

UNIVERSIDAD GASTÓN DACHARY

Informe de Evaluación Externa

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Universidad Gastón Dachary / 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 978-987-3765-87-2

1. Educación Superior. I. Romero, Laura, ed. II. Título.
CDD 378.00982



99

UNIVERSIDAD GASTÓN DACHARY

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

Víctor Manuel Feijóo

Carlos Gowland

Eduardo Slomiansky

Marcelo Gabriel Benedetto

Consultor en Biblioteca

Haydee María Murga

Miembro de la CONEAU responsable

Francisco Piñón

Técnica responsable de la CONEAU

Jesica Niz

Fecha de la visita: Octubre - Noviembre de 2018

Fecha del Informe: Julio de 2019

INTRODUCCIÓN	14
Reseña histórica, antecedentes y evolución institucional	15
Contexto local y regional	16
Proyecto institucional	18
Autoevaluación institucional y evaluación externa	21
GOBIERNO Y GESTIÓN	24
Estructura de gobierno. Organización	25
Financiamiento, presupuesto y asignación de recursos	33
Organización de la gestión de los recursos	33
Indicadores	39
Evolución de recursos y gastos	41
Subsidios del Gobierno de la Provincia de Misiones	43
GESTIÓN PRESUPUESTARIA	46
Recursos humanos	51
Información de gestión	52
Infraestructura	53
Sistemas	56

GESTIÓN DE LA DOCENCIA	58
Programación y estructura académicas	59
Organización de la gestión	61
Sistemas informáticos y documentación académica	63
Matrícula y docentes	64
Perfil académico	67
Selección y carrera docente	69
Ingreso, retención y graduación	71
Becas	79
Seguimiento de graduados	80
GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	82
Políticas de investigación	83
Proyectos de investigación	84
Políticas de formación de los recursos humanos	93
Propuestas del Plan de Mejoras	93
GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN, PRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍA Y TRANSFERENCIA	94

Políticas de extensión	95
Programas de extensión	98
Política de formación de recursos humanos	101
Integración e interconexión de la UGD	104
Propuestas del Plan de Mejoras	107
BIBLIOTECAS	108
Centros de documentación	109
Organización y presupuesto	109
Recursos humanos	110
Colección, usuarios y servicios	111
Infraestructura y equipamiento	114
Posadas. Biblioteca Central	114
Posadas. Campus Urbano	115
Oberá	116
Eldorado	116
Resistencia	117
CONSIDERACIONES FINALES	118

RECOMENDACIONES	128
Gobierno y gestión	129
Docencia	130
Investigación	131
Extensión	132
Biblioteca	133
POST SCRIPTUM DEL RECTOR	136

LA RESEÑA HISTÓRICA, ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN INSTITUCIONAL

Los orígenes de la Universidad Gastón Dachary (UGD) están estrechamente ligados a los de sus fundadores, Ing. Luis E. Lichowski y Prof. Alba A. Pérez de Lichowski, que en 1990 crearon el Instituto Privado de Estudios Superiores de Misiones (IPESMI), primera institución privada laica de educación superior de la provincia.

Inicialmente, se dictó la carrera de Analista de Sistemas (primera carrera de nivel superior en el área de Informática en Misiones), incorporándose en los años posteriores tecnicaturas en las áreas de Administración, Comercialización y Comercio Internacional, como también los profesorado de Informática y de Inglés.

En febrero de 1995 se constituye la Fundación IPESMI, que presenta el proyecto de creación de una universidad y solicita al Poder Ejecutivo Nacional la autorización correspondiente para su funcionamiento.

Durante el transcurso de los trámites ante el Ministerio de Educación de la Nación, se sanciona la Ley 24521 que crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria –CONEAU– y establece que el Poder Ejecutivo no podrá autorizar nuevas instituciones universitarias hasta tanto dicho organismo se pronuncie sobre los proyectos de creación.

Finalmente, en febrero de 1998 y por recomendación de la CONEAU, el Poder Ejecutivo Nacional resuelve conceder la autorización provisoria para el funcionamiento del Instituto Universitario Gastón Dachary (IUGD)¹. Complementariamente, el 11 de junio del mismo año, el entonces Ministerio de Cultura y Educación aprueba el Estatuto

¹ Decreto PEN N° 195/1998.

Académico y los Planes de Estudio, y otorga reconocimiento oficial y validez nacional a los títulos expedidos por el IUGD.²

En julio de 1998 se inician las actividades académicas con 355 alumnos del IPESMI que solicitaron pase a la nueva institución universitaria. Proceso previsto a partir de la oportuna adecuación de los programas, cargas horarias y cuerpo docente de la institución terciaria, a fin de lograr el nivel que permitiera ese cambio.³

Durante el período de autorización provisoria se desarrolla el primer proceso de evaluación institucional externa y en 2009, se otorga al IUGD la autorización definitiva y por el mismo acto la institución cambia de denominación transformándose en Universidad Gastón Dachary (UGD).⁴

Actualmente, la UGD desarrolla sus actividades académicas y administrativas en tres ciudades de la provincia de Misiones –Posadas, Eldorado y Oberá– y en Resistencia, provincia de Chaco, y su oferta se compone de 18 carreras de grado, 4 carreras de posgrado y 5 ciclos de complementación curricular.⁵

CONTEXTO LOCAL Y REGIONAL⁶

Para definir la zona de influencia de la UGD se considera la procedencia de los alumnos de la Universidad, agrupando las sedes según la provincia donde se radican:

2 Resolución MEyC N° 1014/1998

3 IAI, pág. 16.

4 Decreto del PEN N° 138/2009.

5 Información complementaria.

6 Ficha SIEMI

- Provincia de Misiones: corresponde a las sedes Posadas Centro, Campus Posadas, Oberá y Eldorado. Resulta una zona de influencia que abarca la totalidad de la provincia de Misiones, noreste de la provincia de Corrientes (departamentos de Santo Tomé e Ituzaingó) y sur de la República del Paraguay, en especial la ciudad de Encarnación y su conurbación (Departamento de Itapúa).
- Provincia del Chaco: corresponde a la sede Resistencia, que influye directamente sobre dicha ciudad y su conurbación, además de los departamentos del este de la provincia de Chaco (Bermejo, Primero de Mayo, Libertad y San Fernando). En el año 2010, la provincia cuenta con una población total de 1.055.259 habitantes (Censo 2010).

La provincia de Misiones, situada en la región mesopotámica, posee una superficie total de 29.801 kilómetros cuadrados (0,8% del total nacional). En el año 2010, la provincia cuenta con una población total de 1.101.593 habitantes (Censo 2010).

La tasa media anual de crecimiento de la población es del 14,9 por mil y la densidad de población es de 37,0 hab/km² (2010). El 70,4% de su población se ubica en áreas urbanas (2010).

En cuanto a la información básica del contexto sociodemográfico, económico local y regional referido al asiento territorial de la UGD, la provincia de Misiones posee, sumando la red provincial y nacional, un total de 3.863 kilómetros de rutas, de los cuales 1.846 km están pavimentados (dato año 2015).

Analizado el PBG provincial por sectores obtenemos que la prestación de servicios, incluyendo al comercio, es la actividad de mayor incidencia, con una participación de 55%. Le sigue la construcción, responsable del 20%; la industria manufacturera, con un 15%, y el sector primario es responsable del 6%.

En el sector primario las principales actividades son la agricultura y la forestación. Misiones es la principal provincia productora de yerba mate, té, tabaco y bosque implantado. Yerba mate: producción de 245.000 t; superficie cultivada: 172.000 ha. Té: producción de 60.000 t; superficie cultivada: 38.000 ha. Tabaco: producción de 36.000 t; superficie cultivada: 26.000 ha. El sector forestal: producción de un millón de m³, superficie cultivada: 390.000 ha.

El sector manufacturero se basa en la transformación de la madera y en las industrias dedicadas a la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco. Respecto de la primera, hay 900 aserraderos y 2 fábricas de pasta celulósica y papel. Entre las industrias de elaboración de alimentos y bebidas, las más importantes son la industria yerbatera y la tealera. Existen 100 molinos de yerba mate y 15 empresas elaboradoras de té.

Como en toda economía actual, el sector de los servicios posee un lugar destacado. Existe un total de 65 entidades financieras, el 1,83% del total nacional. En las últimas décadas Misiones ha priorizado el desarrollo turístico en el marco de sus bellezas naturales.

PROYECTO INSTITUCIONAL

La Fundación IPESMI es una entidad sin fines de lucro que tiene entre sus objetivos generales “Promover en la región los estudios de nivel superior en las distintas áreas del conocimiento humano” y, respecto de la UGD, su Estatuto establece que “La Fundación cumplirá sus objetivos mediante el desarrollo de las actividades del Establecimiento Universitario creado por la Fundación y autorizado por el Poder Ejecutivo Nacional por Decreto 158/98”.⁷

⁷ Estatuto Social Fundación IPESMI, art. 2°.

El Estatuto Académico (EA) de la UGD⁸ establece su finalidad como objetivos y principios fundacionales, que, según el IAI, ya estaban presentes en el Proyecto Institucional original presentado y evaluado por el Ministerio de Educación y la CONEAU oportunamente. Durante el proceso de autoevaluación estos principios institucionales fueron puestos a consideración de la comunidad académica y se propuso “una misión, visión y valores compartidos, que dan rasgos propios a la institución y que orientan las políticas, estrategias y planes de acción de la UGD”.⁹

Misión (la razón de ser de la institución, el sentido de su existencia): “La Universidad Gastón Dachary es una institución misionera, enraizada en su provincia y comprometida con ella, con su país y con la región, cuya misión es la formación integral de estudiantes, docentes e investigadores con profundos principios morales y cívicos sustentados en los valores de la justicia y la solidaridad social que, a través de la docencia, la investigación, la difusión científica y tecnológica promueve el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida, aporta soluciones a los problemas que se le demanden, impulsa la difusión del conocimiento y la cultura, e incentiva la calidad académica y la vocación de liderazgo intelectual y cultural.”

Visión (la imagen del ideal de institución que se desea, la “utopía institucional”, la apreciación idealizada de lo que se busca para el futuro): “La Universidad Gastón Dachary es una institución integrada a su comunidad, reconocida por la calidad y pertinencia de la enseñanza que imparte y prestigiada por la inserción de sus egresados. Es una institución dinámica, abierta a las demandas de la sociedad, referente provincial y regional. Su cuerpo docente y directivo está altamente comprometido con la calidad, promueve

8 EA, arts. 1º y 2º (Resolución ME N° 1804/11; Boletín Oficial de la Nación N° 32.252-11.10.11).

9 IAI, pág. 21.

la innovación, el interés de sus alumnos por la problemática de la sociedad y la preservación ambiental, la solidaridad, la tolerancia y el respeto.”

Entre los valores institucionales se señalan: los actores institucionales; la educación permanente; el esfuerzo y la perseverancia; el compromiso con lo regional; la apertura al mundo; el respeto a la diversidad; la incorporación de tecnología; la superación constante; el sentido del conocimiento; y el valor de la innovación.¹⁰

La misión y objetivos institucionales están claramente definidos en el Estatuto Social (ES) de la Fundación IPESMI y en el EA de la UGD.

En cuanto al conocimiento y aceptación de los principios institucionales por la comunidad universitaria, según el resultado de las encuestas aplicadas a los docentes durante el proceso de autoevaluación, el 69% opina que la “inclusión social” es de las funciones primordiales que mejor cumple la UGD; el 56% está conforme con la “integración y comunicación” en la UGD y el 63% considera que la Universidad tiene políticas definidas de inserción en el medio. Mientras que para los estudiantes la excelencia académica y la vinculación con el medio son de los objetivos institucionales con mayor ponderación.¹¹

Formalmente la UGD no exhibe un plan de desarrollo y/o plan estratégico que articule la misión y objetivos institucionales, en el que se expliciten metas, recursos humanos y económicos, responsables, etc. Al respecto, cabría diferenciar el proyecto institucional –con una perspectiva de largo plazo– de un plan estratégico o de mejora, de alcance más acotado en el tiempo.

10 IAI, págs. 21-22.

11 IAI, págs. 160, 179, 180, 204.

En general, la comunidad universitaria, las dependencias estatales y entidades de la sociedad civil con las que se vincula la UGD, le reconocen a la Universidad el arraigo en la provincia de Misiones y el involucramiento con la problemática regional.

El EA prevé que la sede de la UGD se radique en la ciudad de Posadas y que “podrá establecer otras sedes para el desarrollo de sus actividades” si su Rectorado lo considera.¹²

AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y EVALUACIÓN EXTERNA

El proceso de autoevaluación institucional se inicia formalmente el 1º de marzo de 2016 con la conformación de la Comisión de Autoevaluación de la Universidad Gastón Dachary, integrada, a su vez, por dos subcomisiones:¹³

- Subcomisión Institucional: Rectora y Vicerrector
- Subcomisión Técnica: coordinada por un Director, con el apoyo de los secretarios Administrativo, de Extensión Universitaria y de Investigación y Desarrollo, los coordinadores de cada departamento y, los responsables de las sedes académicas.

Según el IAI, el proceso de autoevaluación incluyó encuentros con todos los claustros, donde se analizaron: logros, dificultades en el marco de la información estadística reunida, y se aplicó una encuesta especialmente dirigida a docentes, estudiantes y graduados.

12 EA, arts. 5 y 6

13 IAI, pág. 3; Resolución N° 03/A/16.

Respecto a las encuestas, y considerando la cantidad de miembros de cada estamento, el número de respuestas es insuficiente para extrapolar o generalizar sus opiniones al universo total para cada uno de ellos sobre las cuestiones indagadas.

El período bajo observación es 2009-2017 y la información recogida es sustancial, aunque se advierte la ausencia de indicadores que permitan un análisis más pertinente de los datos.

El IAI es un documento más descriptivo que analítico. Es probable que se deba a que la recolección de datos se hizo al solo efecto del informe y no a la existencia de un sistema de información estadístico, que podría generar indicadores propios que permitieran analizar y evaluar las distintas funciones de la Universidad teniendo en cuenta las particularidades de los claustros de alumnos y de docentes de la UGD.

La Evaluación Externa tiene en cuenta el IAI, la Ficha SIEMI (Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional), las Resoluciones y/o dictámenes de procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado, el sitio web oficial, así como la información aportada con posterioridad a la visita que el Comité de Pares Evaluadores (CPE) realizó a la institución, entre el 29 de octubre y el 6 de noviembre de 2018.

Durante la visita a las cuatro sedes de la UGD, en las ciudades de Posadas, Eldorado y Oberá en la provincia de Misiones y en Resistencia, provincia de Chaco, se recorrieron los edificios e instalaciones con aulas, laboratorios, bibliotecas y oficinas donde desarrolla sus principales actividades académicas y administrativas.

A fin de obtener una mirada abarcadora sobre el funcionamiento de la institución, el CPE mantuvo entrevistas con los distintos actores que componen la comunidad académica. En este sentido, se concretaron reuniones con la Rectora, el Vicerrector, miembros del Consejo Superior y del Consejo de Administración de la Fundación IPESMI, los

delegados rectorales de sede, directores de carrera y secretarios de la UGD. Hubo encuentros con docentes, alumnos y graduados de las distintas carreras y con personal de apoyo, que participaron con actitud colaborativa y con conocimiento del significado de la evaluación externa; aunque la intervención de estos estamentos en el proceso de autoevaluación institucional fue dispar. También, para conocer el grado de vinculación e inserción en el medio, se realizaron encuentros con representantes de instituciones que articulan con la Universidad en sus cuatro sedes.

ESTRUCTURA DE GOBIERNO. ORGANIZACIÓN

La UGD ha elegido la forma jurídica de Fundación para su funcionamiento dentro de las prescripciones de la Ley 24521 de Educación Superior (LES), la cual en su artículo 62° expresa que “Las instituciones universitarias privadas deberán constituirse sin fines de lucro, obteniendo personería jurídica como asociación civil o fundación”.

El órgano de gobierno de la Fundación IPESMI –persona jurídica titular de la UGD– es el “Consejo de Administración integrado por tres a cinco miembros titulares, con los cargos de Presidente, Secretario y uno a tres vocales. Los miembros fundadores ocuparán los cargos vitalicios de Presidente y Secretario”.¹⁴

Las vacantes que se produzcan en el Consejo de Administración serán cubiertas por quienes designen los miembros fundadores o, en caso de que hubiera impedimento de éstos, serán designados por los restantes miembros del Consejo de Administración en mayoría absoluta.¹⁵

Las resoluciones tomadas tendrán validez con el voto de la mayoría absoluta de los miembros. Los socios fundadores tendrán derecho a veto sobre las resoluciones del Consejo de Administración.¹⁶

La función principal de este órgano es el ejercicio de los actos jurídicos de administración y disposición necesarios para el cumplimiento de los fines institucionales.

14 ES, art. 11°.

15 ES, art. 12°

16 ES, art. 18°

El EA establece que el Rector es el responsable de la dirección de la UGD, quien junto a los secretarios y al Vicerrector conforman el Gabinete Rectoral. Asimismo, determina que los “integrantes titulares” que conforman el Consejo Superior son: el Rector, el Vicerrector, el Secretario Académico, el Secretario Administrativo, el Secretario de Extensión Universitaria, el Secretario de Investigación y Desarrollo, el Director Económico-Financiero, los Coordinadores de Departamento, los responsables de Centros Académicos (actualmente denominados Delegados Rectorales), y hasta tres representantes del Consejo de Administración de la Fundación IPESMI.¹⁷

Todos los integrantes del Consejo Superior, denominados autoridades de la UGD por el EA, son designados por el Consejo de Administración de la Fundación IPESMI por un período de tres años, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.¹⁸

La única función que le asigna el EA al Gabinete Rectoral es la participación junto al Rector de la confección del presupuesto de gastos y recursos.¹⁹

El Consejo Superior es definido por el propio EA como un “órgano de consulta y asistencia al Rector”; para analizar y recomendar al Rector políticas generales y propuestas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales. Es un órgano colegiado asesor, no de gobierno, ya que sus resoluciones o decisiones no son vinculantes ni obligan al Rector a cumplirlas o seguirlas. Prueba de ello son las competencias que se le asignan:²⁰

17 EA, arts. 7 y 8.

18 EA, art. 13.

19 EA, art. 19 inc. l).

20 EA, art. 18

- a) Analizar, proponer y elevar las orientaciones, políticas generales y planes anuales de la Universidad.
- b) Ser órgano de análisis y seguimiento de la actividad de la institución, interviniendo particularmente en los procesos de evaluación institucional.
- c) Ser órgano de consulta y asistencia al Rector.
- d) Realizar el seguimiento de la efectividad de la aplicación de los diversos reglamentos, y recomendar al Rector los cambios que considere necesarios.
- e) Elevar al Rector todas las propuestas que considere contribuyan al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
- f) Analizar las propuestas de creación de departamentos, carreras, institutos, centros académicos, facultades u otras instancias organizacionales.
- g) Proponer al Rector la sustanciación de concursos docentes y modalidades complementarias de regularización docente.

Funcionalmente por debajo del Consejo de Administración está el Rector como máxima autoridad ejecutiva y de gobierno de la Universidad. Entre sus principales funciones figura:²¹

- Dirigir las actividades de la UGD.
- Aprobar el plan anual de actividades, previa intervención del Consejo Superior.

21 EA, art. 19.

- Aprobar planes de estudio, investigación y extensión.
- Dictar y modificar los reglamentos que rigen el funcionamiento de la institución.
- Dirigir la planificación general de la Universidad, ...
- Celebrar convenios que contribuyan al mejor cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Proponer la creación de nuevas unidades o subunidades académicas, de investigación y administrativas.
- Designar y remover al personal, ...
- Confeccionar, juntamente con el Gabinete Rectoral, el presupuesto de gastos y recursos, tratarlo en el Consejo Superior, y elevarlo para su aprobación al Consejo de Administración de la Fundación.
- Disponer la intervención de cualquier organismo académico del establecimiento.

Se observa que la injerencia del Consejo Superior es poco significativa, ya que sólo se requiere su “intervención previa” para aprobar el plan anual de actividades y que deba “tratar” el presupuesto de gastos y recursos antes de elevarlo al Consejo de Administración de la Fundación para ser aprobado.²²

Al respecto y con la documentación disponible, el CPE no pudo constatar que el Consejo Superior tenga establecido un calendario de reuniones con una determinada periodicidad y que sus debates y recomendaciones se registren en actas. Es convocado por el Rector

22 EA, art. 19 inc. c).

cuando éste lo considera necesario y también pueden participar, previa aprobación del Rector, otras autoridades o personas de prestigio que aporten a las deliberaciones en carácter de “integrantes invitados”, con voz, pero sin voto.

Al Vicerrector, además de reemplazar al Rector y cumplir con las funciones que éste le asigne, le compete:²³

- Convocar, a pedido del Rector, a las reuniones del Gabinete Rectoral.
- Preparar, en consulta con el Rector, la agenda de los temas a tratar por el Consejo Superior y convocar a las reuniones del organismo, preparar la documentación para las mismas y confeccionar los borradores de actas.
- Ocuparse particularmente de la planificación y evaluación continua de la Universidad, y coordinar las evaluaciones de sus distintas ofertas académicas y funciones.

Actualmente, el Secretario Académico está a cargo del Vicerrectorado.

Las competencias específicas de las demás autoridades superiores de la Universidad están establecidas en los artículos 21 a 29 del EA.

También integran el Rectorado el Director de Posgrados, el Director Administrativo Académico, el Director Administrativo Contable y los Coordinadores del Campus Urbano, sedes Oberá, Eldorado y Resistencia.

En cuanto a la organización académica la UGD, se estructura con 5 departamentos, a saber:

23 EA, art. 20.

- Ciencias Económicas y Empresariales
- Ciencias de la Salud
- Ciencias Jurídicas y Sociales
- Arquitectura, Diseño y Comunicación
- Ingeniería y Ciencias de la Producción

Estos departamentos son para la UGD unidades académicas, allí se radican las carreras de grado y posgrado de una misma área temática o disciplinas afines. Cada carrera tiene un Director de Carrera que depende del Secretario Académico y debe actuar en relación con el Coordinador del Departamento, que es elegido entre los directores de carrera del departamento y designado, como ya se ha señalado, por el Consejo de Administración de la Fundación.

El EA prevé que cada departamento cuente con un Consejo Departamental cuya función sea “bregar por la calidad y pertinencia de las actividades académicas en cada uno de ellos, participar en las evaluaciones, proponer acciones de mejora interviniendo en las definiciones de lineamientos para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión”.²⁴ Al respecto, cabe señalar que desde julio de 2011 la Universidad ha establecido por Resolución Rectoral la integración y las funciones de estos Consejos²⁵, aunque no hay evidencias de que se haya integrado y esté en funcionamiento algún Consejo Departamental (el IAI no da cuenta de ello y el CPE tampoco pudo corroborarlo durante la visita).

24 EA, art. 11.

25 Resolución R-UGD N° 12/A/11.

Las carreras de los departamentos se imparten en cinco centros académicos o sedes que posee la UGD, a saber: Posadas Centro, Posadas Campus Urbano, Oberá, Eldorado y Resistencia (Chaco). Es así que hay carreras en más de una sede (Abogacía, Contador, Nutrición) y otras se dictan sólo en una sede (Diseño Industrial).

Cada sede tiene un responsable o Delegado Rectoral y, para la gestión académica, cuenta con los Coordinadores de las carreras que allí se imparten, en subordinación al Director de la carrera del departamento correspondiente y al Secretario Académico de la Universidad. El Delegado Rectoral depende orgánicamente del Vicerrector e integra el Consejo Superior en carácter de “responsable de centro académico”.²⁶

Sin embargo, y a pesar de que en la realidad y a consideración de los integrantes de las respectivas comunidades, el Delegado Rectoral cumple funciones relevantes en la sede, es la única autoridad a la que el EA no le asigna competencias específicas. Por ello, y para delimitar roles, en particular entre éste y los Coordinadores de carrera en la sede, sería conveniente que se le establecieran funciones y atribuciones explícitas.

Sería conveniente integrar en las sedes cuerpos equivalentes a los Consejos Departamentales o instancias/espacios de reflexión y debate, que, eventualmente, podrían ampliarse con la participación de referentes externos del ámbito científico, social y cultural.

La integración del Consejo Superior asegura la participación de la mayoría de los responsables de la gestión de las áreas académicas y administrativas de la UGD, pero con una total dependencia o subordinación al Consejo de Administración; que en la actualidad no se percibe porque todos los miembros del Consejo de Administración

26 Organigrama Institucional (IAI, pág. 24).

también integran el Superior. De esta manera se evitan posibles tensiones entre ambos Consejos, aunque se pueden confundir los roles y atribuciones de cada órgano o sus miembros.

Habría que revisar la coherencia entre los dos Estatutos –el académico y el social– ya que la concentración de atribuciones en la Fundación podría vulnerar la autonomía académica e institucional de la UGD y poner en riesgo la validez de la competencia del Consejo de Administración para designar a todas las autoridades y la independencia de las personas involucradas. Otorgar mayor autonomía a la UGD y delegar en sus órganos de gobierno y gestión –colegiados y unipersonales– todas las facultades y decisiones de orden académico resguardaría la autonomía de la Universidad prevista en la normativa.²⁷

Los únicos funcionarios académicos designados en la UGD por el Rector son los Directores de Carrera y los coordinadores o jefes de áreas de asignaturas afines.²⁸

Como ya se ha señalado más arriba, los procesos decisorios están centralizados en el Consejo de Administración de la Fundación y en el Rector; las unidades académicas y operativas de apoyo actúan de acuerdo con las directrices de estas autoridades.

En la realidad, el gobierno de la UGD está en manos de la Rectora, que simultáneamente es la Presidente del Consejo de Administración de la Fundación. Sin duda, esta concentración del poder de decisión asegura la coherencia interna de la gestión; pero, hacia el futuro, si no están claramente establecidas y delimitadas las atribuciones de cada puesto, podría ser un riesgo cuando sean distintas las personas que tengan la responsabilidad de conducir la Fundación y la UGD.

27 Ley de Educación Superior N° 24521, art. 29°.

28 EA, art. 17.

La institución ha demostrado capacidad para recolectar y sistematizar información relevante, aunque el IAI no ofrece ningún indicador ligado a la evaluación sistemática de resultados, cuya magnitud, comparada con algún nivel de referencia, indique una desviación sobre la cual se puedan tomar medidas correctivas o preventivas según el caso. Construir indicadores que establezcan la relación entre variables sensibles, cuantitativas o cualitativas, permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas respecto de objetivos y metas a alcanzar.

Los procesos de autoevaluación y de acreditación de carreras han sido ejercicios necesarios para desarrollar capacidades y adquirir experiencia para analizar y evaluar las distintas funciones de la Universidad, aunque no suficientes, para formular diagnósticos y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.

FINANCIAMIENTO, PRESUPUESTO Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS

El EA de la UGD, en su Título XII, prescribe el Régimen Económico-Financiero que utilizará la institución para su funcionamiento: “La Fundación IPESMI es la titular del patrimonio de la Universidad y quien supervisa su conformación y administración, y aprueba el presupuesto de la institución”²⁹. Establece que los inmuebles deberán ser adquiridos por la Fundación IPESMI por resolución de su Consejo de Administración, quedando a resolución del Rector o del Director Económico-Financiero la incorporación de otro tipo de bienes. La enajenación de cualquier tipo de activos deberá contar con la aprobación del Consejo de Administración de la Fundación.³⁰

29 EA, art. 98.

30 EA, art. 99.

Con relación a los recursos, el EA hace especial mención de la búsqueda de la “estabilidad financiera” como un medio para la consecución de los fines institucionales y a la diversificación de los ingresos como un medio para conseguirla. También se enumeran diversas fuentes de obtención de recursos tales como aranceles, retribuciones por prestación de servicios a terceros, publicaciones, el producido de diversas formas de explotación de su patrimonio, derechos de explotación de patentes de invención o derechos intelectuales originados en la institución, y subsidios, legados, herencias o donaciones que pudieren recibirse.³¹

Respecto al presupuesto y los gastos, anualmente el Rector, previa intervención del Consejo Superior, elevará al Consejo de Administración de la Fundación IPESMI una propuesta en tal sentido para su consideración y aprobación. El EA establece la necesidad de preservar la estabilidad financiera de la Universidad, a través de un presupuesto en el cual los ingresos superen a los gastos y la posibilidad de ajustarlo en el curso del ejercicio económico con similares requerimientos de aprobación que el presupuesto original.³² Para el caso que durante el ejercicio los recursos superaren a los previstos, prevé que el Consejo de Administración de la Fundación determinará, previa recomendación del Rector y del Director Económico-Financiero, el destino de los mismos. Entre otros, este destino podrá ser:³³

- a) Incremento del material didáctico y bibliográfico.
- b) Incremento de los recursos destinados a investigación y desarrollo.

31 EA, arts. 101 y 102.

32 EA, arts. 104, 105 y 106.

33 EA, art. 107.

- c) Incremento y mejoras en equipamiento, sea material de distinto tipo, instalaciones para uso actual o futuro, u otros que se determinaren.
- d) Difusión de las actividades desarrolladas en el establecimiento, de las ciencias y la tecnología en general, y de aquéllas objeto de estudio en la Universidad en particular.
- e) Mejoras en las instalaciones.
- f) Incremento de los sueldos del personal.
- g) Inversiones inmobiliarias para futuras dependencias del establecimiento.
- h) Reservas en las formas que se determinaren.

En el Título XIII³⁴ del EA se hace mención de la necesidad de coordinación entre la Universidad y el Instituto Privado de Estudios Superiores de Misiones (IPESMI), considerando que la UGD se ha creado utilizando la infraestructura existente del IPESMI y que serán necesarios acuerdos para el uso compartido de la misma.

El Título XIV establece que el Estatuto sólo podrá ser reformado por el Consejo de Administración de la Fundación IPESMI, teniendo en consideración la opinión del Rector y del Consejo Superior de la Universidad. Una particularidad del Estatuto es que establece que para aprobar su reforma será necesario contar con el voto favorable del Presidente del Consejo de Administración de la Fundación.³⁵

34 EA, arts. 109 y 110.

35 EA, art. 111.

En cuanto a las responsabilidades de las autoridades de la Universidad con respecto a la gestión económica y financiera, el EA dispone que es el Rector quien elevará al Consejo de Administración de la Fundación el plan anual, previa intervención del Consejo Superior de la Universidad.³⁶

Las responsabilidades que le competen al Secretario Administrativo tienen una relación casi exclusiva con la administración académica de la Universidad³⁷, mientras que las correspondientes al Director Económico-Financiero están asociadas a la gestión de los recursos, a saber:³⁸

- a. Dirigir la gestión económica y financiera del establecimiento, bajo los lineamientos que determine el Consejo de Administración de la Fundación IPESMI.
- b. Mantener un permanente control sobre las finanzas del establecimiento, instrumentando los medios necesarios para mantener permanentemente la gestión con un superávit razonable que asegure su estabilidad económica.
- c. Confeccionar, conjuntamente con el Gabinete Rectoral, el presupuesto de gastos y recursos, y elevarlo para su aprobación al Consejo de Administración de la Fundación
- d. Gestionar legal y administrativamente las designaciones y remociones de personal decididas por el Rector.
- e. Realizar la designación de personal de su área y asignar las funciones correspondientes.

36 EA, art. 19.

37 EA, art. 23.

38 EA, art. 29.

- f. Gestionar los pedidos de recursos solicitados por los distintos organismos de la institución, conforme a las normas que especifique el reglamento de funcionamiento económico.
- g. Gestionar las cuentas de gastos, elevando para consideración y firma los cheques u otros documentos de pagos a firma autorizada.
- h. Elevar las propuestas de reglamentos institucionales que hacen a los aspectos que a le competen.
- i. Dirigir el movimiento contable de la administración.
- j. Llevar el control de las cuentas bancarias.
- k. Llevar el control de cobros de aranceles y de todo otro tipo de ingresos que existan.
- l. Confeccionar mensualmente resumen de los ingresos y gastos e informes económico- financieros.
- m. Confeccionar y verificar anualmente los balances para su presentación a las autoridades competentes.
- n. Llevar el inventario de los bienes de la institución.
- o. Tener a su cargo los legajos del personal administrativo y auxiliar.
- p. Dirigir al personal de la dirección administrativo-económica.
- q. Gestionar la obtención de nuevos fondos o ayudas económicas cuando ello resulte aconsejable.
- r. Adoptar las demás medidas necesarias para la mejor administración de la Universidad.

Como puede inferirse de este detalle de funciones, las tareas del Director Económico-Financiero están íntimamente relacionadas con lineamientos y directivas emanadas del Consejo de Administración de la Fundación.

Según señala el Manual de Misiones y Funciones de la Universidad³⁹, la Dirección Económico-Financiera tiene a su cargo diversas áreas funcionales:

- Control de Ingresos
- Contabilidad
- Tesorería
- Inscripciones
- Dirección de Recursos Humanos
- Intendencia y Patrimonio
- Maestranza (subdependencia de Intendencia y Patrimonio).

Por otra parte, es responsabilidad de la Dirección Económico-Financiera determinar, en acuerdo con el Rector, el valor del “punto índice” atribuido a cada una de las categorías docentes por el Reglamento de Contratación Docente⁴⁰. Esta modalidad establece una estructura permanente de remuneraciones docentes establecida en una tabla, a la cual se traduce a valores monetarios a partir de la aplicación del coeficiente mencionado. Asimismo, el Reglamento

39 Información complementaria al IAI aportada por la Universidad.

40 Resolución R-UGD N° 03/A/11.

dispone incentivos porcentuales sobre las remuneraciones a los docentes, en función de puntualidad y presentismo, y cumplimiento académico administrativo.

Una discrepancia entre el gráfico del Manual de Misiones y Funciones y su texto estriba en la dependencia del Área de Intendencia y Patrimonio. En la descripción de sus funciones se menciona que depende de la Dirección Económico-Financiera, mientras que en la enumeración de los sectores que reportan al Director de Recursos Humanos se dice lo siguiente: “Supervisa a: Encargado del Área Selección y Capacitación, Encargado del Área Intendencia y Patrimonio, Asistente de Recursos Humanos”.

INDICADORES

De la lectura de los Estados Contables de los últimos ejercicios pueden extraerse algunas relaciones que muestran la evolución patrimonial de la institución, aun prescindiendo de la deformación que la inflación produce en la información contable.

Cuadro 1. Liquidez, endeudamiento y solvencia, según los Estados Contables Fundación IPESMI

LIQUIDEZ = ACTIVO CTE./ PASIVO CTE.	1,69	2,03	0,84	1,60
Endeudamiento = PT/PN	0,20	0,33	0,51	0,84
Solvencia = PN/PT	4,94	3,02	1,95	1,19

Fuente: Elaboración propia con datos de los EECC de la Fundación IPESMI.

De estos índices pueden extraerse algunas conclusiones:

La relación de liquidez ha ido variando en los últimos cuatro ejercicios, aunque siempre se ha mantenido en valores razonables. La ratio de Endeudamiento, en tanto relaciona el Pasivo Total con el Patrimonio Neto, muestra un continuo descendente, lo que implica que el crecimiento de la participación propia de la Fundación sobre los Activos va aumentando año tras año en una proporción superior a la de la financiación obtenida de los terceros. Finalmente, la relación de Solvencia, por ser la inversa de la anterior, refleja la misma evolución positiva del Patrimonio Neto con respecto al Pasivo.

Con relación a los ingresos, como es habitual en la mayoría de las instituciones de enseñanza superior privada, la UGD es fuertemente dependiente de la cobranza de los aranceles a sus alumnos.

A esta conformación de la estructura de ingresos, la Universidad le agrega un sostenido apoyo del Gobierno de la Provincia de Misiones a través de subsidios que se pueden verificar en los últimos cuatro ejercicios. Como puede verse en los cuadros que se adjuntan más abajo, esa ayuda llegó a representar el 14% del total de ingresos en el ejercicio 2017.

Los aranceles representan entre un 85% y un 92%, dependiendo de los años, mientras que los subsidios oscilan entre el 5% y el 14% del total, según el año.

EVOLUCIÓN DE RECURSOS Y GASTOS

Cuadro 2. Recursos

INGRESOS	2017	2016	2015	2014
	%	%	%	%
Aranceles	85	92	86	90
Subsidios	14	7	9	5
Otros	1	2	4	5
Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia con datos de los EECC de la Fundación IPESMI.

Cuadro 3. Análisis

CONCEPTO	2017	2016	2015	2014
	%	%	%	%
Ingresos totales	100	100	100	100
Superávit	26,5	25,2	14,4	13,3
Gastos de prestación académica	-51,9	-52,9	-58,6	-57
Gastos de administración	-13,5	-13,7	-16,3	-15,8
Gastos de investigación y extensión	-5,4	-5,5	-6,6	-7,9
Amortizaciones	-1,7	-2	-2,7	-3,6
Resultados financieros	-1	-0,7	-1,4	-2,4

Fuente: Elaboración propia con datos de los EECC de la Fundación IPESMI.

Del análisis de los Cuadros 2 y 3 para los últimos cuatro ejercicios se desprende que la Universidad mantiene un desempeño sustentable, incrementando genuinamente su patrimonio como consecuencia del resultado superavitario de la gestión. El superávit se ha venido incrementando con relación al total de ingresos, pasando de un 13% en 2014 a un 26% en 2017. Los gastos de prestación académica, en cambio, han mantenido una proporción casi constante con respecto al total de ingresos, en una proporción algo superior al 50%. Algo similar ocurre con los gastos de administración y los de investigación y extensión, que se han mantenido en alrededor del 15% los primeros y en torno al 6% los segundos.

Los resultados financieros se mantienen en valores poco significativos, lo que demuestra manejo prudente de las finanzas institucionales.

Del total de ingresos, la parte mayoritaria (siempre superior al 85%) proviene de los aranceles que abonan los estudiantes por la consecución de sus carreras en la Universidad.

Históricamente, la Universidad ha puesto a disposición de los alumnos un programa de becas, el cual se encuentra normado en el Reglamento respectivo, cuya última modificación data del año 2016.

En tal sentido la UGD ofrece las siguientes modalidades no reintegrables:

- Becas para ingresantes: a partir del 15% y hasta el 100% de los aranceles mensuales.
- Becas para re-ingresantes: a partir del 15% y hasta el 100% de los aranceles mensuales.
- Parentesco directo entre alumnos: descuento del 15% no acumulable con otros beneficios. Se eleva hasta un 20% para un tercer integrante.

- Parentesco directo con personal de la Universidad: descuento del 25% no acumulable con otros beneficios, mientras se mantenga el vínculo del empleado con la UGD.

Cabe mencionar que los descuentos se aplican a las cuotas mensuales, pero no alcanzan a las matrículas de inscripción o reinscripción. Los requerimientos para conservar las becas son mantener un promedio superior a 6 puntos, no adeudar más de 2 finales del año anterior y estar al día con los pagos de las cuotas.

El Comité de Becas, integrado por el Rector, un representante de la Fundación IPESMI, el Director Económico-Financiero, un representante de la Secretaria de Extensión y un representante de la Secretaria Académica define la cantidad de beneficiarios, cuyo número no será inferior al 10% de los alumnos totales ni superior al 20%.

SUBSIDIOS DEL GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE MISIONES

Como se observa en el Cuadro 2, la Universidad ha sido beneficiada por subsidios del Gobierno de la Provincia de Misiones, en los últimos cuatro ejercicios. Esos subsidios representan entre el 5% de los ingresos totales en 2014 y el 14% en el ejercicio cerrado el 31 de diciembre de 2017. Para 2018, según documentación aportada por la Universidad, se ha solicitado a la Provincia de Misiones subsidios para ser aplicados a los conceptos siguientes:

1. Obras edilicias Centro Académico Posadas
2. Obras edilicias Centro Académico Oberá
3. Plan de desarrollo tecnológico

4. Recursos para sueldos y honorarios, material bibliográfico y asesorías destinadas a proyectos de fortalecimiento académico, investigación y extensión universitaria.⁴¹

En los últimos 7 años la UGD ha recibido subsidios de la provincia de Misiones, en el marco de una política de apoyo a la educación superior, establecidos por leyes provinciales que disponen aportes a las dos universidades privadas de la provincia, además de otros dirigidos al sistema superior no universitario. Estos subsidios son objeto de informes de avance mensuales y al finalizar, se realiza la rendición final. Dichas rendiciones son auditadas por el Tribunal de Cuentas de la provincia de Misiones. El subsidio 2017 está rendido en un 65 % y el subsidio 2018 ha iniciado recientemente su desembolso, por lo que aún no se realizaron informes referidos a su aplicación.

En el pedido de subsidio, la Universidad se compromete a facilitar la exhibición documental y/o física de la inversión, realizada o durante su realización, a fin de demostrar la “fehaciente y correcta aplicación de los fondos al objeto solicitado”, a requerimiento de la autoridad competente.

En el mencionado pedido de fecha junio de 2018, se menciona que tal aporte está contemplado en el Presupuesto Provincial aprobado, en la Jurisdicción 10 “Obligaciones a cargo del Tesoro”, Finalidad 5 “Cultura y Educación”, Función 40 “Educación Superior y Universitaria”, Partida Principal 031 “Transferencia para financiar erogaciones corrientes”, en partidas correspondientes a “Aportes para actividades no lucrativas”.

Como puede observarse, la UGD ha sido objeto del apoyo del Estado Provincial en los últimos cuatro ejercicios analizados y se prevé una continuidad de dicho apoyo en el ejercicio en curso, en forma de sub-

41 Plan de mejoramiento de carreras y desarrollo institucional en el marco del segundo proceso de desarrollo institucional, de acuerdo con convenio suscripto con CONEAU

sidios contemplados en el Presupuesto, destinados al mejoramiento estructural y de gestión de la institución. Esto no solamente revela el compromiso del erario provincial con el desarrollo de la educación superior en la Provincia, sino también la buena valoración de los poderes ejecutivo y legislativo provinciales con respecto al desempeño de la UGD y su aporte al conjunto de la educación superior en la provincia de Misiones.

El proceso de elaboración del presupuesto es de vital importancia, ya que define la utilidad de una herramienta clave en la gestión, tanto académica como administrativa, de cualquier institución de educación superior. En efecto, la aceptación o falta de ella tendrá un significativo efecto en la alineación de las conductas de los miembros de la organización con los objetivos inherentes a las metas presupuestarias. Por tal motivo, cuanto más participativa y continuada sea la práctica presupuestaria, mejores resultados provendrán de su utilización. La implementación de un sistema presupuestario integrado y coordinado requerirá, además, la puesta en marcha de un sistema de control de ejecución presupuestaria que permita evaluar la performance de las distintas áreas y sectores, así como el análisis de desvíos y las correspondientes acciones correctivas.

En tal sentido, según se pudo corroborar en la visita de los pares evaluadores a la Universidad, el proceso de elaboración presupuestaria está a cargo de la Dirección Económico-Financiera, que recoge los pedidos provenientes de los Delegados Rectorales de las diferentes sedes, así como de los Directores de Departamentos y Coordinadores de Carreras.

Una vez recolectada la información y en base a la experiencia, la Dirección Económico-Financiera elabora el presupuesto anual, el cual es presentado para su aprobación al Consejo de Administración de la Fundación. Semestralmente se verifica la ejecución presupuestaria, ajustando los planes de inversión si se hubiere verificado un desempeño menor de los ingresos previstos. Seguramente, una periodicidad menor en el seguimiento de la ejecución presupuestaria tendría efectos beneficiosos en la reacción de la institución ante cambios respecto de las previsiones presupuestarias para el año. Asimismo, sería de utilidad disponer de indicadores que permitan informar a los responsables de las distintas áreas, la ejecución correspondiente a las unidades a su cargo.

A continuación, se presenta un resumen del presupuesto para el ejercicio 2018.

Cuadro 4. Presupuesto 2018 UGD

CONCEPTO	PORCENTAJES
Ingresos académicos	85%
ISALUD	
Subsidio	15%
Préstamos	
TOTAL INGRESOS	100%
Sueldos personal interno	
Honorarios personal interno	
Total personal interno	18%
Sueldos docentes	
Honorarios docentes	
Total docentes	20%
AFIP	
Planes AFIP	
Subtotal personal interno y docentes	46%
Garantizar	
Gastos Bancarios - Comisiones - Intereses financieros	
Alquileres sedes	
Alquileres	
Certificaciones y legalizaciones	
Honorarios asesoramiento – Extensión	
Servicios	
Impuestos provinciales y municipales	
Seguros	
Gastos institucionales	
Insumos oficina + materiales cátedras	
Refrigerios – eventos	
Publicidad y <i>marketing</i>	
Biblioteca	

CONCEPTO	PORCENTAJES
Suscripciones – Adhesiones	
Viáticos institucionales	
Mantenimiento Infraestructura – Mobiliario	
Bs. muebles - Herramientas y equipamientos – Rodados - <i>Software</i>	
Obras - Inmueble Resistencia	16%
Juicios laborales - embargos de fondos	
Tesorería Central	
TOTAL EGRESOS	96%
RESULTADO ECONÓMICO-FINANCIERO	4%

Fuente: Dirección Económico-Financiera.

Como se puede observar, la participación de los ingresos por aranceles se mantiene en porcentajes similares a los ejercicios anteriores (85%), con una participación significativa de los subsidios del Estado Provincial.

Como una manera de diversificar las fuentes de financiamiento, la Universidad consiguió la habilitación para el Programa de Incubadora de Empresas y, por su carácter de Unidad de Vinculación Tecnológica, puede operar con el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR).

Con relación a los egresos, entendiendo que el rubro AFIP se refiere a las contribuciones a la seguridad social, el total por salarios, honorarios y cargas sociales representa el 46% del total de ingresos. Esta proporción puede señalarse como relativamente baja para lo que es habitual en las instituciones de educación superior, en las cuales el rubro salarios y cargas sociales suele superar importes equivalentes al 70% o 75% de los ingresos.

Hay una previsión importante para la obra del edificio de la sede de la ciudad de Resistencia de más de \$27.000.000 y \$15.105.491 seña-

lados como “Tesorería Central”. Este rubro correspondería a gastos e inversiones directas no contemplados en otros centros de costo, entre los que se informan los siguientes:

- Mayores costos por obras no contemplados en presupuestos originales
- Variaciones de presupuestos por inflación
- Adicionales de presupuestos de obras
- Erogaciones necesarias relacionadas con actividades ligadas a procesos de acreditación de carreras
- Actividades, acciones o viajes no previstos originalmente
- Gastos diversos no contemplados en otras cuentas.

Por el monto y su relación con el total (10%), aportaría una mejora en el control interno que presupuestariamente se desagregarán los conceptos que lo componen.

No existe un área específica con la responsabilidad de gestionar las compras de la institución. Los distintos sectores evalúan sus necesidades y solicitan al menos dos presupuestos, y adjuntan una nota de solicitud al Director Económico-Financiero, recomendando el presupuesto adecuado. El Director evalúa y autoriza el presupuesto. Luego pasa al Área de Economía y Finanzas, donde el Coordinador define la forma de pago según las finanzas y las condiciones del proveedor y elabora la lista de pagos semanales.

Los pagos se realizan por transferencia bancaria y, en menor medida, por cheques. Para gastos en efectivo existen cajas chicas en distintas dependencias.

RECURSOS HUMANOS

Surge del IAI que la Universidad emplea en relación de dependencia a un total de 179 personas, entre funcionarios y empleados, que conforman la planta de personal permanente de la Universidad.

Cuadro 5. Recursos humanos

ÁREA O UNIDAD ACADÉMICA		DIRECTORES	DIRECTOR/COORDINADOR		Técnico Profesional	Adm.	Asistencia	Mantenimiento y servicios	OTROS
			CARRERA	ÁREA					
Rectorado		1 Rector	0	0	0	1	0	0	0
Vicerrector		1 Vicerrector	0	0	1	0	0	0	0
Secretarios		4 (Académico, Administrativo, de Investigación, de Extensión)	0	0	7	35	0	11	7
Sedes académicas		4 (Delegados Rectorales)	0	4	4	8	4	4	5
Departamento	Ciencias de la Salud	1	3	4	2	1	1	4	0
	Ciencias Económicas y Empresariales	1	6	6	2	1	1	8	0
	Ciencias Jurídicas y Sociales	1	2	2	2	1	1	8	0
	Arquitectura, Diseño y Comunicación	1	2	0	1	1	0	2	0
	Ingeniería y Ciencias de las Producción	1	2	0	2	3	1	2	0
Dirección de Posgrados		1	0	0	0	1	0	0	0
TOTALES		16	15	16	21	52	8	39	12
		179							

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ficha SIEMI y el IA.

En cuanto al plantel docente, en su mayoría se encuentra bajo la modalidad “prestación de servicios”, de modo que facturan a la Universidad por la tarea que realizan.

En distintas sedes académicas se desempeñan 12 directivos y profesionales y 21 administrativos, asistentes y personal de mantenimiento y servicio, mientras que el resto del personal lo hace en Posadas.

Como se mencionó con anterioridad, el presupuesto 2018 prevé un total de erogaciones en concepto de salarios, honorarios y cargas sociales equivalente al 46% del total de ingresos, guarismo sumamente prudente en relación con la estructura general de los egresos.

INFORMACIÓN DE GESTIÓN

Un tablero de información está constituido por un conjunto de indicadores financieros o de gestión agrupados en un reporte, a los fines de contar con información clave en forma sencilla y resumida para el apoyo de la toma de decisiones cotidianas. Esta herramienta es eficaz para medir y conocer el estado de situación de la institución y cuanto más precisos sean los indicadores establecidos, mejor será la información obtenida y su utilidad para el seguimiento estratégico y la administración de los recursos.

No se observa que la UGD tenga sistematizado un conjunto de indicadores que le permitan realizar el seguimiento descrito más arriba. Ni desde lo económico y financiero ni desde lo operativo. Aunque, durante la visita se le informó al CPE, los centros de costo están desagregados por sede y por carrera, lo cual permite obtener información a pedido acerca del desempeño de las carreras en cada sede.

Sin embargo, resultaría en una significativa mejora en la información para la toma de decisiones contar con indicadores definidos por la conducción en distintas áreas, como, por ejemplo, alumnos ingre-

santes, becas, cuotas abonadas, ejecución de ingresos por aranceles y por otros conceptos, devengamiento de salarios y cargas sociales, horas programadas y su costo distribuido por carrera y sede y costo total por carrera, entre otros indicadores de elaboración permanente.

INFRAESTRUCTURA

La UGD, en su relativamente joven trayectoria, ha experimentado un crecimiento destacable en su infraestructura edilicia. Es así que en la actualidad posee diversas locaciones en las cuatro sedes donde desarrolla actividades.

Los metros cuadrados disponibles en 2005 alcanzaban a 3.810, a la fecha del IAI se disponía de 15.287 m².

Cuadro 6. Edificios

SEDE	Locación	Características
Propiedad de la Fundación IPESMI		
Posadas	Salta y Colón	2.270 m ² . Tres plantas y un ático. Aulas, Rectorado, secretarías, coordinaciones, sala de profesores, laboratorio de Informática, buffet, Radio UGD, sanitarios en PB y pisos 1 a 3.
Posadas-Campus Urbano	Av. López y Planes esq. Jauretche	5.210 m ² . Sala de reuniones. Trece aulas, aula taller, sala de profesores, oficinas, laboratorios de Informática, Física, Química, Electrónica. Computación, buffet, biblioteca, sanitarios, instalaciones deportivas, incluye pileta climatizada cubierta.
Oberá	Alem 783	286 m ² . Aulas, oficinas, cocina, depósito y sanitarios.
Oberá	Misiones 57	398 m ² . Aulas, aula SUM, laboratorio de Kinesiología, oficinas, sanitarios.
Eldorado	Pensamiento y Río Colorado	4.440 m ² . Aulas, oficinas, depósito, archivo. Segundo piso en construcción, sanitarios.

SEDE	Locación	Características
Alquilados		
Oberá	Buenos Aires y 9 de Julio	286 m ² . Dos plantas con aulas, oficinas, laboratorio de Informática.
Resistencia	Güemes 340	Biblioteca, 9 aulas, hall, recepción, depósito, cocina, acceso vehicular, accesos peatonales y sanitarios.
	Vedia 26	Aulas (1, 2 A y B, 3 A y B), depósito, acceso peatonal, patio, cocina y pasillo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Información Complementaria.

En la sede central de Posadas, la UGD cuenta con cinco laboratorios de Informática más un espacio destinado a prácticas de diagnóstico y reparación de fallas en hardware, con **software** adecuado a las necesidades de docencia de las distintas carreras que se dictan en dicha sede.

La sede de Oberá posee un laboratorio de Informática con 16 equipos, mientras que en Eldorado se puso a disposición servicio de wifi para que los estudiantes utilicen sus propios equipos.

El Campus Urbano de Posadas cuenta con instalaciones para la carrera de Nutrición, que consisten en 2 mesas de acero inoxidable, 2 cocinas industriales, 4 hornos, una heladera con freezer, una amasadora industrial, microondas, elementos varios de práctica culinaria, utensilios, etc. Cabe destacar que esta locación no cuenta con accesibilidad a aulas y laboratorios en planta alta, tampoco dispone de espacio para la permanencia de los alumnos fuera de horario de clase, tales como zonas de estudio, descanso y sociabilización.

La sede de la localidad de Eldorado funciona en un edificio construido con tal finalidad en el cual la planta superior, a la fecha de la visita del CPE, no se encontraba en funcionamiento. Las instalaciones son adecuadas, con equipos de aire acondicionado en todas las aulas utilizadas, con sanitarios en perfecto estado y buen estado general de mantenimiento.

Las instalaciones para la carrera de Nutrición se encuentran en otra locación y cuentan con 3 mesadas de acero inoxidable, una mesada de madera, 2 hornos, una cocina industrial, 3 heladeras, *freezer*, microondas y demás artefactos y utensilios necesarios para las prácticas pertinentes a la carrera. Las autoridades de la sede manifestaron que existe un proyecto de ampliar las instalaciones y de construir una pileta para un uso similar a la que se encuentra en el Campus Urbano de Posadas.

Con relación a los laboratorios de la sede de Eldorado, no existe una sala de Informática como tal, sino que hay dos PC en la biblioteca disponibles para el alumnado. En la reunión con los alumnos, dicho equipamiento fue evaluado como insuficiente. La conectividad wifi mejoró significativamente en la sede en el corriente año, según se refirió en reuniones mantenidas con representantes locales. Este avance positivo se produjo gracias nuevas conexiones a través de antenas que sirven a toda la ciudad, lo que impactó positivamente en la conectividad de la sede.

En cuanto a la sede Resistencia, funciona en dos edificios alquilados, uno dedicado a las carreras de Abogacía, Administración y Contador Público, y el otro destinado a las de Ciencias de la Salud. El primero es básicamente un aula con instalaciones cómodas, pero no cuenta con espacios de estudio o permanencia de los estudiantes; en tanto el segundo posee espacios amplios y equipamiento suficiente para las prácticas de los alumnos de las carreras de Kinesiología y Nutrición.

Cabe destacar que la Fundación ha adquirido un inmueble para construir en la ciudad su sede propia, la cual se encuentra en fases iniciales.

La Universidad informó una amplia cobertura de seguros sobre bienes muebles, aunque no informa seguros sobre inmuebles ni de responsabilidad civil que cubra eventuales siniestros ocurridos a docentes y alumnos.

SISTEMAS

La UGD ha puesto especial dedicación a lo largo de su trayectoria al desarrollo e implementación de sistemas informáticos que atiendan tanto al servicio de los estudiantes, como a las necesidades de administración de la institución.

Según se consigna en el IAI, los sistemas informáticos de la UGD se pueden dividir en dos grandes grupos: aquellos basados en la Intranet y los que se basan en Internet.

Los que se basan en la red local (Intranet) abarcan el Sistema de Alumnado y los Sistemas de Gestión Administrativa.

El Sistema de Alumnado es la principal aplicación de gestión académica de la Universidad e incluye distintas aplicaciones de apoyo, a las cuales se accede desde un portal web. A la fecha del IAI, no habían migrado a este sistema la emisión de títulos, el sistema de cursos y los registros biométricos de asistencia del personal docente y no docente.

Con relación a los Sistemas de Gestión Administrativa, se adquirió el software “Tango gestión”, el cual se encontraba a la fecha del IAI en proceso de integración con los sistemas de gestión académica. No se encuentran operando bajo Tango el Sistema de Control de Aranceles y el Sistema de Becas.

Respecto a los sistemas que operan bajo Internet, el IAI menciona:

- Portal Informativo
- Sistema de autogestión del alumno
- Sistema de autogestión del docente
- Sistemas de alumnado (9 subsistemas)

- Sistema administrativo (sistema de cuotas y de asistencia de recursos humanos).

La UGD cuenta con un área de servidores que soporta la operación de los sistemas antes mencionados y desde enero de 2017 se creó y puso en marcha un entorno virtualizado completo bajo tecnología de Containers.

Como se mencionó con anterioridad, la vocación de desarrollo del área informática surge claramente en la UGD, particularmente se puede apreciar una inversión destacable acompañada de un desarrollo de diversos sistemas con miras a atender las necesidades de los estudiantes, así como en apoyo a la gestión administrativa académica y patrimonial.

PROGRAMACIÓN Y ESTRUCTURA ACADÉMICAS

Según su EA, la UGD apunta entre sus finalidades a “la formación integral: humanística, moral, científica y técnica de sus estudiantes, en todas las carreras o especialidades, tendientes a la promoción de profesionales, docentes e investigadores con profundos principios morales y cívicos sustentados en los valores de la justicia y la solidaridad social”⁴²

Como se señala más arriba, las actividades académicas que desarrollan los cinco departamentos de la UGD se radican en cuatro ciudades: Posadas, Eldorado y Oberá en territorio misionero y en Resistencia, la capital chaqueña.

Cuadro 7. Carreras por departamento y sede. Año 2017

DEPARTAMENTO	CARRERA	SEDE				
		Posadas		Oberá	Eldoradora	Resistencia
		Centro	Campus			
Ciencias Económicas y Empresariales	Contador Público Nacional	■		■	■	■
	Licenciatura en Administración	■		■	■	■
	Licenciatura en Comercio Internacional	■				
	Licenciatura en Marketing	■				
	Licenciatura en Turismo y Hotelería	■				
	Ciclo de Licenciatura en Gestión de Políticas Públicas	■				

42 EA, art. 2º, inc. a).

DEPARTAMENTO	CARRERA	SEDE				
		Posadas		Oberá	Eldoradora	Resistencia
		Centro	Campus			
Ciencias Jurídicas y Sociales	Abogacía	■		■	■	■
	Ciclo de Escribano para Abogados	■				
	Ciclo de Profesorado Universitario	■		■	■	■
	Especialización en Derecho Procesal	■				
Ciencias de la Salud	Licenciatura en Kinesiología y Fisiatría			■		■
	Licenciatura en Nutrición				■	■
	Licenciatura en Psicopedagogía			■		
	Profesorado en Educación Física				■	
Ingeniería y Ciencias de la Producción	Ingeniería en Informática		■			
	Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo	■	■			
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	Licenciatura en Diseño Industrial		■			
	Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual		■			

Fuente: Elaboración propia con datos de la Ficha SIEMI.

Conforme los datos de la tabla precedente, el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales implementa cinco carreras de grado y un ciclo de complementación curricular; el Departamento de

Ciencias de la Salud desarrolla cuatro carreras; los de Ingeniería y Ciencias de la Producción y de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual dos carreras cada uno; y sólo una carrera y dos ciclos de complementación curricular se informan para el Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales.

El perfil académico descrito se vincula con la dispersión territorial de la UGD; así, la ciudad de Posadas cuenta con el único posgrado, diez carreras de grado y tres ciclos de complementación curricular; las ciudades de Eldorado, Oberá y Resistencia, con cinco carreras de grado y un ciclo de complementación curricular cada una. Cabe destacar que las carreras de Abogacía, Contador Público Nacional, Licenciatura en Administración y el Ciclo de Profesorado Universitario se desarrollan en las cuatro ciudades en las que funciona la UGD; las demás carreras y ciclos se implementan en una o dos sedes, sin que sea posible reconocer la lógica de esta distribución.

En síntesis, más allá de lo expuesto en el párrafo anterior: a) no se registran contradicciones entre la programación académica de la UGD y su misión y objetivos estatutarios; y b) la estructura departamental de la UGD es adecuada para su desarrollo académico institucional.

ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN

La Secretaría Académica de la UGD está a cargo de la gestión académica. El organigrama⁴³ presenta su línea de mando para los departamentos, es decir, operacionaliza su responsabilidad de “aprobar la planificación, supervisar y coordinar las actividades de los Directores de Carrera y los Coordinadores de Departamento”.⁴⁴ Las

43 IAI, pág. 24.

44 EA, art. 22.

competencias de los Directores de Carreras y de los Coordinadores de Departamentos se establecen en el EA.⁴⁵ Las enumeraciones de funciones y competencias son minuciosas y completas; las relaciones entre ellas y las de los diferentes cargos y niveles decisorios son adecuadas.

El mismo organigrama ubica bajo la dependencia de la Secretaría Académica a la Dirección Administrativa Académica, a la Dirección de Posgrado y, en el mismo nivel de los Coordinadores de Departamentos, a la Dirección de Asuntos Estudiantiles. Diferentes normas establecen sus respectivas misiones y funciones con pertinencia y precisión.

La ubicación en el organigrama institucional de las sedes de Eldorado, Oberá y Resistencia no es precisa; una línea punteada las vincula con la Secretaría Académica, pero no con los departamentos. El IAI no explicita ni detalla esta cuestión, especialmente en cuanto a la conducción de las actividades de las carreras de grado y de complementación curricular que en cada uno de ellos se implementan.

Durante la visita *in situ*, Directores de Carreras, Coordinadores de Departamentos y Delegados Rectorales a cargo de sedes manifestaron su satisfacción respecto de la comunicación entre ellos y las autoridades superiores y la articulación de sus respectivas funciones, responsabilidades y actividades.

En síntesis, la estructura de gestión académica de la UGD responde a las necesidades de su programación académica.

45 EA, art. 26 y 27

SISTEMAS INFORMÁTICOS Y DOCUMENTACIÓN ACADÉMICA

La UGD dispone de sistemas propios para el registro y el procesamiento de la información académica; algunos operan *on line*: los sistemas de la autogestión de los alumnos y de los docentes y el complejo sistema Alumnado (legajos, inscripción, asistencia, mesas de exámenes, calificaciones, constancias de estudios, designaciones docentes, bibliotecas). Otros sistemas operan sólo en la red interna de la UGD: control de asistencia del personal docente y no docente, emisión de títulos, control de cuenta corriente del alumnado, trámites de becas y seguimiento de becarios.

Por otra parte, la documentación académica (actas de exámenes, títulos, diplomas y certificados analíticos) se produce en la Secretaría Académica; además, se aplica un sistema de doble resguardo (en las sedes y en la Secretaría Académica).

Durante la visita *in situ*, los funcionarios responsables de los sistemas informáticos, los no docentes a cargo de su administración y los usuarios docentes y alumnos evidenciaron su conformidad con sus prestaciones y su funcionamiento.

Finalmente, en el intercambio con funcionarios y trabajadores no docentes de la Secretaría Académica no se han detectado dificultades significativas en los procesos de tramitación de títulos y certificaciones ante la Dirección Nacional de Gestión y Fiscalización Universitaria del Ministerio de Educación de la Nación.

En síntesis, los sistemas de registro y procesamiento de la información académica y el control y el resguardo de la documentación académica de la UGD son pertinentes y operan sin inconvenientes.

MATRÍCULA Y DOCENTES

A partir de los datos consignados por la UGD en su IAI y en el SIEMI, se organizan los datos de docentes y alumnos por departamento.

Cuadro 8. Docentes y alumnos por departamento. Año 2017

DEPARTAMENTO	Docentes de grado							Alumnos (*)	Alumnos por docente
	PROFESOR		JTP	AYUDANTE		OTROS	TOTAL		
	Titular	Adjunto		Graduado	No graduado				
Ciencias Económicas y Empresariales	51	87	40	13		4	195	705	3,6
Ciencias Jurídicas y Sociales	32	78	31	12			153	777	5,1
Ciencias de la Salud	43	31	3	4		1	82	761	9,3
Ingeniería y Ciencias de la Producción	23	15	13	1	7	2	61	281	4,6
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	4	5	3				12	32	2,7
TOTAL UGD	153	216	90	30	7	7	503	2.556	5,1

(*) Incluye ingresantes.

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

En principio, se destaca que la relación alumnos por docente presenta comportamientos diferentes entre los departamentos de la UGD.

En el IAI no se presenta fundamentación ni interpretación de las diferencias evidenciadas en el comportamiento del indicador. No se consignan en el IAI ni en el SIEMI la cantidad de docentes por sede de la UGD; por ello, no es posible describir y analizar eventuales seg-

mentaciones “geográficas” en el interior de cada departamento y la capacidad instalada en las diferentes ciudades en función de la distribución del alumnado.

Al respecto, cabe agregar que *in situ*, en la sede Resistencia se detectaron importantes dificultades en la captación y la retención de alumnos de las carreras del Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, situación que puede impactar en el comportamiento del indicador expuesto en el cuadro precedente.

Cuadro 9. Alumnos por sede. Año 2017

SEDE	ALUMNOS	
	Cantidad	%
Posadas (Centro y Campus)	1.135	44,4
Eldorado	525	20,5
Oberá	649	25,4
Resistencia	248	9,7
Total UGD	2.557	100

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

La proporción de profesores y auxiliares por departamento de la UGD también amerita algunas consideraciones.

Cuadro 10. Profesores y auxiliares por departamento. Año 2017

DEPARTAMENTO	PROFESORES		AUXILIARES (*)		TOTAL
	Cantidad	%	Cantidad	%	
Ciencias Económicas y Empresariales	138	72,3	53	27,7	191
Ciencias Jurídicas y Sociales	110	71,9	43	28,1	153
Ciencias de la Salud	74	91,4	7	8,6	81
Ingeniería y Ciencias de la Producción	38	73,1	14	26,9	52
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	9	75,0	3	25,0	12
Total UGD	369	75,5	120	24,5	489

(*) No incluye "Ayudantes no graduados" y "Otros cargos".

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

Obsérvese que casi el 25% de los docentes de la UGD se desempeñan como auxiliares docentes (jefes de trabajos prácticos y ayudantes graduados); este porcentaje se reduce a menos del 9% en el Departamento de Ciencias de la Salud. El IAI no aborda, no explica, ni fundamenta esta situación diferenciada de la mencionada unidad académica. Por otra parte, no se analiza la relación profesores-auxiliares que, a priori, puede considerarse como "invertida" y permite suponer una importante cantidad de espacios curriculares a cargo de profesores que desarrollan un trabajo individual. *In situ*, autoridades y funcionarios confirmaron la existencia mayoritaria de cátedras unipersonales y un porcentaje menor de equipos de cátedra.

Más allá de los datos en torno a la distribución de docentes por departamento y de la escasa conformación de equipos docentes, no se registraron comentarios acerca de dificultades en el desarrollo de las actividades curriculares de las carreras; por el contrario, se destacó

la celeridad de la administración académica para la pronta cobertura de eventuales vacancias docentes.

Cabe concluir, entonces, que la planta docente de la UGD permite un adecuado cumplimiento de su programación académica. Es posible suponer que la dispersión territorial y el peso de los profesores influyen en el comportamiento heterogéneo de los indicadores presentados *ut supra*. Independientemente de ello, parece necesario el diseño, el debate y la concertación de criterios comunes para la organización de equipos docentes en todas las unidades académicas y sedes geográficas de la UGD.

PERFIL ACADÉMICO

Los datos relativos a las titulaciones de los docentes de los departamentos de la UGD se presentan a continuación.

Cuadro 11. Titulaciones docentes por departamento

DEPARTAMENTO	POSGRADO				GRADO	TOTAL
	Doctor	Magíster	Especialista	Total		
Ciencias Económicas y Empresariales	3	23	22	48	202	250
Ciencias Jurídicas y Sociales	7	7	20	34	136	170
Ciencias de la Salud		6	11	17	103	120
Ingeniería y Ciencias de la Producción (*)	4	9	4	17	34	51
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual				0	18	18
Total UGD	14	45	57	116	493	609

(*) No se consideran 9 docentes sin título y un docente con título de pregrado.

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

En primera instancia debe destacarse que la UGD informa 609 títulos (Cuadro 11) para 489 docentes (Cuadro 10); las diferencias en los datos del SIEMI no se analizan en el IAI. Es probable que esta inconsistencia se deba a que se haya computado más de un título por docente (grado y posgrado) y no la máxima titulación de cada docente. Más allá de ello, puede afirmarse que la UGD cumple con los requisitos de titulación docente establecidos en el artículo 36 de la Ley 24521.

Tomando los datos que informa la Universidad, el porcentaje de docentes de la UGD con titulaciones de posgrado se aproxima al 24% de su planta; su distribución por departamentos se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro 12. Distribución de docentes posgraduados por departamento

DEPARTAMENTO	DOCENTES		POSGRADUADOS %
Ciencias Económicas y Empresariales	191	48	25,1
Ciencias Jurídicas y Sociales	153	34	22,2
Ciencias de la Salud	81	17	21,0
Ingeniería y Ciencias de la Producción	52	17	32,7
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	12	0	0,0
Total UGD	489	116	23,7

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

Estos porcentajes serían menores si se considerara la máxima titulación de cada docente.

Los departamentos con mayor cantidad de docentes alcanzan porcentajes de posgraduados de entre el 21 y el 25% de sus planteles; los planteles más pequeños, en cambio, se encuentran muy por en-

cima (Ingeniería y Ciencias de la Producción, casi 33%) o muy por debajo (Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual, sin ningún docente con título de posgrado) del porcentaje promedio para la UGD en su conjunto (23,7%).

El IAI no presenta análisis o consideración alguna vinculada con los perfiles académicos diferentes de los departamentos; tampoco se incluyen consideraciones al respecto en el Plan de Mejora.

El perfil de formación de la planta docente de la UGD resulta adecuada para la programación académica de sus departamentos; idéntica consideración surge de las entrevistas *in situ* con alumnos y graduados de la institución.

SELECCIÓN Y CARRERA DOCENTE

La UGD designa profesores regulares de todas sus categorías y dedicaciones por medio de concursos “públicos de títulos, antecedentes y oposición”⁴⁶; los jurados de estos concursos deben ser designados por el Consejo Superior. La UGD también puede convocar concursos “internos” de “regularización de designaciones” y de presentación de “títulos y antecedentes”⁴⁷ para docentes que acumulen entre cinco y ocho años en la UGD.

Además, la UGD aplica su “Régimen de Contratación Docente”⁴⁸, cuyo anexo detalla requisitos, procedimientos de selección y designación, obligaciones y estructura de remuneraciones de los docentes no concursados ni regularizados conforme la normativa citada en el párrafo precedente. Para todos los profesores, además, rigen las de-

46 Resolución R-UGD N° 21/12.

47 Resolución R-UGD N° 23/12.

48 Resolución R-UGD N° 23/12.

dicaciones docentes y los períodos de contratación establecidos en el “Reglamento Docente”.⁴⁹

La UGD no dispone de estrategias de promoción de docentes que se apliquen al interior de equipos de profesores y auxiliares.

En las entrevistas *in situ*, participaron muy pocos profesores concursados y la gran mayoría de los presentes informaron que facturan mensualmente sus servicios docentes a la UGD y que no han sido notificados de sus respectivas designaciones académicas.

En síntesis, la UGD cuenta con un sistema normativo para la incorporación de sus docentes, con múltiples alternativas a disposición de la autoridad. No obstante, debe señalarse la relativamente baja cantidad de docentes concursados y la mora institucional en el desarrollo de equipos docentes integrados por profesores y auxiliares interactuando de manera sistemática y continua en proyectos y actividades de enseñanza y evaluación de aprendizajes.

Si bien la UGD informa acerca de una norma vigente, el Reglamento de Formación, Perfeccionamiento y Actualización Docente⁵⁰, no se detallaron iniciativas institucionales en materia de capacitación del personal docente. Para las autoridades institucionales, conforme la norma mencionada, el Ciclo de Profesorado Universitario que se organiza en todas las localidades en que se desarrollan actividades académicas constituye una política específica para el claustro docente; no obstante, excepto en alguna sede y en algún breve momento histórico pasado, los docentes de la UGD deben asumir los costos de matriculación y aranceles del referido Ciclo.

49 Resolución R-UGD N° 46/16.

50 Resolución R-UGD N° 10/16.

Será necesario, entonces, repensar y definir políticas y acciones para que todos los docentes de todas las categorías de cada sede y departamento:

- a) accedan al Ciclo de Profesorado Universitario;
- b) se capaciten en cuestiones de pedagogía universitaria;
- c) se perfeccionen en temáticas disciplinares específicas de cada carrera.

INGRESO, RETENCIÓN Y GRADUACIÓN

La evolución de la cantidad de ingresantes, la matrícula y la cantidad de graduados de la UGD se presenta en los siguientes cuadros.

Cuadro 13. Ingresantes y matrícula por departamento. Años 2013-2017

DEPARTAMENTO	2013		2014		2015		2016		2017		2013	
	I	M	I	M	I	M	I	M	I	M	I	M
Ciencias Económicas y Empresariales	256	920	269	914	227	796	247	726	213	705		
Ciencias Jurídicas y Sociales	258	515	249	559	311	630	425	808	287	777		
Ciencias de la Salud	46	46	156	202	268	394	396	656	261	761		
Ingeniería y Ciencias de la Producción	108	315	102	273	126	257	144	256	128	281		
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	-	-	7	7	23	28	6	17	22	32		
Total UGD	668	1.796	783	1.955	955	2.105	1.218	2.463	911	2.556		

Nota: I: Ingresantes; M: Matrícula.

Fuente: Ficha SIEMI.

Para el período analizado (2013-2017), la tasa de crecimiento de la demanda de vacantes (ingresantes) en la UGD asciende al 36,4%; la expansión de la demanda se fundamenta en el significativo desarrollo del Departamento de Ciencias de la Salud y el incremento de la demanda en los Departamentos de Ingeniería y Ciencias de la Producción (18,5%) y Ciencias Jurídicas y Sociales (11,2%). Las mencionadas unidades académicas equilibran la escasa e irregular demanda del Departamento de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual y su retracción en el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales (-16,8%).

La matrícula de la UGD se expande más de un 42% en el período analizado, pese a las dificultades registradas en los Departamentos de Ciencias Económicas y Empresariales (una pérdida del -23,4%) y de Ingeniería y Ciencias de la Producción (-10,4%). La evolución negativa de ambas unidades académicas se compensa por el importante desarrollo del Departamento de Ciencias de la Salud (multiplica más de 16 veces su matrícula de 2013) y, en mucha menor medida, por el avance de las carreras del Departamento de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual.

La retracción de la demanda de vacantes registrada en 2017 no implicó la disminución de la matrícula total de la UGD en ese mismo año, que creció casi un 4% respecto de 2016 gracias a los Departamentos de Ciencias de la Salud (expansión del 16%) y de Ingeniería y Ciencias de la Producción (9,8%); *contrario sensu*, la pérdida interanual de alumnos se presenta en los Departamentos de Ciencias Económicas y Empresariales (2,9%) y de Ciencias Jurídicas y Sociales (3,8%).

Cuadro 14. Graduados por departamento. Años 2013-2017

DEPARTAMENTO (*)	2013	2014	2015	2016	2017
Ciencias Económicas y Empresariales	63	42	57	50	24
Ciencias Jurídicas y Sociales	75	92	114	181	183
Ingeniería y Ciencias de la Producción	8	9	11	4	19
Total UGD	146	143	182	235	226

(*) Los Departamentos de Ciencias de la Salud y de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual no informan graduados en el período sub examine.

Fuente: Ficha SIEMI.

En cuanto a la cantidad de graduados, también el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales presenta una merma importante (-61,9% para los extremos de la serie analizada), mientras que la UGD en conjunto incrementa la cantidad de graduados (54,8%) gracias a los Departamentos de Ciencias Jurídicas y Sociales e Ingeniería y Ciencias de la Producción.

A continuación, se presenta la evolución de las variables consideradas en los cuadros y párrafos precedentes.

Cuadro 15. Evolución de ingresantes, matrícula y graduados. Años 2017-2016 y 2017-2013

DEPARTAMENTO	INGRESANTES		MATRÍCULA		GRADUADOS	
	Período					
	16-17	13-17	16-17	13-17	16-17	13-17
	(%)					
Ciencias Económicas y Empresariales	-13,8	-16,8	-2,9	-23,4	-52,0	-61,9
Ciencias Jurídicas y Sociales	-32,5	11,2	-3,8	50,9	1,1	144,0
Ciencias de la Salud	-34,1	467,4	16,0	1.554,3	n/c	n/c
Ingeniería y Ciencias de la Producción	-11,1	18,5	9,8	-10,8	375,0	137,5
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	266,7	n/c	88,2	n/c	n/c	n/c
Total UGD	-25,2	36,4	3,8	42,3	-3,8	54,8

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

La merma de ingresantes registrada en 2017 impactó en todos los departamentos de la UGD, especialmente en Ciencias Jurídicas y Sociales y Ciencias de la Salud (ambas con retrocesos por encima del 30%); los deterioros menos significativos (entre 11% y 14%) en los Departamentos de Ciencias Económicas y Empresariales e Ingeniería y Ciencias de la Producción, y el desarrollo de la nueva unidad académica limitaron la merma de la demanda promedio de vacantes de la UGD a sólo un -25,2%, que contrasta significativamente con el incremento superior al 36,4% logrado para todo el período *sub examine*.

Los datos de 2016-2017 también evidencian el freno de la expansión de la matrícula de la UGD; el escaso registro, menor al 4%, detiene el significativo crecimiento de esta variable. No obstante el momento

crítico, la matrícula de la UGD crece más del 40% a lo largo del período 2013-2017.

Por último, la cantidad de graduados de la UGD se incrementa significativamente, más allá del comportamiento negativo entre 2016 y 2017. Debe destacarse, *contrario sensu*, la brusca caída de los graduados registrada para el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales (-61,9% para la serie 2013-2017).

A continuación, se presentan algunos indicadores vinculados con la relación entre ingresantes y alumnos.

Cuadro 16. Cantidad de ingresantes por cada 100 alumnos (ingresantes/matrícula)

DEPARTAMENTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ciencias Económicas y Empresariales	27,8	29,4	28,5	34,0	30,2
Ciencias Jurídicas y Sociales	50,1	44,5	49,4	52,6	36,9
Ciencias de la Salud	100,0	77,2	68,0	60,4	34,3
Ingeniería y Ciencias de la Producción	34,3	37,4	49,0	56,3	45,6
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	n/c	100,0	82,1	35,3	68,8
Total UGD	37,2	40,1	45,4	49,5	35,6

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

El Cuadro 16 presenta comportamientos diferentes para las dos nuevas unidades académicas de la UGD: regular y sistemático para el Departamento de Ciencias de la Salud (donde la *ratio* disminuye gradualmente y los ingresantes representan cada vez una proporción

menor de alumnos de las carreras) y un comportamiento primero similar, pero errático luego, a partir de 2016, para el Departamento de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual.

Entre las unidades académicas “históricas” también hay diferencias: en el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales la ratio varía poco (entre 28 y 34 ingresantes cada 100 alumnos), tal vez por la disminución simultánea de la demanda de vacantes y la matrícula de las carreras; esta unidad académica parece enfrentar dificultades de captación y de retención de alumnos. En cambio, se registran altas variaciones en los Departamentos de Ciencias Jurídicas y Sociales (entre 37 y 53 ingresantes cada 100 alumnos) y de Ingeniería y Ciencias de la Producción (entre 34 y 56 ingresantes cada 100 alumnos). Más allá de las oscilaciones de la demanda de vacantes, ambas unidades académicas parecen registrar dificultades para la retención de sus alumnos.

En cuanto a las políticas y acciones de la UGD para la atención de eventuales dificultades en el cursado de estudios y en la retención de su alumnado, debe destacarse la organización y el funcionamiento de la Dirección de Asuntos Estudiantiles dependiente de la Secretaría Académica del Rectorado, que actúa en todas las sedes institucionales. Una resolución de Rector prescribe sus “funciones y procedimientos”⁵¹ y, a lo largo del trabajo *in situ*, diferentes actores institucionales (autoridades, docentes y alumnos) destacaron la importancia del trabajo de los profesionales en pedagogía y en psicología que se desempeñan en ella. No obstante, por la complejidad y la variedad de cuestiones que dichos profesionales abordan, se ha detectado cierta ausencia de supervisión técnico-profesional imprescindible en el trabajo disciplinario.

51 Resolución R-UGD N° 22/10.

Para los Departamentos de Ciencias Económicas y Empresariales, Ciencias Jurídicas y Sociales e Ingeniería y Ciencias de la Producción, que informan acerca de la graduación de alumnos en el período *sub examine*, es posible reconstruir la serie histórica (Cuadro 17).

Cuadro 17. Cantidad de graduados por cada 100 alumnos (graduados/matrícula)

DEPARTAMENTO	2013	2014	2015	2016	2017
Ciencias Económicas y Empresariales	6,8	4,6	7,2	6,9	3,4
Ciencias Jurídicas y Sociales	14,6	16,5	18,1	22,4	23,6
Ingeniería y Ciencias de la Producción	17,4	4,5	2,8	0,6	2,5
Total UGD	8,1	7,3	8,6	9,5	8,8

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEMI.

Exceptuando el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales, los graduados de la UGD se incrementan en el período 2013-2017 (ver *ut supra*, Cuadro 14); en función del desarrollo de las nuevas unidades académicas, puede anticiparse un crecimiento aún más importante en los próximos años académicos.

La cantidad de graduados por cada cien alumnos se incrementa casi un 50% en la UGD en cinco años (de 8,3 a 12,8 entre 2013 y 2017) gracias a los resultados alcanzados por los Departamentos de Ciencias Jurídicas y Sociales y de Ingeniería y Ciencias de la Producción.

Obsérvese que la *ratio* para el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales se reduce a la mitad al finalizar la serie; esta baja se agrega a los antes mencionados problemas de convocatoria y retención de alumnado.

En cuanto a la duración de los estudios de los graduados, el reporte “Egresados según tiempo empleado para la realización de la carrera” consigna los siguientes porcentajes para la UGD.

Cuadro 18. Plazos de graduación: duración real vs. duración teórica

DURACIÓN DE LOS ESTUDIOS (EN AÑOS)	GRADUADOS (HASTA 2017)	
	Teórica	516
Hasta + 2	219	22,3
+ 3 y 4	121	12,3
+ 5 y más	128	13,0
TOTAL	984	100

Fuente: Ficha SIEMI, “Egresados según tiempo empleado para la realización de la carrera”.

Cabe señalar que este indicador sólo es pertinente cuando se consideran graduados de una misma carrera o, eventualmente, carreras de igual duración; en este caso se suman carreras de distinta duración teórica (variables heterogéneas).

Obsérvese que más de la mitad de los alumnos se gradúa en los tiempos previstos en los respectivos planes de estudios. Sin embargo, en las reuniones y entrevistas *in situ* con autoridades, docentes y graduados se informó acerca de las dificultades y moras en los procesos de elaboración de trabajos finales (o tesinas o tesis) por parte de los alumnos avanzados de los diferentes departamentos.

BECAS

La UGD cuenta con un Reglamento de Becas de Estudio⁵² que establece reducciones de aranceles mensuales (desde un 15% hasta un 100%) para ingresantes y alumnos con necesidades socioeconómicas y alto desempeño académico; también prevé reducciones de aranceles mensuales para hermanos de alumnos (de 15% a 20%) y para familiares de miembros del personal de la UGD.⁵³ A continuación, el detalle de alumnos becados por unidad académica.

Cuadro 19. Becas por departamento año 2017

DEPARTAMENTO	ALUMNOS (*)	BECADOS %		%
Ciencias Económicas y Empresariales	751	123	16,4	38,8
Ciencias Jurídicas y Sociales	634	154	24,3	48,6
Ciencias de la Salud	617	30	4,9	9,5
Ingeniería y Ciencias de la Producción	91	10	11,0	3,2
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	28	0	0,0	0,0
Total UGD	2.121	317	14,9	100

(*) Los datos de matrícula no coinciden con los del Cuadro 13 ni con la Ficha SIEMI.

Fuente: IAI, págs. 71-72. Los datos corresponden al año 2017.

Conforme los datos del cuadro precedente, casi el 15% de los alumnos de la UGD cuenta con algún tipo de beca. El 87,4% de los becados se concentra en los Departamentos de Ciencias Económicas y Empresariales y de Ciencias Jurídicas y Sociales; las restantes se distri-

52 Resolución R-UGD N° 8/A/16.

53 Resolución R-UGD N° 10/A/12.

buyen entre alumnos de Ciencias de la Salud e Ingeniería y Ciencias de la Producción y no se informan beneficiarios en el Departamento de Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual.

El mencionado Reglamento de Becas de Estudio define un estatus especial de los alumnos egresados del nivel secundario del IPESMI. Un representante de la Fundación IPESMI integra el Comité de Becas creado por dicho Reglamento.

SEGUIMIENTO DE GRADUADOS

Ni la UGD ni sus departamentos informan acerca de estrategias o dispositivos sistemáticos y permanentes para el seguimiento de sus graduados, aunque se creó y organizó el Centro de Graduados de la UGD. Independientemente de ello, en varias de las entrevistas in situ, las autoridades y algunos miembros de los claustros destacaron la inserción de los graduados en algunos campos de la actividad pública y privada, a nivel local, provincial y regional.

La implementación de mecanismos de seguimiento de la actividad laboral/profesional de los graduados podría aportar a perfeccionar la atención de las necesidades de formación universitaria de posgrado en la región y a las decisiones en materia de creación de nuevas carreras o de radicación “a término” de algunas carreras en las sedes existentes de la UGD.

POLÍTICAS DE INVESTIGACIÓN

La UGD define la función investigación en su EA: “Se considera la investigación como una actividad inherente a la condición de docente universitario. Debe constituirse en una vía de conexión institucional a la realidad provincial y regional. La comunidad será fuente de necesidades de investigación y desarrollo y destinataria de resultados”.⁵⁴

Así también, dispone que la Secretaría de Investigación y Desarrollo, dependiente del Rector, sea la unidad responsable de coordinar las actividades y gestionar los instrumentos y recursos para la ejecución de los proyectos de investigación que se aprueben.⁵⁵ Además forman parte de la estructura organizacional de la Secretaría los coordinadores de investigación en cada sede y la UVT (Unidad de Vinculación Tecnológica).

El EA prescribe, entre otras, las siguientes competencias para el Secretario de Investigación y Desarrollo :⁵⁶

- a) Ejercer la conducción general de la investigación, proponiendo al Rector las políticas de investigación y desarrollo.
- b) Aprobar juntamente con el Rector la designación de investigadores en su área y asignarles funciones.
- c) Velar por el cumplimiento de los programas y proyectos de investigación y desarrollo que se realicen en el ámbito del establecimiento, y dictaminar sobre los mismos.

54 EA, art. 81.

55 EA, arts. 82-84.

56 EA, art. 24.

- d) Presentar anualmente la planificación de actividades de su área para el año siguiente y recomendar la asignación de los recursos correspondientes.

Según señala el IAI, por Resolución del Rector se ha reglamentado la organización y el funcionamiento de la Secretaría.⁵⁷

Durante la visita del CPE, se pudo constatar que tanto el Secretario de Investigación y Desarrollo como la mayoría de sus colaboradores han asumido recientemente sus funciones; de igual modo, la figura de Coordinador de Investigación en las sedes es de reciente implementación. Consecuentemente, ni el IAI ni el CPE pueden evaluar el impacto de tales designaciones. Se advierte un desarrollo dispar de la función de investigación entre las unidades académicas de Posadas y las sedes de Eldorado, Oberá y Resistencia.

De acuerdo con la información disponible, las políticas de investigación implementadas por la Universidad son razonables, están definidas líneas de investigación, hay convocatorias formales conocidas por todos y los proyectos poseen evaluación del tipo externo. La normativa y organización de la Secretaría están acordes a las políticas que se prevén implementar.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Los proyectos deben ajustarse a las líneas prioritarias de investigación definidas por la UGD (sometidas a revisión en la actualidad), que responden a criterios de relevancia científica y desarrollo regional. Son presentados por docentes de la Universidad en convocatorias anuales o bianuales en cada una de las unidades

⁵⁷ IAI, pág. 79; Resolución R-UGD N° 43/A/15. Al momento de la redacción del presente documento el CPE no pudo acceder a la Resolución

académicas y poseen evaluación externa. Tienen un mecanismo de seguimiento bimestral realizado a través de una junta revisora, que evalúa aspectos referidos a recursos, ejecución del cronograma, producción científica, formación de recursos humanos y divulgación; entre otros.

Los equipos de investigación también pueden ser integrados por: a) tutor (figura reservada para investigadores externos cuya trayectoria en el tema de investigación resulte fundamental para el proyecto), b) becarios alumnos *ad-honorem* y c) otros becarios (alumnos o egresados con un incentivo de las becas cofinanciadas CEDIT-UGD).

La fuente de financiamiento es en su mayoría de carácter interno, cubriendo las dedicaciones de los investigadores, insumos, equipamientos (en menor medida), gastos de movilidad y viáticos para la participación en reuniones científicas o congresos donde se presentan los resultados de las investigaciones.

Como incentivo para la participación en actividades de investigación, la UGD brinda algunas propuestas que reglamentan la actividad y promueven su desarrollo desde diferentes perspectivas, tales como el Programa de Dedicación Docente a la Investigación, mediante el cual se brindan dedicaciones de 16 h mensuales a los docentes-investigadores; aunque las mismas se perciben insuficientes para los objetivos perseguidos por la Secretaría de Investigación.

Se han realizado hasta el momento nueve llamados a concursos internos para presentación de proyectos de investigación, así como la suscripción de convenios de colaboración entre universidades extranjeras y nacionales, integración en redes de investigación y convenios de transferencia con gobiernos y empresas.

Entre los proyectos vigentes se destacan los siguientes:

Departamento de Arquitectura, Comunicación y Diseño

- Análisis de las actividades recreacionales de la ciudad de Posadas, puesta en valor en los espacios del cuarto tramo de la costanera.

Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales

- La gestión en tiempos de crisis. Reflexiones sobre los recursos humanos.
- Competitividad de las empresas en tiempos de crisis.
- La administración financiera en tiempo de crisis.
- Informe estadístico trimestral del Observatorio para el Desarrollo Económico de Misiones.
- Actuación y responsabilidad del Contador Público ante la ley 25246 en la Provincia de Misiones.
- Misiones Guaraní Jesuíticas, herramientas potenciadoras de la integración regional y desarrollo local.
- Modelos de análisis de información para la toma de decisiones estratégicas. Caso: cadena de producción y comercialización del té.
- Planificación Estratégica del Desarrollo del Municipio de Posadas, Provincia de Misiones.

Departamento de Ingeniería y Ciencias de la Producción

- Tecnologías de la web semántica aplicada al tratamiento de documentos jurídicos electrónicos.

- Modelo de análisis de información desestructurada utilizando técnicas de recopilación y minería web.
- Web Information Retrieval System for Technological Forecasting.
- Simulación en las TICs: Diseño de simuladores de procesos de desarrollo de *software* ágiles y redes de sensores inalámbricos para la industria y la academia.
- Ampliando la vida útil de las WSN por medio de los protocolos de ruteo, modificación de AODV.
- Adaptación de un *middleware* de “Internet de las cosas” para gestionar el proceso de fermentado en la industria de manufactura del té. Modelo de evaluación de la calidad de procesos ágiles de desarrollo de *software*.
- Especificación formal de escenarios a partir de ontologías temporales.
- Un caso de estudio sobre la aplicación de UWE para la generación de sistemas web.
- Prolongando la vida útil de redes de sensores. Modificación protocolo AODV.
- Plataforma *middleware* para la gestión datos de WSN de manera interoperable.
- Simulando proyectos de desarrollo de *software* que incorporan Test driven Incorporación TDD con programación extrema mediante un modelo de simulación dinámico de desarrollo de *software*.
- Utilizando UWE para la generación semiautomática de sistemas web.

- Modelos de análisis de información para vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva (VTEIC).
- Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva basada en técnicas de minería de la web.

Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales

- La enseñanza del Derecho en la Universidad Gastón Dachary. Propuesta de una investigación desde una perspectiva pedagógica.
- Dominio de inmuebles rurales y extranjería: situación de la provincia de Misiones.

Departamento de Ciencias de la Salud

- Consumo de alimentos regionales en Misiones, Argentina.
- Tabla de índice de masa corporal adaptada a personas con amputación transfemoral bilateral en la búsqueda de alternativas para la valoración del estado nutricional.
- Diseño de un sistema para alertar riesgo en el déficit de micronutrientes.
- Estudio de hábitos alimentarios en posadeños.

Posgrados

- Un modelo de desarrollo local y de integración.
- El PIAT del Municipio de Posadas como estrategia de intervención territorial para el desarrollo.
- Los recursos del Estado como eje del desarrollo municipal en Misiones.

- Diagnóstico estratégico productivo-empresarial de la región norte de Misiones.

Además de los grupos de investigación, en el Departamento de Ingeniería y Ciencias de la Producción existe el Centro de Investigación en Tecnología de la Información y las Comunicaciones (CITIC), donde se desarrollan investigaciones cuya línea principal refiere “Internet de las cosas”. Creado en 2006,⁵⁸ desde el CITIC se han producido numerosas publicaciones en congresos nacionales e internacionales. También, el Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales cuenta con un Instituto de Investigaciones homónimo, cuyo objetivo principal es el de desarrollar investigaciones en el ámbito jurídico orientadas a problemáticas regionales (por ejemplo, Derecho Indígena).⁵⁹

Como política de la Secretaría, se pretende que cada departamento posea por lo menos un instituto de investigación, para que se constituyan como responsables de la investigación propia y de las cátedras, de extender y difundir la actividad de la Universidad, publicar sus resultados, intercambiar experiencias e información, y formar investigadores, docentes y becarios.

Existen escasos equipos de investigación, concentrados fundamentalmente en las áreas disciplinares de Informática, Abogacía y Ciencias Económicas. La normativa y las políticas implementadas por la Secretaría posibilitan la conformación de equipos a partir de los Centros de Investigación y de la convocatoria a proyectos. De las reuniones mantenidas por el CPE, si bien las convocatorias son anuales o bianuales, la periodicidad real no siempre se ha cumplido. Los grupos de investigación existentes se han ido consolidando

58 Resolución R-UGD N° 516/A/06.

59 Resolución R-UGD N° 36/A/15.

a lo largo de las distintas presentaciones de proyectos, los cuales una vez culminados suelen tener continuidad en líneas temáticas principales y/o derivadas de las anteriores.

La UGD ha conformado tres observatorios específicos con el objetivo de construir información sobre un campo concreto de las actividades humanas, para generar las bases para la planificación y la toma de decisiones racionales.

- El Observatorio para el Desarrollo Económico de Misiones (ODEM)⁶⁰, creado en octubre de 2016. Su principal objetivo es elaborar y presentar a los usuarios, tanto del ámbito público como del sector privado, información sobre el contexto socio-económico de la Provincia de Misiones, que resulte útil para la toma de decisiones. Para tal fin, el ODEM elabora informes trimestrales, en los que se analizan aspectos estructurales y coyunturales, sociales y económicos de la provincia.
- El Observatorio Turístico (ASETUR), gestado en 2015 a partir de un convenio entre el Ministerio de Turismo de la Provincia de Misiones y la UGD. Este observatorio tiene como principales objetivos, ser un instrumento de ayuda a la toma de decisiones de la iniciativa pública y privada del sector turístico de Misiones, además de constituirse una base de datos para la elaboración de diagnósticos periódicos en los destinos donde se aplican y también elaboran modelos de predicción de las principales variables turísticas a corto plazo. Desde el enfoque metodológico, el observatorio turístico persigue aportar a las empresas del sector datos reales y continuados en el tiempo sobre la característica de la demanda turística, con el objeto de mejorar la competitividad del producto.

60 Resolución R-UGD N° 27/A/16.

- El Observatorio para la Discapacidad, creado en la sede Oberá en 2017. Se especializa en obtener información estadística de esta problemática en la mencionada ciudad.

Si bien a partir de las distintas acreditaciones de carreras se han aumentado las dedicaciones de los docentes investigadores de la UGD, la institución reconoce que se requieren acciones que permitan consolidar la carrera de investigador, fortalecer aspectos normativos que regulen la actividad del investigador, generar los espacios para que ésta pueda desarrollarse adecuadamente y por último, asegurar los recursos, tanto económicos como la disponibilidad de espacios de trabajos debidamente equipados.⁶¹

De la visita del CPE, se pudo observar que la última convocatoria para la presentación de proyectos apuntó especialmente a las áreas disciplinares de Abogacía y Ciencias Económicas; situación ésta relacionada directamente con el proceso de acreditación de dichas áreas disciplinares.

Cuadro 20. Convocatorias internas de investigación: proyectos, docentes, becarios, alumnos, dedicación docente y producción

	2013	2014	2015	2016	2017
Proyectos	5	5	6	6	7
Docentes	14	14	20	16	24
Becarios (CEDIT-UGD)	14	11	11	9	4
Alumnos	8	10	14	14	20
Dedicación docente (horas mensuales)	100	100	220	160	376
Producción	6	9	12	10	16

Fuente: IAI, pág. 83.

61 IAI, pág. 82.

En el cuadro precedente puede apreciarse la evolución en los últimos cinco años de la actividad investigativa de la UGD, sobre la base de las convocatorias a concurso interno de proyectos de I+D. Incremento en la producción científica, en la dedicación docente y en la participación de alumnos; aunque sigue siendo baja la participación de docentes y de becarios en los proyectos de investigación.

Si bien las publicaciones informadas a través de artículos y comunicaciones han sido arbitradas, la UGD plantea como objetivos a cumplir, la publicación de los resultados de las investigaciones de sus equipos en libros o revistas de circulación internacional con referato y con alto impacto de acuerdo con indicadores bibliométricos.

Respecto de la difusión interna de sus resultados, la Universidad cuenta con una editorial que contribuye al desarrollo de los vínculos intra e interinstitucionales en el área; destacándose una revista de divulgación de investigaciones realizadas en la UGD que se edita anualmente.⁶²

De la revisión de la documentación física y electrónica disponible, no se pudo determinar con claridad los montos asignados a las diferentes convocatorias y los rubros de financiamiento de la Secretaría de Investigación.

La Universidad reconoce la importancia de que los investigadores participen formalmente de convocatorias de fondos concursables de índole estatal y privada para financiar sus proyectos, independientemente de los otros mecanismos a través de los cuales la UGD obtiene aportes de colaboradores externos. Ello permitiría no sólo mejorar el financiamiento sino, además, desarrollar competencias a través del incremento de propuestas competitivas.

62 IAI, pág. 80.

POLÍTICAS DE FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La UGD tiene como objetivo la formación de recursos humanos que potencialmente enriquezcan el ámbito de la investigación científica. Una de sus estrategias prevé la formación de posgrado de sus docentes, a través de ayudas financieras o descuentos en la matrícula de las carreras de posgrado que la propia Universidad ofrece. En la actualidad, la institución apoya –cubriendo gastos de traslado y/o viáticos– aquellas iniciativas de participación en actividades de formación de posgrado.

Se han iniciado capacitaciones en metodología de la investigación y en formulación de proyectos en las distintas sedes de la Universidad, con el objetivo de nivelar capacidades y fomentar la participación y presentación de proyectos de I+D en las distintas convocatorias. No obstante, la institución no cuenta con un programa o planificación específica que permita la formación de recursos humanos en el área y/o de iniciación científica y tecnológica.

No existe una efectiva interrelación entre la investigación, la docencia y la extensión. De la documentación relevada y la visita del CPE, no se pone en evidencia que los resultados de los proyectos de investigación aplicada retroalimenten la docencia y la extensión.

PROPUESTAS DEL PLAN DE MEJORAS

La UGD propone, a través del Plan de Mejoras, fortalecer las actividades de investigación a partir del incremento de la vinculación con las agencias de promoción científica, así como la relación entre la investigación y la enseñanza.

El plan especifica objetivos particulares y líneas de acción propuestas de carácter general, sin determinar plazos, responsables, ámbitos de acción e indicadores que permitan medir el impacto y su evolución.

POLÍTICAS DE EXTENSIÓN

La extensión universitaria en la UGD comprende el conjunto de actividades conducentes a identificar los problemas y demandas de la sociedad y el medio, y coordinar las correspondientes acciones de transferencia, reorientación y recreación de actividades de docencia e investigación; a partir de la interacción con dicho contexto.

El EA establece que el objeto de la extensión universitaria es “promover la difusión del conocimiento en toda la sociedad, impulsar el desarrollo cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, impulsar la transferencia tecnológica, contribuir al crecimiento socioeconómico de la provincia, la región y la Nación y a la consolidación de las instituciones, y fortalecer la relación de la Universidad con la sociedad”⁶³.

Según el IAI, la extensión implica un aprendizaje recíproco, ya que la Universidad, al conocer la realidad nacional, regional y provincial, enriquece y redimensiona la actividad académica. La UGD ha caracterizado a la extensión universitaria como una actividad bidireccional, con un diálogo permanente entre el sujeto emisor (la Universidad) y el receptor (la sociedad), procurando el enriquecimiento y en beneficio de ambos⁶⁴. En ese marco, la Universidad es una institución dinámica, abierta a las demandas de la sociedad y que tiene como una de sus finalidades principales la difusión y promoción de las ciencias y de la cultura.

La Secretaría de Extensión Universitaria, orgánicamente dependiente del Rector, es responsable de coordinar y gestionar los instrumentos y recursos para la ejecución de los proyectos y actividades de

63 EA, art. 91.

64 IAI, pág. 130.

extensión que se desarrollan en todas las sedes de la UGD. Además, tiene a su cargo las áreas de Comunicación y Diseño y Deportes.

Las principales competencias del Secretario de Extensión Universitaria son:⁶⁵

- a) Fomentar e impulsar el desarrollo de la extensión en la Universidad.
- b) Ser el receptor de iniciativas de actividades de extensión de las distintas dependencias institucionales, analizar las propuestas, orientarlas y perfeccionarlas, y recomendar su aprobación o no.
- c) Ejecutar y administrar los proyectos de extensión cuya ejecución se realice bajo responsabilidad directa de su Secretaría.
- d) Realizar el seguimiento permanente de todos los programas de extensión, requiriendo los informes correspondientes y elevándolos cuando corresponda al Rector, con sus opiniones y recomendaciones.
- e) Facilitar la participación de los estamentos universitarios en programas, proyectos y actividades de extensión.
- f) Asesorar a las distintas dependencias institucionales y a sus integrantes sobre la presentación de propuestas de programas y proyectos de extensión.
- g) Diseñar y promover estrategias de difusión de los programas y actividades de extensión de la Universidad.
- h) Gestionar la comunicación institucional, buscando dar a conocer a la comunidad las actividades de la Universidad.

65 EA, art. 25.

- i) Gestionar, en coordinación con los Directores de Carrera, las pasantías de los alumnos de las carreras de grado, manteniendo el control y registro de las mismas.
- j) Proponer al Rector el personal que integre la Secretaría de Extensión Universitaria, incluyendo a los responsables de los diversos programas y proyectos.
- k) Procurar, a través de actividades de extensión, obtener fuentes de financiamiento complementarias.
- l) Presentar los informes de gestión que le sean requeridos, y un informe anual sobre el desarrollo de cada programa de extensión, con sus apreciaciones y recomendaciones.

El EA también determina la manera en la que la UGD debe relacionarse con el medio en el que está inserta y señala como medios para mantener relaciones de cooperación con la sociedad que contribuyan al crecimiento socioeconómico y a la consolidación de las instituciones de la provincia, la región y el país, los siguientes:⁶⁶

- a) Difusión de la ciencia y la tecnología, brindando oportunidades a los distintos integrantes de la comunidad, a través de cursos, conferencias, seminarios, publicaciones y otras actividades dirigidas a los distintos estratos sociales.
- b) Asesoramiento a entidades educativas y de bien público.
- c) Convenios de prestación de servicios con empresas y entidades de distinto tipo.

66 EA, art. 92.

- d) Creación de bolsas de trabajo y convenios de pasantías que permitan a los estudiantes avanzados y egresados insertarse, además, en el mercado laboral.
- e) Colaboración con, y participación en entidades de promoción del desarrollo, organizaciones sectoriales, organismos públicos y organizaciones de bien común.

PROGRAMAS DE EXTENSIÓN

En diciembre de 2012 se aprueba el Reglamento de Extensión Universitaria y el Plan de Extensión, que contempla las líneas prioritarias para encauzar los esfuerzos institucionales:⁶⁷

- **Divulgación cultural y científica:** concierne a la promoción de diferentes expresiones artísticas y culturales; difusión de conocimientos; divulgación a través de los medios de comunicación social; difusión científica y actualización permanente; promoción de una conciencia crítica de la sociedad en defensa de sus valores éticos y culturales; entre otros.
- **Promoción social y comunitaria:** refiere al conjunto de programas, proyectos y acciones orientados a la autogestión participativa, a la organización comunitaria y a la atención de diversas problemáticas vinculadas con la salud, la educación, la vivienda, la alimentación, el saneamiento, el trabajo, la producción de micro y pequeños emprendimientos, entre otros. La Universidad sirve como facilitadora de las diferentes organizaciones de la sociedad, realizando acciones que promuevan el bien común y el compromiso social de la institución.

67 Resolución R-UGD N°28/A/12; IAI, págs. 116-117.

- **Extensión académica:** comprende múltiples actividades de actualización y capacitación dirigidas a un universo variado de destinatarios, tales como educación continua, cursos de capacitación, seminarios y congresos de actualización académica y científica, entre otras. La Secretaría de Extensión trabaja en constante comunicación con la DAE para atender problemáticas de los estudiantes de una manera integral, abordando aspectos académicos y la integración a la vida universitaria.
- **Curricularización de la extensión:** involucra las actividades desarrolladas por los departamentos para incorporar prácticas y experiencias extra-áulicas en espacios curriculares.
- **Servicios a terceros, innovación y transferencia tecnológica:** pretende posicionar a la Universidad como agente de innovación científica y técnica, como prestadora de servicios.
- **Pasantías:** prácticas profesionales realizadas por los estudiantes para poner en práctica sus conocimientos y facultades. En la UGD, acceden a las mismas aquellos estudiantes que posean hasta 2º año aprobado para carreras de cuatro años de duración, o en 3º año, si la carrera es de cinco años. Para llevarlas a cabo, se practican convenios entre la Universidad y las distintas organizaciones (públicas o privadas) donde se realizarán estas prácticas, de acuerdo al marco normativo nacional y provincial vigente.
- **Otras líneas** que responden a un conjunto de acciones circunscriptas al ámbito interno de la institución, tales como propuestas de capacitación, actividades culturales, recreativas y deportivas dirigidas a su propia comunidad universitaria.

En este marco, el IAI presenta un detalle narrativo, de características generales, con las principales actividades de extensión realizadas por la UGD que responden a los objetivos institucionales:⁶⁸

- Compromiso con las problemáticas locales y regionales.
- Difusión del conocimiento y promoción de las ciencias y de la cultura.
- Apertura a las demandas de la sociedad.
- Organización de actividades solidarias.
- Vinculación con organizaciones públicas y privadas.

Al igual que para la función investigación, durante la visita a la Universidad el CPE pudo constatar que la mayoría de los colaboradores de la Secretaría de Extensión y los Coordinadores de Extensión en las sedes han asumido recientemente sus funciones. Se advierte un desarrollo dispar de la función de extensión entre las unidades académicas de Posadas y las sedes Eldorado, Oberá y Resistencia.

Respecto al área Deportes, que depende de la Secretaría de Extensión, el IAI no especifica un detalle pormenorizado de sus actividades y el impacto en la comunidad en general o los destinatarios de dichas actividades. De igual modo, el IAI no fundamenta la pertinencia de esta área en extensión, ya que sólo tendría una débil relación con la línea prioritaria de extensión incluida como “Otras líneas”, que la Universidad define como “dirigidas a su propia comunidad universitaria”.

Sin embargo, las actividades de promoción de actividad física para adultos mayores y la población carcelaria, que se organizan desde la carrera de Educación Física y Deportes, claramente sí son actividades de extensión.

68 IAI, págs. 118-120.

Sobre la base de las líneas prioritarias de extensión definidas por la UGD, de las diferentes fuentes consultadas por el CPE (IAI, Ficha SIEMI, documentos y visita), no se visualiza una relación entre las actividades llevadas adelante por la institución y las estrategias de extensión propuestas, los objetivos institucionales y las áreas disciplinares de la UGD.

El IAI presenta un detalle de la cantidad de actividades de extensión por departamento, clasificadas según línea prioritaria, y describe de manera general actividades específicas de extensión desarrolladas por los departamentos, que en muchos casos no guardan relación con las líneas prioritarias detalladas más arriba.⁶⁹

Además, no se ha podido acceder a documentos que sistematicen y registren información (origen, convocatoria, participantes por tipo de asistentes, resultados y sus análisis; entre otras) acerca de las distintas actividades de la UGD en esta función.

POLÍTICA DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según lo expresa el EA y el Reglamento de Presentación de Proyectos de Extensión, los recursos humanos comprometidos con las acciones de extensión universitaria realizarán sus tareas atendiendo a los principios de ética profesional, rigurosidad académica y responsabilidad social; con el espíritu de enriquecer los procesos de formación académica y profesional de la comunidad educativa de la UGD. Propondrán a vincularse con instituciones del sector público y privado para promover el desarrollo integral de la sociedad mediante la ciencia, la técnica, el arte y la cultura.

69 IAI, págs. 122-130.

Los equipos de los proyectos y programas de extensión prevén las siguientes categorías de integrantes:

- a) *Coordinador*: es el docente que conduce el proyecto aprobado por la Secretaría de Extensión Universitaria de la UGD. Dentro de sus competencias y requisitos debe demostrar capacidad de dirección de grupos de trabajo y antecedentes en actividades de extensión universitaria y/o investigación.
- b) *Asistentes*: son docentes o graduados de la Universidad que trabajan en el proyecto bajo la conducción del docente coordinador y de acuerdo con lo establecido en el proyecto.
- c) *Invitados*: son aquellos integrantes externos a la institución, que son incorporados para desarrollar una tarea específica que el proyecto así lo amerite.
- d) *Alumnos becarios*: son aquellos que reciben un incentivo por su participación en alguna actividad dentro de los proyectos de extensión.
- e) *Otros estudiantes*: que desarrollan sus actividades ad-honorem.

Cuadro 21. Docentes y alumnos que participan en actividades de extensión

Departamento/ Unidad	DOCENTES				ALUMNOS		
	Sólo en pregrado/ grado	Sólo en posgrado	Pregrado/ grado y posgrado	Total	Grado	Posgrado	Total
Ciencias Económicas y Empresariales	7	0	0	7	22	0	22
Ciencias Jurídicas y Sociales	4	0	0	4	11	0	11
Ciencias de la Salud	2	0	0	2	7	0	7
Ingeniería y Ciencias de la Producción	5	0	0	5	15	0	15
Arquitectura, Diseño y Comunicación Visual	0	0	0	0	0	0	0
Dirección de Posgrados	0	1	0	1	0	2	2
Rectorado	3	2	2	7	0	0	0
TOTALES UGD	21	3	2	26	55	2	57

Fuente: Ficha SIEMI.

Cabe destacar que los datos de docentes consignados en el Cuadro 21 no coinciden con los informados en el IAI (total UGD = 19).⁷⁰

La normativa para la presentación de proyectos o actividades de extensión sólo contempla la intervención y aprobación centralizada en manos de la Secretaría de Extensión Universitaria; de este modo, no

⁷⁰ IAI, pág. 52.

existe una instancia de evaluación externa. La participación en los proyectos de extensión no genera un reconocimiento económico, estipendio o designación para los integrantes de cada equipo.

Como se desprende del análisis de los cuadros citados con anterioridad, no se han desarrollado proyectos que se sostengan en el tiempo y que deriven de actividades de docencia, investigación, transferencia y/o extensión relacionadas con las áreas disciplinares.

Se registra una baja participación de docentes, alumnos y graduados en los proyectos y actividades de extensión, que también fue evidenciada por el CPE en las distintas reuniones realizadas con las personas relacionadas con la extensión de la UGD.

La UGD otorga, para las actividades y proyectos de extensión, financiamiento que abarca como máximo un año académico y con posibilidad de ampliación a otro. Los recursos se destinan a cubrir cargos, becas y pasantías; así como fondos para equipamiento, gastos de funcionamiento y otros rubros incluidos en el presupuesto de cada proyecto aprobado.

Los recursos económicos de la Secretaría de Extensión Universitaria son asignados en el presupuesto de la Universidad; además de contar (en menor medida) con fondos y subsidios de otros organismos y recursos generados por la prestación de servicios a terceros.

INTEGRACIÓN E INTERCONEXIÓN DE LA UGD ⁷¹

La UGD ha dado alta prioridad a vínculos con instituciones de la provincia y la región, además de aquellas universidades que cooperan activamente con su misión en interrelación dinámica con el medio local y regional.

71 IAI, págs. 130 a 139.

Los vínculos y relaciones interinstitucionales se llevan adelante a través de tres tipos de convenios: marco, específicos y de pasantías. Los convenios marco sirven para articular un sistema de colaboración amplio, los específicos atienden los detalles sobre cómo va a ser realizada dicha cooperación y los de pasantías enmarcan las prácticas profesionales en las distintas organizaciones (regidas por la Ley de Pasantías).

Los lazos con el tejido institucional provincial se concentran fundamentalmente en las siguientes acciones:

- *Desarrollo local y territorial*: participación en las actividades de concepción, diseño, dirección y gestión de los Planes Estratégicos Posadas 2022 y el de la ciudad de Oberá.
- *Planes estratégicos sectoriales del té, madera, metalmecánico y naval*: estudios estratégicos del sector, análisis de la cadena de valor, conformación de *clusters* del sector, acciones de impulso y apoyo para búsqueda de financiamiento, asociatividad y generación de propuestas.
- *Redes interinstitucionales*: actividades de participación, concepción, conformación, gestión y dinamización, tales como Federación Económica Brasil, Argentina, Paraguay; Red CIDIR (Red Interuniversitaria de Conocimiento Orientada al Comercio, el Desarrollo y la Integración Regional); Red CITIC y Convenio Interuniversitario Programa FEBAP de Posgrado, Investigación y Difusión en Comercio Internacional e Integración Regional. Además, la UGD es cofundadora y participante activa de las Agencias de Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI) y de la Agencia para el Desarrollo de la Región Central de Misiones.

Desde el año 1998 a la actualidad, la UGD ha firmado numerosos convenios de cooperación interinstitucional, a saber:

- *Universidades argentinas:* Universidad de Morón, Universidad Nacional de La Plata, Universidad Nacional de San Martín, Instituto Universitario ISALUD, Universidad Tecnológica Nacional, Universidad Nacional de Misiones, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad de Buenos Aires, Universidad Nacional de Alto Uruguay.
- *Universidades extranjeras:* Universidad de Vigo (España), Universidad de Guadalajara (México), Universidad Católica de Asunción (Paraguay), Facultad de Derecho de Santa María, Río Grande do Sul (Brasil), Universidad Autónoma de Encarnación (Paraguay), Universidad Bernardo O'Higgins (Chile).
- *Organismos estatales:* los municipios de Oberá, Posadas y Eldorado; Comité Ejecutivo de Desarrollo e Innovación Tecnológica (CEDIT); Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Misiones; Gobierno de la Provincia de Misiones.
- *Organizaciones no gubernamentales:* Fundación Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI), Asociación de Magistrados y Funcionarios de la Justicia de la Provincia de Misiones, Colegio de Abogados de Misiones, Fundación Proydesa, Fundación Solidaridad Latinoamericana, Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

A través de la documentación relevada y de la visita del CPE, ha quedado demostrado que la UGD posee una estrecha relación institucional con el medio en la que se encuentra inserta, evidenciada en múltiples actividades de colaboración, fundamentalmente orientadas a la capacitación y el asesoramiento. No obstante, la Universidad no cuenta con una adecuada sistematización de las acciones y resultados, ya que no siempre los documentos institucionales reflejan la magnitud e impacto de lo realizado.

Excepto el convenio con el Superior Tribunal de Justicia de la Provincia de Misiones firmado en el año 2017, los convenios detallados da-

tan de mucho tiempo y debiera analizarse su actualización; además de evaluar la firma con otros organismos, instituciones y asociaciones intermedias relacionadas con el saber disciplinar que se imparte en la UGD.

PROPUESTAS DEL PLAN DE MEJORAS

La UGD propone, a través del Plan de Mejoras, ampliar acciones vinculadas con la cooperación internacional y la participación de docentes, estudiantes y graduados.

El plan especifica objetivos particulares y líneas de acción propuestas de carácter genérico, sin determinar plazos, responsables, ámbitos de acción e indicadores que permitan medir el impacto y su evolución.

CENTROS DE DOCUMENTACIÓN

La UGD cuenta con cinco bibliotecas distribuidas en las distintas sedes:

- **Sede Posadas Centro - Biblioteca Central** (Salta 1968, Posadas, Misiones). Cuenta con una superficie de 70 m² aproximadamente, repartidos entre un área de circulación, un espacio para el trabajo del personal con 3 PC, mostrador de atención al público, espacio para colecciones de libre acceso, sala para trabajo grupal.
- **Sede Posadas Campus Urbano** (Avenida López y Planes 6525, Posadas, Misiones). Cuenta con una superficie de 40 m² aproximadamente, repartidos en espacio para el trabajo del personal, mostrador de atención al público, espacio para colecciones de libre acceso, sala para trabajo grupal.
- **Sede Académica Oberá** (Buenos Aires esquina 9 de Julio, Oberá). Espacio físico de 60 m².
- **Sede Eldorado**. Funciona en un espacio pequeño, pero adecuada al tamaño de la sede.
- **Sede Resistencia** (Avenida Güemes 340, Resistencia, Chaco). Funciona en una sala de 9 m².

ORGANIZACIÓN Y PRESUPUESTO

La Biblioteca Central depende de la Secretaría Académica, la que a su vez es la responsable de la coordinación de las bibliotecas de sede.

En relación con el presupuesto, si bien las bibliotecas no cuentan con una asignación específica, la compra bibliográfica está incluida en el 3% de la recaudación de aranceles que se destina para este fin y para otras necesidades académicas.

El proceso de adquisición se inicia por parte del Director de Carrera, que realiza la solicitud a la Biblioteca Central, que la eleva a la Secretaría Académica para su concreción. En el caso de las sedes, la solicitud viene del Delegado Rectoral, directamente a la Secretaría Académica.

RECURSOS HUMANOS

Todas las bibliotecas tienen personal capacitado, y si bien cuentan con alguien con estudios específicos, en varios casos se encuentran inconclusos, manifestando su interés por terminar la carrera y la dificultad de acordar licencias que lo hicieran posible, debido a que no existe la posibilidad de reemplazo en caso de ausencia. En todos los casos destacan el apoyo institucional para que esto suceda, pero en la práctica no se logra concretar.

El personal con el que cuentan las bibliotecas es escaso y se distribuye de la siguiente manera: ⁷²

- **Posadas Centro:** un bibliotecario, un estudiante avanzado de bibliotecología y un administrativo, con lo que hay momentos en que sólo una persona se encuentra brindando el servicio.
- **Campus Urbano:** es atendida por un personal único, que no es bibliotecario. En caso de ausencia, el servicio es cubierto por un bebedel o personal de la Biblioteca Central.
- **Oberá:** cuenta con dos personas (una por turno), una con título profesional y la otra con formación bibliotecaria avanzada, con dificultades para terminar sus estudios por ser personal único en su turno. Ambas son de planta permanente y se encuentran encuadradas como administrativas.

72 Ficha SIEMI.

- **Eldorado:** atendida por un bibliotecario profesional que cumple funciones de 8 a 11 h y de 15 a 20 h, siendo reemplazado por personal de otro sector en caso de ausencia, para evitar el cierre del servicio.
- **Resistencia:** atendida por un personal único, que cuenta con título profesional de bibliotecario y actualmente se encuentra cursando la licenciatura en Bibliotecología.

La institución no brinda instancias de capacitación para el personal de Biblioteca.

COLECCIÓN, USUARIOS Y SERVICIOS

la colección se encuentra distribuida en función de las carreras que se dictan en cada sede, contando las bibliotecas con los textos obligatorios de estudio. Cuando los grupos son numerosos, especialmente los primeros años, la cantidad de ejemplares suele resultar insuficiente.

En algunas carreras faltan textos de lectura obligatoria, como es el caso específico de Kinesiología y Psicopedagogía, en Oberá, y de Administración y Marketing, en Resistencia.

El siguiente cuadro muestra la distribución de la colección por sedes y tipo de publicación.

Cuadro 22. Colección por biblioteca de sede

BIBLIOTECA	Libros en papel			Libros digitales		Publicaciones periódicas	
	Títulos	Ejemplares	Incorporados el último año	Títulos	Incorporados el último año	Papel	Digitales
Central	3.042	9.150	163	0	0	55	7
Campus Urbano	1.055	2.060	27	0	0	30	11
Oberá	600	1.929	45	0	0	33	0
Eldorado	435	1.084	65	20	0	2	0
Resistencia	205	536	83	100	100	0	0
TOTAL UGD	5.337	14.759	383	120	100	120	18

Fuente: Ficha SIEMI.

Las bibliotecas prestan servicios a alumnos y docentes de la institución, los que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 23. Usuarios por biblioteca de sede

BIBLIOTECA	Alumnos	Docentes	Investigadores	Graduados	Otros	TOTAL
Central	6.880	316	10	0	0	7.206
Campus Urbano	1.247	108	15	0	0	1.370
Oberá	1.887	10	6	5	2	1.910
Eldorado	973	2	3	19	0	997
Resistencia	266	0	0	0	0	266
Total UGD	11.253	436	34	24	2	11.749

Fuente: Ficha SIEMI.

No cuentan con un plan de formación de usuarios, sino que, según manifiestan, brindan asesoramiento a cada interesado en los servicios, acerca de los beneficios y obligaciones que el uso de la biblioteca implica.

Todas las bibliotecas prestan los servicios básicos de préstamo a domicilio y en sala de lectura. Ninguna brinda servicios más especializados. El siguiente cuadro refleja las estadísticas de los servicios prestados.

Cuadro 24. Servicios por biblioteca de sede

SERVICIO	Biblioteca					TOTAL UGD
	Central	Campus Urbano	Oberá	Eldorado	Resistencia	
Préstamos a domicilio	4.187	1.706	2.539	929	200	9.561
Salas de lectura silenciosa	406	441	529	372	72	1.820
Salas de lectura parlante	0	0	735	0	0	735
Catálogos online	0	0	0	0	0	0
Acceso a colecciones con estante abierto	145	120	180	350	90	885
Acceso electrónico a base de datos en biblioteca	32	32	80	0	0	144
Acceso a base de datos en domicilio	0	0	0	0	0	0
Acceso a Internet	152	90	300	30	50	622
Acceso a internet wifi	152	90	500	30	50	822
Servicio de referencia tradicional	115	120	400	1.400	50	2.085
Servicio de referencia virtual	12	0	0	150	0	162
Acceso a documentos online	0	0	0	85	0	85

Fuente: Ficha SIEMI.

No hay presencia de la Biblioteca en la página web institucional, por lo que los usuarios no cuentan con información básica de los servicios bibliotecarios ni tienen acceso al catálogo de las bibliotecas en forma remota.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

La UGD cuenta con un sistema propio de Gestión Automatizada de Biblioteca, el que funcione en forma centralizada, teniendo las bibliotecas terminales del mismo. No contaron con capacitación formal en la implementación del mismo, por lo que se les presentan muchas dificultades en el uso cotidiano.

Los procesos técnicos se encuentran centralizados en la Biblioteca Central, que realiza todos los procesos administrativos y técnicos (clasificación y carga en base de datos) antes de remitir a las sedes las adquisiciones bibliográficas, teniendo las demás bibliotecas solo que realizar los procesos secundarios, tales como sellado, etiquetado y ubicación en los estantes. Las sedes no cuentan con acceso al módulo de catalogación, por lo que a pesar de detectar errores en los registros bibliográficos de los libros de su colección, no pueden corregirlos.

POSADAS. BIBLIOTECA CENTRAL

La Biblioteca Central es la responsable de coordinar y centralizar los procesos técnicos de todas las Bibliotecas, aunque no existe ningún nomenclador de funciones que así lo establezca y quien actualmente se encuentra a cargo no tiene una categoría adecuada a la función. La comunicación con las sedes no es fluida.

Tiene un amplio rango de apertura que abarca de las 7:00 h a las 21:30 h, con un cierre de 2 horas y media luego del mediodía.

No cuenta con OPAC (catálogo en línea de acceso público), al igual que el resto de las bibliotecas.

La infraestructura edilicia es excelente, ya que recientemente se han mudado a un edificio construido especialmente para este servicio. El ambiente es muy moderno y luminoso y hay 2 PC destinadas a usuarios y 3 para tareas internas. Tiene una sala de lectura silenciosa con 17 puestos de estudio y servicio de wifi.

Cuenta con una pequeña hemeroteca de 50 títulos, de los cuales sólo 7 se encuentran activos. De estos 7, sólo 4 son suscripciones que realiza la Universidad.

POSADAS. CAMPUS URBANO

En el Campus Urbano funciona una pequeña biblioteca de unos 1.900 volúmenes, que alberga los textos específicos para las carreras que allí se dictan (Ingeniería Informática, Licenciatura en Diseño y Comunicación Visual).

Comenzó a funcionar en 2014, por demanda de los estudiantes que debían trasladarse a la sede central cada vez que necesitaban consultar bibliografía. Cuenta con una pequeña hemeroteca de 30 títulos.

Tiene una PC para usuarios y seis puestos de lectura, en un espacio sumamente luminoso y agradable.

OBERÁ

Su colección asciende a aproximadamente 2.000 volúmenes. No cuenta con muchos de los textos obligatorios para las carreras más recientes, como Kinesiología y Psicopedagogía.

Dispone de acceso a bases especializadas en Derecho y Ciencias Económicas en determinados días de la semana: Fiece, Errepar, Astrea y La Ley.

Cuenta con una pequeña hemeroteca de 33 títulos.

En esta sede comenzaron a usar el sistema automatizado en agosto de 2017, pero a la fecha de la visita, aún mantenían planillas manuales de registro de préstamos, debido a que, por la mala conectividad de la sede, el sistema no era funcional en muchas ocasiones y no cuenta con un módulo de préstamo fuera de línea.

Tiene 3 PC destinadas al público, que tienen acceso a Internet por cable, ya que la Biblioteca y el Campus no cuentan con wifi debido a que la conectividad en la zona no es buena. Una de las PC está destinada al acceso a la Biblioteca Electrónica del MinCyT.

El espacio dispone de 20 puestos de estudio en su sala de lectura parlante. La luz es inadecuada (sin luz natural), al igual que el mobiliario.

ELDORADO

En el edificio de la sede, inaugurado recientemente, funciona una pequeña biblioteca de estantería abierta, que atiende al público de 8 h a 11 h y de 15 h a 20 h.

En un espacio pequeño pero moderno y luminoso, cuenta con 10 puestos de estudio y dos computadoras, una de las cuales está destinada al público y la otra a tareas internas. La PC destinada a uso interno cuenta con Internet por cable, mientras que los usuarios pueden conectarse por medio de wifi, que se encuentra restringido para redes sociales.

Es en la única sede en la que, por iniciativa del bibliotecario, se realizan actividades de alfabetización informacional, como un taller de citas bibliográficas destinado a las distintas carreras que allí se dictan, y el desarrollo de un espacio en la plataforma Moodle destinado a difundir el servicio y ofrecer otras instancias de formación de usuario, que se encuentra en período de prueba.

Los préstamos son realizados por medio del sistema automatizado centralizado desarrollado por la Universidad.

RESISTENCIA

La biblioteca de esta sede tiene aproximadamente 700 volúmenes, organizados en estanterías abiertas, y funciona en un espacio reducido de aproximadamente 9 m². El equipamiento con que cuenta se reduce a un escritorio que funciona como sala de lectura y una PC sin acceso a internet.

El servicio se presta de 8 a 12 y de 16 a 20 y cuenta con acceso a bases de datos.

Hay mora en la entrega de material para los docentes, dado que si hacen el pedido en un cuatrimestre recién llega para el siguiente. Presenta los mismos problemas de falta de bibliografía en algunas especialidades, en este caso Administración y Marketing.

El presente Informe es el resultado de las observaciones y juicios del Comité de Pares Evaluadores a partir del IAI, el SIEMI e información brindada por la UGD en el marco de su segundo proceso de evaluación externa.

En sus casi 20 años de vida la UGD ha conseguido el reconocimiento de la comunidad de Misiones, resultado de una progresiva expansión de su oferta de carreras en sus cuatro sedes y de haber crecido en infraestructura y equipamiento. Particularmente, referentes representativos de Oberá y Eldorado reconocen el impacto positivo y la contribución al desarrollo académico y profesional de la UGD en esas comunidades.

La UGD ha demostrado capacidad para recolectar y sistematizar información relevante. De todas maneras, el IAI es un documento descriptivo, carece de análisis. Se deduce que no existe un sistema de información que genere indicadores que establezcan relaciones entre variables sensibles que permitan analizar y evaluar las distintas funciones de la Universidad y las tendencias de los cambios respecto de los objetivos y metas a alcanzar.

La UGD no exhibe un Proyecto Institucional, que armonice las políticas y normativas con la misión y visión, aunque se propone utilizar este documento de evaluación externa como insumo para formular en un documento oficial su proyecto institucional.

La Rectora, que a la vez es presidenta del Consejo de Administración de la Fundación, concentra el poder de decisión y, consecuentemente, asegura la coherencia interna en la gestión de la Universidad. Esta aparente fortaleza podría transformarse en una amenaza o debilidad cuando sean distintas las personas que tengan la responsabilidad de conducir la Fundación y la UGD, por lo que habría que delimitar las atribuciones de cada puesto.

Sin embargo, estatutariamente la concentración de atribuciones está en la Fundación, que podría vulnerar la autonomía académica e institucional de la UGD y poner en riesgo la validez de la competencia del Consejo de Administración para designar a todas las autoridades, y la independencia de las personas involucradas.

Hacia el futuro, habría que procurar otorgarle mayor autonomía a la UGD y delegar en sus órganos de gobierno y gestión –colegiados y unipersonales– todas las facultades y decisiones de orden académico para resguardar la autonomía de la Universidad prevista en la normativa.

El Consejo Superior es un órgano colegiado de consulta y asistencia del Rector, no de gobierno, ya que sus resoluciones no obligan al Rector a cumplirlas o seguirlas.

En las sedes, el Delegado Rectoral cumple un rol relevante, sin que una norma interna de la UGD explicita sus funciones y competencias, por lo que sería conveniente establecer sus atribuciones y delimitarlas de los Coordinadores de Carrera en la sede.

Las únicas designaciones que se producen en la UGD corresponden a docentes, directores de carrera y coordinadores de áreas de asignaturas afines, aunque no hay evidencias de que se formalicen a través de un acto administrativo, como ser una resolución rectoral.

La administración de los recursos económicos de la UGD se muestra ordenada y llevada a cabo con un criterio de prudencia. Repetidamente, tanto en el EA como en otros documentos, se menciona la premisa de preservar la “estabilidad financiera” como misión primordial de los responsables de la gestión económico-financiera. Este parece haber sido el criterio principal en el manejo de los recursos de la institución.

Del análisis de la información contable de los últimos ejercicios surge que tanto los indicadores de liquidez como de endeudamiento y solvencia se ubican en guarismos razonables, que no hacen prever riesgos inmediatos en esa materia.

Respecto de los ingresos, se observa una marcada preponderancia de los provenientes de los aranceles de los alumnos –88,25% promedio para los últimos cuatro ejercicios– con un agregado digno de resaltar. En efecto, la provincia de Misiones colabora con la institución a través de subsidios destinados a mejoras diversas, los cuales redondearon un promedio para los últimos cuatro años del 8,75% del total de ingresos. Estos subsidios se aplican a obras de infraestructura y a otras mejoras de carácter académico. Es obligación de la Universidad rendir la aplicación de los mismos al Estado Provincial, aportando la correspondiente documentación de respaldo.

El superávit promedio de los ejercicios analizados se ubica en el 19,5% de los ingresos totales, con una tendencia ascendente en los dos últimos ejercicios, ubicándose en valores cercanos al 25%. Esta ecuación le ha permitido a la UGD mantener un destacable ritmo de inversión en infraestructura en las distintas sedes.

Otro aspecto a destacar es el reducido gasto en salarios y cargas sociales, que para el presupuesto 2018 se previó en el 46% de los ingresos.

En general, las instalaciones son adecuadas para los fines académicos y administrativos. No obstante, la disponibilidad de espacios para la permanencia de los estudiantes fuera del horario de clases resulta escasa o en algunas sedes inexistente. En cuanto a la accesibilidad, no todas las localizaciones cuentan con facilidades para el desplazamiento de personas con limitaciones motrices.

En las distintas sedes la señalización es correcta, con elementos de seguridad a la vista.

Si bien no es posible reconocer la lógica pedagógico-institucional de la distribución de carreras por sede, no se registran contradicciones entre la programación académica y la misión y objetivos estatutarios; la estructura departamental es adecuada para el desarrollo académico de la UGD.

La UGD dispone de normativa completa y pertinente para regular el cursado y la evaluación de los espacios curriculares de los planes de estudio y las instancias de graduación de sus alumnos.

La estructura de gestión académica de la UGD responde a las necesidades de su programación académica.

Los sistemas de registro y procesamiento de la información académica y el control y el resguardo de la documentación académica de la UGD son pertinentes y operan sin inconvenientes.

La planta docente de la UGD permite un adecuado cumplimiento de su programación académica. No obstante, la dispersión territorial de las carreras y el peso relativo de los profesores en dicha planta influyen en la conformación de perfiles muy heterogéneos por departamento y por sede.

El perfil de formación de la planta docente de la UGD resulta adecuado para la programación académica de sus departamentos.

El Ciclo de Profesorado Universitario constituye la única política específica para la capacitación permanente del claustro docente, pero, en general, son los mismos docentes quienes deben asumir sus costos.

La UGD cuenta con un sistema normativo para la incorporación y contratación de sus docentes. Sin embargo, debe señalarse la relativamente baja cantidad de docentes concursados y la mora institucional en el desarrollo de equipos docentes integrados por profesores y auxiliares.

La organización y el funcionamiento de la Dirección de Asuntos Estudiantiles en todas las sedes de la UGD es la principal herramienta para atender la problemática de la deserción de los alumnos. No obstante, por la complejidad y la variedad de cuestiones que dicha Dirección aborda, se estima necesaria una supervisión técnico-profesional sistemática y especializada.

Si bien más de la mitad de los graduados accede a su titulación en los tiempos previstos en los respectivos planes de estudios, hay dificultades y moras en los procesos de elaboración de trabajos finales por parte de los alumnos avanzados.

La UGD no cuenta con estrategias o dispositivos sistemáticos y permanentes para el seguimiento de sus graduados.

Los máximos responsables de las secretarías de Investigación y Desarrollo y de Extensión han sido designados recientemente en sus funciones; así como algunos de sus colaboradores.

Hay una marcada asimetría entre las actividades y proyectos de investigación y/o extensión y transferencia entre las sedes de Posadas y las de Oberá, Eldorado y Resistencia.

Cabe destacar que las políticas de investigación planteadas por la Universidad en las diferentes instancias se perciben razonables, están definidas líneas de investigación, hay convocatorias formales conocidas por todos y los proyectos poseen evaluación del tipo externo.

El financiamiento de las convocatorias internas de los proyectos de investigación cubre las dedicaciones de los investigadores, insumos, gastos de movilidad y viáticos para la participación en reuniones científicas o congresos donde se presentan los resultados de las investigaciones; no así la adquisición de equipamiento. No obstante, no se cuenta con información precisa acerca de la periodicidad de las convocatorias, los recursos comprometidos en éstas y los montos

asignados para cada proyecto.

Los pocos equipos de investigación están concentrados en las áreas disciplinares de Informática, Abogacía y Ciencias Económicas. La normativa y las políticas implementadas tienden a facilitar la conformación de equipos, a partir de Centros de Investigación, Observatorios y de las convocatorias de proyectos; aunque faltan estímulos dirigidos a todas las áreas disciplinares.

No existe una normativa para consolidar la carrera de investigador que regule la actividad, genere los espacios para que ésta pueda desarrollarse adecuadamente y asegure los recursos (económicos, espacios físicos de trabajo y equipamiento).

Si bien en 2017 ha aumentado la participación de docentes y alumnos en los proyectos de investigación y/o extensión y transferencia, la proporción continúa siendo baja.

En los últimos años ha mejorado la producción científica con publicaciones de artículos y comunicaciones arbitradas, resultado de las diferentes convocatorias internas de proyectos de I+D. Se destaca la Editorial que posee la UGD y especialmente una revista de divulgación de investigaciones realizadas en la Universidad, de edición anual.

La Universidad no ha accedido a fondos externos concursables de índole estatal y privada para financiar sus proyectos, sólo lo hace con recursos propios a través de las convocatorias internas.

Se evalúan de manera positiva las acciones de capacitación en metodología de la investigación y en formulación de proyectos en las distintas sedes de la Universidad. No obstante, la institución no cuenta con un programa o planificación específica que permita la formación de recursos humanos en el área y/o de iniciación científica y tecnológica.

La UGD no presenta evidencias de una interrelación efectiva entre la investigación, la docencia y la extensión; los resultados de los proyectos de investigación no retroalimentan la docencia y la extensión.

La normativa para la presentación de proyectos o actividades de extensión sólo prevé la intervención y aprobación de la Secretaría de Extensión Universitaria, no contemplando una instancia de evaluación externa.

A pesar de que la Universidad cuenta con un Plan de Extensión en el que se definen líneas prioritarias, las actividades de extensión desarrolladas no guardan relación con las estrategias propuestas, los objetivos institucionales y las áreas disciplinares de la UGD.

La participación en los proyectos de extensión no genera un reconocimiento económico, estipendio o designación para los integrantes, sea en calidad de coordinador, asistente y/o invitado.

Los proyectos de extensión no se sostienen en el tiempo y en su mayoría no derivan de actividades de docencia o investigación relacionadas con las áreas disciplinares.

La UGD posee una estrecha relación institucional con el medio en la que se encuentra inserta, pero no cuenta con una adecuada sistematización de las acciones y resultados, ya que no siempre los documentos institucionales reflejan la magnitud e impacto de lo realizado en lo que respecta a integración e interconexión de la institución con la comunidad.

Los planes de mejora propuesto por la UGD para la gestión de la investigación y la extensión son incompletos; no establecen plazos, responsables, ámbitos de acción e indicadores que permitan medir el impacto y su evolución respecto de las metas a alcanzar.

Las bibliotecas de la UGD se encuentran en un proceso de mejora que se evidencia en el rol central que las autoridades quieren consolidar en un futuro cercano y en el compromiso por la tarea manifestado por su personal. En este sentido, puede afirmarse en líneas generales que están en condiciones de cumplir con el servicio básico esperado para una institución universitaria.

No obstante, resulta necesaria la implementación de medidas tendientes a una modernización y especialización de sus servicios y, sobre todo, su consolidación como Sistema de Bibliotecas, con todo lo que esto implica a la luz de las nuevas tecnologías y formatos informativos que en la sociedad actual se plantean.

GOBIERNO Y GESTIÓN

1. Explicitar en un documento oficial el Proyecto Institucional, con perspectiva de largo plazo, con el propósito de armonizar las políticas, normativas y acciones con el Estatuto Académico.
2. Formular un plan estratégico o de mejoras, de corto plazo, con objetivos específicos, metas, recursos, acciones, responsables, etc., que articule la misión con los objetivos institucionales.
3. Revisar la coherencia entre los dos Estatutos –el académico y el social– para evitar que la concentración de atribuciones en la Fundación vulnere la autonomía académica e institucional de la UGD, y delegar en el Consejo Superior la responsabilidad de definir las políticas y estrategias globales, la modalidad y la estructura para la gestión del Rectorado y las unidades académicas, así como promover su participación en la elaboración del presupuesto anual.
4. Integrar los Consejos Departamentales según lo prescripto por el EA.
5. Establecer las funciones y atribuciones de los Delegados Rectorales y analizar la posibilidad de instituir en las sedes ámbitos de reflexión/discusión con la participación de los estamentos universitarios y, eventualmente, de referentes externos.
6. Revisar la estructura orgánico-funcional de la Universidad y ajustar el Manual de Misiones y Funciones a la estructura real, con descripción de puestos para la administración central, los departamentos y las sedes, que incluya la regulación de los procedimientos administrativos.
7. Organizar un sistema de información estadístico –académico y económico– que permita analizar y evaluar las distintas funciones de la Universidad teniendo en cuenta las particularidades de la UGD y su contexto.

8. Dotar a la Universidad de recursos de gestión suficientes (herramientas y capacidades) para el planeamiento, monitoreo y evaluación institucional.
9. Prever soluciones de mayores espacios para las actividades administrativas y reuniones con fines académicos y de estudio para estudiantes, así como espacios para la permanencia de los estudiantes fuera del horario de clase que favorezcan la sociabilidad y el sentido de pertenencia.
10. Mejorar la accesibilidad en aquellas locaciones que están estructuradas en varias plantas.
11. Desarrollar acciones tendientes a obtener fuentes alternativas de ingresos a los aranceles de los estudiantes, tales como subsidios o fondos específicos para proyectos de investigación y extensión, entre otros.
12. Establecer una secuencia periódica de informes de ejecución presupuestaria por centro de costos, dirigidos a los respectivos responsables.

DOCENCIA

13. Diseñar y acordar criterios comunes para la organización de equipos docentes en todas las unidades académicas de la UGD a cargo de proyectos y actividades de enseñanza y evaluación de aprendizajes, y como estrategia de fortalecimiento y continuidad de los planteles docentes.
14. Definir políticas, estrategias y acciones hacia los docentes que: a) faciliten los estudios de posgrado; b) capaciten en pedagogía universitaria; c) perfeccionen en cuestiones específicas por carreras o disciplinas.

15. Diseñar e implementar un plan de regularización de designaciones de docentes de todas las categorías.
16. Diseñar e implementar un plan de convocatoria y consustanciación de concursos docentes de todas las categorías.
17. Diseñar y acordar criterios comunes que tiendan a mejorar los niveles de aprobación, avance, retención y graduación de alumnos de la UGD.
18. Profesionalizar a los integrantes de la Dirección de Asuntos Estudiantiles de las diferentes sedes de la UGD.
19. Implementar mecanismos de seguimiento de los graduados.

INVESTIGACIÓN

20. Propender a la descentralización de la estructura de la Secretaría de Investigación y Desarrollo, que permita un desenvolvimiento equilibrado de la función en las diferentes sedes y departamentos.
21. Promover que los docentes se involucren en proyectos de investigación y estimular la conformación de equipos en las diferentes áreas disciplinares de la UGD.
22. Establecer una normativa para el desarrollo de la carrera de investigador, asegurando espacios y recursos (económicos, infraestructura, equipamiento), que permita consolidar la función investigativa en la Universidad.
23. Acrecentar la participación de alumnos en los proyectos de investigación.

24. Sostener la estrategia de convocatorias a presentación de proyectos para todas las áreas disciplinares de la UGD e incrementar los fondos para financiar equipamiento.
25. Generar un programa específico que permita la planificación de la formación de recursos humanos para la investigación y la gestión y desarrollo del área.
26. Propender a la captación de fondos externos concursables de índole estatal y privada, que permita el financiamiento de proyectos de investigación.
27. Procurar sostener en el tiempo equipos y proyectos de investigación en los departamentos y sedes, que se vinculen/relacionen con la docencia y la extensión.

EXTENSIÓN

28. Propender a la descentralización de la estructura de la Secretaría de Extensión Universitaria, que permita un desarrollo equilibrado de la función en las diferentes sedes y departamentos.
29. Fortalecer la relación de las actividades de extensión con las líneas prioritarias, los objetivos institucionales y las áreas disciplinares de la UGD.
30. Sistematizar y documentar las actividades de extensión con el propósito de evaluar resultados e impacto y, a la vez, visibilizar al interior y exterior de la Universidad esta función.
31. Acrescentar la participación de docentes y alumnos en los proyectos o actividades de extensión.

32. Procurar la participación de evaluadores externos como una instancia del proceso de aprobación de proyectos o actividades de extensión.
33. Generar mecanismos para un reconocimiento económico y académico para los integrantes de los equipos de los proyectos de extensión.
34. Establecer cronogramas de convocatorias para presentación de proyectos de extensión.
35. Procurar sostener en el tiempo equipos y proyectos de extensión en los departamentos y sedes, que se vinculen/relacionen con la docencia y la investigación.
36. Documentar de manera adecuada las distintas instancias de institucionalización que posee la UGD con entes gubernamentales, ONG y entidades privadas, que reflejen la integración e interconexión de la institución con la comunidad.

BIBLIOTECA

37. Conformar un Sistema de Bibliotecas coordinado por la Biblioteca Central y dotarlo de una estructura clara que refleje la jerarquía que la institución le asigna.
38. Incrementar el personal y capacitarlo, garantizando una adecuada atención al público en cada turno.
39. Desarrollar una página web desde la cual, además de la información básica del servicio, se tenga acceso al catálogo bibliográfico.

40. Desarrollar acciones de alfabetización informacional para alumnos y docentes.
41. Desarrollar un Repositorio Institucional.
42. Adquirir bibliografía actualizada, especialmente en aquellas carreras de reciente incorporación a la oferta de la Universidad, y favorecer el acceso a las publicaciones digitales a los usuarios de todas las sedes.
43. Permitir a todas las sedes el acceso al módulo de catalogación, para que cada una pueda contribuir a la corrección de registros del material bibliográfico de su colección.
44. Analizar la conveniencia de migrar hacia un sistema de código abierto que respete la normativa internacional y permita el intercambio con otras bibliotecas universitarias.

Posadas, 01 de Julio de 2019

Señor Presidente
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. Nestor Pan

S / D:

Ref.: Segundo proceso de Autoevaluación Institucional
y Evaluación Externa de la Universidad Gastón Dachary

Habiendo recibido el informe de Evaluación Externa correspondiente al segundo proceso de Evaluación Externa de nuestra Universidad, me dirijo a Ud. a fin de expresar el agradecimiento a Ud. y a todo el equipo de su Organismo que ha participado en las distintas instancias de este largo y productivo proceso.

Las recomendaciones y observaciones dadas durante las visitas por los evaluadores y el informe final son orientadores centrales para establecer las líneas de trabajo para el mejoramiento institucional.

Desde los primeros pasos de la UGD, aún durante el período de autorización provisoria, las orientaciones de la CONEAU han orientado nuestro accionar. Hemos atravesado las etapas de Autorización Provisoria para funcionar como Instituto Universitario; presentación y aprobación de los Informes Anuales requeridos en dicho periodo; el primer proceso de Autoevaluación y Evaluación Externa y Autorización Definitiva para funcionar como Instituto Universitario, con la posterior conversión a Universidad, a partir de la evolución y crecimiento en una variedad de áreas disciplinarias.

La evaluación está presente de forma permanente de la vida institucional. Solo en el último quinquenio hemos atravesado:

- Las recientes actividades de Autoevaluación y posterior Evaluación Externa.
- Las acreditaciones de las carreras de grado de Ingeniería Informática y de Arquitectura, de las cuales, la primera ingresará en pocos meses en un nuevo proceso de acreditación.
- Las acreditaciones de postgrado de las Especializaciones en Derecho Procesal y en Recursos Tributarios y Previsionales; de la Maestría en Gestión y Evaluación de la Educación Superior y del Doctorado en Desarrollo Sustentable e Integración.
- Los procesos de acreditación de las carreras de grado de Abogacía y Contador Público en las cuatro sedes de la Universidad.
- Las primeras etapas de la acreditación del Sistema de Educación a Distancia (SIED), cuyo dictámen estamos esperando.

1

Todos estos desarrollos generaron conjuntos de recomendaciones para el mejoramiento, tanto de ofertas académicas como de la institución en su integralidad, orientaciones que asumimos plenamente.

Ya en el documento de Autoevaluación Institucional expresamos: “El presente plan de mejora de la UGD debe ser tomado como un documento provisorio, que será revisado en profundidad, a partir de las Recomendaciones y Sugerencias de Acción que surjan del próximo Informe de Evaluación Externa”.

En el mismo sentido, en el documento de Evaluación Externa se recomienda “Explicitar en un documento oficial el Proyecto Institucional, de perspectiva de largo plazo, con el propósito de armonizar las políticas, normativas y acciones con el Estatuto Académico... (formulando) un plan estratégico o de mejoras, de corto plazo, con objetivos específicos, metas, recursos, acciones, responsables, etc. que articule la misión con los objetivos institucionales.”

En todo este marco, la UGD está encarando las siguientes acciones:

- Recopilación de los aportes realizados por la CONEAU en los documentos de acreditación de grado y posgrado, así como en la evaluación externa.
- Socialización en los claustros de las recomendaciones recibidas y análisis en estos ámbitos, con la generación y sistematización de los aportes que surjan de ellos.
- Análisis en el seno del Consejo Superior y establecimiento de líneas de trabajo y priorizaciones.
- Redacción de un documento de Plan Estratégico que consolide los aspectos prioritarios a atender y proponga las acciones a realizar con objetivos específicos, metas, recursos, acciones y responsables para el próximo quinquenio.

Todo ello, con procesos sistemáticos y una gestión crecientemente integrada, nos permitirá contribuir al fortalecimiento institucional y al cumplimiento creciente de nuestros objetivos fundacionales, aportando a su vez al Sistema Educativo de nuestro país, convencidos que el desarrollo de nuestra Nación depende en fuerte medida de la educación de su ciudadanía, y de la tarea que las Universidades podamos

Sin más saludo a usted con atenta consideración.



Dr. ALBA PEREZ CHILAVET
RECTORA
Universidad Gastón Dachary

En febrero de 1995, se constituye la Fundación IPESMI, que presenta el proyecto de creación de una universidad y solicita la autorización provisoria. Tres años después, con recomendación favorable de CONEAU, el Poder Ejecutivo concede dicha autorización al Instituto Universitario Gastón Dachary y otorga reconocimiento oficial y validez nacional a sus títulos; en julio de 1998 se inician las actividades académicas con 355 alumnos del IPESMI que solicitaron su pase. El proyecto tiene por antecedente la experiencia de sus fundadores, quienes crearon en 1990 el Instituto Privado de Estudios Superiores de Misiones, primera institución privada laica de educación superior de la provincia. En 2009, luego de desarrollarse el primer proceso de evaluación institucional externa, el Instituto Universitario Gastón recibió el reconocimiento definitivo para funcionar y cambió su denominación por la de Universidad Gastón Dachary ante la diversificación disciplinaria que había tenido su propuesta educativa.

Hoy la UGD desarrolla sus actividades académicas y administrativas en tres ciudades de la provincia de Misiones -Posadas, Eldorado y Oberá- y en Resistencia, capital del Chaco. Su oferta se compone de 18 carreras de grado, 4 carreras de posgrado y 5 ciclos de complementación curricular. Su alumnado proviene mayoritariamente de Misiones, Corrientes y el Chaco.