protección Ambiental y el Coordinador General del Centro de Educación a Distancia.

El artículo 12° del Estatuto del IUSM determina que la autoridad máxima será la Junta Directiva, que estará integrada y presidida por el Prefecto Nacional Naval, siendo funciones principales de dicha Junta:

- a) Velar por el mantenimiento de los propósitos y fines del Instituto Universitario de Seguridad Marítima, el cumplimiento de su Estatuto y de los reglamentos específicos;
- b) Otorgarse su propio reglamento interno de funcionamiento y participaciones;
- c) Aprobar los reglamentos de funcionamiento de los órganos de gobierno y gestión del Instituto.

Asimismo, es función de la Junta Directiva aprobar la creación de nuevos programas y/o proyectos académicos, carreras, planes de estudio de transición, centros de investigación, unidades académicas y todo otro organismo que resulte necesario para el cumplimiento de los fines del Instituto Universitario de Seguridad Marítima, previa opinión del Consejo Académico Superior.

En este sentido, se evidenció que existe en su conducción una cultura armónica y dialoguista que se practica incluso con miembros de la comunidad y de los gremios marítimos, lo cual hace suponer que se cumplimentarán todas las funciones que determina el artículo 12 ya citado.

Otra función importante es la aprobación de los convenios interinstitucionales que sean propuestos por el Rector, previa intervención del Consejo Académico Superior, a los fines de potenciar las actividades del Instituto Universitario y establecer relaciones de cooperación; y viceversa, para colaborar con el desarrollo de otras instituciones afines a las actividades del Instituto.

Este punto es crucial a efectos de lograr un desarrollo más efectivo del IUSM, mediante el cual se pueda enriquecer de las herramientas y conocimientos que le brinden otras instituciones afines.

Por su parte, el Estatuto del IUSM prevé que el Consejo Académico Superior es el máximo órgano académico y de gobierno del Instituto Universitario, encargado de velar por el mejor desarrollo de las tareas de docencia, de estudios e investigaciones, de extensión universitaria y de asuntos estudiantiles que le correspondan según el referido documento. El Rector preside las sesiones, tiene voz y voto y, en caso de empate, su voto es calificado.

El Consejo Académico Superior es un órgano de gobierno del Instituto Universitario, y de consulta y asesoramiento a la Junta Directiva en todas las cuestiones que le sean sometidas en orden al buen funcionamiento académico.

Según se establece en el artículo 18 del Estatuto Académico del IUSM, los miembros del Consejo Académico Superior permanecerán en sus cargos según las siguientes situaciones: a) los seleccionados por concurso de oposición y antecedentes, por los términos de sus designaciones; b) los designados por pertenencia a la Dirección de Educación del Sistema Educativo de la Prefectura Naval Argentina, mientras revistan en el cargo jerárquico correspondiente; c) los electos por sus pares, por el término que fijen sus reglamentos específicos y d) los alumnos, por el tiempo que mantengan el orden de mérito y permanencia en carrera.

Se observa que la diversa continuidad de los mandatos de los distintos funcionarios que componen el Consejo Académico Superior no permite asegurar la estabilidad de las funciones asegurando que las sucesiones de dichos mandatos sean efectivizados en forma ordenada y con una entrega informada de lo actuado hasta el momento, solidificando una construcción de una mejora permanente.

El Consejo Académico Superior se reunirá en sesión ordinaria una vez por mes y en sesión extraordinaria cuando sea convocado a tal efecto.

En este último caso podrá ser convocado por el Rector a solicitud de por los menos 6 de sus miembros con voz y voto en el Consejo. El número necesario para sesionar será la mitad más uno de sus miembros. Las decisiones se tomarán por el voto de la simple mayoría de los miembros presentes con derecho al voto.

Serán deberes y atribuciones del Consejo Académico Superior asesorar a la Junta Directiva en lo referente a la marcha de las actividades del Instituto Universitario de Seguridad Marítima, en sus aspectos académicos de docencia, de investigación, de extensión universitaria, de asuntos estudiantiles y de educación permanente. Además de proponer las políticas y el Plan Estratégico del Instituto Universitario; aprobar el planeamiento operacional y las normativas que surjan para su funcionamiento; analizar y proponer la aprobación de nuevas carreras y/o planes de estudio de transición, para el mejor cumplimiento de la finalidad específica del Instituto; proponer las modificaciones, ajustes o creaciones en la estructura académica y organizacional del Instituto; aprobar y proponer las creaciones, modificaciones o ajustes de programas, proyectos y planes correspondientes a las funciones académicas de docencia, estudios e investigaciones, extensión universitaria, evaluación y autoevaluación institucional, evaluación de la calidad educativa, bienestar estudiantil; de educación a distancia, semipresencial, asistida, en aula virtual u on-line, con multimedios interactivos o con usos diversos de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC); proponer los

convenios interinstitucionales a los fines de potenciar las actividades del Instituto Universitario y establecer relaciones de cooperación; y viceversa, colaborar con el desarrollo de otras instituciones afines a las actividades del Instituto.

El Consejo Académico Superior deberá considerar las normas académicas que le eleve el Rector del Instituto Universitario para su aprobación y la posterior elevación a la Junta Directiva. También le compete entender en la propuesta de los ajustes, modificaciones y creaciones de órganos específicos, en las acciones de investigación, de extensión universitaria y de asuntos estudiantiles.

El Rector del IUSM es designado por el Prefecto Nacional Naval, en su carácter de Presidente de la Junta Directiva, a propuesta de sus miembros y ratificado en sus funciones por el/la ministro/a de Seguridad, conforme a sus antecedentes y a lo establecido en el Estatuto (Capítulo IV). En el artículo 23 del Estatuto se enuncia que para su designación debe ser oficial superior de la Prefectura Naval Argentina, en actividad o retiro, con título de grado universitario y formación en gestión universitaria, o experiencia en la gestión y conducción de las unidades educativas de la Prefectura Naval Argentina, o experiencia docente universitaria, y reconocido prestigio institucional en materia de educación profesional.

La norma estatutaria determina que podrá desempeñar el cargo de Rector un profesional, que preferentemente se desempeñe en la casa de altos estudios como docente, debiendo poseer las siguientes cualidades exigidas por la Ley de Educación Superior: título universitario, reconocido prestigio, haber desarrollado en forma sobresaliente actividades académicas por lo menos durante cinco años; y acreditar por lo menos tres años de experiencia en gestión y administración académica, cultural, científica o tecnológica.

Además, que bajo su dependencia jerárquica y funcional se encuentran el Vicerrector y los Secretarios Académico, de Posgrado y de Educación Permanente, de Planeamiento y el Subsecretario de

Extensión Universitaria, y contará, como unidades de apoyo permanente, con una secretaría privada, el Gabinete de Asesores de la Dirección de Educación y una secretaría administrativo-contable.

También la normativa vigente expresa que el Rector durará tres años en su cargo de acuerdo al tiempo estipulado en el artículo 54 de la Ley de Educación Superior, pudiendo ser designado por otro período similar.

Es facultad del Rectorado (según artículos 82 y 86 del Estatuto) proponer a la Junta Directiva, previa intervención del Consejo Académico Superior, para aprobación definitiva las nuevas carreras para el mejor cumplimiento de las finalidades del Instituto. También aprobar con acuerdo del Consejo Académico Superior, los planes de estudio y régimen de evaluación y promoción de alumnos; además de elevar a la Junta Directiva para su aprobación los reglamentos de carreras de pregrado, grado y posgrado universitario, así como los particulares y específicos que se deban redactar según el Estatuto, previa consulta al Consejo Académico Superior. Puede asimismo proponer a la Junta Directiva, previa intervención del Consejo Académico Superior, las modificaciones que fueren necesarias al Estatuto, en el marco de las finalidades establecidas para el mismo (artículo 3) y proponer al Consejo Académico Superior para su intervención, los convenios interinstitucionales a los fines de potenciar las actividades del Instituto Universitario.

La figura del Vicerrector es designada por el Prefecto Nacional Naval a partir de una terna presentada, sobre la base de sus antecedentes, por los miembros de dicha Junta y en un todo de acuerdo a lo establecido en el artículo 27 del Estatuto del IUSM. El cargo de Vicerrector deberá ser cubierto por quien cumpla los siguientes requisitos, a saber: ser oficial superior de la Prefectura Naval Argentina, en actividad o retiro, con formación en gestión universitaria, o experiencia en la gestión y conducción de las unidades educativas de nivel superior o intermedio de la Prefectura Naval Argentina, o experiencia docente

universitaria, y reconocido prestigio institucional en materia de educación profesional; o un profesional universitario, con experiencia docente universitaria o superior, o con formación en gestión universitaria, o con experiencia en gestión de unidades educativas de nivel superior o intermedio, con antecedentes en el área de formación de profesionales en seguridad pública y marítima y de reconocidos antecedentes profesionales en el área de educación y/o en el área de investigaciones humanísticas, sociales, científicas y/o tecnológicas.

El Vicerrector depende jerárquicamente del Rector, durará cuatro años en sus funciones, a los efectos de asegurar la continuidad académica e institucional, pudiendo ser designado por otro período similar consecutivo. Del Vicerrector dependerán jerárquicamente el Secretario de Estudios e Investigaciones y funcionalmente, el Subsecretario de Asuntos Estudiantiles.

Serán sus funciones: prestar colaboración al Rector en el desarrollo de la gestión académica; c) asumir las funciones que le fueren delegadas por el Rector; d) resguardar el cumplimiento de las normas estatutarias, reglamentarias y disciplinarias; e) coordinar acciones con las diversas direcciones, organismos y servicios de la Prefectura Naval, a los efectos de la integración académica en el Instituto Universitario de las actividades de docencia e investigación que se realicen en aquellos; f) constituir comisiones y/o comités de estudios, técnicos o de enlaces, para la integración académica de todas las actividades de docencia e investigación que se realicen con fines y objetivos propios en los diferentes organismos del ámbito de la Prefectura Naval; g) proponer al Rector y al Consejo Académico Superior, las políticas a seguir por el Instituto Universitario en materia de estudios estratégicos e investigaciones; h) orientar, supervisar y evaluar las actividades de la Secretaría de Estudios e Investigaciones que funciona bajo su dependencia; i) proponer al Rector y al Consejo Académico Superior, las políticas a seguir por el Instituto Universitario en materia de asuntos estudiantiles; j) orientar, supervisar y evaluar las acciones de la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles

que depende funcionalmente del Vicerrector; k) ejercer el Rectorado en caso de ausencia, renuncia o inhabilidad del Rector hasta que la Junta Directiva designe el nuevo Rector.

El Secretario Académico depende del Rector. Desempeñará esta Secretaría quien fuese designado por la Junta Directiva, previo concurso de antecedentes y oposición y de conformidad al perfil establecido en el artículo 31 del Estatuto del IUSM.

Para concursar por dicho cargo de Secretario Académico se requiere reunir los siguientes requisitos: ser profesional universitario, con experiencia docente universitaria o superior y/o con experiencia de preparación de muchos efectivos de la fuerza, siendo en las universidades este punto crucial.

La estructura institucional del IUSM descrita y su reflejo en el organigrama expuesto en el IAI se corresponden con la normativa vigente.

La gestión universitaria enfrenta importantes desafíos. En primer lugar, el crecimiento de la matrícula y la expansión de las carreras plantearon nuevas demandas sobre la capacidad administrativa. Además, la extensión geográfica de sus actividades directas o el desarrollo creciente de actividades académicas indirectas impuso nuevas tareas a la estructura de gestión institucional. Todo ello está siendo afrontado por el IUSM a través de la adecuación de la estructura, la actualización normativa, el diseño de nuevos sistemas, la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación y la adopción de criterios de “gestión total de calidad”.



El análisis de esta problemática en el marco de la evaluación externa del IUSM implica ante todo reconocer que sus alcances están comprendidos por las limitaciones impuestas por el artículo 77 de la Ley de Educación Superior, en cuanto no son de aplicación a este tipo de entes las normas sobre autonomía y gobierno de las instituciones universitarias.

Lo expuesto no significa desconocer la importancia que esos principios rectores en la enseñanza superior tienen para el desarrollo y eficiente funcionamiento de estos organismos, según se ha señalado ya al referirse a su influencia en el análisis de los aspectos de gobierno y gestión.

Como lo indica el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI), en cuanto a su financiamiento, el IUSM depende exclusivamente para su sustentabilidad de los aportes del Tesoro Nacional a través de las partidas presupuestarias pertinentes. Esta razón, si bien no puede poner en tela de juicio la viabilidad de su funcionamiento, puede condicionar su crecimiento, potencialidad y proyección a la fluidez y continuidad de esa única fuente de recursos.

Para precisar más los alcances de esta limitación, debe tenerse en cuenta que el Estatuto prevé en el artículo 13 inciso f que corresponde a la Junta Directiva del IUSM aprobar las políticas y el planeamiento estratégico, el presupuesto general y el plan de inversiones del Instituto Universitario elevado por el Rector, previa intervención del Consejo Académico Superior.

Así pues, de acuerdo al relevamiento efectuado en ocasión de la visita del CPE, y de las entrevistas realizadas a sus organismos y autoridades de gestión, anualmente debería elevarse el Anteproyecto de Presupuesto de la Dirección de Educación, con las necesidades de gastos del área y sus unidades dependientes. Esta unidad ejecutora, a su vez, integra presupuestariamente el Servicio Administrativo Financiero que distribuye los gastos en personal, remuneraciones de

docentes, instructores y demás cargos, así como la previsión para los gastos de funcionamiento e infraestructura de esta dependencia y de las otras que constituyen la Subjurisdicción 6 de Prefectura Naval Argentina, incluida en la Jurisdicción 41 del Ministerio de Seguridad.

La asignación de partidas por parte de la Prefectura ha atendido con fluidez las necesidades del Instituto, pese a la complejidad de otras funciones y responsabilidades estratégicas distribuidas en buena parte del Territorio Nacional.

La disposición de cuentas presupuestarias para financiamiento del IUSM con discriminación de fuentes y de partidas por inciso, y que además incluyera los gastos en Personal, con discriminación de objeto, directivos, docentes y no docentes, permitiría evaluar más acabadamente el peso presupuestario de cada dimensión, sus relaciones entre sí y su relación con el Sistema Universitario Nacional.

**Tabla 1. Estado comparativo del incremento anual presupuestario del IUSM**

CONCEPTO	2016	2017	2018
<b>Gastos de funcionamiento</b>	105.600	144.000	144.000
<b>Refrigerio</b>	48.600	62.000	74.800
<b>Varios</b>	95.431	223.478	258.365
<b>Combustible</b>	16.000	37.500	48.000

*Fuente: Secretaría Administrativa Contable. Dirección de Educación*

Al recibir y analizar la composición del presupuesto del IUSM para los años 2016 a 2018, que fuera suministrada como información complementaria en ocasión de la visita, se observa que se incluyen solamente gastos menores de funcionamiento, refrigerio, combustible y varios, que no reflejan la magnitud de las erogaciones que seguramente han sido comprometidas del Presupuesto Nacional para atender otros rubros sustantivos de su desenvolvimiento.

La consulta formulada sobre la atención de requerimientos derivados de gastos en personal o inversiones, como así también de servicios provistos por terceros, ha permitido constatar y visualizar que las demandas para atender este tipo de erogaciones del IUSM, elevadas a la superioridad, han sido atendidas satisfactoriamente y en tiempo oportuno, mostrando que la concentración y descentralización ha guardado armónico ritmo para permitir el pleno desarrollo de las actividades planeadas.

No obstante, debe resaltarse que, ante la incompleta información sobre financiamiento en el IAI y en la que de modo complementario pudo ser reunida en el momento de la visita, faltan elementos de juicio para poder profundizar el análisis en esta dimensión del proyecto institucional del IUSM. El presupuesto como receptor de las fuentes de financiamiento y su aplicación es un elemento imprescindible para la gestión. Cualquier propuesta de planificación o planeamiento estratégico que no le otorgue la relevancia que corresponde pierde la posibilidad de contar con un aporte insustituible para evaluar los resultados y mejorarlos en el futuro.

Para ilustrar en el caso bajo estudio, resulta difícil consignar si los resultados de las incipientes acciones de investigación o transferencia son consecuencia de una escasa o mala aplicación de los recursos, o bien derivados de la poca atención en orden a aplicar aquellos que resultan necesarios para alcanzar frutos en esas dos funciones inscindibles de cualquier proyecto educativo de enseñanza superior.

Respecto a la excluyente participación de fondos del Presupuesto Nacional para el financiamiento, es indudable que la breve trayectoria institucional del Instituto probablemente no ha permitido aún articular y desarrollar fuentes alternativas y complementarias, que deberán alcanzar en un futuro próximo para potenciar actividades que, al no tener asegurados recursos autónomos, ven limitadas las posibilidades de crecimiento y expansión.

En esta materia, dado el relevamiento y análisis formulado más adelante, de convenios con instituciones universitarias, académicas y de investigación pública y privada, es aconsejable plantear que de ellos pueden resultar financiamientos alternativos para acciones conjuntas de muy relevante interés para la formación, la investigación y la transferencia.

En suma, respecto a la evaluación de la gestión económico-financiera y como resultado de la escasa e incompleta información reunida tanto a través del IAI como de la remitida en forma complementaria, no ha podido hacerse un examen más exhaustivo de la evolución y composición de los gastos afectados al IUSM. En esta materia resulta evidente la necesidad de formular, aprobar y evaluar la ejecución de recursos financieros asignados como herramienta imprescindible para proyectar y conocer los costos incurridos y garantizar eficacia y sustentabilidad en la gestión.

Con relación a la gestión administrativa, ha podido relevarse un ordenamiento, aunque incompleto, satisfactorio, y un cuidadoso y armonioso estilo de decisiones centralizadas y descentralizadas eficazmente compatibilizadas. En este aspecto no sería redundante la existencia de unidades de control interno compatibles con la extensión geográfica de las áreas bajo examen y la complejidad de las acciones que comprende el funcionamiento del Instituto.

En cuanto a la dotación de recursos humanos y materiales asignados al IUSM, es evidente que acompañan el esfuerzo organizativo emprendido pero exigen un cuidadoso examen de las áreas de carencia en personal como en equipamiento informático y de comunicaciones, además de considerar algunas carencias en espacios destinados a la labor docente y a la consulta bibliográfica.

Una mención especial merece desde lo organizativo el análisis del significativo esfuerzo llevado a cabo por la institución para abordar el proceso de autoevaluación, prolongado y complejo, y brillante-

mente expuesto a través de un Informe de Autoevaluación que es fiel reflejo del empeño puesto para alcanzar esa instancia.

Debe destacarse, sin embargo, la conveniencia desde el punto de vista institucional y organizativo de mantener viva esa actitud y compromiso con una acción continuada y funcionalmente estructurada que estimule la continuidad de los esfuerzos para una evaluación permanente.



Los aspectos relacionados con la gestión administrativa del IUSM permiten concluir, como se ha evaluado ya en relación a los aspectos más generales de la gestión, que la prolongada transición entre el modelo verticalista de la Fuerza y la innovación requerida por las particularidades del modelo académico de enseñanza superior, necesario para la puesta en marcha del Instituto, ha dejado su impronta no sólo en los procesos inconclusos de normativas y procedimientos, sino también en la naturaleza misma de la estructura de funcionamiento administrativo adoptada.

Así puede advertirse un alto grado de concentración en la tramitación de gastos significativos como personal o servicios o inversiones, que si bien resulta eficaz desde el punto de vista operativo, contradice necesidades propias de una gestión autónoma del servicio educativo. Junto con ello se advierte la descentralización de gastos menores, que por esa modalidad permiten una respuesta rápida y eficaz.

Resulta al menos digno de reflexión que las facultades para designar, por ejemplo, al personal docente o técnico, están en manos de las autoridades académicas, pero que la tramitación se formaliza, se registra y se financia desde la estructura de gestión administrativa centralizada de la Prefectura.

Debe en esta materia marcarse la conveniencia de ajustar y aprobar las disposiciones reglamentarias aún en curso de implementación, ya que habiendo sido reconocida hace algún tiempo su necesidad, no han sido puestas en vigencia.

Otro aspecto relacionado al anterior y referido a la dotación de los cuadros de gestión y conducción debe ser tenido especialmente en cuenta considerando que los mandatos no siempre se cumplen con los periodos de ejercicio, como consecuencia de los cambios de destinos propios que la carrera plantea desde la Prefectura.

Por último, debe destacarse que la formación y disponibilidad de recursos humanos adecuadamente formados en las distintas disciplinas por las propuestas académicas del Instituto constituyen un soporte valioso para la gestión administrativa, financiera y contable, que deberá ser tenido en cuenta al momento de satisfacer las demandas de crecimiento y expansión con una dotación pertinente.

## **PERSONAL DE APOYO TÉCNICO, ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS**

El análisis de la problemática de la composición, financiamiento, organización y capacitación de los recursos humanos afectados al funcionamiento del IUSM es tal vez uno de los aspectos en los que mayor esfuerzo ha puesto la institución para migrar de una propuesta de capacitación de personal, en el marco de una estructura disciplinada y vertical, hacia una de mayor complejidad y dinámica propia de la formación de carácter universitario.

Indudablemente este proceso ha requerido y puesto a prueba los esfuerzos del complejo desafío de transformación y reingeniería llevado a cabo por el IUSM, que su IAI describe con fidelidad.

La adecuación organizativa que ya se ha analizado, y que aun siendo incompleta ha permitido cumplir las metas establecidas para llegar a esta etapa de evaluación externa, incluye la difícil tarea de compatibilizar regímenes con escalafones y modalidades de remuneración sustancialmente diferentes. Las entrevistas y reuniones mantenidas por el Comité de Pares Evaluadores en ocasión de la visita han permitido visualizar que la adecuación llevada a cabo alcanzó un grado de desarrollo con funcionamiento satisfactorio.

La descripción de la composición del personal de conducción, gestión, docente y de apoyo que se acompaña en los cuadros siguientes muestra una dotación relativamente equilibrada para la complejidad de las funciones asumidas y seguramente deberá adecuarse en el

futuro para afrontar el compromiso de consolidar el proyecto institucional del IUSM, cubriendo las áreas críticas en las cuales la composición de los recursos humanos disponibles muestre carencias o insuficiencias.

En este sentido, deberá prestarse especial atención a los requerimientos derivados de la mayor complejidad de la capacitación en áreas tecnológicas e informáticas y en demandas derivadas de una gestión administrativa más descentralizada y eficiente.

**Tabla 2. Composición del personal**

UNIDAD ACADÉMICA	DIRECTOR DEPTO./ CENTRO/ INSTITUTO	JEFE DEPTO. ACADÉMICO / COORDINADOR DE CARRERA	DIRECTOR DE ÁREA	DIRECTOR DE SEDE	TOTAL
<b>AESU</b>	-	1	1	4	<b>6</b>
<b>AEOF</b>	-	1	3	1	<b>5</b>
<b>IFDO</b>	-	2*	2	-	<b>2</b>
<b>ESUP</b>	-	1	2	-	<b>3</b>

\* El personal docente que desempeña estos cargos no está designado como tal sino como especialista asesor de equipos técnicos educativos, la responsabilidad de los mismos es acordada institucionalmente con el Director del Instituto.

**Tabla 3. Personal de apoyo por sedes**

UNIDAD ACADÉMICA	TÉCNICO PROFESIONAL	ADMINISTRATIVO	ASISTENCIAL	MANTENIMIENTO Y SERVICIOS	OTROS	TOTAL
<b>AESU</b>	4	8	-	2	14	<b>28</b>
<b>AEOF</b>	9	12	-	4	15	<b>40</b>
<b>IFDO</b>	1	1	-	-	-	<b>22</b>
	-	1	2	-	3	
<b>ESUP</b>	5	19	3	8	221	<b>556</b>

Fuente: Elaboración de la Comisión de Evaluación de Información del DEDU.

Debe advertirse que la descripción precedente, como consecuencia del proceso de reingeniería, no muestra en el detalle el personal que en áreas de administración y asistencia aún no ha sido homologado y designado para el IUSM, aunque forma parte de los recursos humanos de los Institutos de Formación de la Prefectura Naval Argentina.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

### **Sistemas de registro y procesamiento de la información académica para el control y el resguardo de documentación**

Como corolario de la transformación institucional, resulta evidente que el IUSM ha debido transitar un exigente proceso de adecuación de los sistemas de información, tanto en lo referido a la gestión administrativa como presupuestaria y particularmente de los que sustentan la actividad académica.

En esta materia, es destacable que los esfuerzos realizados, siendo significativos, resultan aún incompletos y que será preciso fortalecer algunos desarrollos y adoptar otros que permitan un mejor seguimiento y análisis tanto de la gestión como de los resultados de los procesos educativos.

El mejoramiento del uso de los soportes SIU, tanto Guaraní como Araucano, en su contribución para el seguimiento de la información de los aspectos académicos como estadísticos se ha ido implementando en el periodo bajo examen, con resultados satisfactorios pero aún incompletos.

Desde 2010 se ha incorporado el componente SIU SIDCer para la emisión controlada por el Ministerio de Educación de los certificados de estudio y diplomas bajo nóminas numeradas y el SIU SIPES para la gestión de los planes de estudio de las carreras que cuenta con reconocimiento oficial y validez nacional.

En lo referido al registro de los docentes se utiliza un sistema propio desarrollado por la fuerza, denominado SUPERA, el cual ha permitido satisfacer, entre otros requerimientos, los de la ficha SIEMI.

En cuanto a la dotación de equipamiento informático para atender las necesidades académicas así como las de gestión, la composición del parque disponible muestra avances en el periodo, pero también carencias que requerirán un programa de actualización y mayor dotación de hardware acorde a las demandas crecientes que los distintos sectores deberán afrontar en el futuro inmediato.

Se destaca aquí que la conectividad en condiciones de seguridad informática de una localización y gestión descentralizada será creciente, como las necesidades derivadas de un alumnado y disciplinas con fuertes exigencias tecnológicas.

Debe señalarse en esta materia, que la Educación a Distancia para consolidarse –siendo aún una aspiración y demanda justificada por el despliegue territorial de la Prefectura y su alumnado– tiene que contemplar en el futuro inmediato una adecuación en los esfuerzos para el desarrollo de sistemas y soportes técnicos apropiados.

La institución aporta el siguiente análisis:

- El SIU aún no está suficientemente desarrollado y ajustado a las características particulares del IUSM.
- La información no está suficientemente articulada entre el Rectorado y las unidades académicas.
- Resulta dificultoso centralizar la información para la toma de decisiones y el seguimiento académico.
- Se implementan (para subsanar) otros sistemas en cada unidad académica.

- Gran dificultad para unificar categorías de análisis.
- Limitaciones para la identificación de causales de abandono y desgranamiento de los estudiantes.
- Limitada información sobre la situación real de docentes y alumnos.

Si bien existen avances graduales en la carga y registro de datos, tanto de docentes como de alumnos, puede constatarse que coexisten sistemas. Será conveniente dar continuidad a estos procesos a fin de constituir una base informativa sólida según lo requerido por las autoridades nacionales, atendiendo, a la vez, a las propias necesidades institucionales. Asimismo, se sugiere estudiar la posibilidad de instalar el SIU-Mapuche (Docentes) y el SIU Wichi (Gerenciamiento).

## **INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO**

A los fines de evaluar esta dimensión fue de gran valor la descripción detallada y minuciosa del IAI, tanto en su cuerpo principal como en los anexos, pudiéndose constatar, con la visita del Comité de Pares Evaluadores a las instalaciones y dependencias tanto en su sede central como en las dependencias de Zárate y Olivos, su estado actual y condiciones de uso.

En la recorrida, se pudo observar la plena disponibilidad de las instalaciones destinadas a la formación y capacitación de oficiales como de suboficiales y cursos de especialización y posgrado, así como su satisfactoria dimensión para los alumnos y cursos de capacitación vigentes.

En todos los casos pudo advertirse que, aun siendo de larga trayectoria en la Fuerza, los edificios son adecuados a los fines educativos y su excelente estado de conservación permiten satisfacer los requerimientos de la tarea educativa.

Una mención especial merece el equipamiento destinado tanto a la residencia de aspirantes como a su trayecto educativo y de formación específico y a su entrenamiento físico, según su opción y rango jerárquico.

Podemos destacar que han sido objeto de particular atención las medidas de seguridad y protección a la salud física, así como también espacios destinados a la comodidad y alimentación saludable de los estudiantes, sus instructores y el personal docente.

La visita permitió visualizar el estado y calidad de los soportes tecnológicos destinados a la formación y el equipamiento de gran valor y buen estado de conservación utilizado para la instrucción y capacitación práctica.

En esta materia deben resaltarse las significativas inversiones realizadas para dotar de moderno equipamiento las salas de dependencias modelo, tanto en las sedes de Zárate como en Olivos. Por ejemplo, los simuladores de alta complejidad permiten la enseñanza y el adiestramiento para las tareas relacionadas con la navegación y la seguridad de las operaciones portuarias. La actividad coordinada entre profesores e instructores permite evaluar en tiempo real las capacidades y competencias alcanzadas por los aspirantes.

Una referencia especial merece la disponibilidad de elementos de navegación adaptados para el aprendizaje –buques escuela– como también de aquellos destinados a tareas de mayor complejidad relacionadas con el control y la investigación de las condiciones ambientales del espacio marítimo. La visita de cierre realizada al Motovelero Oceanográfico Dr. Bernardo Houssay, cuya reciente modernización y reconstrucción ha permitido realizar importantes tareas de relevamiento y de recolección de valiosa información sobre la plataforma continental y el área Antártica, constituyó una concluyente ratificación de la aptitud de ese equipamiento.

Aquí debe destacarse la potencialidad que estos recursos materiales ofrecen, para ampliar no sólo las acciones de transferencia, sino también de investigación aún incipientes. Una más amplia utilización de esos elementos permitiría, con una mayor y más eficiente vinculación con organismos locales e internacionales, expandir el desarrollo de esas funciones en el IUSM.





## **ESTRUCTURA Y PROGRAMACIÓN ACADÉMICA**

La institución informa que la misión del Instituto Universitario plasmada en su Estatuto (artículo 3, título I), consiste en:

- Conformar una estructura académica de nivel universitario para formar profesionales y técnicos en las áreas de seguridad propias de la PNA.
- Realizar investigaciones científicas y técnicas en el campo de la Seguridad Marítima y Seguridad Pública y Ciudadana y en todas las áreas vinculadas.
- Impartir enseñanza para la formación y el perfeccionamiento continuo del personal propio y todos los estudiantes.
- Dotar al Sistema Educativo de la PNA (SEDUPNA) de una estructura académica equivalente a las existentes en el nivel superior universitario del SEN para formar profesionales y técnicos de la PNA, en el área de seguridad propia de su campo de acción, y a miembros de las FFAA, de Seguridad y Policiales, nacionales, y/o extranjeras y a funcionarios de organismos públicos y privados, como así también a los ciudadanos en general interesados en los conocimientos de los campos funcionales de la PNA.

## Oferta académica

Puede categorizarse según la tabla 4.

**Tabla 4. Carreras de pregrado**

SEDE	CARRERAS	RES. MIN. N°	MODALIDAD	AÑO INICIO
<b>AESU Sede Zárate</b>	Tecnicatura Universitaria en Navegación, con orientación en Protección de Buques e Instalaciones Portuarias	1112/09	Presencial	2009
	Tecnicatura Universitaria en Navegación, con orientación en Motores	1083/09		
	Tecnicatura Universitaria en Navegación, con orientación en Electricidad	1119/09		
	Tecnicatura Universitaria en Comunicaciones de Control y Seguridad del Tráfico Marítimo, Fluvial y Lacustre	151/09		
	Tecnicatura Universitaria en Seguridad con orientación en Protección Marítima y Portuaria	150/09		
	Tecnicatura Universitaria en Gestión Administrativa de Bienes y Servicios del Estado	229/09		
	Tecnicatura Universitaria en Salvamento y Protección Ambiental	1111/09		
<b>AEOF Sede Zárate</b>	Analista Universitario en Seguridad del Trabajo, en Buques y Ámbito Portuario	1078/09		

**Tabla 5. Carreras de grado**

SEDE	CARRERAS	RES. MIN. N°	MODALIDAD	AÑO INICIO
AEOF Zárate	Licenciatura en Seguridad Marítima	711/09	Presencial	2009
	Licenciatura en Administración y Contabilidad del Sector Público con orientación en Administración Marítima	816/09		
IFDO Rectorado	Profesorado Universitario en (la disciplina correspondiente a la formación de grado) - Ciclo Profesorado	183/09		2010
IFDO Sede Zárate	Profesorado Universitario en (la disciplina correspondiente a la formación de grado) - Ciclo Profesorado	183/09		

**Tabla 6. Carreras de posgrado.**

SEDE	CARRERAS	RES. MIN N°	RES. CONEAU N°	MODALIDAD	AÑO INICIO
ESUP Olivos	Especialización en Gestión de la Seguridad Marítima y Protección Portuaria	1092/17	11690/14 Dictamen Recomendación N°425	Presencial	2016
	Especialización en Gestión de la Protección del Ambiente Acuático	1890/17	11689/14 Dictamen Recomendación N°425		

Puede constatar que toda la oferta académica del IUSM de la PNA, de pregrado, grado y posgrado, se dicta en forma presencial.

En el Informe de Autoevaluación las autoridades señalan las siguientes características de la oferta académica:

- La formación académica concluye con la obtención de un título de pregrado o grado y, al mismo tiempo, y en forma paralela, con la formación correspondiente a los primeros grados de la carrera policial.

Al respecto, el IUSM expone: “Una característica específica del Instituto Universitario de Seguridad Marítima es que en él se conjugan la formación académica con la formación policial del personal de la Prefectura Naval Argentina. Esto implica que la formación académica concluya con la obtención de un título de pregrado o grado, en una primera etapa, y, al mismo tiempo en forma paralela, con la formación correspondiente a los primeros grados de la carrera policial. Este rasgo es la razón de la existencia de muchas características que lo diferencian, tales como, entre otras, las asignaturas extracurriculares que, en su mayoría, aportan a la formación específica policial. Estas asignaturas representan alrededor del 28% en el espectro total de la formación que reciben los alumnos” (IAI, pág. 64).

- Existe un conjunto de materias curriculares destinadas a nivelar diferentes capacidades por la diversa procedencia del alumnado.
- La formación de Marineros: si bien estos no ingresan directamente como alumnos del IUSM, sino que se forman en Centros de Instrucción y Adiestramiento de la PNA, tienen la posibilidad de incorporarse al segundo año de la tecnicatura elegida por otorgamiento de equivalencias de asignaturas.

La oferta académica del IUSM abarca carreras de pregrado, grado y posgrado y estas se dictan en diversas sedes; presentan un amplio espectro formativo mediante las orientaciones que proponen en las tecnicaturas.

Cuentan, a la vez, con dos especializaciones recientemente aprobadas y actualmente en desarrollo.

Existen acciones y definiciones de diverso orden (curriculares y extracurriculares) tendientes a favorecer la inserción y articulación de la formación de los alumnos.

En suma, la programación académica resulta coherente con la misión y los objetivos institucionales.

## **EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA INSTITUCIÓN**

La institución ha enfrentado el desafío de la transformación de los procesos formativos llevados a cabo por la PNA en una oferta educativa de nivel universitario que debió insertarse en el plexo normativo regulatorio.

Con esta finalidad, por Decreto PEN N° 1389/02 se conformó el Sistema de Planeamiento Estratégico para consolidar el funcionamiento del Instituto Universitario en su etapa de organización y normalización.

En el plano operativo, y respecto de la gestión universitaria, se ha propuesto desarrollar los marcos normativos necesarios para consolidar una gestión institucional que implemente procedimientos y estrategias orientadas a instalar el IUSM como universidad integrada al sistema de educación superior nacional.

Para dar cumplimiento a estas políticas/objetivos, la Disposición N° 02/03 del IUSM crea todas las Comisiones de Especialistas (y Subcomisiones por temas) y se designa a todos los integrantes de cada una, para el desarrollo de las acciones previstas en el Plan Estratégico. Estas Comisiones se organizaron por función sustantiva. En este sentido, se trabajó en:

## *1. Fortalecimiento de los órganos de gestión*

- Puesta en marcha de los órganos de gobierno y análisis de las mejoras a realizar.
- Articulación y esclarecimiento de las relaciones articuladas en la etapa de normalización del IUSM.

## *2. Reglamentaciones específicas*

- Reglamentos para el funcionamiento de los órganos de gobierno (Junta Directiva, Consejo Académico Superior, Secretarías y Subsecretarías).
- Reglamento para la Administración del Personal Docente con las normas para la liquidación de haberes correspondientes al personal docente (aprobado desde 2009).

Estos dos instrumentos normativos han obrado como marcos referenciales para la ejecución del plan de reconversión (reubicación y reencasillamiento) de todo el plantel docente del Sistema Educativo de la PNA, a la nueva estructura estatutaria de agrupamientos y de cargos universitarios, rigiendo la vida académica del claustro docente a partir de enero del 2010, con pautas y criterios derivados de las normas universitarias nacionales.

La institución señala que existe a la fecha de presentación una serie de normas aún no aprobadas; a saber:

- Reglamento Académico y Reglamentos de Carrera.
- Manual para los Procedimientos de Elaboración y Evaluación de Proyectos de Extensión.

- Código de Ética Universitaria.
- Reglamento para el Otorgamiento de Distinciones y Grados Honoríficos a los Docentes del IUSM.

En el Informe de Autoevaluación se describe detalladamente la estructura y organización de las unidades académicas del IUSM, que se organizan del siguiente modo:

## **SEDES Y LOCALIZACIONES**

El IUSM cuenta con 4 unidades académicas-sedes para el desarrollo de las funciones de docencia, investigación y extensión.

- AEOF - Departamento Académico Escuela de Oficiales
- ESUP - Escuela Superior
- AESU - Departamento Académico Escuela de Suboficiales
- IFDO - Instituto de Formación, Capacitación, Perfeccionamiento y Actualización Docente.

Cada una de ellas tiene una organización por Departamentos y en ellas se distribuye la oferta académica.

El Estatuto agrega Unidades del Sistema Educativo de la PNA, consideradas localizaciones por dedicarse a acciones de capacitación, extensión con algunos trayectos de formación sistemática que la institución prevé más adelante constituir las en carreras. Son las siguientes:

- ESIN - Escuela Superior de Informática
- ENSS - Escuela Nacional Superior de Salvamento y Buceo
- CEPA - Centro de Extensión Profesional Aeronáutica
- CPTN - Centro de Perfeccionamiento en Tecnología Naval
- CEPP - Centro de Entrenamiento Profesional Policial

- EFOCAPEMM - Escuelas de Formación y Capacitación para el Personal Embarcado de la Marina Mercante
- CEES - Centro de Estudios Estratégicos de Seguridad Marítima y Protección Ambiental (dependiente de la Secretaría de Estudios e Investigaciones).

En síntesis, en el Informe de Autoevaluación, la organización de la estructura académica se detalla claramente. Se trata de una organización compleja, producto de procesos de integración institucional, y parte de los procesos necesarios se encuentran en desarrollo a la fecha de presentación.

## **ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN ACADÉMICA A LA OFERTA DE FORMACIÓN**

La organización y forma de gobierno se plasma en el Estatuto Académico (aprobado por Resolución N° 783/03 del entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y modificado por Resoluciones Ministeriales N° 2228/12 y N° 101/15). Está conformada por órganos de gobiernos colegiados y unipersonales. Los órganos de gobierno colegiados son la Junta Directiva y el Consejo Académico Superior (CAS). La Junta Directiva es la autoridad máxima del Instituto, integrada por el Prefecto Nacional Naval como presidente y el Subprefecto Nacional Naval como vicepresidente. El Consejo Académico Superior (CAS) está integrado por todas las autoridades del IUSM, los Directores de carreras y un representante del claustro docente de cada carrera de educación permanente, de los investigadores, de los alumnos y del claustro de graduados.

Los órganos de gobierno unipersonal son:

1. Rector
2. Vicerrector
3. Secretaría Académica

4. Secretaría de Posgrado y Educación Permanente
5. Secretaría de Estudios e Investigación
6. Secretaría de Planeamiento
7. Subsecretaría de Extensión Universitaria
8. Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles

En el Informe de Autoevaluación se describe la estructura de gestión académica, establecida por las normas institucionales. Los órganos de gestión, tanto unipersonales como los órganos de gobierno colegiados, ejercen funciones específicas para el desarrollo académico de la institución. Sin embargo, a la fecha de producido el Informe de Autoevaluación se encuentran sin designación de responsables los siguientes cargos:

1. Secretaría de Posgrado y Educación Permanente
2. Secretaría de Estudios e Investigación
3. Secretaría de Planeamiento (cubierta transitoriamente)
4. Subsecretaría de Extensión
5. Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles (no implementada)

Esta situación podría afectar la calidad de los procesos académicos y su pleno desarrollo. Se presentan dos situaciones diversas:

1. Coberturas transitorias ejercidas por personas responsables de otras funciones.
2. Cargos no ejercidos en la actualidad (a la fecha informada).

Las estructuras institucionales son complejas, provienen de otras organizaciones preexistentes y algunos procesos institucionales se encuentran aún en transición. La cobertura plena de los cargos de gestión resultará, seguramente, un factor que contribuirá a la mejora académica.

Si bien existe un área dedicada a la actividad de evaluación en el ámbito de la Dirección de Educación, se sugiere que en el área del Rectorado del IUSM se institucionalice una estructura destinada a la actividad de evaluación tendiente a valorar los procesos de autoevaluación y carreras.

## **CUERPO ACADÉMICO**

*Relación entre la cantidad y la dedicación del cuerpo docente para atender la programación académica y la cantidad de alumnos*

El Estatuto del IUSM establece cinco agrupamientos o escalafones docentes:

- Docentes de gestión universitaria
- Profesores regulares
- Profesores extraordinarios
- Docentes auxiliares
- Docentes de apoyo técnico-educativo

De estos últimos se aclara que, en general, tienen funciones de asesoramiento.

Por las Disposiciones Transitorias (detalladas en el Estatuto) se pone en marcha la Comisión de Equipo Interdisciplinario abocada al proceso de reconversión y reubicación de todo el personal docente en funciones. Esta Comisión integró el Planeamiento Estratégico del IUSM.

Esta necesidad de reubicación del personal que venía desempeñándose en la PNA queda plasmada asimismo en el artículo 2 de la Ley 26286/07 de creación del IUSM.

Dicha Comisión de Carrera Académica formuló el Reglamento para la Administración del Personal Docente aprobado por Resolución del IUSM N° 03/09.

Por Resolución IUSM 04/09 de la Junta Directiva se aprueba el Reglamento para la Liquidación de Haberes correspondiente al personal docente, conformándose así un “nomenclador docente” para todos los escalafones posteriormente reconocidos por el Ministerio de Economía de la Nación.

Los criterios que rigen los concursos de títulos y antecedentes que han permitido continuar con la etapa de reubicación de los docentes son: evaluación de títulos académicos acreditados, antecedentes y trayectoria laboral, currículum vitae, función docente actual y un año de antigüedad en la institución como mínimo.

Este personal ingresa a la planta permanente con una estabilidad en su cargo por 5 años, hasta la reválida del mismo por el régimen de concursos de antecedentes y oposición.

Finalizado el proceso de reubicación, las nuevas designaciones se realizan por dos tipos de concursos:

- Títulos y antecedentes (para interinatos)
- Antecedentes y oposición (para situación de titularidad).

Todos los concursos realizados hasta la fecha de presentación del Informe han sido de títulos y antecedentes y no se han implementado concursos por antecedentes y oposición. La institución no cuenta con nuevos docentes titulares incorporados a partir del año 2010.

## DESIGNACIONES Y CATEGORÍAS DOCENTES

La Institución aclara, en su IAI, que por el proceso de reconversión, sucede lo siguiente:

- Las categorías que se presentan en el Informe en muchos casos no coinciden con lo consignado en el SIEMI.
- Se procedió a agrupar y homologar las categorías para ajustarse a lo solicitado en la guía de autoevaluación.
- Se ha privilegiado para esto la función que realizan los docentes y no su designación en sí.
- En algunos casos, estas no coinciden.

Se informa la composición del plantel docente de la institución (IAI, pág. 89):

Total de profesores designados en toda la institución universitaria: 188

- Profesores titulares..... 10,11%
- Profesores asociados..... 15,43%
- Profesores adjuntos..... 50,00%
- Jefe TP..... 14,89%
- Ayudante de grado..... 3,72%
- Docente de gestión educativa..... 5,85%

Al respecto, en su análisis de situación, la institución informa:

- No hay designaciones de auxiliares para las carreras de pregrado, grado y posgrado.
- En AESU existe mayor proporción de docentes titulares, situación que no se constata en la guía de autoevaluación, pues se registran

4,71% titulares, 0% asociados 57% adjuntos, entre otros datos. Se sugiere revisar los datos consignados en este ítem dado que resultan inconsistentes respecto de lo publicado en la Tabla IV-2 del Informe de Autoevaluación.

- Las carreras de posgrado que se dictan en ESUP no cuentan con docentes titulares.
- El IUSM ha incrementado en 51 los docentes (de las distintas categorías) entre 2010 y 2016 (según se indica, entre 2013 y 2016 particularmente) (Tabla IV-3 del Informe de Autoevaluación).
- Al momento de la presentación del Informe se encuentra próxima la implementación del proceso de convalidación de cargos, sin aclarar el mecanismo que se aplicará.
- La cantidad de docentes resulta adecuada para la atención de alumnos.

## **Dedicaciones**

Se detalla en el Informe que, según la normativa institucional, las dedicaciones son las siguientes:

1. Dedicación simple .....10 horas semanales o menos
2. Dedicación semiexclusiva .....20 a 25 horas semanales
3. Dedicación exclusiva ..... 40 horas semanales
4. Tiempo completo ..... 30 horas

Se sugiere revisar las cargas horarias asignadas a cada dedicación, dado que no abarcan la totalidad de rangos.

A la fecha de presentación, las dedicaciones asignadas a docentes son las siguientes:

<b>DEDICACIÓN</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>	<b>2016</b>
<b>Más de una semiexclusiva</b>	7	-	-
<b>Semiexclusiva</b>	42	13	-
<b>Más de una simple</b>	22	26	19
<b>Simple</b>	67	47	-

Entre 2010 y 2016 se observa:

- Disminución significativa de la cantidad de docentes con dedicaciones mayores a simple.
- Concentración en 2016 únicamente de profesores con más de una simple.
- Dedicaciones concentradas casi exclusivamente en docencia, sólo un escaso número a investigación.
- En los últimos años no cuentan con designaciones para la actividad de investigación.
- No cuentan con dedicaciones exclusivas.
- Según se informa, las designaciones se encuentran en proceso de revisión pues muchas no coinciden con la tarea que realizan los docentes.
- La institución asume la dificultad de abordar la totalidad de las dimensiones universitarias.
- La institución asume la necesidad de clarificar las obligaciones docentes.

## **COMPOSICIÓN DEL CUERPO DOCENTE EN CUANTO A NIVEL DE FORMACIÓN ALCANZADO**

La institución presenta el informe de situación de este punto en particular específicamente para cada unidad académica:

### **AEOF**

Cuenta con 68 docentes designados. La mayoría, con antigüedad en la institución, ha ingresado al IUSM por el proceso de reconversión.

En 2013 y 2016 se han incorporado nuevos docentes, en reemplazo de los cargos que han quedado vacantes por diversos motivos. La institución manifiesta su intención de incorporar docentes en reemplazo paulatino de oficiales. Se informa que las características propias del desempeño de los oficiales dificultan esta tarea por algunas limitaciones de tiempos, traslados, otras.

### **ESUP**

En ESUP, dedicada a la formación de posgrados, el 79% de docentes cuenta con titulación mayor para el nivel de la formación (entre maestrías y doctorados).

### **AESU**

Cuenta con un plantel variado en cuanto a titulación y experiencia, de larga trayectoria en la institución (docentes civiles, personal de la PNA en situación de retiro, expertos profesionales y no docentes justificados por la especificidad de la formación que imparten).

*Plantel docente:*

85 designaciones docentes:

45,97% título pregrado

41,94% titulación de grado

Un porcentaje menor de especialistas.

En su propio análisis, la institución señala que el mayor desafío radica en la formación docente y la mejora de los niveles de titulación del cuerpo docente, para la mejora de la calidad académica.

### **IFDO**

La unidad académica cuenta con:

94% de docentes con titulación de grado y posgrado; de estos últimos, un 23% con título de especialistas y un 12% con maestrías.

Sólo un 5,8% posee titulación de nivel superior no universitario.

Se señala que existen docentes del plantel cursando posgrados y que esta situación favorecería el desarrollo de acciones de investigación.

En general, puede observarse que la situación respecto de la titulación de los docentes con un nivel igual o mayor a la formación impartida es sumamente dispar entre las unidades académicas, probablemente por el diverso origen y conformación institucional y la existencia de docentes con titulación menor a la formación impartida, y otros sin titulación universitaria de grado.

## **POLÍTICAS DESARROLLADAS EN MATERIA DE ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DEL PERSONAL DOCENTE**

La Dirección de Educación de la Prefectura Naval Argentina puso en marcha en 1995, y aún está vigente, el Plan de Capacitación Docente Continua (Disposición 7/95), abordando las siguientes transformaciones:

- Orgánicas (departamentalización de la enseñanza y servicios de apoyo).
- Curriculares (modificación de planes de estudio).
- Pedagógicas (didácticas/metodológicas).

Cada año se realiza un diagnóstico institucional para detectar fortalezas y debilidades, además de orientar las líneas de capacitación.

Asimismo, se implementa el plan de capacitación docente que proviene del SEDUPNA: cursos, seminarios, talleres, etc.

La institución informa un sistema de acreditación para docentes que incluyó actualización y formación en el área académica específica.

No se aclaran los mecanismos ni en qué consiste específicamente esta acreditación.

Se detallan asimismo 6 convenios con instituciones universitarias para que los docentes del IUSM continúen su perfeccionamiento académico.

No se indica cantidad de docentes, unidades académicas, tipos de capacitación, ni otros datos que permitan evaluar el impacto de la estrategia de articulación.

Las unidades académicas proyectan acciones de capacitación en tres grandes líneas:

- Capacitación y actualización en torno al proceso de enseñanza a nivel universitario.
- Capacitación en torno a recursos tecnológicos.
- Capacitación en el área de investigación.

Sin embargo, no se detallan cursantes ni datos que permitan evaluar el impacto. Al mismo tiempo, se observa una gran variedad y disparidad de cargas horarias (entre 2 y 704 horas) y escasas referencias a la implementación y evaluación de la oferta

## **MECANISMOS DE INCORPORACIÓN Y PROMOCIÓN DE LOS DOCENTES**

Como se destacó con anterioridad, la institución informa que sólo se han realizado concursos de titulación y antecedentes, se encuentran en preparación las acciones administrativas para implementar concursos públicos por antecedentes y oposición, previa convalidación de cargos existentes.

De esta propuesta, no se detallan etapas, cronogramas ni cantidades de docentes concursados a la fecha por titulación y antecedentes, por lo tanto, la información resulta insuficiente.

## **ALUMNOS Y GRADUADOS**

### **Política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos**

Las condiciones de admisión e ingreso son establecidas por el Consejo Académico Superior.

Para las carreras de tecnicaturas, analista y licenciaturas, el Estatuto Académico del IUSM establece sus políticas de ingreso; se suma a esto lo establecido en la reglamentación de ingreso para el personal de la Prefectura Naval Argentina. En el Informe de Autoevaluación se detallan estos requisitos.

Puede constatarse que algunas carreras presentan requisitos de ingreso de titulación previa, tales como tecnicaturas de nivel secundario.

El profesorado universitario posee requisitos propios de ingreso, al igual que los posgrados.

Los mecanismos de ingreso difieren en cada unidad académica. En tanto, en AESU y AEOF poseen, ambas, examen de ingreso en común. Las instancias de evaluación son cinco:

- Examen psicotécnico
- Examen intelectual (seis materias)
- Examen médico
- Examen físico
- Entrevista personal.

A partir de estas evaluaciones se realiza una selección de los postulantes. Tanto para el profesorado universitario como para los posgrados, el ingreso es directo, con los requisitos propios del personal de la Fuerza.

Todas las carreras poseen cupos de ingreso establecidos por la PNA, según lineamientos del Ministerio de Seguridad. La carrera de profesorado universitario admite ingresantes externos según cupos y las especializaciones poseen un cupo anual de 25 alumnos por carrera. Todas las carreras cuentan con un curso de nivelación de dos semanas, con algunas materias comunes entre las unidades académicas. Entre sus objetivos, además de la nivelación de conocimientos, se propone como una instancia de adaptación a la cultura institucional.

La institución plantea un entramado complejo, detallado y variado en estrategias en lo que se refiere a mecanismos de admisión y de ingreso de alumnos.

Lo particular resulta en que integran requisitos de la institución universitaria con requisitos para el ingreso a la Fuerza.

En cuanto a la caracterización y procedencia de los alumnos, la institución informa:

- La mayoría viene de diversas provincias, muchas veces alejadas de la sede de dictado.
- Proviene de hogares de sectores desfavorecidos y que cuentan, muchas veces, con miembros que pertenecen o han pertenecido a la Fuerza.
- Frecuentemente en situación de vulnerabilidad.
- Buscan mediante la Fuerza una salida laboral.
- El promedio de edad es entre 18 y 22 años, con tendencia a aumentar la edad en los últimos años.

### **MECANISMOS DE SEGUIMIENTO DE LOS ALUMNOS Y DE INFORMACIÓN SOBRE SU RENDIMIENTO, PERMANENCIA Y EGRESO**

La institución informa que, si bien no existe un programa integral de permanencia y promoción, cada Departamento Académico planifica y ejecuta acciones en tres líneas:

- Compensación de inequidades educativas.
- Proyectos para favorecer la articulación entre el secundario y la institución.
- Acciones para la retención (particularmente para alumnos de 1er año).

Producto de esta situación cada unidad académica cuenta con sus propias acciones destinadas al seguimiento de alumnos y resultan diversas entre sí, con distintos tiempos de ejecución.

Todas ellas se detallan exhaustivamente y se presenta, en el Anexo E del IAI, el detalle de participación de alumnos.

De esta información que se provee puede observarse que:

- La mayor parte de las acciones descritas se concentran en el acompañamiento a estudiantes en el inicio de las carreras.
- La institución describe serios inconvenientes en las tasas de graduación de algunas carreras (licenciaturas) por el seguimiento académico de tesina o trabajo final de graduación. No se observa seguimiento en esta etapa de la formación.
- No se presenta definición de políticas centralizadas de la institución universitaria, dado que las acciones de seguimiento y promoción son propias de cada unidad académica. No cuentan con comisiones orgánicas y normadas para el seguimiento de alumnos.
- Las características de la población estudiantil y la variedad de la oferta hacen necesario formalizar políticas para el seguimiento y promoción de alumnos.

## **INSTANCIAS DE ORIENTACIÓN Y APOYO ACADÉMICO A LOS ALUMNOS**

Tal como se ha dicho, las propuestas e instancias de orientación y apoyo académico son diversas entre las unidades académicas, de este modo:

### ***AEOF ofrece:***

Talleres y espacios de apoyo en materias específicas (matemática, inglés, etc., dictados por docentes, estudiantes y alumnos de institutos superiores no universitarios de la zona), que realizan de este modo su práctica docente por un acuerdo interinstitucional.

- Talleres coordinados por la sección Orientación Educativa y profesores de cada disciplina.

- Taller de técnicas de estudio.
- Tutorías, para el desarrollo del trabajo final de las carreras a cargo de tutores especializados y para las pasantías.

ESUP ofrece:

Un equipo interdisciplinario para este abordaje, al cual los alumnos recurren según necesidades.

No se detallan otras estrategias.

**AESU ofrece:**

- Espacios de orientación educativa (psicología/psicopedagogía).
- Tutorías “funcionales” a cargo de oficiales (no reglamentadas) que abordan cuestiones vinculadas al aprendizaje.
- Detección precoz de problemas de aprendizaje.
- Abordaje terapéutico de dificultades de aprendizaje.
- Metodología de estudios.
- Prevención y asistencia psicológica.

La institución AESU no aclara a cargo de qué personal se encuentran las acciones que describe, que pertenecen a campus profesionales específicos.

Menciona la intervención de oficiales que se desempeñan como “tutores”, sin formación concreta para el ejercicio del rol.

La unidad académica AEOF centra su actividad en talleres de materias, técnicas de estudio y orientación tutorial para las pasantías y trabajos prácticos finales.

No se menciona normativa ni regulaciones que describan la acción tutorial.

## **PROGRAMAS DE BECAS**

El Sistema Educativo de la PNA incorpora estudiantes en un sistema de internado para todos los aspirantes a formar parte de la Fuerza.

Se desarrollan acciones para asegurar el bienestar estudiantil que incluyen el otorgamiento de becas.

El apartado 3.3 del Capítulo III del IAI explicita el objetivo “Fortalecer las acciones institucionales para brindar a los estudiantes los espacios físicos y ambientales, así como los recursos materiales necesarios para su formación en condiciones óptimas de desarrollo”.

- **AEOF:** otorga becas y apoyos económicos
- **ESUP:** los posgrados no son arancelados
- **AESU:** otorga becas y apoyos económicos. Al ingresar los alumnos se encuentran becados con un monto equivalente a un porcentaje del sueldo del egresado.

La totalidad de los alumnos de AEOF y ESUP se encuentran becados.

Estas becas incluyen alojamiento, vestuario, alimentación, asistencia sanitaria y todos los servicios. Cuentan con un PPS (pasaje por servicio) gratuito para trasladarse a sus lugares de origen.

La formación académica que brinda el IUSM es gratuita para los alumnos, los sistemas de becas y ayudas económicas se encuentran normados institucionalmente.

Puede estimarse que el factor económico no resulta un obstaculizador para los trayectos académicos de los estudiantes.

## **MECANISMOS DE BIENESTAR ESTUDIANTIL**

El área está a cargo de la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, de la cual dependen los proyectos, programas y acciones destinados al bienestar estudiantil (arts. 52 y 53 del Estatuto).

Cuenta asimismo con una Comisión Asesora convocada bimestralmente para coordinación y planificación de actividades.

Se organiza así un Plan Anual de Actividades de la Subsecretaría, con la Planificación Operativa y Estratégica del IUSM.

La institución cuenta con internado y, en consecuencia, existe desde siempre un conjunto de servicios que aseguran el bienestar y sostenimiento de los alumnos mediante becas.

El IUSM se integra a las redes: Comité Técnico del Deporte Universitario (CTDUA) y Red de Bienestar de las Universidades Nacionales Argentina (REDBIE).

A continuación, se realizará una descripción por unidad académica:

- **AEOF**

Cobertura médica, comedor, residencias, servicios de orientación educativa y psicológica, actividades recreativas, deportivas y culturales, bibliotecas.

Se describen exhaustivamente los servicios ofrecidos de: salud, orientación educativa, psicopedagogía, actividades deportivas/recreativas, actividades culturales, ceremonias y desfiles.

Se brindan escasas precisiones de fechas y alumnos participantes y beneficiados por los servicios.

- **ESUP**

Servicios de fotocopiadora, plataforma virtual, conexión wifi, biblioteca, cobertura médica y servicios de comedor.

- **AESU**

Principales áreas, tutorías, residencias, actividades recreativas, cobertura médica, comedor, biblioteca, orientación educativa y sala de lectura. Se informa detalle de acciones con fechas y actividades concretas y realizadas, que incluyen religiosas y de promoción institucional.

En síntesis, la actividad relacionada con el bienestar estudiantil se encuentra normada y existen dentro de la organización institucional instancias abocadas a estos desarrollos (Subsecretaría y Comisión). Las actividades son variadas y cubren aspectos que integran la condición de bienestar estudiantil, lo que permite pensar que esto favorece la permanencia de los estudiantes.

## **DURACIÓN REAL Y TEÓRICA DE LAS CARRERAS**

La institución informa que, superado el desgranamiento de primer año, las tasas de graduación en las tecnicaturas universitarias son elevadas y uniformes entre sí (entre el 91 y 100%) (Anexo E del IAI).

En el caso de las tecnicaturas, la duración real de las carreras coincide con la duración teórica, los alumnos comienzan y terminan la carrera en el lapso establecido en los planes de estudio.

Las tasas de egreso de estas carreras superan ampliamente las medias para este indicador de la formación universitaria.

En cambio, en otras, como el caso de la Licenciatura en Seguridad Marítima, en el año 2014 se constata un 35% de tasa de egreso y el 65% aún no han presentado el trabajo final de la carrera (TFC) (Anexo E del IAI).

La unidad académica AEOF cuenta con tres tipos de estudiantes:

- Estudiantes que ingresaron como alumnos después de la creación de la creación del IUSM.
- Alumnos con equivalencias de trayectorias educativas anteriores (alumnos por equivalencias convalidadas).
- Alumnos con equivalencias directas por haber cursado la carrera en AEOF con planes entre 1998-2002.

La institución muestra un gran dinamismo y variedad respecto de la situación y condición de ingreso de sus estudiantes, analiza detalladamente el comportamiento de ingresantes, desgranamiento, retención, etc. y suministra datos de las tres carreras que dictan, observándose un comportamiento dispar en estos indicadores.

Respecto de las bajas tasas de graduación de las licenciaturas, la institución expone algunas posibles razones:

- Superposición de tareas
- Falta de tutores
- Carencia de profesores/tutores en metodología
- Falta de interés de los alumnos.

Aunque se describe que existen miembros del Equipo Técnico Coordinador (ETC) abocados a este acompañamiento, de los egresados de la Licenciatura en Seguridad Marítima en los últimos 8 años, nin-

gundo finalizó sus estudios en el tiempo de duración teórica, un 7% empleó entre 1 y 2 años más, el 55% entre 3 y 4 años y el 38% restante cinco años o más (Ficha SIEMI).

Licenciatura en Administración y Contabilidad del Sector Público registra:

- 43% egreso, 57% restante no ha presentado su TFC
- 5% entre 1 o 2 años
- 57% 3 o 4 años
- 38% restante entre 5 años o más.

Analista Universitario en Seguridad del Trabajo en Buques y Ámbito Portuario:

- 13% entre 1 y 2 años
- 56% entre 3 y 5 años
- 31% entre 5 años o más.

La institución presenta un análisis cuantitativo muy detallado. El comportamiento de la variable tasa de egreso y tiempo empleado para la graduación presenta un comportamiento totalmente dispar en las carreras de los diversos grupos de la oferta académica: cuando la tasa de egreso en tiempo real de las tecnicaturas es cercana al 90%, para las licenciaturas se observa una gran demora, producto de la inclusión del trabajo final de carrera (TFC).

Las carreras de posgrado no cuentan con egresados (inicio año 2016).

Se atribuye este comportamiento dispar a la necesidad de realizar el TFC, dado que los alumnos aprueban todas las obligaciones académicas, excepto este trabajo final.

La institución ha intensificado las acciones para revertir esta situación y lograr que una mayor cantidad de alumnos puedan terminar

su carrera, a tal fin se potenciaron los recursos humanos aumentando la carga horaria de los docentes que realizan la tutoría de TFC y se han incorporado muchos tutores.

Sin embargo, la misma institución afirma que hasta el momento no se ha logrado una mejora significativa.

## **MECANISMOS DE SEGUIMIENTO DE GRADUADOS**

La institución informa que no existe un programa sistemático de seguimiento de graduados.

Se encuentra trabajando en:

- Encuestas a graduados (3 y 5 años de egresados)
- *Focus group* con graduados entre 20 y 25 años de egresados
- Entrevistas a graduados de más de 3 años de egresados.





## ANTECEDENTES

El IUSM, en el IAI, informa que en la actualidad las estructuras básicas de funcionamiento de investigación se están consolidando, en este sentido se puede destacar el avance en el área administrativa, soportes normativos e informáticos y archivo documental.

El antecedente del campo investigativo se encuentra en la creación y desarrollo del Centro de Estudios Estratégicos en 2001.

Por Resolución del entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, el Centro de Estudios en Seguridad Marítima y Protección Ambiental se halla incorporado al Estatuto Académico del IUSM, sin perjuicio de la dependencia orgánica que se mantiene de la Dirección de Educación conforme al Decreto N° 1288/07, que faculta a la máxima autoridad institucional a aprobar y reglamentar las aperturas orgánicas inferiores necesarias en la estructura de la Prefectura dentro del marco normativa del Decreto N° 1545/94.

A partir de la consolidación de la Secretaría de Estudios e Investigaciones en el marco del Manual para los Procedimientos de Elaboración y Evaluación, el Centro de Estudios Estratégicos encuentra el ámbito académico más adecuado y eficiente para las investigaciones que se desarrollan actualmente, como así también publicaciones en revistas especializadas. Además, permitió establecer vínculos con otras instituciones universitarias y organizaciones del sector marítimo o portuario que satisfacen los objetivos institucionales.

Hasta el año 2014, en que se formularon y presentaron los tres proyectos actuales de investigación, el Instituto, a través del Centro de Estudios Estratégicos, ha propiciado relaciones multidisciplinarias y coordinadas de las estructuras orgánicas y especializadas de Prefectura con profesionales, docentes investigadores y expertos, tendientes a una investigación-acción con proyección abierta, normativa y optimización de las competencias. Así se fueron conformando los

grupos de investigación, con un director de investigación (docentes no categorizado), con expertos de sectores marítimos y portuarios, docentes universitarios como investigadores externos, especialistas en una temática como investigadores internos institucionales, con profesores asesores en metodología de investigación, con analistas y especialistas colaboradores, con pasantes universitarios, auxiliares de investigación, asistentes de equipos técnicos, auxiliares académicos, administrativos, programadores y técnicos en soportes informáticos.

La producción del Instituto Universitario a través del Centro de Estudios Estratégicos presenta a la fecha 23 trabajos de rigor profesional y reconocimiento institucional realizados entre 2003 y 2014. El Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad Marítima y Protección Ambiental (CEES) es preexistente a la creación del IUSM, y mantiene relaciones funcionales con este último en todo lo relacionado con actividades de investigación.

Las acciones de estudios e investigaciones universitarias se vieron favorecidas con la puesta en funcionamiento del Motovelero Oceanográfico “Dr. Bernardo Houssay”, que complementa como plataforma de investigación oceanográfica, previamente existente como el buque científico “Dr. Federico Leloir” dedicados al control y monitoreo de las aguas fluviales. El motovelero además de ser un espacio importante en la formación de personal propio, soporte para estudios de investigación, es significativo por las acciones de cooperación científica y tecnológica logradas mediante convenios con instituciones educativas nacionales y extranjeras y organismos de investigación como CONICET, el CIMA, la CONAE, entre otras.

La creación del Instituto Universitario de Seguridad Marítima como proyecto educativo institucional de carácter estratégico para la Prefectura Naval Argentina se justifica sobre la base de los siguientes aspectos, según el Informe de Autoevaluación: poseer un campo disciplinar propio, por lo cual la oferta educativa que brinda el IUSM se orienta a la formación de profesionales capacitados en

disciplinas ligadas a la seguridad pública y ciudadana, marítima y portuaria y protección del ambiente; esto conforma un campo disciplinar con objeto de conocimiento y metodologías de investigación y desarrollo propios, con propósitos de intercambio con otros desarrollos científicos y tecnológicos garantizando interdisciplinariedad y transdisciplinariedad propios del quehacer académico universitario.

En el Proyecto Académico Institucional (PAI) aprobado por Resolución del entonces Ministerio de Educación N° 1778/08, el Instituto se compromete y obliga a desarrollar los componentes y las funciones específicas de investigación, transferencia y servicios de extensión. Otro aspecto que justifica la creación son las propias políticas institucionales de recursos humanos de la Prefectura Naval Argentina, que determinaron hace ya más de una década que, en el mediano plazo, debía ser requisito para acceder a la Jerarquía de Oficial Superior realizar actividad de posgrado, hecho que en su momento quedó plasmado en el Decreto PEN N° 1441/01 modificatorio de la reglamentación del personal de la institución.

La especificidad de la formación que ofrecen las carreras que integran el IUSM permite relacionarse con otras instituciones de nivel de educación superior (universidades, institutos universitarios e institutos no universitarios) y sus ofertas de carreras para la complementación de estudios.

## **ESTRUCTURA Y OBJETIVOS**

El Estatuto del IUSM (artículo 39) establece que la función de investigación es asumida por la Secretaría de Estudios e Investigación, que depende jerárquicamente del Vicerrector. El Secretario de Estudios e Investigaciones es designado por la Junta Directiva previo concurso de antecedentes y oposición.

Su misión es dirigir, conducir y orientar las actividades de investigación en el IUSM, asegurando que ésta se incorpore como práctica de la actividad académica y se propicie el desarrollo científico y tecnológico en los campos de desempeño y competencia de la Prefectura Naval Argentina, manteniendo la rigurosidad científica y garantizando la difusión de las producciones, para beneficio de la comunidad educativa del IUSM, los profesionales de la PNA y la sociedad en general.

La cobertura de este cargo generó, aunque de manera incipiente, la organización de esta Secretaría y la motivación interna para responder a la convocatoria de proyectos de investigación.

El fortalecimiento de las acciones investigativas, relevamiento y convocatoria a las unidades académicas del sistema fueron pasos fundamentales para fortalecer el binomio docencia-investigación, generando el mecanismo interno de seguimiento de propuestas, proyectos y acciones de evaluación de producciones. A su vez, se ha concretado la habilitación de registros de investigadores, estudios e investigaciones, coordinación y convenios del IUSM con otros centros de investigación. Centrando principalmente en áreas de biblioteca/documentación, base de datos y conexión docente-investigación y alumnos con redes académicas, que serán significativas para el intercambio de información, experiencia y participación o eventos.

La relación funcional con las otras Secretarías del Instituto fue muy significativa para estimular las vocaciones y la inserción de investigadores a proyectos y una futura carrera del investigador.

La Secretaría de Estudios e Investigación del IUSM se vincula con el Departamento de Investigación y Desarrollo en la unidad académica Escuela Superior y el Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad Marítima y Protección Ambiental (CEES).

Los objetivos en materia de investigación se materializan a través de políticas, estrategias, en un programa de la Secretaría de Estudios e Investigación del Instituto Universitario, priorizando los temas vinculados con las interacciones del agua y la seguridad.

Según consta en el Informe de Autoevaluación, las áreas temáticas del programa de acción de la Secretaría de Estudios e Investigación del Instituto de Seguridad Marítima son:

- La problemática de la protección marítima y portuaria, seguridad de la navegación y regímenes normativos.
- La seguridad pública y Policía de Seguridad Ciudadana Democrática.
- La protección del medio ambiente marino.
- La protección del recurso natural en el medio marino.
- La investigación científica básica y aplicada en el medio marino en el escenario de las ciencias naturales y del mar.

## **PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

En el documento de autoevaluación se informa de los proyectos de investigación, iniciados en el año 2015, que fueron presentados en el segundo semestre de 2014 para su evaluación. Estos proyectos fueron elaborados siguiendo los lineamientos protocolares del entonces Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Integran docentes de las unidades académicas Escuela Superior, Instituto de Formación, Departamento Académico, Escuela de Oficiales y Escuela de Suboficiales, presentados bajo la coordinación de docentes investigadores categorizados del Instituto Universitario, que actúan como directores de investigación.

Los criterios de selección de los protocolos, presentados en el mes de abril de cada año y encuadrados en los programas y líneas temáticas de la Secretaría de Estudios e Investigación, son: a) antecedentes del director e integrantes del equipo; b) formulación del proyecto; c) presentación del protocolo; c) recursos disponibles, presupuestos y d) fundamentación.

Los proyectos son los siguientes:

- \* *Las representaciones sociales de los estudiantes de la Licenciatura en Seguridad Marítima sobre seguridad ciudadana en el periodo 2015/2016* (desarrollado por el Departamento Académico Escuela de Oficiales, unidad académica de Zarate).

Durante la visita a la institución, dialogando con los docentes responsables de este proyecto, estos manifestaron que deberán reorganizarse en cuanto a los miembros participantes ya que se han jubilado y actualmente sólo quedaron dos docentes. Por ahora no participan los alumnos en el proyecto. Está dirigido por un docente categorizado.

- \* *La protección del ambiente acuático en el sector insular del Municipio de Zárate-Bajo Delta* (desarrollado por el Departamento Académico Escuela de Suboficiales).

En la reunión con el equipo docente responsable de este proyecto se informó que el director del proyecto está categorizado, pero no pertenece a la institución. Actualmente están en la etapa de procesamiento de datos para posteriormente publicarlos. No participan alumnos.

- \* *Geografía del Delta Argentino* (desarrollado por la Escuela Superior Olivos).

En ocasión de la visita en dicha sede, la directora del proyecto docente con dedicación exclusiva y categorizada comunicó que el proyecto ya finalizó y aún no están publicados los resultados.

Informaron que se ha elevado una nueva propuesta de proyecto de investigación al nuevo Secretario de Investigación, referente a “Seguridad de borde del buque pesquero”.

Los docentes que participan en estos proyectos desarrollan su función en carreras de pregrado, grado y posgrado, no tienen asignaciones especiales, su participación es *ad honorem*. Todos los proyectos cuentan con financiación propia.

Es importante señalar que hasta el momento no existen programas de incentivos para la categorización de los docentes propios del IUSM, ya que eso depende del estado actual del proceso de transformación y de la convalidación de los cargos docentes para implementar el Reglamento de Carrera Docente. A pesar de lo expuesto anteriormente, hay un grupo menor de docentes que están categorizados, ya sea por el programa del Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología o por otras universidades donde se desempeñan. Esto es uno de los puntos débiles a mejorar a través de las políticas implementadas por la Secretaría de Investigación del IUSM y fue claramente expuesto durante la entrevista.

En el documento de autoevaluación se informa también la instrumentación metodológica en el ámbito del Instituto Universitario de dos proyectos iniciados en órbitas científico-institucional y ministerial. Son los proyectos “Mejillón Dorado (*Limnoperna fortunei*) como indicador de la presencia de virus entéricos en aguas” y el proyecto “Pampa Azul-Áreas Sensibles”.

También el CPE visitó el Motovelero Oceanográfico “Dr. Bernardo Houssay”; durante la actividad se pudo ver las dependencias destinadas a las tareas de investigación, como así también el instrumental óptico y de análisis de muestras adecuado a las investigaciones que vienen realizando en las costas marítimas con relación al estudio de la biodiversidad de corales principalmente, y otros grupos.

La bióloga responsable del proyecto de investigación informó del mismo, utilizando como recurso una presentación en Power Point. Informó también que los resultados obtenidos hasta el momento fueron publicados en la revista científica indexada *Zootaxa*.

## **RECURSOS HUMANOS EN INVESTIGACIÓN**

El equipo de investigación entrevistado estaba conformado por el Vicerrector, el Secretario de Investigación, la Subsecretaria de Extensión y Evaluación Educativa.

El Plan de Acción Investigativa en vigencia, de acuerdo a la Ley N° 26286, Decreto N° 1389/02 (artículo 41 del Estatuto IUSM), tiene como propósito desarrollar políticas, estrategias y criterios fijados para el IUSM, como también el monitoreo del desarrollo de las investigaciones aprobadas, la integración de las unidades académicas, la participación de docentes y alumnos, además de la integración y creatividad del proyecto formulado.

Las futuras convocatorias y evaluaciones de nuevos proyectos, en el marco de las áreas temáticas del programa de la Secretaría del área, tienden a fortalecer el ámbito de cooperación horizontal con las instituciones científico-tecnológicas de investigación y consolidar los instrumentos para la carrera de docente-investigador en etapa de preparación, con potenciación del apoyo continuo al Sistema Educativo de la Prefectura Naval Argentina.

En la reunión, el Vicerrector presentó al Secretario de Investigación, que se incorporó aproximadamente tres meses antes de la visita a la institución. Este manifestó que está realizando una reorganización y análisis de toda la documentación que compete al área de investigación, y de este modo se propone abrir nuevas convocatorias a presentación de proyectos, establecer acuerdos con centros de investigación, además de los convenios ya establecidos, ver los medios y

recursos para poder comunicar los resultados de las investigaciones, tanto internamente como externamente, en el ámbito nacional e internacional.

De la reunión surge que el área de investigación debe ser fortalecida por los desafíos a superar. Se manifestó que es necesario crear una cultura institucional que lleve al deseo de participación, capacitación y crecimiento en los lineamientos establecidos en el IUSM.

En distintos momentos de la reunión, se señalaron como puntos débiles para el desarrollo de las actividades de investigación en las unidades académicas del IUSM, contar con pocos docentes categorizados; por otra parte, la mayoría de los profesionales posee dedicación simple y semiexclusiva, y las horas asignadas son siempre a cumplir frente alumnos. Asimismo, los proyectos tienen financiación propia y la participación de los docentes es *ad honorem*.

Respecto a las capacitaciones de los docentes, de la reunión surgió que están financiadas por el Instituto y que no están previstas asignaciones para realizar cursos o participar en jornadas, congresos u otros eventos.

## **CARRERAS DE POSGRADO**

Actualmente, como carreras de posgrado se dictan en la sede de Olivos dos especializaciones, con la modalidad presencial:

\* *Especialización en Gestión de la Protección del Ambiente Acuático del IUSM, Escuela Superior.* Por Resolución del Rector Organizador N° 05/14, se aprueba la creación de la carrera, plan de estudios y reglamento; por Resolución del Rector de la Junta Directiva del Instituto N° 6/14 se aprueba el reglamento académico y por Resolución del Rector Organizador N° 07/14 se designa el Director de carrera.

\* *Especialización en Gestión de la Seguridad Marítima y Protección Portuaria del IUSM, Escuela Superior.* Por resolución del Rector Organizador N° 05/14 se aprueba la creación de la carrera, plan de estudio y reglamento académico y por Resolución del Rector Organizador N° 8/14 se designa el Director de Carrera.

De acuerdo al informe de acreditación de posgrado de CONEAU, las carreras se adecuan a lo establecido en la Resolución Ministerial de estándares, con respecto a la inserción institucional, marco normativo, estructura de gestión y antecedentes de sus integrantes. Si bien el Director en ambas carreras no posee título de posgrado, acredita experiencia significativa y vinculada estrictamente al perfil de las carreras.

En relación al Plan de Estudios, se observa que la carga horaria cumple con la requerida por la RM N° 160/11 para una carrera de especialización. Se establece la realización de 80 horas de actividades prácticas en las asignaturas y 80 horas de prácticas profesionales en distintas dependencias.

Durante la visita, el CPE se pudo observar el espacio donde se realizan las prácticas en el simulador de navegación y maniobras. El responsable informó de los lineamientos generales para realizar las prácticas y la demostración de diferentes situaciones que los futuros egresados deberán resolver con las herramientas del cursado de la especialización.

La modalidad de evaluación final consiste en la realización de un trabajo final integrador, el cual deberá constituir un documento que demuestre la capacidad de hacer una trasposición didáctica adecuada de los conocimientos adquiridos a situaciones o problemas específicos, del perfil de la carrera de especialización.

En la entrevista, el Director de la carrera informó de los lineamientos generales de la especialización. Respecto de los tutores que orientan a los alumnos para realizar la tesina, estos son los mismos docentes

de la carrera. Si bien el trabajo final de integración se hacía al finalizar de cursar las asignaturas, actualmente se comienza a trabajar en la selección de temas y puntos organizativos de la tesina ya durante el cursado de la carrera, argumentando que esto se debe al tiempo que demanda finalizar el trabajo. El Director también comentó que ahora se implementó un taller para los alumnos previo a la realización del trabajo, de esta manera pueden brindarles las herramientas metodológicas principalmente para poder realizar una tesina. Durante la reunión se evidenció que aún no hay egresados de las carreras.

De la reunión con los docentes de posgrado surgió que no se está desarrollando trabajo de investigación, si bien fueron elevadas nuevas propuestas al Secretario de Investigación. En relación con los cursos de capacitación, expresaron que son ofrecidos por la institución, dictados por profesionales del IUSM y también externos.

Al entrevistar a los alumnos de las carreras de posgrado, sobre las posibles motivaciones al elegir la especialización, algunos manifestaron vinculación con actividades que vienen desarrollando principalmente. En distintos momentos de la entrevista se notó que si bien cuentan con los recursos necesarios y fuentes bibliográficas institucionales pertinentes para realizar el trabajo final, hay algunos puntos débiles, tales como conseguir el tutor que los oriente, integración del comité evaluador y los tiempos en recibir los resultados de la evaluación final, ya que no realizan defensa oral de la tesina.



Según el Informe de Autoevaluación, esta función sustantiva está representada en la estructura organizativa del IUSM mediante la Subsecretaría de Extensión Universitaria, ejercida por un profesional del área, y depende del Rector.

En el Capítulo X, arts. 47 a 50 del Estatuto, se establece la finalidad y funciones de esta Subsecretaría orientada a concretar programas, proyectos y acciones incrementando la vinculación del Instituto Universitario con la comunidad.

En el Capítulo II, inciso b), artículo 6 del mismo se consigna que “se integran al Instituto Universitario como unidades participantes a las actividades de extensión universitaria, la investigación científica y como ámbitos académicos en los cuales los estudiantes de las carreras universitarias realizarán sus prácticas profesionales y prácticas docentes, a las siguientes unidades académicas del Sistema Educativo de la Prefectura Naval Argentina: ESIN, CPTN, CEPP, CCRE, EFOCAPEMM”.

Entre las acciones se mencionan la difusión de las actividades académicas del Instituto; las de educación permanente a través de cursos, jornadas, congresos u otras actividades vinculadas a la seguridad y la protección marítima y del medioambiente y la seguridad pública; asistencia técnica a otros organismos en el ámbito regional, nacional o internacional; fomento de la cooperación y actividades de índole cultural, entre otras.

## **CARACTERIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN EN EL IUSM**

La Prefectura Naval Argentina tiene una larga tradición en la vinculación con la comunidad a través de diferentes servicios que ofrece y se hace cargo a través de la Dirección de Educación, en las diferentes dependencias y unidades de formación.

Todas las actividades de extensión se planifican y organizan desde la Subsecretaría de Extensión y se realizan en las diferentes unidades contempladas por el Estatuto del IUSM. Con excepción de la Escuela Nacional de Salvamento y Buceo (ENSS), el Centro de Perfeccionamiento y Tecnología Naval (CPTN), el Centro de Extensión Profesional Aeronáutico (CEPA) y la Escuela Superior de Informática (ESIN) que están ubicadas en el radio de Capital Federal y el partido de Vicente López, el resto de las unidades (CREU y EFOCAPEMM) están localizadas a lo largo del todo el territorio nacional, por lo tanto su oferta está abierta a una vasta población de todo el país.

En la entrevista durante la visita, el Vicerrector presentó a la Subsecretaría de Extensión, quien manifestó su reciente incorporación, que está en la etapa de reorganización y que está abierta una convocatoria a presentar proyectos. La idea es trabajar en la extensión articulando con las funciones de investigación y docencia, y que participen también los alumnos.

## **POLÍTICAS Y OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD DE EXTENSIÓN**

Uno de los principales objetivos en el planeamiento estratégico del IUSM en su etapa de organización y normalización fue dar organicidad y estructura a todas las acciones que venía desarrollando la Prefectura Naval Argentina a través de su Sistema Educativo e incorporarlas al sistema universitario.

Las líneas de acción en las cuales la Subsecretaría organiza sus actividades son: programas y proyectos de extensión; extensión en las unidades académicas; convenios; eventos científicos, técnicos, culturales, y difusión.

Para concretar estas líneas de acción se conformó un Comité de Extensión Universitaria, presidido por el Subsecretario de Extensión y un representante de las Secretarías Académica, de Investigación

y de cada una de las unidades académicas, uno por el CREU, uno por la División de Cursos de la Dirección de Educación y uno por las Escuelas de Formación y Capacitación para el Personal Embarcado de la Marina Mercante (EFOCAPEMM). Si bien en este momento no está funcionando, fue el inicio de toda la organización destinada a la extensión como función sustantiva.

## **CENTROS DE EXTENSIÓN**

La actividad de extensión universitaria está funcionando en 15 Centros Regionales de Extensión Universitaria (CREU), con el propósito de cubrir, en el ámbito de actuación del IUSM, las necesidades de capacitación bajo la modalidad presencial y a distancia.

El sistema de Educación a Distancia se vio favorecido por el desarrollo de la plataforma virtual, desde donde se puede acceder a las diferentes ofertas educativas de los Departamentos Académicos y Centros Regionales de Extensión que componen el IUSM.

No obstante, cabe destacar que el IUSM no está enmarcado dentro de la normativa actual de Educación a Distancia.

## **DOCENTES QUE PARTICIPAN EN ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN**

El 40% de los docentes que participan tienen cargo de jefe de trabajos prácticos, un 17% son profesores adjuntos y un 15% jefes de Centros de Extensión Universitaria. Las actividades que realizan en los CREU están relacionadas con servicios en áreas de capacitación propias de la Prefectura Naval Argentina, según consta en la ficha SIEMI. La mayoría son de dedicación simple.

## PROYECTOS DE EXTENSIÓN

En la AEOF, según consta en la ficha SIEMI, tienen una organización incipiente, desarrollándose dos actividades:

- a. “Naveguemos con seguridad”: es una actividad que tiene como fin cooperar con la mejora de la calidad de vida de los pobladores ribereños e isleños, instruyendo a niños, adolescentes y a la comunidad educativa de las escuelas isleñas de la zona del delta del río Paraná. Como actividades de extensión se realizan talleres sobre medidas de seguridad en la navegación en embarcaciones menores.
- b. “Abanderarse rumbo y destino”: este proyecto tiene como propósito concientizar a los alumnos de 4° año del nivel primario sobre el compromiso que supone la promesa a la bandera, y convocar a la comunidad de Zárate y Campana a reflexionar sobre el valor simbólico de la bandera como emblema y los valores nacionales que ella representa.

En la visita a la unidad académica de Zárate, los responsables de este proyecto explicaron cómo lo están desarrollando, la importancia que tiene para la comunidad educativa su ejecución, con un gran compromiso que quedó demostrado en la reunión con los responsables de los establecimientos educativos del medio.

En tanto que en la ESUP las actividades de extensión se concentran en la localización ESIN con variados cursos, entre ellos “Analista de informática”, “Sistemas informáticos de logística Naval”, “Prope-déutico para analista en informática”, “Actualización en navegación y maniobras de buques niveles 1, 2 y 3”, “Navegación con radar” y “Curso para instructores en el uso de simuladores marítimos”.

Las otras unidades irán desarrollando las actividades de extensión para 2017-2018.

## **INTEGRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA**

Se han definido vínculos con instituciones de la comunidad de Zárate que han favorecido el desarrollo de las actividades académicas.

- Escuelas: potenciales alumnos de la ESSU y ESOF
- Sociedad Italiana: actividades culturales
- Directora del Instituto de Formación Técnica: integración en educación física
- Club Náutico: actividades deportivas a vela
- Consulado de España: protocolar oficial. Brinda alojamiento los fines de semana a aspirantes y cadetes.
- Director de armonía: actividades de gimnasio
- Hospital de Zárate: apoyo en sanidad.



La institución cuenta con 3 bibliotecas: la Biblioteca Mariano Moreno, dependiente de IFOR (Instituto de Formación de la Prefectura Naval Argentina), ubicada en la sede Zárate; la Biblioteca del IFDO (Instituto de Formación Docente), ubicada en la sede Rectorado y la Biblioteca de ESUP (Escuela Superior), ubicada en la sede Olivos (IAI, pág. 169).

## **BIBLIOTECA MARIANO MORENO. ÁREAS Y RECURSOS**

La Biblioteca Mariano Moreno de IFOR se encuentra en Crucero Gral. Belgrano N° 302 (Zárate). Depende de las siguientes unidades académicas: Departamento Académico Escuela de Oficiales (AEOF) y Departamento Académico Escuela de Suboficiales (AESU) (Ficha SIEMI). El horario de atención al público está diagramado en dos turnos, de lunes a viernes, de 7:00 a 13:00 h y de 13:00 a 19:00 h. El horario es amplio y cubre las necesidades de los usuarios.

La misión de la Biblioteca Mariano Moreno es apoyar la enseñanza, la investigación y la extensión, facilitando el acceso a los recursos de información, promoviendo su difusión y colaborando en los procesos de creación del conocimiento, para contribuir con el logro de los objetivos de la Prefectura Naval Argentina en general y del Instituto Universitario en particular (IAI, pág. 275).

Con la conformación de los Institutos de Formación (IFOR) de la Prefectura Naval Argentina se fusionan las bibliotecas de la Escuela de Oficiales y de la Escuela de Suboficiales que ofrecían sus servicios hasta ese momento. La fusión dio origen a la Biblioteca Mariano Moreno, que si bien contaba con escasos recursos ofreció un buen servicio a la comunidad.

Desde el mes de mayo del año 2014 las autoridades de IFOR decidieron iniciar un proceso de mejora de los servicios y puesta en valor, no sólo de la Biblioteca Mariano Moreno de IFOR sino también encarar y lograr la unificación de las diferentes bibliotecas pertenecientes a la Prefectura Naval Argentina.

Teniendo en cuenta este proceso de puesta en valor de la Biblioteca Mariano Moreno y el sistema integral a utilizar, se decide crear la Red de Bibliotecas de Prefectura Naval Argentina (ReBiPNA), incorporando en esta red a la Biblioteca del Instituto de Formación Docente (IFDO), la Biblioteca de la Escuela Superior (ESUP) y la Biblioteca del Edificio Guardacostas, conocida como Biblioteca Central.

Se plantea cumplir en los siguientes 3 años los objetivos detallados a continuación:

Instalar de un sistema Integral de gestión bibliotecaria: Capacitar al personal profesional, capacitar al personal no profesional, creación de una Red de Bibliotecas de Prefectura Naval Argentina y unificar los criterios de procesamiento documental de las distintas unidades de información.

### **Organización. Servicios de información e informáticos**

Pueden hacer uso de la Biblioteca Mariano Moreno los alumnos regulares, docentes, investigadores, personal que se desempeña en IFOR y en PNA, graduados y familiares del personal de PNA; como así también el público en general.

La Biblioteca Mariano Moreno está organizada con la modalidad de estantería mixta: abierta y cerrada a los usuarios, y sus funciones están diagramadas de acuerdo al siguiente esquema: tareas administrativas, servicios al público, procesos técnicos, adquisición de bibliografía, y actividades culturales y recreativas, como, por ejemplo, visita a la Feria del Libro.

Según el IAI (pág. 78), la Biblioteca ofrece los siguientes servicios a los usuarios: lectura en sala general, sala de estudio, referencia, préstamos en sala, lectura en sala, préstamos en el aula, préstamos a domicilio, préstamos especiales, asesoramiento bibliográfico y de confección de trabajos, impresión de trabajos, servicio de foto-

copias, uso de computadoras, acceso wifi, catálogo online - OPAC, asesoramiento en el uso de equipamiento informático, disseminación selectiva de la información - DSI, alertas bibliográficas y formación de lectores.

Hasta la fecha no cuenta con el acceso a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología - MINCyT.

### **Presupuesto, infraestructura y recursos humanos**

Los recursos presupuestarios del IUSM provienen del presupuesto destinado a la propia PNA, ya especificado en la ley de creación. La Biblioteca Mariano Moreno no participa de las definiciones presupuestarias para su funcionamiento, recibe fondos para adquisición de material bibliográfico y no cuenta con una partida presupuestaria asignada para la compra sistemática. Recibe donaciones, especialmente de obras de literatura. Actualmente se está analizando la implementación de un sistema de canje con otras unidades de información.

Está en proceso de elaboración la redacción de un manual de desarrollo de colecciones, con el fin de normalizar los criterios de incorporación de materiales y fortalecer las áreas temáticas que se encuentra menos representadas o desactualizadas y evitar el crecimiento no controlado de las colecciones (IAI, pág. 174). Se recomienda asignar a las bibliotecas un presupuesto destinado a la adquisición de material bibliográfico en formato impreso y digital; es necesario ampliar el acervo bibliográfico para lograr un crecimiento equilibrado de volúmenes.

### **Infraestructura**

La Biblioteca Mariano Moreno tiene una superficie cubierta de 390 m<sup>2</sup>, ofrece sus servicios a los usuarios del Departamento Académico Escuela de Suboficiales (AESU) y del Departamento Académico Escuela de Oficiales (AEOF).

Cuenta con dos plantas en las que hay capacidad para 150 puestos de lectura en bancadas construidas para tal fin; cada bancada tiene capacidad para 6 lectores. Se distribuyen 6 en la planta alta destinada a la lectura silenciosa y 12 en la planta baja, donde además existen dos mesas con capacidad para 8 lectores cada una. La iluminación es adecuada, recibiendo mucha luz natural por tener la planta alta vidriada, y todo el contorno de la Biblioteca con ventanas. Además, cuenta con iluminación artificial provista por 16 tubos fluorescentes en planta baja, distribuidos en grupos de 4 tubos por sector; ocho tubos, de a dos, en planta alta y 5 tubos en planta baja en el sector de trabajo del personal. Posee 2 equipos de aire acondicionado y 5 calefactores a gas. Son 5 los ventiladores de techo que existen. Las estanterías suman un total de 178 metros lineales, y son metálicas reforzadas, de 5 estantes cada panel. Se encuentran distribuidas en el sector de trabajo del personal y existen otros estantes distribuidos en la sala de lectura de planta baja.

El equipamiento informático está compuesto por 15 PC, en las que los usuarios cuentan con acceso libre a Internet. El personal de Biblioteca tiene a su disposición dos computadoras, una de ellas con impresora HP LaserJet P1006. El servicio de fotocopidora funciona en forma gratuita para los usuarios, debiendo llevar las hojas de papel que estimen necesitarán para la copia. El acceso al fondo bibliográfico por parte de los usuarios es mixto, existiendo sectores de la colección de acceso abierto y otros cerrados.

Sectores de la Biblioteca: áreas de trabajo, sala de lectura, sector circulación y depósito del material bibliográfico.

*Planta baja:* área de referencia, atención al público, sector circulación y préstamos, sala de lectura, conexión a wifi, depósito de libros (tesis, tesinas y material en otros soportes), hemeroteca, área procesos técnicos, dirección y área de Gestión de Compras.

*Planta alta:* área de Internet, sala de lectura silenciosa y conexión a wifi.

El espacio asignado a la Biblioteca está distribuido en dos plantas, este ordenamiento no es el más adecuado para la circulación del material y de los usuarios, tampoco permite optimizar las tareas del personal de la Biblioteca y brindar los servicios en forma más eficaz. Cabe señalar que el espacio correspondiente a las áreas de trabajo del personal y del depósito de libros, publicaciones periódicas, etc. es suficiente en las actuales condiciones. Sería conveniente evaluar la posibilidad de redistribuir los espacios destinados a oficinas para el personal y destinar un espacio mayor para facilitar un crecimiento del acervo bibliográfico a mediano y largo plazo.

### **Recursos humanos**

Si bien en la actualidad el cargo de Coordinación de Bibliotecas que figura en el organigrama de la Biblioteca Mariano Moreno se encuentra vacante (Información complementaria), han formado un Comité de Bibliotecas que tiene como tarea principal en esta primera etapa la elaboración de un reglamento marco, con la participación de los actores que definirán las decisiones a tomarse, para luego redactar el reglamento particular de cada unidad de información.

El plantel de la Biblioteca está conformado por una bibliotecaria (título terciario, cursando la Licenciatura en Bibliotecología y Documentación), responsable de la Biblioteca que cumple tareas de organización y gestión, y dos auxiliares (un suboficial licenciado en Comunicación - Eter/ISER y una marinera), que cumplen diferentes tareas administrativas y de atención al público.

La bibliotecaria, responsable de la Biblioteca, está dedicada a las tareas de administración, procesos técnicos, gestión, desarrollo de la colección, referencia, formación de usuarios, formación del personal, etc.

*Funciones y tareas:* atención al público, asesoramiento bibliográfico a los lectores, búsqueda bibliográfica general y específica, supervisión del trabajo de los auxiliares, diseminación selectiva de

la información (DSI), control de adquisiciones, proposición y realización de actividades especiales en Biblioteca (charlas, talleres, etc.), realización del procesamiento documental del material que compone el fondo bibliográfico, control de préstamos, realización de estadísticas de uso y articulación con los Departamentos Académicos (IAI, pág. 176).

El personal auxiliar se encuentra afectado a las tareas administrativas, tareas de circulación y préstamo, ordenamiento de la colección en estanterías, procesos de identificación del material bibliográfico, etc. Carga horaria: 1 en turno mañana y 1 en turno tarde.

*Funciones y tareas:* atención al público, asignación de turno en las PCs de la sala de lectura y control de tiempos de uso y de estado y funcionamiento de las mismas, mantener el orden de mesas y sillas de la sala de lectura, preparación de material para el estante, revisión del orden de los estantes y recopilación de datos de consultas diarias (IAI, pág. 177).

La Biblioteca también cuenta con dos pasantes, personal de PNA capacitado para realizar tareas de inventariado, sellado y procesamiento documental de tesis de egresados de AEOF, ingreso de los datos por medio del SIGB, ubicación del material procesado en el estante específico, revisión de orden de estantes (Información complementaria).

En los últimos años la Biblioteca y su personal se vieron afectados por diferentes cambios en el plantel: jubilaciones y/o renuncias. Sin lugar a dudas esto ha impactado en la organización de la Biblioteca y en el desarrollo de las tareas diarias que desempeña el personal que se encuentra en actividad. Cabe señalar que debido a estos cambios cuentan con dos cargos vacantes. Sobre el equipo humano, se destaca el compromiso del personal con su trabajo, en la realización de las diferentes actividades y en la atención a los usuarios, como así también en el interés de crecer profesionalmente.

En la medida que se vayan concretando nuevos proyectos, se diseñen recursos y nuevos servicios utilizando software social, se planifique la difusión y promoción de los servicios, la capacitación del personal, la formación de usuarios, y, además, si aumenta la cantidad de usuarios, si se decide implementar una política de desarrollo de colecciones y como consecuencia aumente el acervo bibliográfico, este equipo humano resultará escaso.

## Usuarios

Se detalla a continuación la cantidad de usuarios de la Biblioteca Mariano Moreno correspondiente al año 2016.

**Tabla 7. Biblioteca Mariano Moreno. Año 2016**

Usuarios	CANTIDAD
Alumnos	1.175
Docentes	75
<b>Total</b>	<b>1.250</b>
Simple	67

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas.*

En la Biblioteca Mariano Moreno, de acuerdo a los datos del año 2016, la cantidad de usuarios asciende a 1.250. Considerando que la población estudiantil del IUSM año 2016 supera los 2.000 estudiantes matriculados, de carreras de grado, posgrado y egresados, y una planta docente integrada por 188 docentes (IAI, pág. 89), la cantidad de usuarios de la Biblioteca es razonable. De todos modos, para interesar a la comunidad universitaria e incrementar el número de usuarios de la Biblioteca es conveniente encarar y desarrollar esta actividad teniendo en cuenta estándares internacionales (ALA. *Standards for Libraries in Higher Education*, Febr. 2018).

Con relación a la formación de usuarios, desde la Biblioteca se llevan a cabo capacitaciones no sistemáticas pero regulares sobre el uso del catálogo en línea - OPAC a los alumnos que asisten, como también sobre la composición de las colecciones y uso de los servicios (Ficha SIEMI). Se sugiere organizar, diagramar y realizar actividades orientadas a la formación permanente de usuarios.

### **Colección. Acervo bibliográfico**

El acervo bibliográfico está compuesto por obras de referencia: diccionarios, enciclopedias, etc.; bibliografía obligatoria; publicaciones oficiales, normativas institucionales; colección de obras que complementan la formación académica e integral del lector; tesis y tesinas; módulos de cátedra realizados por el cuerpo docente; materiales y colecciones especiales, de distinta naturaleza y soporte. La Biblioteca posee también una “Colección de obras valiosas” y una hemeroteca, con publicaciones periódicas (revistas, diarios, boletines, anuarios, etc.).

Para lograr un crecimiento de la colección ordenado, de acuerdo a normas y directrices internacionales (normas y directrices REBIUN. Recomendación cuantitativa: colección básica 50.000 volúmenes), en concordancia con las carreras que se dictan en el IUSM y teniendo en cuenta las necesidades de información de los usuarios, se recomienda implementar una política de desarrollo de colecciones bibliográficas en diferentes soportes (impreso y electrónico). La colección cuenta con 3.814 títulos de libros soporte papel y la cantidad de ejemplares es de 7.587, está especializada en navegación, náutica, administración, barcos, economía, criminología, medio ambiente, historia, deportes, informática, etc.

## Libros

BIBLIOTECA MARIANO MORENO	CANTIDAD DE TÍTULOS	CANTIDAD DE EJEMPLARES	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
Libros en papel	3.814	7.587	190

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas.

## Publicaciones periódicas:

BIBLIOTECA MARIANO MORENO	CANTIDAD DE TÍTULOS	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
Publicaciones en papel	15	1	
Publicaciones digitales	1	s/d	190

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas.

Una de las tareas principales a realizar en el proceso de puesta en valor de la Biblioteca ha sido lo relacionado con las colecciones que componen el fondo bibliográfico, tanto en lo que refiere a su temática como a su clasificación en el estante, sobre todo porque si bien en la actualidad el acceso es mixto, con sectores abiertos y otros cerrados al público, se estima que la apertura total de los estantes va a ofrecer mejores posibilidades de acceso y aprovechamiento del fondo bibliográfico (IAI, pág. 179).

## Circulación. Préstamos y referencia

La Biblioteca Mariano Moreno ofrece los siguientes servicios: consultas en sala de lectura, préstamos y reclamos, servicio de referencia, OPAC, etc. Se presenta a continuación un cuadro con los préstamos a domicilio, consultas en sala y acceso a Internet correspondientes al año 2016 (IAI, pág. 182).

BIBLIOTECA MARIANO MORENO - AÑO 2016			
CONSULTAS EN SALA	ACCESO A INTERNET	CANTIDAD DE EJEMPLARES	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
5.421	6.387	7.587	190

La Biblioteca Mariano Moreno cuenta con un Reglamento, que tiene por finalidad establecer las normas que regulan los servicios que presta, satisfacer las necesidades de información de los usuarios y fortalecer vínculos entre las Unidades de Información de la PNA y otras instituciones afines.

Si bien desde la Biblioteca se brinda el servicio de referencia en forma presencial y por correo electrónico, se percibe en la visita a la institución poca difusión de los servicios, productos y demás recursos disponibles. Resulta conveniente que se reformulen criterios y se planifique un área de referencia, atención al público y servicios al usuario, *in situ* y en línea, teniendo en cuenta normas y directrices internacionales (Normas IFLA. Directrices para el Servicio de Referencia Digital), que incluya campañas de difusión y promoción de los servicios, y capacitación del personal, formación de usuarios, etc.

### **Procesos técnicos. Recursos informáticos - equipamiento**

Para la gestión de la información, la automatización de servicios y el procesamiento del material bibliográfico, préstamo y circulación, recientemente se ha adoptado el sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha. El software se encuentra instalado en un servidor de la Dirección de Información y Comunicaciones (DICO) de la Prefectura Naval Argentina y es administrado en las cuestiones informáticas por personal de IFOR (IAI, pág. 171).

Con este software han desarrollado y puesto en marcha el Catálogo colectivo de la Red de Bibliotecas de la Prefectura Naval Argentina (ReBiPNA), que está conformada por: Biblioteca de la División Técni-

ca de la Navegación (Dirección de Operaciones), Biblioteca Mariano Moreno dependiente de Institutos de Formación (IFOR) (Dirección de Educación Instituto Universitario de Seguridad Marítima), Biblioteca del Instituto de Formación y Capacitación Docente (IFDO), todos los reservorios documentales de las Direcciones, organismos y dependencias de la Prefectura Naval Argentina (PNA), todos aquellos que se conformen en el ámbito de la PNA.

El sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha contempla todas las funciones que deben realizarse dentro de una biblioteca universitaria. El software fue adoptado por la Biblioteca Mariano Moreno (IFOR) y la Biblioteca del Instituto de Formación Docente (IFDO), ambas bibliotecas han implementado aplicaciones informáticas: catalogación, circulación y OPAC. La Biblioteca de ESUP no ha implementado aún aplicaciones informáticas. En el OPAC - Catálogo online de las ReBiPNA, los usuarios pueden realizar búsquedas, verificar la disponibilidad de libros en biblioteca, realizar reservas y renovaciones, etc.

La catalogación descriptiva se realiza con Formato MARC 21 para la descripción bibliográfica y control de autoridades, utilizando como código de catalogación las AACR2 (*Anglo-American Cataloguing Rules, Second Edition*); para la clasificación se utiliza ARMARC para Pequeñas Bibliotecas y la clasificación decimal de Dewey para la ubicación física en el estante (IAI, pág. 172).

Desde la Biblioteca se señala la necesidad de contar en el área con la colaboración y soporte de una persona con perfil informático, con el fin de recibir capacitación sobre los diferentes módulos de circulación, catalogación, publicaciones periódicas, reservas, gestión de usuarios, etc. del sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha; como así también para resguardar y enriquecer los contenidos del catálogo OPAC y automatizar las diferentes áreas de la Biblioteca.

En relación con los recursos informáticos, cabe señalar que la Biblioteca actualmente dispone de una cantidad adecuada de equipamiento informático para el personal y los usuarios. De todos modos y ante la necesidad de generar acuerdos de cooperación con otras bibliotecas, intercambiar información y participar en redes y consorcios de unidades de información, se estima que será necesario fortalecer e incrementar los recursos informáticos a mediano y largo plazo.

### **Convenios y cooperación. Redes y consorcios**

Los convenios y las redes en las que participa la Biblioteca Mariano Moreno son:

#### ***Red de Bibliotecas de las Fuerzas Armadas - REBIFA***

Actualmente participan en REBIFA 61 bibliotecas de diferentes organismos militares. Su objetivo es coordinar, concentrar y difundir toda información bibliográfica de interés en el ámbito de Defensa Nacional, Historia, Ciencia y Tecnología Militar.

#### ***Red de Bibliotecas de Prefectura Naval Argentina - ReBiPNA***

A partir del mes de mayo de 2014 se inicia el proceso de sistematización y puesta en valor de los procesos y servicios de la Biblioteca Mariano Moreno, y en base a las posibilidades del sistema integral a utilizar, las autoridades deciden crear la Red de Bibliotecas de Prefectura Naval Argentina (ReBiPNA), ampliando el espectro con la incorporación la Biblioteca del IFDO, la Biblioteca de la Escuela Superior y la Biblioteca del Edificio Guardacostas.

Se están realizando las gestiones para que las bibliotecas que conforman la ReBiPNA puedan acceder a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. Cabe señalar que, según las acciones de mejoramiento

en Biblioteca mencionadas en el Informe de Autoevaluación, se gestionará la integración de las bibliotecas a la Red Interuniversitaria Argentina de Bibliotecas - RedIAB (IAI, pág. 198).

### **Servicios informáticos**

La Biblioteca no cuenta con un espacio web en el portal de la institución; se sugiere que diseñen y pongan en marcha un sitio web de la Biblioteca con el fin de que se convierta en un medio de comunicación permanente con sus usuarios. Es conveniente dar una mayor visibilidad a los servicios que brinda la Biblioteca, el acceso al catálogo en línea, diferentes recursos y productos. Se recomienda que desde la Biblioteca se encare un proceso de reingeniería de los servicios bibliotecarios basado en las nuevas tecnologías, que además de mejorar los existentes se desarrollen e implementen nuevos servicios con una visión creativa e innovadora.

Por otro lado, sería interesante que desde la Biblioteca se promueva la comunicación e interacción con el Centro de Educación Universitaria a Distancia del IUSM, esto permitiría que se dispongan los servicios y recursos de la Biblioteca en el Campus Virtual.

### **BIBLIOTECAS. ORGANIZACIÓN Y SERVICIOS**

Además de la Biblioteca Mariano Moreno, la institución cuenta con dos bibliotecas en otras sedes: Biblioteca del Instituto de Formación Docente (sede Rectorado) y Biblioteca de la Escuela Superior (sede Olivos).

### **VISITA A LA BIBLIOTECA DEL IFDO - INSTITUTO DE FORMACIÓN DOCENTE**

La Biblioteca del IFDO se encuentra ubicada en Av. Corrientes 345 (CABA). La atención al público está diagramada en el siguiente horario: martes y jueves de 13:00 a 21:00 h (Reglamento Biblioteca IFDO).

La Biblioteca del IFDO cuenta con un Reglamento, que tiene por finalidad establecer las normas que regulan los servicios que presta; en el reglamento se detallan la misión, los objetivos, la descripción de las colecciones que componen el fondo bibliográfico, los servicios, tipos de lectores, normas de convivencia, derechos y obligaciones de los lectores, etc. La colección está ubicada en la oficina de las autoridades de IFDO, por lo que no posee sala de lectura; su fortaleza radica en la realización de préstamos a domicilio y al aula cuando lo requieren los profesores. El acceso a los documentos es cerrado, debiendo solicitarlos al personal (IAI, pág. 175).

La Biblioteca del IFDO no cuenta con presupuesto propio para la adquisición de material bibliográfico. Recibe donaciones de profesores, quienes además promueven la donación de obras específicas entre los alumnos de las carreras que se dictan, de esta forma se incrementa el fondo bibliográfico.

Se detalla a continuación la cantidad de usuarios de la Biblioteca del IFDO correspondiente al año 2016: alumnos, 21; docentes, 3; lo que da un total de 24 (Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas).

Para desarrollar las tareas cuenta con una auxiliar de biblioteca (Secretaria del IFDO) responsable del servicio; es necesario contratar recursos humanos para elaborar nuevos servicios y productos. Cabe destacar que en la actualidad el cargo de Coordinación de Bibliotecas que figura en el organigrama se encuentra vacante (IAI, pág. 173).

El fondo bibliográfico está conformado por 272 títulos de libros soporte papel y la cantidad de ejemplares es de 420, cuenta con 12 títulos de publicaciones periódicas y con material en otros soportes.

BIBLIOTECA IFDO	CANTIDAD DE TÍTULOS	CANTIDAD DE EJEMPLARES	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
<b>Libros en papel</b>	272	420	13

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas.

Servicios que presta la Biblioteca: préstamos en aula y a domicilio, reservas, préstamos especiales, etc. Pueden hacer uso de la Biblioteca IFDO, los alumnos, docentes, docentes investigadores, etc.

Sobre la circulación y préstamos, se presenta a continuación información correspondiente al año 2016: préstamos a domicilio 128 y consultas en sala no mensurable.

Respecto al procesamiento técnico del material bibliográfico, como ya se ha mencionado, la Biblioteca del IFDO ha adoptado el sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha. La catalogación descriptiva se realiza con Formato MARC 21 para la Descripción Bibliográfica y Control de Autoridades, como código de catalogación las AACR2 (*Anglo-American Cataloguing Rules, Second Edition*), para la clasificación se utiliza ARMARC para Pequeñas Bibliotecas y la clasificación decimal de Dewey para la ubicación física en el estante (IAI, pág. 172).

Cabe señalar que el personal del IFDO recibirá la capacitación en uso del módulo de usuarios y circulación de Koha una vez finalizada la totalidad de la incorporación al SIGB del fondo documental (Ficha SIEMI).

Los libros se encuentran ordenados con modalidad de estantería cerrada a los usuarios. La Biblioteca no dispone de un espacio adecuado y no cuenta con mobiliario necesario para su desarrollo y buen funcionamiento. El depósito de libros, publicaciones periódicas, etc. es suficiente para un crecimiento a corto plazo, necesitarán un espacio mayor para facilitar el crecimiento del acervo bibliográfico

a mediano y largo plazo. Respecto de los recursos informáticos, la Biblioteca no dispone de una cantidad adecuada de equipamiento informático para el personal y los usuarios.

Se está gestionando la participación de las bibliotecas que conforman la ReBiPNA a la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

## **VISITA BIBLIOTECA DE ESUP - ESCUELA SUPERIOR**

La Biblioteca ESUP (Escuela Superior) se encuentra ubicada en Corrientes 180, Olivos. Depende de la Dirección de la Escuela Superior - Sede Olivos. El horario de atención al público es de lunes a viernes de 17:00 a 21:00 h.

Sobre los recursos humanos de esta Biblioteca, para realizar todas las tareas administrativas y técnicas, atención al público, referencia y préstamos cuentan con dos bibliotecarios (título terciario), asistidos por una bibliotecaria (Lic. en Bibliotecología y Documentación) que actualmente se encuentra con una licencia prolongada.

El espacio físico de la Biblioteca es adecuado y está adaptado para personas con capacidades diferentes. Las instalaciones están ubicadas en una planta, en un primer piso, se puede acceder por escalera y también cuenta con un ascensor. El espacio distribuido en un nivel resulta óptimo para la circulación del material y la realización de las tareas del personal. En cuanto se ingresa, está ubicada el área de referencia y atención al público, la oficina del personal y el depósito de libros situado en dicha área con modalidad de estantería cerrada al público. Las salas de lectura parlante y de computadoras e Internet (sala de informática y de trabajos grupales) cuentan con espacio suficiente y buena iluminación natural y artificial. También disponen de un baño. Cabe señalar que el espacio físico es suficiente para las necesidades actuales. Precisarán un espacio mayor para facilitar el crecimiento del acervo bibliográfico a mediano y largo plazo.

La Biblioteca de la Escuela Superior (ESUP) hasta principios del año 2015 utilizó el sistema de gestión Aguapey, desarrollado por la Biblioteca Nacional de Maestros, el que utiliza formato MARC51 para la descripción bibliográfica, formato normalizado a nivel internacional. Al iniciarse la reingeniería de procesos esta unidad de información tomó la decisión de instalar un sistema integral en paralelo al de ReBiPNA, hasta que a principios de 2017 revierten esta decisión. La migración de datos se encuentra en proceso de realización, por parte de los responsables informáticos de AESU y ESUP.

La Biblioteca Central (Biblioteca de Secretaría General) utiliza un sistema comercial, no normalizado, basándose en las Reglas Vaticanas de Catalogación, que es un código obsoleto para la descripción bibliográfica. En el año 2014 fusionaron la Biblioteca Central con la Biblioteca de la Escuela Superior, por lo que su participación en ReBiPNA se encuentra detenida hasta que se acomoden las colecciones y se reestructure nuevamente (IAI, pág. 172). La Biblioteca de ESUP no cuenta con presupuesto propio para la adquisición de material bibliográfico.

Los servicios que presta la Biblioteca son: consultas en sala, préstamos a domicilio, servicio de referencia, Internet, wifi, etc. Brinda sus servicios a los estudiantes y docentes de la comunidad educativa. Se detalla a continuación la cantidad de usuarios de la Biblioteca ESUP correspondiente al año 2016.

### **Biblioteca ESUP**

<b>USUARIOS</b>	<b>CANTIDAD - AÑO 2016</b>
<b>Alumnos</b>	2.064
<b>Docentes</b>	342
<b>Total</b>	2.048
<b>Simple</b>	67

*Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la ESUP.*

El fondo bibliográfico está conformado por 2.005 títulos de libros soporte papel y la cantidad de ejemplares es de 3.634; cuenta con publicaciones periódicas (colecciones cerradas) y con material en otros soportes.

BIBLIOTECA ESUP	CANTIDAD DE TÍTULOS	CANTIDAD DE EJEMPLARES	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
<b>Libros en papel</b>	2.005	3.634	38

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Coordinación de Bibliotecas.

Sobre circulación y préstamos, se presenta a continuación un cuadro con los préstamos a domicilio y consultas en sala de los años 2016, 2017 y primer semestre del año 2018 (Información complementaria).

Biblioteca ESUP - Préstamos			
AÑO	PRÉSTAMOS A DOMICILIO	CONSULTAS EN SALA	CANTIDAD DE TÍTULOS INCORPORADOS EN EL ÚLTIMO AÑO
<b>2016</b>	s/d	1.004	190
<b>2017</b>	3.031	2.390	
<b>2018 (Primer semestre)</b>	213	501	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la ESUP.

Teniendo en cuenta que los libros se encuentran ordenados con modalidad de estantería cerrada, se recomienda reformular este servicio disponiendo la sala de lectura integrada a la estantería de acceso abierto. Se sugiere que desde la Biblioteca desarrollen un proceso de reingeniería de los servicios bibliotecarios basado en las tecnologías de información y comunicación, que además de mejorar los existentes se elaboren e implementen nuevos servicios al usuario *in situ* y en línea. Respecto de los recursos informáticos, la Biblioteca dispone de una cantidad adecuada de equipamiento informático para el personal y los usuarios.

En la sala de lectura de la Biblioteca ESUP se encuentra a disposición de los usuarios el fondo bibliográfico del Área de Inteligencia, sería conveniente que ingresen este material al catálogo en línea - OPAC de ReBiPNA. Por otro lado, considerando que la institución cuenta con otros centros y escuelas, y debido a que se estima que los mismos cuentan con material bibliográfico, se sugiere realizar un relevamiento de sus fondos e ingresarlos al catálogo de ReBiPNA. Esta actividad se sumaría a las instancias de gestión mencionadas en el Informe de Autoevaluación: “A la fecha se encuentra en marcha un relevamiento de las bibliotecas de Prefectura Naval Argentina, pertenecientes de todas las unidades a nivel nacional, con el propósito de sumarlas a la ReBiPNA” (IAI, pág. 171).

Sobre el equipo humano de la Biblioteca ESUP, se destaca la dedicación en su trabajo y el interés por crecer profesionalmente. Sería conveniente que el personal de la Biblioteca reciba capacitación en el uso de los módulos del sistema integrado de gestión de bibliotecas Koha.

Si bien los alumnos y docentes están conformes con la atención al público y los servicios que brinda la Biblioteca, han manifestado la necesidad de que se incremente la cantidad de ejemplares de libros en formato impreso. Se sugiere tener en cuenta este punto a la hora de definir la adquisición del material bibliográfico.

En relación con la formación de usuarios, cabe señalar que los docentes y alumnos están interesados en recibir capacitación e información relacionada con el uso de los diferentes recursos y servicios de la Biblioteca. Como así también con la realización de búsquedas en el catálogo en línea - OPAC, y contar con el acceso a la Biblioteca Electrónica de la Secretaría de Ciencia y Tecnología.

## **EDITORIAL GUARDACOSTAS**

La editorial Guardacostas publica regularmente textos de compilación de escritos de personal de la propia Fuerza, tales como poesías, cuentos cortos y otros; así como también material informativo (impreso, páginas web, blogs, etc.) sobre las ofertas del IUSM. Debido a que la Revista Guardacostas es uno de los medios de difusión utilizado por la Prefectura y teniendo en cuenta la actividad de la editorial, se recomienda que las Bibliotecas del IUSM y la editorial Guardacostas realicen en forma conjunta actividades de canje, distribución, difusión y promoción, etc.





El IUSM es un ámbito en el que coexisten dos perspectivas que han debido consolidarse en un proceso que aún continúa, y ha requerido el planteo de diversas estrategias y decisiones académicas, normativas, presupuestarias, con diferentes condiciones de avance y de logro. Por consiguiente, la institución ha enfrentado el desafío de construir una cultura organizacional integrada, compartida por sus miembros y efectiva para el desarrollo de las distintas dimensiones de la formación universitaria. En su informe, la institución señala en forma particular las dificultades que se han presentado y las acciones desplegadas para su superación.

Sin duda, el Proyecto Institucional constituye una herramienta normativa que, en concordancia con sus planes estratégicos constituidos por el Plan de Mejoramiento Operativo 2015-2024 y el Plan Horizonte 2013-2015, resultan claros esfuerzos para la construcción de una cultura institucional y un proyecto académico compartido.

Por otra parte, la institución enfrenta el desafío de la dispersión geográfica y una estructura funcional en gran parte descentralizada, y de cierta complejidad.

Sumado a esto, puede observarse una gran cantidad de actividades académicas que podrían denominarse “indirectas”, lo cual complejiza aún más el accionar de la institución universitaria, y requirió incrementar las distintas estructuras de apoyo administrativo y de gestión.

No obstante, en la visita al IUSM se ha podido constatar que existe una aceptable apropiación de las metas y objetivos académicos por parte de sus integrantes, en los distintos niveles de desempeño académico y de gestión institucional.

La gestión del Instituto se realiza mediante órganos colegiados (Junta Directiva y Consejo Académico Superior) y unipersonales (Rector, Vicerrector, Secretaría Académica, Secretaría de Posgrado y de Educación Permanente, Secretaría de Estudios e Investigaciones, Secretaría de

Planeamiento, Subsecretaría de Extensión Universitaria, Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, Directores del Nivel de Pregrado o Título Menor, de Carreras de Grado y de Posgrado Universitario, Presidente del Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad Marítima y Protección Ambiental y Coordinador General del Centro de Educación a Distancia.

Cabe destacar que el artículo 12 del Estatuto del IUSM determina que la autoridad máxima será la Junta Directiva, que estará presidida por el Prefecto Nacional Naval, hecho que pone a la vista la integración de las instituciones y de los estamentos que la conforman.

Pudo observarse en la visita, a través del diálogo con sus representantes de mayor responsabilidad, que existe en su conducción una cultura compartida favorecida por la comunicación y el intercambio.

Las actividades del Instituto Universitario se han visto potenciadas por la firma de convenios interinstitucionales que han favorecido las relaciones de cooperación.

El alcance de acuerdos interinstitucionales es crucial a efectos de lograr un desarrollo más efectivo del IUSM, mediante los mismos las instituciones implicadas se puedan enriquecer con las herramientas y conocimientos en temáticas afines.

La estructura institucional del IUSM descrita en el organigrama expuesto en el IAI demuestra correspondencia con la normativa vigente. A partir del análisis de su cobertura y evolución, se constata la alternancia y diversa continuidad de los mandatos de los distintos funcionarios que componen el Consejo Académico Superior. Este factor complejiza la continuidad, sostenimiento y ordenamiento de las estrategias académicas abordadas.

El Rector del IUSM es designado por el Prefecto Nacional Naval, en su carácter de Presidente de la Junta Directiva, a propuesta de sus miembros y ratificado en sus funciones por el/la Ministro/a de Seguridad.

El Vicerrector, quien depende jerárquicamente del Rector, es el responsable de la Secretaría de Estudios e Investigaciones y funcionalmente, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles.

Cabe destacar que no se presenta en el organigrama una estructura o función definida e identificable que se aboque a los procesos de evaluación institucional.

En cuanto al financiamiento, tal como se informa en el IAI, el IUSM depende exclusivamente de las partidas presupuestarias del Tesoro Nacional para su funcionamiento y continuidad, siendo éstas la única fuente de recursos.

Sin embargo, el Estatuto, en el artículo 13, inciso f, prevé que corresponde a la Junta Directiva del IUSM aprobar las políticas y el planeamiento estratégico, el presupuesto general y el plan de inversiones del Instituto Universitario elevado por el Rector, previa intervención del Consejo Académico Superior.

A partir de la visita del CPE, y de las entrevistas realizadas a sus organismos y autoridades de gestión, puede constatar que las previsiones presupuestarias requeridas para el financiamiento del IUSM se integran en gastos de funcionamiento e infraestructura de esta dependencia y de las otras que constituyen la Subjurisdicción 6 de Prefectura Naval Argentina, incluida en la Jurisdicción 41 del Ministerio de Seguridad. En síntesis, a la fecha del Informe, la resolución presupuestaria involucra e integra gastos e inversiones de ambas instituciones, con escasa discriminación.

Si bien la asignación de partidas por parte de la Prefectura ha permitido el desarrollo y la continuidad de acciones institucionales y las responsabilidades estratégicas distribuidas en buena parte del Territorio Nacional, la disposición de cuentas presupuestarias para financiamiento del IUSM, con discriminación de fuentes y de partidas por inciso abocadas exclusivamente a la actividad de formación universitaria con

discriminación de gastos de personal, objeto, directivos, docentes y no docentes, permitiría tomar criterio más fundamentado acerca de la suficiencia de asignación presupuestaria para cada dimensión académica y de gestión y para la actividad institucional e interinstitucional.

En ocasión de la visita se ha brindado información presupuestaria complementaria, sin embargo, en ella sólo se incluyen gastos menores de funcionamiento, refrigerio, combustible y varios.

Las autoridades brindaron ampliaciones acerca del financiamiento derivado de gastos en personal o inversiones, como así también de servicios provistos por terceros, constatándose que han sido cubiertos en tiempo oportuno.

No obstante, y a pesar de haberse completado datos en las entrevistas, debe resaltarse que aún faltan elementos para poder profundizar el análisis en esta dimensión del Proyecto Institucional del IUSM y su impacto en funciones sustantivas, tales como docencia, investigación y transferencia, vitales en un proyecto educativo de enseñanza superior.

Tal como se ha señalado, no existe desarrollo de otras fuentes alternativas para el funcionamiento y la sostenibilidad de la institución. Resultará conveniente que, en un futuro próximo, se desplieguen otras posibilidades y nuevas fuentes de financiamiento autónomo para potenciar actividades y el desarrollo académico progresivo, tales como convenios y acuerdos interinstitucionales de interés conjunto con otros organismos e instituciones.

En cuanto a la gestión administrativa, aún pueden constatarse procesos inconclusos respecto de la elaboración o aprobación de normativas y procedimientos, sumado a un alto grado de concentración en la tramitación de gastos significativos, a diferencia de la descentralización del procesamiento de gastos menores que resulta más ágil y eficaz. Estas tramitaciones, en algunos casos, resultan de procesos mixtos entre la institución universitaria y la PNA.

La composición, financiamiento, organización y capacitación de los recursos humanos afectados al funcionamiento del IUSM han sido un complejo desafío de transformación y reingeniería; y su IAI lo presenta detalladamente.

La descripción de la composición del personal de conducción, de gestión y docente muestra una dotación relativamente equilibrada y seguramente deberá ir consolidándose para abordar en forma cada vez más plena el proyecto institucional del IUSM.

En particular, las necesidades derivadas en algunas áreas tales como la capacitación en las tecnológicas e informáticas y de los procesos de gestión administrativa más descentralizadas. Aún existe personal que desempeña funciones en el IUSM y se encuentra designado en los Institutos de Formación de la Prefectura Naval Argentina.

En lo que refiere a los sistemas de registro y procesamiento de la información académica para el control y el resguardo de documentación, como corolario de la transformación institucional, resulta evidente que el IUSM ha debido transitar un exigente proceso de adecuación de los sistemas de información, tanto en lo referido a la gestión administrativa como presupuestaria y particularmente de los que sustentan la actividad académica (bases de datos de alumnos y docentes).

Los esfuerzos realizados para la adecuación de los sistemas de información, aunque han sido significativos, resultan aún incompletos.

Tal es el caso del uso de los soportes SIU, tanto Guaraní como Araucano, abocados al seguimiento de la información de los aspectos académicos como estadísticos.

Desde 2010 se ha incorporado el componente SIU CICer (Certificados de Estudio y Diplomas) y el SIU SIPES (gestión de los planes de estudio).

Para el registro de los docentes se utiliza un sistema propio desarrollado por la fuerza denominado SUPERA, que permitió la organización de datos en las fichas SIEMI.

Asimismo, se sugiere estudiar la posibilidad de instalar el SIU-Mapuche (docentes) y el SIU Wichi (gerenciamiento).

El parque de equipamiento informático disponible muestra avances en el período informado pero aún requiere actualización y mayor dotación de hardware, en particular en el área de bibliotecas.

Respecto de la infraestructura y equipamiento, la institución cuenta con edificios en excelente estado de conservación que permiten un óptimo desarrollo de la función formativa. Del mismo modo, la residencia de aspirantes se encuentra equipada en recursos materiales y tecnológicos y en óptimo estado.

Se cuenta con simuladores de alta complejidad que permiten evaluar las capacidades y competencias alcanzadas por los aspirantes, entre otros recursos materiales de alto nivel de complejidad.

Será muy importante generar estrategias para potenciar su uso en acciones vinculadas a la transferencia y la investigación inter e intra-institucionales.

De la lectura del IAI puede constarse que toda la oferta académica de grado, posgrado y capacitación del IUSM se dicta en forma presencial.

Cabe destacar que la formación académica otorga un título de pregrado o grado en forma paralela con la formación correspondiente a los primeros grados de la carrera policial.

Asimismo, se ofrece la formación de Marineros, quienes, si bien no ingresan directamente como alumnos del IUSM, sino que se forman en Centros de Instrucción y Adiestramiento de la PNA, tienen la posi-

bilidad de incorporarse al segundo año de la tecnicatura elegida por otorgamiento de equivalencias de asignaturas.

El Estatuto incluye Unidades del Sistema Educativo de la PNA, consideradas localizaciones por dedicarse a acciones de capacitación y extensión con algunos trayectos de formación.

Por Decreto PEN N° 1389/02 se conformó el Sistema de Planeamiento Estratégico para consolidar el funcionamiento del Instituto Universitario en su etapa de organización y normalización como universidad integrada al sistema de educación superior nacional.

La Disposición N° 02/03 del IUSM crea todas las Comisiones de Especialistas (y Subcomisiones por temas) para llevar a cabo las acciones previstas en el Plan Estratégico, en particular el Plan de Reconversión (reubicación y reencasillamiento) de todo el plantel docente del Sistema Educativo de la PNA, a la nueva estructura universitaria a partir de enero del 2010.

Estas normas constituyen, sin duda, un elemento estructurador central para la reorganización institucional.

Sin embargo, existen a la fecha de presentación una serie de normas derivadas aún no aprobadas.

En el Informe de Autoevaluación, la organización de la estructura académica se detalla claramente. Se trata de una organización compleja, producto de procesos de integración institucional que ha avanzado notablemente en el período informado.

Con anterioridad, se han puntualizado los órganos unipersonales y colegiados dedicados a la gestión institucional. Sin embargo, a la fecha de producido el Informe de Autoevaluación se encuentran sin designación de responsables algunos cargos relevantes destinados al planeamiento, asuntos estudiantiles, evaluación institucional.

Esta situación podría afectar la calidad de los procesos académicos y su pleno desarrollo. Se presentan dos situaciones diversas: coberturas transitorias efectuadas por personal dedicado originariamente a otras funciones y cargos sin cubrir.

La cobertura plena de los cargos de gestión resultará, seguramente, un factor que contribuirá a la mejora académica.

El Estatuto del IUSM establece cinco agrupamientos o escalafones docentes.

La Comisión de Equipo Interdisciplinario llevó a cabo el proceso de reconversión y reubicación de todo el personal docente en funciones, en particular, la reubicación del personal que venía desempeñándose en la PNA

Asimismo, formuló el Reglamento para la Administración del Personal Docente aprobado por Resolución del IUSM N° 03/09.

La institución cuenta con dos modalidades de acceso a cargos: concursos de títulos y antecedentes, que han permitido continuar con la etapa de reubicación, y concursos de antecedentes y oposición (para situación de titularidad).

La primera categoría es la única que se ha aplicado a la fecha informada.

En su IAI, la institución refiere que aún existen inconsistencias entre situaciones de revista de docentes y lo informado en SIEMI, y diferencias entre las funciones efectivas y las designaciones docentes.

Si bien el proceso de reingeniería de recursos humanos que debió llevar adelante ha sido complejo y pueden observarse avances, será importante progresar en la regularización de lo descripto.

Las diferencias entre las diversas unidades que conforman el IUSM son notables en cuanto a la situación de los docentes: categorías, dedicaciones, cantidad de titulares y auxiliares, titulación, etc.

Puede pensarse que se debe a las distintas organizaciones que les han dado origen. Sin embargo, se sugiere avanzar paulatinamente hacia el completamiento y equilibrio de los planteles, en línea con los requisitos de la formación universitaria.

Por otra parte, en general, se observa suficiencia y una relación adecuada de la cantidad de docentes requeridos para la atención de alumnos.

Se señala que las dedicaciones no resultan suficientes a la fecha informada. No se cuenta con un número representativo de dedicaciones exclusivas ni especiales para docencia. Las dedicaciones para investigación y extensión universitaria son escasas.

Si bien las autoridades asumen la dificultad de abordar dedicaciones para la totalidad de las dimensiones universitarias y señalan la necesidad, aún pendiente, de clarificar las obligaciones docentes, la institución desarrolla múltiples actividades, en variadas localizaciones y diverso espectro formativo. Cuenta con acciones de extensión e investigación, aunque aún escasas. Será conveniente, entonces, potenciar, mediante un plan definido, las dedicaciones docentes para la concentración en las diversas funciones sustantivas.

Del mismo modo, la situación respecto de la titulación de los docentes con un nivel igual o mayor a la formación impartida es sumamente dispar entre las unidades académicas, probablemente por el diverso origen y conformación institucional.

En lo que refiere a las políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente, el IAI detalla gran cantidad de acciones, variadas y propias de cada localización. For-

man parte del Plan de Capacitación Docente Continua (Disposición 7/95). Se han abordado las siguientes transformaciones: orgánicas (departamentalización de la enseñanza y servicios de apoyo), curriculares (modificación de planes de estudio) y pedagógicas (didácticas/metodológicas).

Las condiciones de admisión e ingreso de alumnos son establecidas por el Consejo Académico Superior.

Cada una de las carreras de las distintas unidades académicas presenta requisitos de ingreso propios. Se suman a estos, las condiciones particulares requeridas para el ingreso a la PNA.

El profesorado universitario y los posgrados contemplan el ingreso directo, con los requisitos propios del personal de la Fuerza.

Todas las carreras poseen cupos de ingreso establecidos por la PNA, según lineamientos del Ministerio de Seguridad.

Cada unidad académica cuenta con sus propias acciones destinadas al seguimiento de alumnos y resultan diversas entre sí, con distintos tiempos de ejecución. La mayoría de las acciones descriptas se concentran en el inicio de las trayectorias académicas.

Respecto de la culminación de las carreras, la institución describe serios inconvenientes en las tasas de graduación de algunas de ellas (licenciaturas) y lo atribuye a la necesidad de aprobar la tesina o trabajo final de graduación.

Las carreras de posgrado no cuentan con egresados a la fecha de producido el Informe de Autoevaluación.

La institución ofrece múltiples y variadas acciones y definiciones institucionales que favorecen el bienestar estudiantil, entre las cuales el acompañamiento de tutores es muy importante. El área está a cargo

de la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, de la cual dependen los proyectos, programas y acciones destinadas al bienestar estudiantil (arts. 52 y 53 del Estatuto).

Cuenta asimismo con una Comisión Asesora convocada bimestralmente para coordinación y planificación de actividades.

Se organiza así un Plan Anual de Actividades de la Subsecretaría con la Planificación Operativa y Estratégica del IUSM.

Se presenta un análisis muy detallado del área con escasas referencias a datos de impacto.

Las tasas de egreso y el tiempo empleado para la graduación presentan un comportamiento totalmente dispar en las carreras de los diversos grupos de la oferta académica: cuando la tasa de egreso en tiempo real de las tecnicaturas es cercana al 90%, para las licenciaturas se observa una gran demora producto de la inclusión del TFC (trabajo final de carrera).

Se atribuye este comportamiento dispar a la necesidad de realizar el TFC dado que los alumnos aprueban todas las obligaciones académicas, excepto este trabajo final.

La institución ha intensificado las acciones para revertir esta situación y lograr que una mayor cantidad de alumnos puedan terminar su carrera, a tal fin se potenciaron los recursos humanos aumentando la carga horaria de los docentes que realizan la tutoría de TFC y se han incorporado tutores.

Sin embargo, la misma institución afirma que hasta el momento no se ha logrado una mejora significativa.

La institución no cuenta aún con un programa sistemático de seguimiento de graduados. Se encuentran abocados a la realización de

encuestas a graduados, *Focus group* y entrevistas a egresados de más de 3 años de egresados.

En cuanto a la actividad institucional destinada al área de investigación, el IUSM informa en el IAI que se han realizado avances en las áreas normativa, administrativa y de recursos informáticos.

El antecedente del campo investigativo se encuentra en la creación y desarrollo del Centro de Estudios Estratégicos, en 2001. Desde entonces se cuenta con un número importante de proyectos (entre 2003 y 2014). El Centro mencionado es preexistente a la creación del IUSM y vincula con este último en actividades de investigación.

La actividad universitaria de investigación es asumida por la Secretaría de Estudios e Investigación, que depende jerárquicamente del Vicerrector. El Secretario de Estudios e Investigaciones es designado por la Junta Directiva previo concurso de antecedentes y oposición.

A la vez, la Secretaría de Estudios e Investigación del IUSM se vincula con el Departamento de Investigación y Desarrollo en la unidad académica Escuela Superior y el Centro de Estudios Estratégicos en Seguridad Marítima y Protección Ambiental (CEES).

EL IUSM establece las áreas temáticas en las que se focalizará la investigación. Todas ellas se vinculan y son acordes a la misión y propuesta formativa de la institución.

A la fecha, cuentan con tres proyectos de investigación iniciados en el año 2014, con diversos niveles de avance. Los docentes que participan en estos proyectos desarrollan su función en carreras de pregrado, grado y posgrado y no cuentan con dedicaciones especiales, su participación es *ad honorem*.

Es importante señalar que hasta el momento no existen programas de incentivos para la categorización de los docentes propios IUSM.

Esto es uno de los puntos a mejorar a través de las políticas implementadas por la Secretaría de Investigación del IUSM.

Durante la visita, las autoridades presentes informaron que las futuras convocatorias tenderán a fortalecer el ámbito de cooperación horizontal con las instituciones científico-tecnológicas de investigación y a consolidar los instrumentos para la carrera docente-investigador en etapa de preparación.

Otro aspecto a mejorar, que fue conversado en esa ocasión, son las capacitaciones de los docentes, dado que aún no disponen de asignaciones que favorezcan la participación en cursos, jornadas, congresos u otros eventos.

En lo que refiere a oferta de posgrados, el informe de acreditación de posgrado de CONEAU establece que las carreras se adecuan a los diversos estándares.

Sin embargo, no se está desarrollando actividad de investigación en el marco de las carreras, aunque fueron presentados algunos proyectos.

La función sustantiva de Extensión Universitaria está representada en la estructura organizativa del IUSM mediante la Subsecretaría de Extensión Universitaria, ejercida por un profesional del área, y depende del Rector.

Las actividades y acciones son múltiples y variadas pues la Prefectura Naval Argentina tiene una larga tradición en la vinculación con la comunidad a través de diferentes servicios que ofrece y se gestionan a través de la Dirección de Educación, en las diferentes dependencias y unidades de formación. Un propósito principal, entonces, fue dar continuidad y organicidad a estas acciones ya existentes.

Al igual que en el área investigación, el personal responsable de la Subsecretaría se ha incorporado recientemente. El área se encuen-

tra, entonces, en la etapa de reorganización y se halla en organización una próxima convocatoria a presentar proyectos.

En ambas funciones no se informa presencia de alumnos que participen en los proyectos en curso.

Para concretar las líneas de acción del área de extensión se creó un Comité de Extensión Universitaria, el cual, al momento de la visita, no se encuentra en funcionamiento.

Durante las visitas a las bibliotecas de las unidades académicas pudo constatarse que las características del equipamiento, tanto en ejemplares versión papel como recursos informáticos para el usuario y consulta, y las publicaciones electrónicas disponibles, son muy diversas entre ellas. Sin embargo, se señala que requieren un proceso gradual de reorganización, en particular en los servicios mencionados, mejorando la funcionalidad de los existentes e incorporando nuevas opciones para optimizar el uso.

El acervo bibliográfico es dispar y debe mejorarse incorporando nuevos títulos o mayor cantidad de ejemplares de los existentes. Para esto, será importante prever asignaciones presupuestarias para este fin.

La página web institucional no incluye información acerca del funcionamiento de las bibliotecas, lo cual no promueve ni facilita su uso por parte de docentes y estudiantes.

Se destaca que las fuentes de consulta, disponibles, adecuadas y de calidad, constituyen un valor en sí mismas para la formación de alumnos de nivel universitario. Por tal motivo, se incluye este aspecto en las recomendaciones.





## **GOBIERNO Y GESTIÓN**

1. Favorecer la estabilidad de las funciones de conducción del gobierno central y de las unidades académicas, previniendo que las sucesiones de mandatos sean efectivizadas en forma ordenada y con una entrega informada de lo actuado de modo de permitir una mejora continua de la gestión.
2. Garantizar una estructura administrativa que permita el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.
3. Avanzar en la consolidación de un área específica en el organigrama destinada a los procesos de evaluación, en pos de favorecer la mejora continua del IUSM.
4. Mejorar los canales de comunicación tanto internos como externos, en las diferentes unidades académicas que integran el IUSM.
5. Continuar con los esfuerzos de articular una formación académica de calidad con una la formación específica que requiere el personal de la PNA.
6. Hacer esfuerzos adicionales para el establecimiento de una auténtica cultura universitaria de manera de traducir en comportamientos los contenidos de normas y reglamentos que se adopten, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el IUSM.
7. Incorporar a los programas de formación de recursos humanos, la capacitación en conducción y gestión universitaria.
8. Realizar esfuerzos para alcanzar una mayor articulación entre la investigación, la extensión y la docencia.

## **GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA**

9. Formular el presupuesto anual destinado al funcionamiento del IUSM de modo de conocer los recursos financieros afectados tanto en Personal, como en Bienes, Servicios e Inversiones, lo que permitirá integrar un sistema de planeamiento y logística que el Instituto requiere para su proyección y crecimiento.
10. Promover la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento con el propósito de potenciar en especial áreas como la investigación, la transferencia o la extensión.
11. Formular un Masterplan que contemple el equipamiento informático y tecnológico, así como las futuras demandas de infraestructura y los requerimientos de adecuación de la existente, y que se integre con los instrumentos de planeamiento estratégico y planificación de la Prefectura para asegurar su ejecución en tiempo oportuno.
12. Completar el marco regulatorio para su funcionamiento y la aplicación efectiva y puesta en marcha de los instrumentos adecuados para impulsar su fortalecimiento.

## **GESTIÓN ACADÉMICA**

13. Aprobar las normas institucionales propuestas por el IUSM a fin de completar y consolidar el marco normativo regulador de la actividad académica en general, reglamentos de alumnos y docentes, entre otros.
14. Designar y cubrir los cargos requeridos para completar la estructura de gestión académica.

15. Organizar instancias de capacitación integral y de evaluación del desempeño de los docentes y personal auxiliar que recuperen y otorguen unidad a las metas establecidas en el marco de la misión formativa.
16. Implementar concursos públicos por antecedentes y oposición según se estipula en la normativa de la institución, previa convalidación de cargos existentes.
17. Generar acciones, como sistemas de incentivos y estrategias de vinculación académica, a fin de promover la mayor formación y titulación de los docentes.
18. Redefinir las políticas institucionales para el claustro docente incluyendo, al menos, el análisis en profundidad del perfil académico de profesores y auxiliares y de las dedicaciones requeridas para la enseñanza, la investigación y la extensión de las unidades académicas.
19. Formular un plan de acción integral e institucional vinculado al seguimiento de alumnos que incluya las estrategias locales propuestas por la institución que se encuentran en marcha, enmarcadas en una política académica sostenida.
20. Atender la problemática de graduación de los alumnos para el diseño, desarrollo, presentación y defensa pública de trabajos finales o de grado.

## **INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

21. Generar acciones para lograr la concreción de un programa sistémico de formación y perfeccionamiento de recursos humanos para la investigación con el objeto de estimular, incrementar y luego consolidar la figura de docente investigador del IUSM.

22. Mejorar la dedicación de los docentes para desarrollar actividades de investigación e incorporarse al sistema de categorización nacional.
23. Consolidar la formación de grupos de investigación estables, aumentando el número de doctores e investigadores formados, así como graduados jóvenes y alumnos, que se integren en el desarrollo de proyectos de investigación.
24. Incrementar la articulación con el equipo de investigación que se realiza en el Motovelero Oceanográfico “Dr. B. Houssay”, no sólo por los estudios de investigación que se llevan a cabo sino también por los convenios con instituciones educativas nacionales y extranjeras y organismos de investigación como CONICET, el CIMA, la CONAE, entre otros.
25. Considerar, a mediano plazo, la posibilidad de crear una carrera de investigador estableciendo categorizaciones del personal como docentes-investigadores y remuneraciones acordes a la categoría y la dedicación que se asigne a cada investigador.
26. Promover las publicaciones en revistas nacionales e internacionales indexadas y participar en eventos científicos.

## **EXTENSIÓN**

27. Precisar los alcances de la función de extensión, en relación con las unidades académicas y las líneas estratégicas explícitas en la propuesta del desarrollo institucional.
28. Enmarcar en la estructura de proyectos de extensión las múltiples actividades que se realizan hacia la comunidad.

29. Mejorar los canales de comunicación externa a la institución y lograr un mejor vínculo con la comunidad de las distintas unidades académicas.
30. Publicar las producciones y resultados de las actividades de extensión.
31. Intensificar la articulación y coordinación con los otros institutos universitarios de las Fuerzas Policiales, obtener un mayor aprovechamiento de los convenios de cooperación académica y científica celebrados con diferentes institutos y universidades nacionales y extranjeras y acrecentar la vinculación tecnológica con empresas y organismos.
32. Integrar a las localizaciones y los centros regionales de extensión universitaria con la actividad de la institución.
33. Promocionar más activa y abiertamente los cursos de idiomas e informática, los que producen un mayor aprovechamiento de su propia red y brindan un servicio a la sociedad, especialmente en las localidades más aisladas.

## **BIBLIOTECAS**

34. Formular en las bibliotecas un proceso de reingeniería de los servicios bibliotecarios basado en las tecnologías de información y comunicación que, además de mejorar los existentes, permitan implementar nuevos servicios al usuario *in situ* y en línea, contemplando los nuevos recursos humanos que sean necesarios.
35. Asignar a las bibliotecas un presupuesto destinado a la adquisición de material bibliográfico en formato impreso y digital, con el fin de lograr un desarrollo equilibrado del acervo bibliográfico.

36. Promover la formación y actualización del personal de las bibliotecas.
37. Diagramar y realizar actividades de capacitación orientadas a la formación de usuarios.
38. Actualizar e incrementar, en cantidad y calidad, el equipamiento informático correspondiente al personal y a los usuarios de las bibliotecas.
39. Organizar y poner en marcha campañas de difusión y promoción de los servicios y productos de las bibliotecas.
40. Activar los trámites ante el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología, con el fin de obtener el acceso a la Biblioteca Electrónica.







República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2019 - Año de la Exportación

**Nota**

**Número:** NO-2019-40425029-APN-IUSM#PNA

CIUDAD DE BUENOS AIRES  
Jueves 2 de Mayo de 2019

**Referencia:** Respuesta a Informe Final de Evaluación Externa

**A:** SR PRESIDENTE DE CONEAU (AV. Córdoba 1450, C1055AAR, CABA),

**Con Copia A:**

**De mi mayor consideración:**

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con el objeto de enviar la respuesta a su NO-2019-22289879-APN-  
CONEAU#MECCYT de fecha 11 de abril de 2019, en la cual se solicitan comentarios finales sobre el  
proceso e informe de evaluación externa. Dicha respuesta se adjunta como archivo embebido.

Sin otro particular saluda atte.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, o=AR, cn=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,  
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUT 2019117364  
Date: 2019.05.02 12:53:43 -0300

Mario Enrique Burkun  
Rector  
Instituto Universitario De Seguridad Maritima  
Prefectura Naval Argentina



Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA -  
GDE  
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, o=AR,  
cn=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,  
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA,  
serialNumber=CUT 2019117364  
Date: 2019.05.02 12:53:43 -0300

IF-2019-40515702-APN-DA#CONEAU



BUENOS AIRES, 29 de abril 2019

OBJETO: Informe Final de Evaluación  
Externa.

AL SEÑOR PRESIDENTE:

Tengo el agrado de dirigirme a usted en mi carácter de Rector del Instituto Universitario de Seguridad Marítima de la Prefectura Naval Argentina (IUSM), con el objeto de expresarle las siguientes reflexiones acerca del proceso de evaluación institucional luego de realizar una atenta lectura del Informe Final de Evaluación Externa.

En primer lugar deseo agradecer a todos los miembros del Comité de Pares Evaluadores, miembros de esa Comisión Nacional y al equipo técnico que participaron en esta evaluación externa, la cual ha resultado extremadamente valiosa para nuestra institución.

Este proceso nos ha permitido reflexionar sobre nuestro modelo educativo y sobre todas las funciones inherentes a la Universidad. Hemos realizado un análisis de cada una de las recomendaciones recibidas y serán incorporadas a nuestro Plan Estratégico, respetando en todo momento las características propias y la cultura organizacional de nuestro Instituto Universitario.

Por otra parte deseo aprovechar esta oportunidad para destacar los siguientes aspectos de cada una de las dimensiones analizadas.

Tal como señala el Informe Final, el IUSM inició su proceso de Autoevaluación Institucional a los seis (6) años de la aprobación de su Proyecto Institucional y en los meses finales del 2013 comenzaron las primeras actividades con el fin de difundir el proceso en toda la comunidad académica, culminando el informe de Autoevaluación en el año 2017 y se ha sometido a la evaluación externa a cargo de los pares evaluadores de CONEAU con el fin de



desarrollar una proyección hacia la organización universitaria y establecer la evaluación como práctica continúa.

El informe reconoce la especificidad de la Prefectura Naval Argentina y se reconocen las carreras acordes al proyecto institucional del IUSM. En relación a Gobierno y Gestión está vigente la construcción institucional, en donde converge el rol educativo del IUSM articulado con la formación de la Prefectura Naval en el campo específico. El IUSM es un ámbito en el que convergen dos racionalidades o lógicas institucionales, necesariamente armonizables.

Se mantiene la forma de órganos y administración de gobierno del IUSM, desde la Autoevaluación se ha trabajado en la recategorización de la Subsecretaría de Extensión a Secretaría debido a su importancia en el sistema educativo. En septiembre de 2018, previo a la visita de los Pares Evaluadores, se formalizó por Resolución Rectoral las Bases para la Convocatoria Interna de Proyectos de Extensión DEDU-IUSM 2018-2019 y Guía para la Presentación de Proyectos de Extensión.

En Investigación y Desarrollo, debido a la reciente cobertura del responsable a cargo, se originó la expectativa de organización y de convocatoria para proyectos de investigación, plasmándose en dos Resoluciones Rectorales que aprueban la Guía Presentación de Proyectos de Investigación y Convocatoria de Proyectos de Investigación 2019-2020, los cuales tendrán una mayor participación e inserción con los alumnos y docentes que efectúan las carreras de posgrado.

En el área Biblioteca, se está trabajando en la generación de una red de bibliotecas para uso interno en la fuerza y asimismo para lograr el uso externo. A su vez se pretende avanzar con la digitalización del material.

Además, con posterioridad a la visita de los Pares Evaluadores, en noviembre de 2018, se firmó un Convenio con la Universidad de Tierra del Fuego para implementar



el intercambio académico, de investigación y de extensión universitaria, teniendo en cuenta las particularidades de ambas instituciones, ligadas a la seguridad de la navegación marítima, medio ambiente, seguridad pública y ciudadana, conforme al campo disciplinar, con objeto de conocimiento y metodologías de investigación propias.

En relación a las recomendaciones presentadas en el Informe Final, alguna de ellas ya fueron detectadas en la Autoevaluación Institucional encontrándose en proceso de desarrollo.

Sin otro particular, reiterando mi reconocimiento por la labor realizada, saludo a Ud. con la consideración más distinguida.

  
Dr. MARIO ENRIQUE BURKÚN  
Profesor  
Instituto Universitario de Seguridad Marítima

**AL SEÑOR PRESIDENTE DE LA COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y  
ACREDITACIÓN UNIVERSITARIA**

**LIC. NESTOR RAUL PAN**

**S / D**



República Argentina - Poder Ejecutivo Nacional  
2019 - Año de la Exportación

**Hoja Adicional de Firmas**  
**Informe gráfico**

**Número:** IF-2019-40515702-APN-DA#CONEAU

CIUDAD DE BUENOS AIRES

Jueves 2 de Mayo de 2019

**Referencia:** IUSM - Respuesta a Informe Final de Evaluación Externa N° NO-2019-40425029-APN-IUSM#PNA 02/05/2019

---

El documento fue importado por el sistema GEDO con un total de 4 pagina/s.

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE  
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR, o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,  
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA, serialNumber=CUIT 30715117564  
Date: 2019.05.02 14:51:52 -0300

Facundo Martín Panichelli  
Asistente administrativo  
Dirección de Administración  
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

Digitally signed by GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA -  
GDE  
DN: cn=GESTION DOCUMENTAL ELECTRONICA - GDE, c=AR,  
o=SECRETARIA DE GOBIERNO DE MODERNIZACION,  
ou=SECRETARIA DE MODERNIZACION ADMINISTRATIVA,  
serialNumber=CUIT 30715117564  
Date: 2019.05.02 14:51:52 -0300

La Prefectura Naval Argentina (PNA) solicita en el 2000 la puesta en funcionamiento de una institución universitaria ante el Ministerio de Educación. Por Ley N° 26.286 del Congreso Nacional promulgada el 11 de septiembre de 2007, se crea el Instituto Universitario de Seguridad Marítima (IUSM). A su vez, el Proyecto Académico Institucional mereció dictamen favorable de la CONEAU por Resolución N° 280/08. En virtud de este dictamen favorable, el Ministerio de Educación autoriza la puesta en marcha del Instituto Universitario, dependiente de la PNA, por Resolución N° 1778, de fecha 6 de noviembre de 2008.

El IUSM cuenta con dos sedes (Olivos y Zárate) y otras localizaciones en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires, donde sus cuatro unidades académicas desarrollan las funciones universitarias (Departamento Académico Escuela de Oficiales, Escuela Superior, Departamento Académico Escuela de Suboficiales e Instituto de Formación, Capacitación, Perfeccionamiento y Actualización Docente). El Estatuto agrega Unidades del Sistema Educativo de la PNA, consideradas localizaciones por dedicarse a acciones de capacitación y extensión, con algunos trayectos de formación sistemática. El presente informe es resultado de la primera evaluación institucional del Instituto Universitario.