

Entre 1998 y 2004 la CONEAU publicó veintinueve informes en su serie de "Evaluaciones Externas". Al retomar esa tarea en el año del Bicentenario, se editan simultáneamente seis nuevos títulos, correspondientes a:

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

Sus respectivos informes finales de Evaluación Externa fueron realizados entre 2007 y 2009.

Durante este año 2011, se han de publicar los informes correspondientes a:

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

El Instituto de Enseñanza Superior del Ejército tiene su sede en la Capital Federal y ha sabido ajustar su funcionamiento tanto a las leyes nacionales de educación como a la reestructuración de las Fuerzas Armadas. Medidas, como la Autoevaluación Institucional de 2008, están claramente encaminadas a dar solidez y coherencia a una estructura educativa que hunde sus raíces en antiguas unidades académicas, como el Colegio Militar de la Nación (creado bajo la presidencia de Sarmiento en 1869), la Escuela Superior de Guerra (creada bajo la segunda presidencia de Roca en 1900) o la Escuela Superior Técnica (surgida por inspiración de Manuel N. Savio en 1930) para solo mencionar las de más larga tradición. En las Bases de su Estatuto, el IESE se compromete a formar a sus alumnos en un ámbito de excelencia, tomando en cuenta sus necesidades técnico-profesionales e impulsando la cooperación interinstitucional.



32

INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJÉRCITO

Informe de Evaluación Externa



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

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

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





INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR
DEL EJÉRCITO

CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ARGENTINA

Néstor Pan
Presidente

Luis María Fernández
Vicepresidente

Daniel Baraglia
Mariano Candiotti
Juan Carlos Geneyro
Víctor René Nicoletti
María Catalina Nosiglia
Horacio O'Donnell
Alfredo Poenitz
Arnaldo TENCHINI
Marcelo Jorge Vernengo
Ernesto Fernando Villanueva

Juan Carlos Geneyro
Coordinador de la Subcomisión de Evaluación Institucional

Equipo Técnico

Pablo Tovillas
Director de Evaluación Institucional

Nora Rovegno
Coordinadora del Área de Evaluación Externa

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744
web site: www.coneau.gov.ar

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJÉRCITO

Comité de Pares Evaluadores

Daniel Toribio

Julio Lima

Jorge Bettaglio

Consultora en Biblioteca

Marcela Fushimi

Miembros de la CONEAU a cargo

Juan Carlos Geneyro

Luis María Fernández

Técnica de la CONEAU a cargo

Elizabeth Ciccorossi

Buenos Aires, 2011

Este informe se ha elaborado básicamente a partir del Informe Final de Autoevaluación Institucional del IESE del año 2008 (Autoevaluación 2008), de información complementaria suministrada por el IESE a pedido del CPE, del Informe de Evaluación Externa del IESE producido por la CONEAU en el año 2000 (Evaluación Externa 2002), del Estatuto vigente del IESE del año 2003 (Estatuto IESE), del proyecto del nuevo Estatuto del IESE del año 2008 (Estatuto IUNE), del Plan Estratégico del IESE del año 2009 (Plan Estratégico 2009-2013), de la Ley de Educación Superior N° 24521 (LES) y de la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas N° 24948 (LRFFAA)

Instituto de enseñanza superior del ejercito / dirigido por Jorge Lafforgue. -
1a ed. - Buenos Aires : Coneau, 2011.

144 p. ; 20x13 cm. - (Informe de evaluación externa; 32)

ISBN 978-987-27083-0-6

1. Enseñanza Superior. 2. Investigación. I. Lafforgue, Jorge, dir.
CDD 001.433

Fecha de catalogación: 05/07/2011

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

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

INDICE

1. Introducción	9
2. Gestión y gobierno	13
2.1. Gobierno	13
2.2. Gobernabilidad y toma de decisiones	25
2.3. Autoevaluación institucional	27
2.4. Planes estratégicos	31
2.5. Presupuesto	32
2.6. Recursos humanos para la gestión universitaria	37
2.6.1. <i>Directivos</i>	37
2.6.2. <i>No docentes</i>	37
2.7. Infraestructura y equipamiento	38
3. Docencia	41
3.1. La estructura de gestión de los asuntos académicos	43
3.2. La oferta académica	44
3.2.1. <i>Grado y pregrado</i>	44
3.2.2. <i>Posgrado</i>	49
3.3. Particularidades de la problemática curricular	52
3.4. Los alumnos	56
3.5. Los docentes	60
3.5.1. <i>El estatuto docente</i>	60
3.5.2. <i>La planta docente</i>	61
3.5.3. <i>La capacitación docente</i>	63
3.6. Los graduados	65
3.6.1. <i>Percepciones de los graduados</i>	67
3.7. La articulación	68
4. Investigación	73
4.1. La estructura de gestión de la investigación	78
4.2. Los proyectos de investigación	81
4.3. Los investigadores	88

5. Extensión	91
5.1. La estructura de gestión de la extensión	94
5.2. Las actividades de extensión	96
5.2.1. Rectorado	96
5.2.2. Unidades académicas	98
5.3. La editorial universitaria del Ejército (eude)	101
5.4. Las bibliotecas	103
5.4.1. Organización, dependencia y normativa	103
5.4.2. Funciones	105
5.4.3. Usuarios	107
5.4.4. Infraestructura y equipamiento	107
5.4.5. Colecciones	110
5.4.6. Organización e informatización	111
5.4.7. Servicios	113
5.4.8. Personal	115
5.4.9. Presupuesto de biblioteca	117
5.4.10. Convenios y cooperación	118
6. Conclusiones	121
7. Logros y recomendaciones	123
7.1. Logros de la gestión	123
7.2. Recomendaciones para la gestión	124
7.3. Logros de la docencia	125
7.4. Recomendaciones para la docencia	127
7.5. Logros de la investigación	128
7.6. Recomendaciones para la investigación	130
7.7. Logros de la extensión	131
7.8. Recomendaciones para la extensión	132
Documento	135

1. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, en adelante el IESE, cuya sede está en la Av. Cabildo 65 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), se incorpora como Instituto Universitario a través del régimen establecido por la Ley N° 17778 de Universidades Provinciales mediante la Res. N° 2024/90 del Ministerio de Educación. Más tarde debió ajustar su funcionamiento a la Ley N° 24521 de Educación Superior (LES) y a la ley N° 24948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, con lo que, varios institutos de enseñanza que operaban en el ámbito del Ejército pasaron a su dependencia.

Una de sus características está dada por el hecho de que sus Unidades Académicas precedieron a la Institución Universitaria, característica que si bien se ha dado en la conformación de numerosas Universidades Nacionales en las que algunas de sus Unidades Académicas provenían de otras más antiguas o eran institutos superiores locales, en el caso del IESE, está marcada por la fuerte identidad de cada una de estas Unidades Académicas, creadas en distintos momentos sociopolíticos de la Historia Argentina.

La más antigua es el Colegio Militar de la Nación, en adelante el CMN, creado el 11 de octubre de 1869 bajo la Presidencia de Domingo Faustino Sarmiento, con el objeto de la formación de los Oficiales del Ejército Argentino. Tuvo varias sedes previas hasta su asentamiento definitivo en un amplio *campus* de la actual localidad de Palomar, en una zona que fue el escenario de la batalla de Caseros (3 de febrero de 1852) en la cual el “Ejército Grande” comandado por J.J. de Urquiza derrotó al “Ejército de la Confederación Argentina” comandado por J.M. de Rosas. Como mudos testigos de aquellos hechos todavía subsisten en dicho *campus* dos Monumentos Históricos: el Palomar y la Casa de Casero.

La segunda más antigua es la Escuela Superior de Guerra, en adelante la ESG, creada en 1900 durante la segunda Presidencia del Julio A. Roca bajo el impulso de Luis María Campos, con el objeto mejorar la capacitación de los Oficiales del Ejército y contribuir a

la formación de Oficiales de Estado Mayor de modo que pudieran ejercer satisfactoriamente su función de asesoramiento a los Comandantes. Esta unidad académica ocupa un importante predio precisamente en la Av. L. M. Campos 480 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

La tercera es la Escuela Superior Técnica, en adelante la EST, creada el 6 de noviembre de 1930 por inspiración de Manuel N. Savio con el objeto de la formación de Oficiales en distintas disciplinas técnicas relacionadas con una aplicación militar y de la que egresaron los Ingenieros Militares que contribuyeron al desarrollo técnico-operativo del arma. Actualmente, sus instalaciones están ubicadas en adyacencias de la ESG y otras instalaciones del Ejército en la Av. Cabildo 15, también de la CABA.

Desde el año 1992 mediante un convenio aprobado por el Ministerio de Educación por medio de la Res. N° 425/92, se incorporó al IESE, en carácter de Unidad Académica Asociada, la Escuela de Defensa Nacional, en adelante la EDENA, al solo efecto del dictado de la Maestría en Defensa Nacional. Esta Escuela fue creada el 29 de diciembre de 1950 con el nombre de Escuela Nacional de Guerra con el objeto de “formar funcionarios públicos y miembros de las Fuerzas Armadas en previsión, estudio y tratamiento de hipótesis de guerra.”

Dentro del IESE, pero sin formar parte de su estructura universitaria, se encuentran:

- Seis (6) Liceos Militares (“General San Martín” en la Provincia de Buenos Aires, “General Espejo” en la Provincia de Mendoza, “General Belgrano en la Provincia de Santa Fe., “General Paz” en la Provincia de Córdoba, “General Roca” en la provincia de Chubut y “General Aráoz de Lamadrid” en la Provincia de Tucumán) con niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de acuerdo a la Ley de Educación Nacional 26206.

- El Instituto Social Militar “Dr. Dámaso Centeno” en la Av. Rivadavia 5546 de la CABA, también con niveles de Educación Inicial, Primaria y Secundaria de acuerdo a la Ley de Educación Nacional 26206.
- La Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral” en Campo de Mayo, Provincia de Buenos Aires, para la formación de los futuros suboficiales del Cuerpo Comando, las Especialidades y Servicios.



2. GESTIÓN Y GOBIERNO

2.1. Gobierno

Si bien el IESE está tramitando una reforma de su Estatuto, el vigente al momento de la realización de la visita del CPE fue el aprobado en el año 2003 por medio de la Res. N° 021, del entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Por tal motivo, es el que se tomará como base para el análisis de esta dimensión, incluyendo las acotaciones que correspondan a las modificaciones propuestas más significativas. En caso de ser aprobado, la nueva denominación pasará a ser Instituto Universitario Nacional del Ejército (IUNE), por ello en adelante denominaremos al vigente, Estatuto IESE y al proyectado, Estatuto IUNE.

Cabe destacar que la Estructura de Gestión que se presenta en el Informe Final de Autoevaluación Institucional 2008, en adelante Autoevaluación 2008, está ajustada al Estatuto IUNE, aún en vías de aprobación por lo que, a fin de lograr la debida coherencia entre las Estructuras Formal (la aprobada) y Real (la aplicada), es importante que el IESE obtenga su rápida aprobación.

El Estatuto IESE está dividido en cuatro partes, las Bases y tres Capítulos. En las Bases, en una primera sección se refiere a la finalidad para la cual fue creado y los compromisos que asume, en una segunda define su concepción de autonomía y autarquía y en la tercera asienta sus ideas rectoras. En los capítulos, sus Misiones y Capacidades, sus Órganos de Gobierno y sus Unidades Académicas.

En las Bases se compromete a formar íntegramente a sus alumnos en un ámbito de excelencia, a satisfacer las necesidades técnico-profesionales y específicas de la Fuerza, a impulsar la cooperación y complementación interinstitucional y a sustentar e incrementar los esfuerzos dedicados a la ciencia y a la tecnología volcándolos a las carreras que dicta¹.

¹ En el "Estatuto IUNE" se reformulan y/o resignifican algunos conceptos señalados

Respecto de dos conceptos muy sensibles en el resto del sistema universitario nacional, como lo son la autonomía y la autarquía, deja claramente establecido que como organismo perteneciente al Ejército Argentino, éstas estarán limitadas por las Leyes y Reglamentos Militares. La Autoevaluación 2008 destaca que esta situación *“lo diferencia de los sistemas universitarios de carácter público que necesariamente privilegian y promueven una cultura de autonomía institucional como también de los sistemas universitarios privados que se orientan fundamentalmente por una economía de mercado”*.²

Sus Ideas Rectoras, a las cuales dedica una especial atención, se expresan y fundamentan básicamente en su cultura institucional. Así, con carácter general realiza la persona humana como un ser en el que confluyen sus características individuales (singularidad, autonomía) y sus relacionamientos sociales que le permiten, comunicándose con el otro, perfeccionarse individual y colectivamente. Dentro de ese marco, *“se somete a las exigencias de la comunidad libre y concientemente ya que sólo los actos de libre y conciente subordinación podrán contribuir a su perfección”*.³

en las Bases del “Estatuto IESE” poniendo un mayor énfasis en destacar los aspectos comunes a las Instituciones Universitarias Nacionales junto a otras que le son propias como Instituto Militar. Así entre sus propósitos se destacan los de formar, capacitar y perfeccionar integralmente recursos humanos con criterios de excelencia, el difundir el conocimiento y la cultura participando activamente en la comunidad, propender a la formación de un espíritu ciudadano comprometido con el sistema de vida republicano y democrático, contribuir al desarrollo del conocimiento en las ciencias humanas, sociales y aplicadas con vistas al mejoramiento continuo de las condiciones de vida de la sociedad, la promoción y la generación de conocimiento a través de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, la sustentación y el incremento del esfuerzo en materia de Ciencia y Tecnología y la satisfacción de las necesidades del Ejército Argentino en lo relacionado a la formación universitaria y no universitaria, técnico - profesional y específica del personal que lo integra.

2 Autoevaluación 2008-Introducción-pág.3-4

3 Esta sección en el “Estatuto IUNE” pone mucho mayor énfasis en destacar la orientación de la acción educativa, tanto para personal militar como el civil, tendiente a, por ejemplo, lograr la integralidad de la formación espiritual e intelectual de la persona y a la manifestación de actitudes sociales positivas en su condición de ciudadano, promover el análisis crítico de la realidad que lo rodea y de las distintas cosmovisiones que subyacen en las diferentes concepciones del hombre y del mundo, formar ciudadanos

Con carácter particular y específicamente dirigido al personal militar, señala que la formación y el perfeccionamiento del personal deberán amalgamar “los aspectos ético-espirituales, intelectuales, sociales y físicos”. Para ello el proceso educativo se basará en “la concepción cristiana de la vida, los principios rectores de la Constitución Nacional y los valores permanentes de la Institución”. Señala los valores éticos y espirituales del Ejército Argentino (“La Fe en Dios”, “El Amor a la Patria” y “La Pasión por la Libertad”), los valores a promover en los Oficiales (“El honor”, “El valor”, “La rectitud del proceder”, “La abnegación”, “El desinterés”, “La humildad”), las cualidades que debe acentuar la educación (“EL Espíritu Militar, la iniciativa, la obediencia, la disciplina, la lealtad, la honradez, el ejemplo personal, la capacidad para el mando, etc.) teniendo en cuenta que el “Deber Militar implica la entrega total, racional y voluntaria al Servicio de la Nación y de la propia vida si fuera necesario”. La formación general del Oficial tiene metas en lo humanístico (“capacidad para el análisis crítico de las distintas cosmovisiones del hombre”), en lo político (“formar ciudadanos concientes y responsables en el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones establecidos por la Constitución Nacional”), en lo social (“capacidad para captar valores socio-culturales”, “afianzar e incentivar su integración a la sociedad a la que pertenece”) y en lo científico (“lograr conocimientos y métodos de investigación que posibiliten la solución de los problemas que la profesión militar le plantee en los diferentes campos en que se desarrolla”).

Los Estatutos de las instituciones universitarias estatales, en general, hacen una expresa prescindencia de aspectos confesionales y políticos, en consonancia con lo que establecen los Artículos N° 14 de la Constitución Nacional y los N° 2 y N° 13 Inciso a) de la Ley de Educación Superior. Con ello garantizan que sus claustros alberguen a universitarios de todas las concepciones filosóficas, políticas y religiosas.

conscientes y responsables en el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones establecidos por la Constitución Nacional, impulsar y fomentar la investigación como herramienta básica para actualizar su enseñanza, formar a sus alumnos, explorar las necesidades de su medio y del Ejército Argentino y aportar soluciones a las distintas problemáticas que se presenten en los diferentes campos en que se desarrolla.

Más allá de que este CPE pudo reconocer que el espíritu que se vive en los claustros del IESE esté muy lejos de conductas discriminatorias, parecería conveniente, dado el carácter estatal del IESE, que las referencias estatutarias señaladas estuvieran acompañadas de algunas expresiones que alerten explícitamente sobre esos derechos ciudadanos⁴.

Con carácter pedagógico-didáctico señala que *“la acción educativa se desarrollará sobre la base de la correcta interpretación de las teorías del aprendizaje y corrientes pedagógicas actuales seleccionando de ellas los aspectos que concuerden con los marcos teóricos referenciales del Proyecto Educativo Institucional (PEI)”*⁵.

Sus políticas permanentes serán, entre otras, la prescindencia en materia política, la enseñanza teórica y práctica, el desarrollo en los alumnos de la aptitud para observar, analizar y razonar, el estímulo del juicio propio, curiosidad científica, espíritu crítico, iniciativa y responsabilidad, la consideración de la investigación como una actividad inherente a la condición de docente universitario⁶.

Como objetivos generales el IESE se propone dotar a una parte del sistema educativo del Ejército de una estructura académica equivalente a las existentes en el sistema de educación superior universitario nacional que le permita una mejor inserción e intercambio con éste y seguir el ritmo de su evolución, al tiempo de formar profesionales en el campo de la ciencia militar con el concurso de distintas disciplinas y áreas del saber científico, desarrollando investigaciones

4 En la respuesta del Rector al Informe Preliminar de Evaluación Externa, se consigna que en la última versión del Estatuto del IUNE, próxima a ser enviada al Ministerio de Educación de la Nación, se ha reemplazado la expresión “la concepción cristiana de la vida” por la “concepción trascendental de la vida”, en consonancia con la apertura que desde hace varios años ha tenido el Ejército para incorporar en sus instituciones a personas de diferentes religiones.

5 Esta sección y la anterior del “Estatuto IUNE”, no han sufrido mayores modificaciones conceptuales con respecto a la versión del “Estatuto IESE”.

6 En esta sección el “Estatuto IUNE” propone crear y estructurar las Unidades de Vinculación Tecnológicas en el marco de las Leyes Nacionales 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica, 24.521 de Educación Superior y 25.467 de Ciencia, Tecnología e Innovación.

científicas que se generen por su propia actividad o le demande el Sistema Militar de Investigación y Desarrollo y habilitar a profesionales e investigadores a través de Títulos y Grados Académicos. También a *“formar profesionales en el campo de la Ciencia Militar, en relaciones Internacionales e Ingeniería, en Ciencias de la Administración, en Ciencias Exactas y Humanidades”*.⁷

El Capítulo 1 del Estatuto IESE refiere a la Misión del mismo y reafirma conceptos antes señalados como son la formación en los distintos niveles de la enseñanza, pero con el énfasis en la de profesionales de grado y posgrado en el campo de la ciencia militar y en otras disciplinas científicas y tecnológicas vinculadas a la actividad militar, desarrollar la investigación científica en esos campos, prestar apoyo a la comunidad y desarrollar la capacitación necesaria para satisfacer las necesidades de la Fuerza. Para ello se propone brindar capacitación de grado y posgrado tanto a civiles como a militares, nacionales y extranjeros en el campo de la Defensa, desarrollar investigaciones científicas en los campos que abarca, desarrollar el sistema de educación a distancia, tanto para el personal de las FFAA como para sus familiares, y desarrollar la Educación Inicial, General Básica y Polimodal en sus institutos dependientes no universitarios⁸.

En el Capítulo 2 se desarrollan sus Órganos de Gobierno, El Consejo Superior Académico y el Rectorado (Dirección).

El Consejo Superior Académico, en adelante el CSA, es un cuerpo colegiado integrado por miembros permanentes, transitorios y observadores. Miembros permanentes son el Director y el Vicedirector del IESE, los Directores de las Unidades Académicas Dependientes y Asociadas y el Secretario Académico del IESE. Miembros transitorios (el Estatuto no fija un número) son integrantes del IESE

7 En el “Estatuto IUNE” esto se ha modificado por un objetivo mucho más concreto y pertinente cual es el de formar y perfeccionar profesionales en el campo de las ciencias militares y en las distintas ramas del saber científico y sus disciplinas aplicadas a las áreas de la conducción y de la tecnología militar.

8 En el “Estatuto IUNE” no se han producido mayores modificaciones para esta sección, salvo lo concerniente a la derogada de la Ley Federal de Educación y su reemplazo por la nueva Ley de Educación Nacional N° 26206.

en carácter de invitados y por temas puntuales que los comprenda y externos al IESE, al que también concurren por invitación y normalmente son ex funcionarios o ex docentes e investigadores. Los observadores, también lo son por invitación y son autoridades o miembros de otros organismos educativos del Ejército⁹.

Las responsabilidades del CSA son las de proponer la reforma del Estatuto, la creación, disolución, asociación o desvinculación de Unidades Académicas Universitarias y no Universitarias, la propuesta del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la propuesta de nuevas carreras y desempeñarse como Tribunal Académico. Además entiende en las políticas de personal (docente, técnico y administrativo en lo que hace a su selección, incorporación, capacitación y evaluación), de incorporación de aspirantes y en la de aseguramiento de la excelencia de la institución y en las reglamentaciones que las expresen. El CSA es un órgano de asesoramiento del Director del IESE en materia de, entre otras, acciones de orientación y reorientación de Unidades Académicas, de integración educativa, de articulación interna y externa, de planeamiento educativo, de otorgamiento de distinciones, de los asuntos académicos que se le confíen, etc. Participa también como Tribunal Académico y en el seguimiento de la actividad educativa y formativa en general¹⁰.

El CSA tiene reuniones ordinarias (una por semestre como mínimo) ⁽¹¹⁾ y Extraordinarias (por convocatoria del Director cuando las circunstancias lo requieren). Cuando se trate un proyecto de resolución, el Presidente tiene voz pero no vota. Para las resoluciones que adopte el CSA se requiere la mayoría simple. Estas resoluciones pueden ser ratificadas (en este caso quedan aprobadas) o vetadas por el Presidente. En este último caso, el presidente debe fundar por escrito sus razones y constar en el Acta. Cuando el CSA se deba

9 En el "Estatuto IUNE" se precisa que los miembros transitorios, además de los que invite el Rector, son los integrantes del Consejo Asesor Permanente y los Secretarios del Rectorado.

10 El "Estatuto IUNE" rescata las mismas atribuciones que el "Estatuto IESE" para el CSA, pero precisando la de crear y suprimir carreras.

11 El "Estatuto IUNE" estipula dos reuniones como mínimo por semestre.

expedir sobre un asesoramiento, el Presidente tiene voz y voto y la decisión se toma por mayoría simple.

El Rectorado (Dirección) tiene como misión el planeamiento, la orientación, la coordinación, la conducción y la fiscalización del IESE¹².

Para ser Rector (Director) se requiere ser un Oficial Superior del Ejército en actividad, propuesto por el Estado Mayor General del Ejército (EMGE) y nombrado por el Ministerio de Defensa (MD). Es responsable del comando, de la educación, de la instrucción, de la administración y del gobierno. Entiende en la determinación de políticas particulares del IESE, en la constitución y convocatoria del CSA, en la representación ante el Ministerio de Educación en todos los asuntos de índole educativa, en las resoluciones de índole jurídica, legal y reglamentaria, en ejercicio de facultades disciplinarias de docentes y alumnos, en la firma de los Diplomas de los Graduados, etc. Interviene en el establecimiento de acuerdos y convenios con otras instituciones, la supervisión de los documentos que se elaboran para la acreditación y/o categorización de carreras, etc. Participa en la generación de todas las normativas del IESE, en las designaciones de los cargos docentes, en el asesoramiento sobre creación de nuevas carreras o modificación de las existentes.

Para ser Vicerrector (Vicedirector) se requiere cumplir con las mismas condiciones exigidas para ser el Rector y es designado por el mismo procedimiento. Colabora y reemplaza al Rector¹³.

12 EL "Estatuto IUNE" elimina la denominación de Director y deja solo la de Rector. Lo mismo pasa con la denominación de Vicedirector, quedando solo la de Vicerrector. Además habilita para dichos cargos a Oficiales Superiores en Situación de Retiro.

13 El "Estatuto IUNE" incorpora un nuevo órgano: el Consejo Asesor Permanente (en adelante CAP), con la misión de "constituir un órgano colegiado de asesoramiento superior del Rectorado a fin de asegurar la coherencia y la continuidad, a través del tiempo, de las políticas y de las acciones que lleva a cabo el IUNE, de proporcionar los elementos de juicio contribuyentes a incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión desarrollada y de estudiar y proponer las acciones necesarias a fin de mantener actualizado el planeamiento estratégico del Instituto. Será un órgano funcional que se constituirá con especialistas convocados a tal fin y con reconocidos antecedentes y experiencia probada en la gestión de los distintos niveles del área académica y de la investigación científica y tecnológica vinculados con la educación en el Ejército, en sus diferentes facetas. El número de miembros del Consejo no podrá

La Secretaría Académica tiene por misión elaborar y proponer las políticas académicas y sus prioridades de ejecución.

El Secretario Académico puede ser un Oficial Superior del Ejército en actividad o en situación de retiro, es propuesto por el EMGE y nombrado por el MD. Estas condiciones son comunes a todos los Secretarios del ámbito del Rectorado, salvo el de Apoyo. En este caso, se desempeña adicionalmente como Secretario Permanente del CSA. Entiende en el asesoramiento y asistencia al CSA y al Rector del IESE en todo lo que tiene que ver con el planeamiento, la programación y la evaluación educativa, en la coordinación de los aspectos académicos del Rectorado, en la certificación de los programas analíticos, estudios, títulos y diplomas, en la tramitación de documentación con el Ministerio de Educación y el Sistema Universitario, en la coordinación con los Secretarios Académicos de las Unidades Académicas, en la proposición de nuevos estudios superiores, en la programación, conducción y evaluación de acciones de perfeccionamiento, en el establecimiento de vínculos con sus pares del Sistema Universitario, etc. Participa en las reuniones organizadas por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES) y la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

superar los 5 (cinco) integrantes. Las correspondientes designaciones de los Consejeros serán otorgadas a Oficiales Superiores del Ejército Argentino en actividad y/o en situación de retiro y/o a civiles. Serán sus funciones el asesorar al Rector en los siguientes aspectos: 1. Las actualizaciones periódicas del Proyecto Institucional del IUNE, que incluye las diferentes reglamentaciones que sustentan al mismo. 2. Los aspectos medulares correspondientes a la autoevaluación del Instituto. 3. Los aspectos salientes relativos a carreras de Grado, en especial de aquellas que otorguen títulos de profesiones reguladas por el Estado, y de Posgrado. 4. La determinación del marco estratégico para la gestión del IUNE y el establecimiento de los lineamientos centrales en lo relacionado con los planes estratégicos del Instituto. 5. La adecuada articulación entre las distintas funciones sustantivas (Académica, Investigación, Extensión y Evaluación) a fin de minimizar las superposiciones y maximizar la eficiencia. 6. La determinación de las líneas de investigación a promover desde el IUNE. 7. La relación institucional con los diferentes organismos del ámbito Nacional, Provincial y Municipal del campo de la educación y de la ciencia y la tecnología a fin de permitir una adecuada interacción institucional y facilitar una apropiada interacción.”

La Secretaría de Evaluación tiene como misión elaborar y proponer las Políticas de Evaluación Institucional y sus prioridades de ejecución.

El Secretario de Evaluación entiende en el asesoramiento pedagógico, la elaboración de las autoevaluaciones institucionales, la coordinación de las acciones evaluativas para la acreditación de carreras, el seguimiento de los planes de mejoras. Interviene en la orientación, el planeamiento y la programación de las evaluaciones de las Unidades Académicas. Participa en las reuniones con el CIN, CPRES y CONEAU.

La Secretaría de Investigación tiene como misión elaborar y proponer las políticas de investigación y sus prioridades de ejecución.

El Secretario de Investigación entiende en el asesoramiento de todo lo referente a la investigación, en la elaboración, actualización y priorización de las políticas de investigación, en la elaboración de la normativa regulatoria y del plan presupuestario, en la gestión de convenios y ante el Registro de la Propiedad Intelectual, etc. Interviene en la Clasificación de Seguridad de las investigaciones y la acreditación de los investigadores. Participa en la articulación con la comunidad académica y científica y con el CIN, CPRES y CONEAU.

La Secretaría de Extensión tiene como misión elaborar y proponer las Políticas de Extensión y sus prioridades de ejecución.

El Secretario de Extensión entiende en el asesoramiento de lo referente a la extensión, en la orientación, establecimiento, coordinación y seguimiento de los Departamentos de Bienestar Universitario, de Relaciones Institucionales y con la Comunidad, la proposición de cursos de capacitación, en la mejora de la calidad de vida de la Comunidad Educativa del IESE, en la asistencia técnica, promoción, apoyo y transferencia a programas institucionales, en la promoción, supervisión, gestión y control de los programas de becas, en la promoción y difusión de las actividades del IESE, etc. Interviene en la elaboración del proyecto presupuestario del área y en la conservación del patrimonio cultural. Participa en la determinación de políticas tendientes a fomentar la articulación del IESE con la Empresa y la Sociedad.

La Secretaría de Apoyo tiene como misión la de ser el órgano de ejecución del IESE en todo lo referido a las áreas de Personal y recursos Materiales¹⁴.

El Secretario de Apoyo entiende en la conducción y documentación de las actividades de las áreas de Personal y Materiales y en el planeamiento de las mejoras y mantenimiento de la infraestructura. Participa en la planificación y coordinación de la distribución de cargos y horas cátedra del IESE.

La Secretaría de Asuntos No Universitarios¹⁵ tiene como misión, elaborar y proponer las políticas de su área y sus prioridades de ejecución.

El Secretario de Asuntos No Universitarios entiende en el planeamiento, programación, ejecución y evaluación de las áreas educativas de los Liceos Militares (LLMM), el Instituto Social Militar “Dr. Dámaso Centeno” (ISMDC), la Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral” (ESESC) y en toda otra oferta educativa no universitaria del IUNE, así como en la instrucción militar para los LLMM y la ESESC.

14 En el “Estatuto IUNE” esta Secretaría pasa a conformar la categoría de Departamento. Además se crea la Secretaría de Educación a Distancia con la misión de “asegurar el cumplimiento del modelo de gestión académica a distancia ordenado por el Ejército, a través del Sistema de Educación a Distancia (SEADEA) en el ámbito del Instituto Universitario Nacional del Ejército (IUNE) incluyendo los aspectos relacionados con el diseño, instrumentación, actualización, supervisión y evaluación técnica – pedagógica de las ofertas educativas de todos los niveles educativos dictadas total o parcialmente a distancia”, el Departamento de Planeamiento Estratégico y Vinculación Institucional con la misión de “elaborar y proponer al Rectorado el planeamiento estratégico de mediano y largo plazo del IUNE y asistir al mismo en la vinculación y articulación institucional con el Sistema Educativo Nacional, con la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa y con los restantes Institutos Universitarios de las Fuerzas Armadas”.

15 Extractado de los art. 21° y 22° del “Estatuto IUNE”. Si bien esta Secretaría no está mencionada en el Estatuto del IESE vigente desde 2003, se encuentra formalizada como parte de la organización del IESE en la Directiva de Educación Particular del Comandante de Educación y Doctrina No 227/07. Por otra parte, cabe destacar que esta Secretaría ya se encontraba constituida y en funciones, en oportunidad de la evaluación externa realizada en el año 2000 por la CONEAU.

En el Capítulo 3 se desarrolla lo concerniente a las Unidades Académicas Universitarias, los Institutos de Investigación y las Unidades Académicas No Universitarias del IESE.

Las Unidades Académicas Universitarias son:

- El Colegio Militar de la Nación
- La Escuela Superior de Guerra
- La Escuela Superior Técnica
- Las Unidades Académicas Asociadas (En este momento la Escuela de Defensa Nacional)
- Los otros organismos que eventualmente se crearen para satisfacer necesidades académicas

Las Unidades Académicas Universitarias tendrán una similar estructura de gobierno definida de la siguiente forma

- El Consejo Académico
- El Director
- Los Secretarios

Los Consejos Académicos elaboran su Reglamento de Funcionamiento el que luego debe ser homologado por el Consejo Superior Académico.

Los cargos de Director y de los Secretarios serán ejercidos por un Oficial Superior en actividad del Ejército, propuestos por el EMGE y nombrados por el MD. Sus misiones y funciones serán las que determine el Reglamento de la respectiva Unidad Académica¹⁶.

Respecto de los Institutos de Investigación, este Estatuto sólo menciona al Instituto de Historia Militar Argentina (¹⁷), aunque prevé que otros pudieran ser creados si las necesidades académicas así

16 El "Estatuto IUNE" incorpora las denominaciones de Decano-Vicedecano junto a las de Director-Vicedirector.

17 Desaparece en el "Estatuto IUNE".

lo dispusieran. Los Institutos elaboran su Reglamento de Funcionamiento que luego debe ser homologado por el CSA.

Las Unidades Académicas No Universitarias son:

- Los Liceos Militares
- El Instituto Social Militar “Dr. Dámaso Centeno” (ISMDC)
- El sistema de Educación a Distancia al Exterior del Sistema de Educación a Distancia del Ejército
- Otros organismos que eventualmente se ordenare o propusiera el R Rector para satisfacer necesidades educativas.

Estos Institutos tendrán un solo órgano de gobierno, será el de Director. El cargo lo cubrirá un Oficial Superior del Ejército en actividad (el del ISMDC puede ser militar retirado), propuesto por el EMGE y nombrado por el MD. Su misión y funciones son las que determine el Reglamento de Funcionamiento de la respectiva Unidad Académica.

El Capítulo 4 se refiere a los Integrantes del IESE. Estos son:

- Docentes Civiles (se rige por el estatuto del Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas y la Ley Marco Regulatorio del Empleo Público Nacional N° 25.164).
- Personal Civil (se rige por el Estatuto del Personal Civil de las Fuerzas Armadas y la Ley Marco Regulatorio del Empleo Público N° 25.164).
- Graduados (el CSA reglamenta las actividades de funcionamiento a desarrollar por el claustro).
- Alumnos (el CSA reglamenta las actividades de funcionamiento a desarrollar por el claustro)¹⁸.

18 En el “Estatuto IUNE” se despliega una nueva clasificación: Docentes Civiles que se registrarán por la normativa legal vigente que regula la carrera docente desde su ingreso al Ejército Argentino hasta su jubilación”. Docentes Militares que son los que el ejército destina como tales (en actividad y/o situación de retiro) al amparo del Artículo 77 de la Ley de Educación Superior (Ley 24.521), sus designaciones y dedicaciones serán establecidos mediante una directiva interna aprobada por el Consejo Superior

Cabe destacar que un Estatuto Universitario explicita la Visión que su respectiva comunidad tiene sobre los criterios para gestionar la educación universitaria, sobre los principios a través de los cuales piensa encarar el proceso de enseñanza-aprendizaje de una disciplina o de un conjunto de disciplinas, su posicionamiento respecto de la investigación científica, el tipo de acción social que considera adecuada para su ámbito interno y su concepción sobre la extensión y su relación con la sociedad de la que forma parte. Esta visión queda luego plasmada en las Bases de dicho Estatuto, pero en el mismo, también se encuadran las potestades de sus órganos de gobierno, los derechos y obligaciones de la comunidad universitaria y los objetivos que se propone alcanzar. Por esa razón, un Estatuto Universitario no sólo le permite a un extraño conocer la cultura institucional de esa comunidad, sino que también le permite a la propia comunidad resolver las situaciones de conflicto.

Una lectura global del Estatuto IESE (o del Estatuto IUNE) permitiría verificar que muchas de las cuestiones arriba señaladas no están mencionadas en su contenido. Las autoridades del IESE, con un buen criterio, han resuelto en la medida de sus posibilidades esas ausencias, apelando al dictado de diversas Directivas. Es bueno que así sea, pero sería conveniente que el Estatuto se completara con el conjunto de potestades, derechos, obligaciones y objetivos que se propone alcanzar.

2.2. Gobernabilidad y toma de decisiones

La cultura institucional referenciada en la doctrina militar le ha dado a este Instituto una particular gobernabilidad. Como específicamen-

Académico, en correlación con lo que disponga la normativa legal que rija la carrera de los docentes civiles. Personal Civil (No Docentes) que se regirán por la normativa legal vigente que regula la carrera desde su ingreso al Ejército Argentino hasta su jubilación. Personal Militar (No Docentes) que son los que el ejército destina como tales (en actividad y/o situación de retiro) al amparo del Artículo 77 de la Ley de Educación Superior (Ley 24.521), sus designaciones y dedicaciones serán establecidos mediante una directiva interna aprobada por el Consejo Superior Académico en correlación con lo que disponga la normativa legal que rija la carrera del personal no docente civil.

te se señala en la Autoevaluación 2008, las decisiones que toma el CSA se basan en una primera instancia en el debate abierto de los interlocutores. Estos interlocutores no representan (en el sentido de autoridad democráticamente elegida) a la totalidad de la comunidad universitaria, puesto que su acceso a esa instancia de poder se realiza por delegación (Decisión del EMGE-MD) o por invitación (Decisión del Rector del IESE). Si bien las diferencias en dicho ámbito se resuelven por mayoría simple, la decisión final está en manos del Rector, ya sea porque las convalida o las veta. A partir de ese momento sólo resta la ejecución de la medida tomada.

Esta forma de gestión, absolutamente extraña a la de las instituciones universitarias del Sistema Nacional, que toman sus decisiones en el marco de su modelo de cogobierno y amparadas en la Autonomía y Autarquía establecidas por la Constitución Nacional, no ha hecho más que repetir el propio modelo de gestión de la Fuerzas Armadas donde, un Comandante (en nuestro caso podríamos visualizar al Rector del IESE), recibe el asesoramiento de su Estado Mayor (aquí podríamos visualizar al CSA) que aporta su parecer, individual y colectivo, pero deja en el Comandante la toma de la decisión final.

Este CPE comparte con la Evaluación Externa 2002 en que *“es evidente que se instruye al oficial con un espíritu centralmente orientado a la lealtad al sistema democrático (como decisión institucional y como formación concreta) y a la autoridad constitucional emanada de la implementación del sistema representativo de gobierno”* (19).

También entiende que la actividad profesional del militar, más allá de que sus integrantes reivindiquen su lealtad a la democracia, no es en sí misma ni puede serlo, una profesión democrática. Su propia especificidad está marcada por las jerarquías y por los niveles de autoridad que emanan de dichas jerarquías. Estos aspectos condicionan las instancias decisorias que se toman en la actividad profesional, por ello el proceso de formación del oficial en el CMN y en la ESG no podría estar apartado de estos conceptos.

19 CONEAU, Evaluación Externa 2002-Pág. 50

Un aspecto distinto podría estudiarse para la EST, una unidad académica que recibe en sus claustros en forma absolutamente mayoritaria a integrantes de la sociedad civil. Es opinión de este CPE que el IESE está maduro para explorar en dicho ámbito, otras formas de gestión más próximas, dentro de los márgenes en los que se desarrolla el Instituto, al Modelo Universitario Nacional, como por ejemplo la inclusión de docentes y alumnos, democráticamente elegidos en el Consejo Superior Académico a nivel del Rectorado y Académico a nivel de esa Unidad Académica. Por otro lado y teniendo en cuenta la existencia de numerosos docentes civiles, tanto en el CMN como en la ESG, sería interesante también, estudiar algún tipo de participación delegada de estos docentes tanto en el CSA como en su respectivo CA²⁰.

2.3. Autoevaluación institucional

Es destacable el trabajo que ha realizado el IESE para transformar positivamente las debilidades marcadas por la CONEAU en la Evaluación Externa 2002. La propia Autoevaluación 2008 destaca para la mayoría de las debilidades evidenciadas por la CONEAU, una respuesta satisfactoria.

Así, al encuadrar su accionar en leyes preexistentes²¹ a la de Educación Superior y por lo tanto también en ésta²², explica los alcances de su autonomía restringida y su ausencia de autarquía en el hecho de que son las autoridades del Ministerio de Defensa las que *“designan a las autoridades que ejercerán el gobierno del Instituto y de sus Unidades Académicas”* y que *“los fondos presupuestarios con que cuenta les son asignados por el Estado Mayor General del Ejército”* respectivamente²³. Incluso sus autoridades han presentado ante la

20 El Rector en respuesta al Informe Preliminar de Evaluación Externa señala que en la última versión del Estatuto del IUNE, se ha incluido al personal docente dentro de los integrantes plenos del Consejo Superior Académico del IUNE y de los Consejos Académicos de sus unidades académicas

21 Ley 17.778, Art 16

22 Ley 24.521, Art. 77

23 Autoevaluación 2008, Introducción, Pág. 3-4

Comisión de Educación de la Cámara de Diputados una propuesta respecto de este encuadre para ser incluido en la futura Ley de Educación Superior.

También el IESE en esta etapa y haciendo lugar a observaciones de la CONEAU, ha eliminado carreras “*ajenas a la tradición y ámbito específico militar*” y “*propició la participación de personal militar... en distintas carreras de grado y posgrado, de interés para el Ejército, en el sistema Universitario Nacional*”. De la misma forma ha intensificado la coordinación con los otros Institutos de las Fuerzas Armadas sobre la base de la realización de reuniones anuales, el intercambio de Profesores, la asignación de becas para carreras de grado y posgrado, la integración de equipos de trabajo dentro del Programa para la Reforma del Sistema Universitario de las FFAA del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la implementación de siete (7) materias comunes en los tres Institutos de Formación de Oficiales de las Fuerzas Armadas, la implementación de una base de datos unificada de los tres institutos a nivel de Ministerio de Defensa tomando como base el SIU, la implementación parcial para éstos de un curso de ingreso común, etc.²⁴

La observada “*debilidad en la vinculación entre el IESE y otras universidades*” por parte de la CONEAU también tuvo su cuota de realizaciones como su participación en el CIN integrando las distintas comisiones, la participación en redes universitarias (VITEC, ARUNA, REDCIUN, RUEDA, REDUNA, REXUNI, REUN, REDBIEN), en el Consejo de Decanos de las Facultades de Ingeniería (CONFEDI), en el CPRES Metropolitano, en los trece (13) convenios firmados con Universidades Nacionales, los dieciséis (16) con Universidades Privadas y los diez (10) con Universidades Extranjeras, en su segunda presentación a un proceso de Evaluación Externa y a los procesos de Acreditación de Carreras de Grado incluidas en el Atr. 43 de la LES logrando la acreditación de todas ellas, en los procesos de acreditación de posgrados y en la graduación en otras Instituciones Universitarias de la totalidad de

24 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 6 y 7-18

los Oficiales del Cuerpo Profesional del Ejército (excepto el caso de las Enfermeras Universitarias)²⁵.

La observación formulada por la CONEAU como la referida a una conducción del IESE “eminente militar”, fue resuelta por el Ministerio de Defensa por medio de dos Resoluciones, la N° 2 del 14 de diciembre de 2007 y la 1538 del 19 de diciembre del 2008 mediante las cuales, produciendo una “modificación de hecho” del actual Estatuto del IESE, establecieron que las autoridades de los Institutos Universitarios de las Fuerzas Armadas y sus Unidades Académicas dependientes, estarán a cargo de Oficiales Superiores, en actividad o en situación de retiro y/o de civiles que cumplan con los requisitos de titulación y experiencia académica²⁶.

Respecto de la observación formulada por la CONEAU como “*la carencia de instancias de funcionamiento que den lugar a la confluencia de Directivos de las UUAA*”, el IESE, además de las dos reuniones anuales del CSA ha efectuado una reunión de coordinación quincenal, presidida por el Rector y con la participación de los Directores/Decanos de las Unidades Académicas, los Secretarios del Rectorado y los integrantes del CAP²⁷. Lo acordado en dichas reuniones se cristaliza en documentos refrendados por el CSA en la siguiente reunión ordinaria²⁸.

Para las observaciones formuladas tales como “*...temáticas ajenas a la tradición y experiencia educativa del Ejército*”, “*Falta de provisiones para una articulación por áreas del conocimiento...*”, “*...incorporar un año más a la Carrera de Enfermería Universitaria para acceder al título de Licenciado...*”, “*Falta de adecuación de las Ingenierías a las demandas... del CONFEDI*”, el IESE tomó la decisión de discontinuar carreras (incluso algunas acreditadas) en la EST, crear la Licenciaturas en Conducción y Gestión Operativa y en Enfermería en el CMN, crear Cátedras Cooperativas, integrar

25 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 8-18

26 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 9-18

27 Ver Referencia N° 12

28 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Página 10-18

las bibliotecas de la FFAA en la REBIFA y reformular los planes de estudio de las ingenierías logrando la acreditación en el 2003 y la reacreditación en el 2007 ²⁹.

Respecto de las observaciones sobre “*Problemas en la estructura y congruencia del plan de carrera del Oficial de Estado Mayor (OEM)*” y sobre la “*...articulación entre la carrera de grado del CMN y los estudios de la ESG*”, el IESE formuló y obtuvo el reconocimiento oficial y la validez nacional del título de Licenciado en Estrategia y Organización en la ESG, que funcionará hasta el año 2012 ya que las cohortes ingresantes ya contarán con el título de grado obtenido al egreso del CMN³⁰.

Respecto del “*Encuadramiento de los docentes civiles en un Estatuto altamente rígido y desactualizado*”, la “*Baja dedicación del plantel docente...*” y la “*Carencia de una carrera docente normada...*”, es poco lo que se ha podido avanzar debido a la existencia de un marco regulatorio que fue modificado y que no ha completado todas sus instancias previstas. Esto es así pues la Ley N° 17.409 “Estatuto para el Personal Docente Civil de las FFAA”, fue derogada por la Ley N° 25.164 “Marco Regulatorio para el Empleo Público Nacional”, en el año 1999. Más tarde, el Decreto 214/06 homologó el Convenio Colectivo de Trabajo para la Administración Pública Nacional dentro del cual, quedó comprendido el Personal Docente Civil de las FFAA. Una cláusula transitoria, el Artículo N° 158 mantiene la vigencia del antiguo régimen hasta tanto no de apruebe el Convenio Sectorial que, pese a las propuestas elevadas oportunamente por las distintas unidades académicas del IESE, hasta el momento no ha tenido respuestas satisfactorias por parte del MD.³¹

Respecto a la “*Falta de estructuras de investigación y de programas de desarrollo científico*”, si bien se ha avanzado en el desarrollo del área se reconoce que aún no se ha podido consolidar “*...la figura del docente-investigador...*” y que subsisten “*...conflictos entre el sistema de administración que regula al Ejército...y el...propio de las*

29 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Páginas 11 a 13-18

30 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 14-18

31 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 15-18

*instituciones universitarias, lo que implica dificultades para la ejecución presupuestaria*³².

El señalamiento sobre el desarrollo de acciones de extensión destinadas a la “...*propia comunidad educativa*” y la “*Falta de actividades de extensión suficientemente planificadas*” significó un profundo trabajo en el cual, en primer lugar, el IESE encaró una participación más intensa en el CIN y en las distintas Redes Universitarias y luego generó acciones que concretaron un sistema de becas normado, actividades deportivas para estudiantes (militares y civiles), cursos de Idiomas e Informática, la utilización de la Radio FM “Soldados” para divulgar sus actividades y una Editorial Universitaria, etc.

Todas estas acciones son una clara manifestación del compromiso asumido por el IESE en los Procesos de Evaluación Externa que realiza la CONEAU y de su voluntad de integración al Sistema Universitario Nacional.

2.4. Planes estratégicos

Otra de las observaciones formulada por la CONEAU y que a juicio de este CPE merece ser destacada especialmente, fue la de “ausencia de acciones de planeamiento estratégico”. Al respecto cabe destacar que a partir de dicha observación el IESE puso en marcha el Plan Estratégico 2001-2005. Dicho Plan, al no disponerse de un área específica de seguimiento, evaluación y control, no permitió el cumplimiento de muchos de los objetivos previamente planteados. Esto motivó que a fines del 2005 se elaborase un documento el que dio lugar al establecimiento de acciones tendientes a la mejora de la calidad educativa que se comenzaron a implementar en los años 2006 y 2007. Posteriormente en los inicios del 2008 (primero “de hecho” y después formalmente), se creó el Departamento de Planeamiento Estratégico y Vinculación Institucional. Como resultado de estas acciones en la última sesión de CSA de ese año se aprobó el Plan Estratégico 2009-2013³³.

32 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Pág. 16-18 y Capítulo IV, Pág. 21-21

33 Autoevaluación 2008, Capítulo I, Página 10-17

Es interesante destacar que el IESE en dicho Plan, sobre la base de identificar sus fortalezas y debilidades, está evidenciando su fuerte compromiso al proceso de adecuación institucional en el marco de la legislación vigente.

2.5. Presupuesto

El presupuesto del IESE, a diferencia del de las Universidades Nacionales, que es financiado en forma directa por la Ley de Presupuesto que anualmente sanciona el Congreso de la Nación, forma parte del Programa 17, Formación y Capacitación del Ejército Argentino. En su elaboración anual participan representantes del Rectorado. El Rector es el Titular de la Cuenta del Comando de Educación y Doctrina (COEDOC). La elaboración del presupuesto, que se hace con un año de anterioridad al de su ejecución, respeta distintas normativas (Leyes, Decretos del PEN, Resoluciones de los Ministerios de Defensa y Economía y Directivas del EMGE) y en especial la Ley N° 24.156 “Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional”.

El Comando de Educación y Doctrina es el organismo responsable de reunir y resumir los presupuestos de todas las actividades académicas propuestas que se desarrollarán el año siguiente al de su presupuestación.

Las propuestas alcanzan a las cuentas de Bienes, Servicios y Transferencias. Éstas se elevan al COEDOC con dos años de anticipación para su análisis y consideración. “El proceso de planeamiento, programación, ejecución, propuesta y presupuestación de cursos, se materializa mediante la integración de los cuatro niveles del Sistema Educativo del Ejército Argentino, el Nivel I conformado por el Estado Mayor General del Ejército (Estratégico); el Nivel II (De Conducción) conformado por el Comando de Educación y Doctrina, que constituye el Área Proponente de Cursos en el País y en el Exterior ante el Nivel I; el Nivel III (De Dirección) del que forma parte el IESE (Rectorado) y el Nivel IV (De Ejecución) conformado por las Unidades Académicas del Instituto y este rectorado cuando

debe presupuestar tareas que no son cursos en apoyo al Sistema Educativo del Ejército Argentino”³⁴.

El IESE no ha informado sobre los Recursos del Tesoro invertidos en el inciso 1-Personal pues dichos recursos son receptados directamente por los interesados a través del EMGE. Por ello, el presupuesto informado por el IESE responde solamente a los recursos obtenidos de Fuente 11-Recursos del Tesoro y Fuente 13-Recursos propios, que luego tienen como destino solamente las Erogaciones de Bienes y Servicios (Incisos 2, 3, 4 y 5).

Esta dificultad le ha impedido al CPE cuantificar la inversión total del Instituto en el proceso educativo y eventualmente establecer su relación con el Sistema Público, hecho que hubiera permitido dimensionar más acabadamente los aspectos globales de la inversión.

A continuación se analizará la situación de los Recursos de Fuente 13 en las distintas unidades académicas:

a. Colegio Militar de la Nación (CMN)

En esta unidad Académica, a los alumnos se les cobra una cuota anual que varía según el año que cursa y se les paga un sueldo mensual que se aumenta en el último curso, según consta en los siguientes datos suministrados al CPE por las autoridades del IESE durante la visita y la cantidad de alumnos por año al inicio del ciclo lectivo 2009³⁵.

CURSO	PRIMERO		SEGUNDO		TERCERO		CUARTO		TOTAL
	\$	Alumnos	\$	Alumnos	\$	Alumnos	\$	Alumnos	\$
Cuota	1.200	400	1.320	239	1.440	219	1.560	212	1.144.560
Sueldo	771		771		771		2.115		14.428.674

34 Autoevaluación 2008, Capítulo II, Pág. 14-31

35 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 26-64

Si tenemos en cuenta los 1070 alumnos-cadetes que tuvo el CMN en el 2009 sin considerar el desgranamiento de la matrícula, se puede estimar una suma de \$1.114.560³⁶ en concepto de cuota anual aportada por los estudiantes que ingresan al presupuesto como Fuente 13. Es evidente que dicho monto es sustantivamente inferior al que la propia institución abona a sus alumnos en concepto de sueldo, \$ 14.428.674 sin considerar los aportes y contribuciones.

b. Escuela Superior de Guerra (ESG)

En esta Unidad Académica la situación es la siguiente:

Concepto	Alumnos	MEG	MHG	RRII (*)	Lic. de homologación
Cuota	Militares activos y retirados	\$ 60	\$ 60	\$ 60	\$ 70 / 110
	Civiles	\$ 200	\$ 200	\$ 200 (*)	-----

Como la ESG tuvo en el año 2009, 167 alumnos militares y 84 alumnos civiles³⁷, se pueden estimar no menos de \$ 380.000³⁸ anuales en concepto de cuota aportada por los estudiantes sobre una base 10 meses y sin considerar el desgranamiento de la matrícula, que ingresan como Fuente 13. La Licenciatura de Homologación es de carácter transitorio y solo para los oficiales que egresaron del CMN antes de la reforma curricular que condicionó el egreso a la obtención de una carrera de grado. Como en el caso anterior, el monto del arancel es muy inferior al que la propia institución les abona en carácter de sueldo. Los aranceles que corresponden a los posgrados que ofrece la ESG, de la misma manera como sucede con las ofertas de este tipo del sistema universitario público, no están sujetos a ninguna restricción de carácter legal.

36 Estimación CPE

37 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 34-64

38 Estimación CPE

c. Escuela Superior Técnica (EST)

En la EST la situación es distinta pues además de postgrados, dicta carreras de grado de carácter abierto. En la Autoevaluación 2008 no se informó la obtención de recursos de Fuente 13 por parte de la EST, pero como se señaló, estos fueron informados los alumnos de dicha Unidad Académica y corroborados por las autoridades durante la visita realizada por el CPE.

Concepto	Alumnos	Carreras de Grado	Carreras de postgrado	Curso ingreso
Cuota	Militares activos y retirados	\$ 180	\$ 180	-----
	Civiles	\$ 600	\$ 570	\$ 490

Como la EST tuvo en el 2009, 347 alumnos civiles y 50 militares³⁹, se pueden estimar, sin considerar el desgranamiento de la matrícula, no menos de \$ 2.150.000⁴⁰ anuales en concepto de contribuciones estudiantiles (base 10 meses) y que ingresan como Fuente 13.

Resumiendo los datos informados⁴¹ y los estimados por el CPE es posible construir el siguiente cuadro:

Origen Destino	Fuente 11	Fuente 13 (Informado por el IESE)	Fuente 13 (Estimado CPE)
Rectorado	808.314,00	264.377,95	-----
CMN	2.804.303,00	940.611,00	1.144.560,00
EST	875.254,72	-----	2.150.000,00
ESG	955.956,00	131.117,00	380.000,00
Totales	5.443.827,72	1.336.105,95	3.674.560,00

39 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 42-64

40 Estimación CPE

41 Autoevaluación 2008, Capítulo II, ANEXO I, Pág. 1-6 a 6-6

Del mismo se desprende que existe una alta proporción de Recursos Propios que ingresan al presupuesto del IESE como Fuente 13 (19,71 % del total de recursos si se toman los valores informados por el IESE o 40,29 % si se toman los valores estimados por el CPE), sustentados por las contribuciones estudiantiles de las carreras de grado y posgrado.

Cabe destacar que la Ley de Educación Superior específicamente señala que *“Los recursos adicionales que provinieren de contribuciones o tasas por los estudios de grado, deberán destinarse prioritariamente a becas, préstamos, subsidios o créditos u otro tipo ayuda estudiantil y apoyo didáctico; estos recursos adicionales no podrán utilizarse para financiar gastos corrientes. Los sistemas de becas, préstamos u otro tipo de ayuda estarán fundamentalmente destinados a aquellos estudiantes que demuestren aptitud suficiente y respondan adecuadamente a las exigencias académicas de la institución y que por razones económicas no pudieran acceder o continuar los estudios universitarios, de forma tal que nadie se vea imposibilitado por ese motivo de cursar tales estudios”*⁴².

De la información relevada se desprende que los alumnos del CMN pagan un arancel, pero reciben de la misma Institución un sueldo que supera ampliamente el monto de dicho arancel. Lo mismo ocurre con los alumnos de las Licenciaturas de Homologación de carácter transitorio de la ESG y los alumnos militares de la EST.

La situación de los alumnos civiles de la EST pareciera ser distinta, pues de la información suministrada no se desprende qué proporción de ese dinero vuelva a sus estudiantes en alguna de las formas establecidas en la norma legal antes citada.

Es importante destacar que el proceso de Financiamiento del IESE por parte de sus alumnos tiene un carácter tradicional y es muy anterior al de la vigencia y su encuadre a la Ley de Educación Superior. Ello ha generado una situación difícil de resolver pues caben tres alternativas: su estricto encuadre a la LES, la excepción al cumplimiento del Art. N° 59 inciso c) de la LES, o el suministro de

42 Ley 24521, Art. 59, inciso c)

fondos presupuestarios que compensen estas contribuciones. Obviamente el tema no es desconocido por el IESE. En el Plan Estratégico 2009-2013 al respecto señala como necesario *“El planteo de una excepción para los institutos universitarios, ante el hipotético caso de que la nueva ley de educación superior defina como gratuitos los estudios de grado, que posibilite continuar arancelando los estudios de los civiles en las carreras de ingeniería que dicta la EST.”*⁴³

Por todo ello, a juicio de este CPE sería necesaria una definición al respecto por parte de los órganos correspondientes del Estado Nacional.

2.6. Recursos humanos para la gestión universitaria

2.6.1. Directivos

El cuadro directivo del IESE, tanto a nivel del Rectorado como de las Unidades Académicas está formado por Oficiales Superiores en actividad del Ejército Argentino, todos con grado universitario y varios con postgrado.

Se evidencia un alto grado de integración, una fuerte vocación de sus integrantes y una rápida ejecución de las decisiones que se toman.

Cabe destacar que al no existir en el IESE, Consejos Superior y Directivos como los que caracterizan al Sistema Universitario Nacional, el peso de la gestión está sobre este cuadro directivo.

En el Plan Estratégico 2009-2013 se señala que *“Será fundamental que el Sistema Educativo del Ejército sea gestionado en todos sus niveles por personal con conocimientos adecuados y actualizados. Para ello las designaciones de personal militar en actividad, con experiencia educativa en los cargos de gestión, asegurará el conocimiento necesario para el ejercicio del cargo a ocupar.”*⁴⁴

2.6.2. No docentes

Cabe destacar que tanto este personal como el docente todavía forman parte de un estamento conjunto denominado Personal Civil de

43 Plan Estratégico 2009-2013, Tema 6, Pág.

44 Plan Estratégico 2009-2013, Marco referencial, Pág. 11

las Fuerzas Armadas. Más allá de esta consideración durante la visita del CPE fue observable la participación del personal no docente en las reuniones mantenidas, algunos con grado universitario.

El Plan Estratégico 2009-2013 dispone que *“Al igual que con el personal militar y civil docente, se ejecutará un plan de capacitación para este personal que cumple funciones en el SEE, particularmente en el ámbito del IESE.”*⁴⁵

2.7. Infraestructura y equipamiento

El IESE cuenta con construcciones edilicias de muchos años de antigüedad pero en general con un muy buen estado de conservación, mantenimiento, limpieza y adecuadas medidas de seguridad.

Algunas de ellas resguardan un patrimonio histórico y cultural muy importante el cual se observa adecuadamente preservado y gestionado por personas que evidencian un claro conocimiento y respeto por lo que les toca preservar. Este patrimonio es muy notorio en el CMN (el Museo de Armas Coronel O’Donnel, la Casa de Casero y el Palomar) y en la ESG (La sala dedicada a Luis María Campos).

La sede del Rectorado alberga las actividades del Rector, del Vicerrector, del Consejo Asesor Permanente, del Consejo Superior Académico, de las Secretarías Académica, de Investigación, de Extensión, de Evaluación, de Asuntos no Universitarios y de Educación a Distancia. Además los Departamentos de Planeamiento Estratégico, de Informática y de Apoyo, las Escuelas de Informática y de Idiomas y el Centro de Estudios Estratégicos.

En el CMN, solo las instalaciones que tiene relación con el dictado de las carreras universitarias, ocupan casi 3200 metros cuadrados. Dispone de 55 aulas, una sala de Conferencias para 160 personas, un Aula Magna con capacidad para 1200 personas, dos salones adaptables para múltiples funciones, uno con capacidad para 3000 personas y otro para 600 personas y un comedor con capacidad para 1300 personas.

El CMN cuenta con servicios informáticos para uso de la gestión de alumnos, biblioteca y evaluación y el Portal Cadetes que

45 Plan Estratégico 2009-2013, Marco referencial, Pág. 19

traslada a los mismos la información que les compete. Además está instalada una Red LAN montada sobre fibra óptica que interconecta los distintos pabellones permitiendo el acceso desde las aulas y dormitorios. Cuenta además con una Red Inalámbrica (Wi-Fi) en varios sectores del pabellón central.⁴⁶

Con relación a las instalaciones deportivas cuenta con canchas de basquetbol, voleibol, futbol, rugby, hándbol, pistas de atletismo y de pentatlón militar, gimnasio cubierto, sala de esgrima y tres piletas (una cubierta).

Como ya se señaló, las instalaciones se encuentran visiblemente, en un muy buen nivel de mantenimiento, pero las propias autoridades han reconocido la necesidad de renovar los sistemas de servicios, uno de los cuales (el original de circulación de agua) esperan hacerlo en el curso del año próximo.

El edificio de la ESG, que comparte con la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, dispone de 29 oficinas para gobierno y gestión, de 11 aulas, una sala de ejercicios, un Salón de Usos Múltiples con capacidad para 100 personas y un Aula Magna con capacidad para 250 personas y una Sala de Conferencias con capacidad para 40 personas, ambas totalmente equipadas con equipos audiovisuales e informáticos⁴⁷. Las instalaciones cuentan además una Red de área Local (LAN).

La EST ocupa 25 oficinas para Gestión y Gobierno, 28 aulas (dos de multimedia), un aula para Conferencias (30 personas), un Aula Magna (350 Personas) y 9 laboratorios (Armamentos, Automotores, Automación y Robótica, Electrónica, Electrotecnia, Ensayo de Materiales, Física, Informática y Química). Además por convenios establecidos, tanto los docentes como los alumnos tienen acceso a los laboratorios de CITEFA, de la Dirección General de Logística de Material, del Instituto Nacional de Agua, del Instituto Geográfico Militar, etc. Además cuenta con servicios de Intranet e Internet (⁴⁸).

46 Autoevaluación 2008, Capítulo VII, Estructuras de Apoyo, Páginas 5 a 7-18

47 Autoevaluación 2008, Capítulo VII, Estructuras de Apoyo, Páginas 9 a 12-18

48 Autoevaluación 2008, Capítulo VII, Estructuras de Apoyo, Páginas 12 a 18 de 18

En la EST los laboratorios existentes cumplen con los requisitos para el dictado de las carreras de grado pero las limitaciones presupuestarias hasta el momento les ha impedido *“mantener de manera sistemática un programa de mejoras de los laboratorios de la Escuela Superior Técnica que procure su certificación y atienda adecuadamente las necesidades y los requerimientos de las áreas de investigación y de las distintas carreras”*⁴⁹.

Las tres Unidades Académicas disponen de un servicio de bibliotecas que se analizará en el punto 5.4 siguiente.

49 Autoevaluación 2008, Capítulo IX, Pág. 15-20

3. DOCENCIA

Los documentos institucionales consultados en esta Evaluación Externa 2009, destacan como una especificidad de la institución el hecho de conjugar la formación académico militar y la educación operacional. En tal sentido, se sostiene que el Sistema Educativo del Ejército en adelante SEE *“se compone básicamente de dos subsistemas, el académico militar orientado a la formación y capacitación de las personas que integran la Institución y el subsistema de educación operacional que regula el adiestramiento operativo de las distintas organizaciones del Ejército”*⁵⁰. Esto se traduce en la organización interna de las Secretarías Académicas, tanto a nivel de Rectorado como de las Unidades Académicas, en las que hay una dependencia dedicada a la educación académica y otra a la militar.

Esta distinción de funciones implica que los oficiales del Ejército reciben, por un lado, una formación académica que concluye en una primera etapa en la obtención de un título de grado y, en forma paralela, la instrucción y la formación militar correspondientes a los primeros grados de la carrera militar. El gran cambio que se ha producido en este campo desde la recuperación de la democracia, es la inserción del SEE en el sistema educativo nacional, y en especial, en lo que se refiere al IESE o al nivel superior, la adopción del modelo universitario como forma de organización de los estudios superiores. Este proceso de transformación de la educación militar, que comienza en los '90, se encuadra en lo previsto en la Ley 24948/98, que exige que para obtener el grado de oficial se debe contar con título de grado.

La separación de la formación académica y la militar podría considerarse una herencia del tiempo en que ambas estaban disociadas y la mirada académica era ajena a las preocupaciones institucionales de las Fuerzas Armadas, es decir, cuando se podía progresar en

50 Plan Estratégico 2009-2013, Marco Introdutorio al Sistema Educativo del Ejército, Pág. 3

la carrera militar sin una formación académica explícita o formalizada. En verdad, como se pondrá de manifiesto en esta evaluación, los cambios que experimenta en el presente la formación académica repercuten en el modo en que se imparte la instrucción militar.

La adopción del modelo universitario por parte del IESE ha implicado grandes cambios: la organización de la formación en carreras de grado y posgrado, la realización de concursos docentes, el aliento a las tareas de investigación, la incorporación de la evaluación y la acreditación, la vinculación con el sistema universitario, entre otros. Al respecto, cabe tener en cuenta que cuando se realizó la primera evaluación externa, muchos de estos cambios ya se habían realizado o se hallaban en curso de hacerlo, por lo que en esta evaluación habrá que reparar cuáles son los que se han incorporado desde entonces. En este capítulo, se considerarán los referidos a la gestión académica.

Un aspecto que cabe destacar antes de tratar los asuntos académicos, es como ya fue señalado, el alto grado de autoconocimiento que exhibe la institución y los distintos actores que la componen, respecto de los principales problemas que enfrenta el IESE y cuáles deberían ser las alternativas para superarlos. Esto se pone de manifiesto en la información disponible, las actividades regulares de autoevaluación y planeamiento, la elaboración de planes estratégicos, la visita que realizó el CPE, etc. Al respecto puede afirmarse que hay instalada una cultura de la evaluación, lo que no sólo se traduce en la existencia de Secretarías de Evaluación en el Rectorado del IESE y en las tres unidades académicas que coordinan y realizan las autoevaluaciones anuales, sino también en la recepción que han tenido las recomendaciones efectuadas en la primera evaluación externa y en los cambios que se han hecho a partir de ellas.

En igual sentido, la existencia de un Departamento de Planeamiento Estratégico en el Rectorado y de prácticas de formulación de planes estratégicos plurianuales, revelan un estilo institucional caracterizado por la previsibilidad en la toma de decisiones, que se advierte, por ejemplo, en el modo en que se concibe la evolución de la oferta académica, como se verá en este capítulo.

Como sucede en la mayoría de las universidades, las unidades académicas del IESE presentan marcadas diferencias entre sí, que responden al tramo de formación que cada una de ellas desarrolla, a la especialidad del conocimiento que aborda y al número de alumnos que dispone.

Este capítulo referido a la gestión académica comprende, básicamente, la evaluación de la función de docencia, que incluye la estructura de gestión que se ocupa de la misma, la oferta académica, la composición de la matrícula, la conformación de la planta docente y las condiciones en las que sus integrantes se desenvuelven, la tasa de graduación y el desempeño profesional de los egresados y la articulación con el nivel medio, con las otras universidades y, en especial, con los Institutos Universitarios de la Fuerzas Armadas.

3.1. La estructura de gestión de los asuntos académicos

Las Secretarías Académicas del Rectorado y de las tres unidades académicas tienen estructuras semejantes, que se encargan de la gestión de los alumnos, los docentes, los aspectos curriculares, etc. y hay formas de articulación entre el nivel central y las unidades; no obstante, como sucede en muchas de nuestras universidades, las unidades académicas tienen tradiciones y desarrollos diferentes. En este caso, es frecuente, como lo hemos señalado antes, que los distintos actores sostengan que *“la Escuela (o el Colegio)”* sean anteriores al IESE, lo que refleja el sentimiento primario de pertenencia a la unidad.

Las tres unidades académicas tienen funciones y magnitudes diferentes que conviene tener presente para considerar las apreciaciones que se pueden formular sobre la docencia.

El CMN es el ingreso a la carrera militar y en el diseño actual, la formación universitaria de grado, por ello es la unidad más grande: 1070 alumnos, 149 docentes y dos carreras.

La ESG tiene la función de formar a los oficiales del Estado Mayor y su oferta educativa es el desarrollo de posgrados y de la Licenciatura en Estrategia y Organización (ésta que se suprimirá

en el 2012); hoy tiene 251 alumnos (167 militares y 84 civiles), 144 profesores y cuatro carreras (una de pregrado, una de grado y dos de posgrado).

La EST, que tuvo como finalidad histórica formar a los ingenieros que necesitaba el Ejército, abrió sus puertas a los civiles en el año 1992, pero fue afectada por la caída de la demanda en las ingenierías que se produjo en las últimas décadas como consecuencia de la desindustrialización del país y por la transformación educativa vinculada a la Ley Federal de Educación ya derogada, que modificó la enseñanza técnica. En la actualidad, tiene 397 alumnos (349 civiles y 48 militares), 225 profesores y ocho carreras (cinco Ingenierías y tres posgrados). Estos datos básicos permiten componer un cuadro de situación del Instituto, focalizado en las diferencias entre las unidades académicas, que se irán perfilando mejor al analizar los componentes de la docencia⁵¹.

Dentro de la estructura de gestión académica, importa destacar la función de la División de Orientación Educativa, en la Secretaría Evaluación del Rectorado, y los Centros de Orientación Educativa, en las Secretarías Evaluación de las unidades académicas, que realizan el seguimiento de los alumnos desde que ingresan y a lo largo de toda la carrera. Estos Centros prevén desarrollar tutorías para favorecer la retención de los estudiantes y el desempeño de los mismos en las diferentes carreras.

3.2. La oferta académica

3.2.1. Grado y pregrado

En el cuadro siguiente⁵² se indican las carreras de grado y pregrado que el IESE ofrece en el ciclo lectivo 2009

51 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 13, 19 y 20-64

52 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 6-64

Unidad Académica	Carrera	Resolución Ministerial	Acreditación Coneau
CMN	Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa	1652/04	No corresponde
CMN	Licencia en Enfermería	413/09	No corresponde
ESG	Licenciatura en Estrategia y Organización (Ciclo)	873/01	No corresponde
ESG	Profesorado de Equitación	177/05	No corresponde
EST	Ingeniería Electrónica	2768/92	726/07
EST	Ingeniería Informática	2768/92	No corresponde
EST	Ingeniería Geográfica	2768/92	No corresponde
EST	Ingeniería Mecánica – Orientación Automotores	2768/92	729/07
EST	Ingeniería Mecánica – Orientación Armamentos	2768/92	724/07

Para poder apreciar la oferta académica, es preciso hacer alguna referencia al propósito de cada carrera en el marco de la respectiva unidad académica.

En el CMN, en el año 2005, comenzó a dictarse la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, con el propósito de aunar la educación académica y la militar, en la formación del futuro oficial. Esta nueva carrera reemplazó a la Licenciatura en Administración que, según informaron las autoridades del Colegio, no proporcionaba la formación requerida en el área académica militar. Para la toma de la decisión fue muy importante la opinión que sobre este tema vertieron los jefes de Regimiento y los propios egresados. Por ello se elaboró esta nueva carrera, cuyos módulos se distribuyen del siguiente modo: 48 % en conducción y gestión, 12 % en educación, 14 % en historia geográfica, 5 % en ciencias exactas, 9 % en idioma, 6 % en derecho y 6 % en tec-

nología militar. El plan comprende materias que antes se veían en el área operacional y refleja, año a año, las necesidades que presenta la carrera militar. Tiene tres orientaciones, Armas, Contable y Logística en Materiales, que responden a sendas necesidades operativas del Ejército: formar oficiales en las Armas de Artillería, Caballería, Infantería, Ingenieros y Comunicaciones, y en las Especialidades de Intendencia y Arsenales. El plan de estudios tiene materias comunes y otras específicas para cada orientación y, dentro de la de Armas, hay materias específicas para cada una de ellas.

Esta reformulación revela la activa participación de los egresados en la definición del Plan de Estudios de la carrera, más allá de que estos no formen parte del gobierno del IESE.

Tanto en la Autoevaluación 2008 como en las opiniones recogidas durante la visita del CPE, se ha destacado que esta carrera, al compatibilizar las dos vertientes requeridas en la formación del militar, la operacional y la académica, se ha convertido indudablemente en una propuesta superadora. De este modo, se atendió a una de las observaciones de la primera evaluación externa, la que señalaba que faltaba integración entre los contenidos del área académica y los de la formación militar.

La otra carrera de grado que ofrece el CMN es la Licenciatura en Enfermería que comenzó a dictarse en el año 2009 (también ésta fue una recomendación formulada en la Evaluación Externa 2000), con una orientación específica de la problemática militar, Emergentología y Trauma. Las prácticas se realizarán en el Hospital Militar. Esta Licenciatura es la continuación de la carrera de pregrado en Enfermería Universitaria que ya se dictaba en el CMN para formar los enfermeros profesionales del Ejército. En este caso, las prácticas se realizan en diferentes hospitales públicos (Borda, Gutiérrez, Fernández, etc.) y los estudiantes y egresados son muy valorados en estas instituciones por sus conocimientos y destrezas y por el componente actitudinal.

En la ESG se dicta la Licenciatura en Estrategia y Organización, que es un ciclo de articulación para los oficiales egresados del CMN y que no cuentan con una carrera de grado por haber egresado del

mismo antes del año 1998. Tiene cuatro orientaciones: Conducción Superior (que es parte de la formación del oficial del Estado Mayor), Recursos Materiales, Recursos Humanos y Gestión de la Información (que son parte de la formación de los Oficiales Especialistas en las respectivas áreas). Después de primer año, alrededor de un 60 % de los oficiales que cursan este ciclo de dos años de duración, son seleccionados para formarse como oficiales del Estado Mayor⁵³ y los demás siguen las otras orientaciones. Cabe señalar que este ciclo de Licenciatura como se señaló anteriormente, se dictará hasta el año 2012, porque a partir del año 2013, todos los oficiales que ingresen a la ESG tendrán el título de Licenciado obtenido en su paso por el CMN. Por lo tanto, se prevé continuar su formación con una carrera de posgrado, que se halla en proceso de elaboración.

El Profesorado de Equitación tiene 50 años y antes otorgaba el título de Maestro de equitación, pero sobre la base de la Licenciatura en Ciencias de la Educación (que es una de las carreras que se discontinuó), se transformó en Profesorado.

En la EST se dictan las Ingenierías en Electrónica, Informática, Geográfica y Mecánica, con Orientaciones en Armamento y en Automotores, que son parte de la formación del Oficial Ingeniero Militar en las distintas especialidades. Estas carreras, desde 1992, son abiertas para civiles, que constituyen la mayoría de su matrícula y son aranceladas como se señaló anteriormente.

Como se puede apreciar, todas las ingenierías que ya han sido comprendidas en el artículo 43 de la LES, están acreditadas por la CONEAU en el año 2007 y ya habían sido acreditadas en la convocatoria voluntaria del año 2003. En el dictamen que hicieron los Pares Evaluadores para proponer la acreditación de estas carreras por otros tres años (tal como lo habían hecho en el año 2003), se tuvo en cuenta la realización parcial de los compromisos asumidos por la EST y por las respectivas carreras.

⁵³ Hay que tener en cuenta que la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas N° 24948/98 estableció que para el ascenso a oficial superior es requisito tener una formación de grado.

Para dar cumplimiento a los compromisos asumidos en la acreditación del año 2003, la EST formuló el Proyecto Curricular 2007-2013, en virtud del cual, se decidió continuar ofertando las carreras que se mencionaron más arriba y discontinuar otras que se detallan más adelante; además, se resolvió intensificar los vínculos con otras universidades que tienen carreras de ingeniería acreditadas para aprovechar los recursos y asignar fondos para desarrollar este plan.

Entre las acciones que se ejecutaron, se capacitó al personal docente para ampliar las actividades de investigación y las publicaciones que realiza; se otorgaron becas para que docentes de la EST hagan carreras de posgrado; se alentó la categorización institucional de los docentes-investigadores y se optimizó el uso de las TIC existentes en el IESE. Se emplearon recursos del PROMEI (1ª etapa 2006) para mejorar aulas, laboratorios y mobiliario y para adquirir libros y software específico. Además, se elaboraron proyectos de investigación interinstitucionales y también con empresas. Las políticas y acciones para ampliar las dedicaciones docentes tuvieron alcances limitados por la falta de una normativa específica para los docentes, como se explicará más adelante.

Un renglón aparte lo constituyen las carreras que se discontinuaron.

En el CMN, la Licenciatura en Administración y Contador Público que fueron reemplazadas por la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, con sus distintas orientaciones. Al respecto cabe tener en cuenta que en la primera evaluación externa se había señalado que la oferta académica incorporaba temáticas ajenas a la tradición y experiencia educativa del Ejército.

En la ESG, la Licenciatura en Ciencias de la Educación y un ciclo de articulación o de Licenciatura en Relaciones Internacionales que se dictaba para los egresados del CMN de los años 1992 a 1996, que habían obtenido el título de pregrado de Bachiller en Relaciones Internacionales. La Licenciatura en Relaciones Internacionales, fue reformulada orientándola a Desarme y Seguridad Internacional, para ser dictada a distancia y con el objetivo de satisfacer las exigencias del Ministerio de Defensa para la acreditación de los Oficiales

que se destinan al exterior. Como se ha detectado que también existe demanda por parte de civiles, el IESE no la ofertará hasta que no tenga aprobación del Ministerio de Educación.

En la EST las carreras de Ingeniería Civil, Química y Mecánica (con Orientación en Mantenimiento). Cabe destacar estas carreras estaban acreditadas por la CONEAU y apuntaban a problemas específicos del campo militar. Como ya se indicó, en el Proyecto Curricular 2007-2013 de la EST, se estableció que se iba a conformar una red con otras universidades que tuviesen ingenierías acreditadas para formar al personal del Ejército en esas ramas. En la visita realizada por este CPE a la EST, los profesores y los alumnos expresaron su desacuerdo con esta medida y esperan una futura reconsideración. Cabe destacar que ello no configuraría para este CPE mayores inconvenientes si se tiene en cuenta que dichas carreras estaban acreditadas, todas las carreras de ingeniería de la EST comparten un Ciclo Básico de tres años con lo que su apertura podría ser inmediata, los laboratorios siguen existiendo, al igual que la biblioteca de respaldo (41.000 volúmenes) y los recursos humanos docentes están formados y con vocación de hacerlo.

Por último cabe señalar que en la EST se ha elaborado una Tecnicatura en Geomática para formar en la Captura y Análisis de la Información Geográfica, que está aprobada por el Ministerio de Educación, por lo que se podrá ofrecer en lo inmediato.

3.2.2. Posgrado

La oferta de posgrado que el IESE ofrece en el ciclo 2009 puede apreciarse en el cuadro siguiente⁵⁴:

54 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 6-64

Unidad Académica	Carrera	Resolución Ministerial	Acreditación Coneau
ESG	Maestría en Estrategia y Geopolítica	570/95	786/99
ESG	Maestría en Historia de la Guerra	3309/94	476/07
EST	Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional	307/96	234/00
EST	Especialización en Criptografía y Seguridad Teleinformática	71/02	241/04
EST	Especialización en Sistemas de Control	288/08	250/07
EDENA	Maestría en Defensa Nacional	1345/97	227/00

Todos los posgrados que se brindan están acreditados por la CONEAU, como se indica en el cuadro precedente. Están en proceso de reacreditación las Maestrías en Defensa Nacional y en Estrategia y Geopolítica. Todos estos posgrados están abiertos a civiles y como se señaló más arriba, tienen para éstos, aranceles diferenciados.

La Maestría en Estrategia y Geopolítica fue acreditada en el año 1999 con varias recomendaciones: realizar un plan de investigaciones para alumnos y docentes; aumentar el número de docentes con Maestría y/o Doctorado y contar con profesores invitados; establecer convenios con organismos vinculados a la temática para la realización de pasantías; mejorar los sistemas de apoyo existentes para aumentar el número de tesis.

La Maestría en Historia de la Guerra, fue acreditada en el año 1999 y reacreditada en el año 2007 por seis años con la recomendación de fortalecer el seguimiento del alumno en la elección del tema de tesis y en las sucesivas etapas de su elaboración para mejorar la tasa de graduación.

La Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional fue acreditada en el año 2000. Después de introducir una serie de reformas sugeridas por los evaluadores en primera instancia, se le recomendó que celebrara convenios con univer-

sidades dedicadas a la temática, que se promoviera la investigación y que se aumentara el fondo bibliográfico.

La Especialización en Criptografía y Seguridad Teleinformática está categorizada como Bn y acreditada por tres años y la Especialización en Sistemas de Control está acreditada por igual período.

A través de un convenio con la Escuela de Defensa Nacional, que es una unidad académica asociada al IESE, se dicta la Maestría en Defensa Nacional, que depende de la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa. Esta Maestría fue acreditada en el año 2000 con recomendaciones como la de incorporar docentes con títulos de Magíster o Doctor, mejorar la dedicación de los docentes e incrementar las actividades de investigación y las publicaciones.

También a nivel del posgrado se retiraron de la oferta algunas carreras.

En la EST, tres carreras acreditadas por la CONEAU: la Maestría en Gestión Tecnológica, la Maestría en Transporte (que se está reformulando en una Especialización en Transporte a dictar con los otros dos Institutos de las FFAA) y la Especialización en Gestión Ambiental (que se ha reformulado hacia una modalidad a distancia, sobre la base de una Licenciatura que fue aprobada por el Ministerio y nunca se ofertó por razones presupuestarias).

Se encuentran en proceso de evaluación en CONEAU para que se los acredite como proyectos, las Especializaciones en Materiales Explosivos, en Desarme y No Proliferación de Armas de Destrucción Masiva y en Mantenimiento. También se está analizando la factibilidad de Especializaciones en Infraestructuras Espaciales y en Cohetería y Misilística, en este último caso, se analizará elaborar el proyecto con los otros IIUUFFAA.

En la ESG se prevé formular una Especialización que reemplace a la Licenciatura en Estrategia y Organización que, como se dijo, se dejará de dictar en el año 2013. También se hallan en estudio una Maestría en Logística, que se dictará con los otros dos Institutos de las FFAA y una Especialización en Historia Militar Contemporánea, para ser dictada con la modalidad a distancia.

Respecto de estas nuevas carreras previstas, hay que tener en cuenta que la mayoría surge de necesidades del Ejército o en campos directamente vinculados con su quehacer, en los que no hay otras ofertas similares en el país.

3.3. Particularidades de la problemática curricular

En este apartado se quieren comentar algunas cuestiones vinculadas a los planes y programas de estudios, que se consideran relevantes para tener una apreciación de la situación de la docencia en el IESE.

En primer lugar, hay que destacar una iniciativa del MD, por la cual se incluyó en los planes de estudios de las tres Fuerzas Armadas un conjunto de materias destinadas a fortalecer la cultura democrática, lo que además se espera que contribuya a una mayor integración entre los tres Institutos de las FFAA. Estas materias son Estado, Sociedad y Mercado; Historia Argentina 1810-1990; Nuevos Escenarios de las Relaciones Internacionales, Globalización y Regionalización; Sociología de las Organizaciones; Derecho Constitucional y Derecho Administrativo; Derecho Militar, Código de Justicia Militar y Derecho aplicado a cada Fuerza Armada; Derecho Internacional Público, Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Derecho Internacional de los Conflictos Armados. En el caso del IESE, estas materias se han incorporado en la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa que se dicta en el CMN.

Otra decisión referida a la problemática curricular es la adoptada por el Rectorado del IESE por la cual se crea la figura del Jefe de Cátedra Cooperativa, para que coordine y articule la materia a su cargo. Esta propuesta se formuló para superar los problemas de superposición de contenidos en los programas de las mismas materias dictadas en las diferentes unidades académicas, la falta de adaptación y orientación de materias para los diferentes especialidades y niveles, el empleo de bibliografía no actualizada o parcializada, la falta de aprovechamiento de las nuevas tecnologías pedagógicas y la escasa articulación entre la investigación y la docencia. Las materias comprendidas en esta experiencia son Historia Militar y Argentina,

Táctica y Conducción, Logística, Derecho, Mando y Liderazgo, Pedagogía y Didáctica, Geografía Militar y Ética Militar. Las unidades académicas involucradas en esta experiencia son el CMN, la ESG, la Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral”, que imparte un bachillerato y carreras técnicas de nivel medio o secundario, y la Escuela de las Armas, que brinda los cursos de formación militar en cada arma. Las cátedras cooperativas están en una etapa de organización: entre el segundo semestre del año 2008 y el primero del 2009, se han realizado tareas de revisión y actualización de los programas y la bibliografía, reuniones de docentes con los Jefes de Cátedras e intercambio de experiencias.

Esta propuesta de las cátedras cooperativas, que se considera positiva para lograr un fortalecimiento de la docencia, se relaciona con un aspecto del proceso de elaboración de los programas que se conoció durante la visita que este CPE hizo a la institución y en el diálogo con autoridades y docentes. Al menos en el CMN, los planes de estudios incluyen contenidos mínimos y contenidos transversales, con lo cual se definen los programas de estudios a nivel institucional, es decir, no dependen del profesor. Sin dudas, esta dinámica podría evitar superposiciones y desactualización de programas, pero como contrapartida, podría limitar la inclusión de énfasis o estilos, alcance de contenidos y bibliografía por parte de los docentes, quitándoles creatividad y compromiso con su tarea. No obstante, de los diálogos mantenidos con los diferentes actores, se desprende que aun en el caso en que los programas sean institucionales (como sería el caso del CMN), son los docentes los que definen el modo en que imparten los contenidos y fueron ellos mismos quienes informaron que disponen de gran libertad para organizar sus clases.

En las tres unidades académicas, también se recogió que la utilización de la tecnología es un componente relevante en los procesos de enseñanza: desde la utilización del portal que tiene el CMN, que los profesores emplean como una herramienta de apoyo a las clases presenciales, hasta los juegos de simulación que, en atención a las características de los conocimientos prácticos que se requieren im-

partir (por ejemplo, el modo de actuar en un determinado escenario bélico), resultan imprescindibles. En este sentido, un desarrollo propio del IESE, efectuado en el Centro de Investigación y Desarrollo de Software (CIDESO), que surgió en la EST y hoy es una dependencia del Estado Mayor, es el programa “Batalla Virtual”. Este juego, significa un cambio muy importante en el modo de impartir la formación militar, porque permite que los oficiales (alumnos), sean capacitados por sus docentes, en un escenario de batalla simulada, mientras disponen de la información que se requiere para la toma de decisiones en tales situaciones. Este soft está siendo usado por varios Municipios para planificar acciones de la esfera civil y ha sido solicitado por otros Ejércitos de la región.

Un aspecto de la oferta educativa del IESE, que se ubica entre los Asuntos Académicos y la Extensión, es la nutrida oferta de cursos a distancia que brinda para atender diferentes necesidades de los que se hallan imposibilitados de hacerlo en forma presencial, porque se encuentran en destinos del interior del país o en el exterior (cursos de inglés, informática, de apoyo para el ingreso al CMN, etc.). Estos cursos están gestionados por la Secretaría de Educación a Distancia del IESE, que administra la Plataforma Educativa Digital.

El análisis de la oferta académica del IESE pone de manifiesto que la institución ha ido asumiendo los desafíos y tareas que se derivan de la adopción del modelo universitario. Este proceso que lleva más de una década, ha significado que los egresados del CMN obtengan el grado de subtenientes y, en forma paralela, un título de grado universitario. En consecuencia, cuando esos oficiales, después de estar destinados en unidades militares, lleguen a la ESG, para formarse como oficiales del Estado Mayor, deberán recibir una formación de posgrado, lo que obligará a un cambio curricular en la ESG, que está en estudio.

Al presente, y siempre en materia curricular, se puede afirmar que el IESE ha encontrado una solución para articular la formación académica y militar, para formar a los oficiales en sus primeros grados, que era una de las deficiencias señaladas por la primera evaluación externa. Esa solución encontrada fue la Licenciatura en

Conducción y Gestión Operativa, cuya finalidad es aunar los dos tipos de formación mencionados. La tarea pendiente es encontrar una alternativa para conjugar los diferentes conocimientos que necesita el oficial al progresar en su carrera⁵⁵.

En igual sentido, desde la primera evaluación externa se han hecho avances considerables en materia de articulación con los otros Institutos de las FFAA, que también era una debilidad que fue señalada en aquella oportunidad, prueba de ello son las carreras proyectadas en forma conjunta y la decisión del Ministerio de Defensa de incluir en los planes de estudios de los tres Institutos un conjunto de materias comunes, orientadas a fortalecer la cultura democrática.

De lo expuesto, se desprende que las autoridades del IESE han sido muy receptivas de las observaciones que se les ha formulado, lo cual es también indicativo de su afán de integración al sistema universitario. Por ello, promovieron el cierre de algunas carreras que eran ajenas a la tradición educativa del Ejército, como la Licenciatura en Ciencias de la Educación y la de Contador Público, lo que parece una decisión indiscutible. Pero también se cerraron algunas que tenían orientaciones específicas para las necesidades del Ejército, como Ingeniería Química (orientada a armamentos y explosivos), Ingeniería Mecánica (orientada a un Mantenimiento direccionado a la reparación del equipamiento de características singulares como lo es el militar) e Ingeniería Civil (orientada a las construcciones militares). En estos casos, los actores de la institución consultados destacaron que opinan que la medida debe revisarse, porque se trata de carreras imprescindibles para el Ejército.

Asimismo, el análisis de la oferta pone de manifiesto que todas las carreras comprendidas en el artículo 43 de la LES, tanto las que se dictan como las que se discontinuaron, y las carreras de posgrado han sido acreditadas por la CONEAU, lo que constituye un juicio ponderado acerca de su calidad.

55 En la respuesta del Rector al Informe Preliminar de Evaluación Externa, se consigna que las cátedras cooperativas son las encargadas de la articulación y coordinación del trayecto educativo de los oficiales en carrera militar.

3.4. Los alumnos

En este caso también se requiere una mirada que repare en la situación de cada unidad académica, dado que el número de aspirantes e ingresantes, el perfil de los mismos y el modo en que se decide su admisión varía en cada una de ellas. El número de alumnos por unidad, por su condición militar o civil y por género, al comienzo del ciclo lectivo 2009, puede apreciarse en el cuadro siguiente construido con datos suministrados en la Autoevaluación 2008⁵⁶.

Unidad Académica	Total	Condición		Género		Nivel	
		Civiles	Militares	Masculino	Femenino	Grado	Posgrado
CMN	1070	-	1070	947	123	1070	-
ESG	251	84	167	235	16	127	124
EST	397	347	50	367	30	349	48
EDENA	78	39	39	59	19	-	78
Totales	1796	470	1326	1608	188	1546	250
%	100	26	74	90	10	86	14

El CMN, la unidad académica más grande del IESE, ha tenido un ingreso promedio en los últimos cinco años de 425 alumnos en la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa y de 30 alumnos en Enfermería Universitaria. Las vacantes se determinan en función de las necesidades del Ejército; el número de ingresantes se ha mantenido en los niveles históricos, pero ha decrecido de un modo acentuado el número de aspirantes: según la información recogida en la visita. En el presente hay 1,5 aspirantes por ingresante y en el pasado había 6 aspirantes por ingresante. Otro aspecto destacado en las entrevistas mantenidas con las autoridades y docentes del CMN es la heterogeneidad de los aspirantes, tanto social como regional,

56 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Páginas 19, 20, 26, 34, 42 y 47-64

lo que constituye un objetivo institucional, pero a la vez demanda luego un esfuerzo de nivelación como sucede en las otras universidades nacionales. Cabe destacar que sólo un 30 % de los cadetes son hijos de militares y que las diferencias etáreas entre los ingresantes son importantes pues pueden ingresar desde que terminan la escuela media y hasta los 25 años de edad.

El examen de ingreso al CMN está compuesto por un examen de conocimientos que comprende, para ambas carreras, Historia Argentina y Competencia Lingüística; para la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, Matemática y Geografía Argentina, y para Enfermería, Química y Biología. Además de este examen, los aspirantes deben aprobar otro de aptitud física, una evaluación psicopedagógica y un examen médico y además mantener una entrevista personal. Los aspirantes que vienen de los Liceos Militares y del Instituto Social Militar “Dr. Dámaso Centeno”, que dependen del IESE, no tienen que rendir el examen de conocimientos, siempre que tengan un promedio de calificaciones alto. El porcentaje de ingresantes que proviene de estos colegios es del 10 % (esto será retomado más adelante para considerar la articulación entre el nivel medio y superior del IESE).

Según los datos proporcionados por el IESE, el porcentaje de abandono en la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, desde el 2005 al 2008, y de la Licenciatura en Administración, desde el 2001 al 2004, es levemente superior al 50 %, aunque como se verá la tasa de egreso está mejorando en los últimos años. En las entrevistas que se mantuvieron con los alumnos, éstos subrayaron que los motivos de abandono suelen ser dos: porque el alumno-cadete no se adapta a la vida que se lleva en el CMN, ya sea porque está internado de lunes a viernes, por las exigencias de estudio, por el entrenamiento físico y militar y por la responsabilidad de la higiene del cuarto y la ropa o porque no se responde en forma satisfactoria a los requerimientos académicos. También señalaron que muchos al ingresar no preveían que las exigencias académicas tuvieran tanto peso en la carrera militar. En otro orden, los alumnos expresaron su conformidad con los servicios de Biblioteca y con la información que pueden

obtener en el Portal del CMN, porque los profesores “cuelgan” sus apuntes y guías de actividades y esto les facilita sus estudios.

En la ESG, hay alumnos de grado y de posgrado, militares y civiles. Los alumnos militares de grado que cursan el Ciclo de Licenciatura en Estrategia y Organización son egresados del CMN con un título terciario que ya han alcanzado el grado de Capitán y, tras haberse desempeñado en diferentes destinos militares y haber sido seleccionados por el Ejército, han cursado y aprobado el Curso de Actualización Doctrinaria que dicta la ESG con modalidad a distancia. Entre los años 2006 y 2009, han ingresado entre 56 y 40 alumnos de este tipo por año.

El Profesorado de Equitación tiene un ingreso promedio en los últimos cinco años de 11 alumnos por año. Para ingresar hay que ser graduado universitario o profesor de nivel terciario con aptitudes para la equitación u oficial egresado de los IIUUFFAA o de los Institutos de las Fuerzas de Seguridad.

Las dos Maestrías que se dictan en la ESG tienen una demanda sostenida, que se refleja en el promedio de ingresantes por año durante los últimos cinco años, que es de 20 alumnos en la Maestría en Historia de la Guerra y 50 en la Maestría en Estrategia y Geopolítica. Estas carreras están abiertas para los civiles, que son la mayoría de la matrícula en ambos casos y son ejemplos de campos del conocimiento en los que el IESE tiene una tradición y resultan de interés para el resto de la sociedad. Los alumnos de estas dos Maestrías que fueron entrevistados elogiaron la calidad de las mismas, así como la Biblioteca especializada de la ESG y el hecho de que en estos posgrados los alienten a participar en proyectos de investigación.

En la EST la matrícula está conformada en un 87 % por civiles. En esta escuela, el grado representa el 88 % de la matrícula y allí, los civiles son el 89 %, lo que constituye una particularidad que hay que considerar en forma puntual. Ya se señalaron algunos factores que contribuyeron a la caída de la matrícula de las Ingenierías (tal como ocurrió en el resto del sistema universitario argentino) y, en especial, la baja captación de militares en estas carreras. Es innegable que la

apertura de varias carreras del IESE a los civiles es un avance democrático indiscutible. Pero la escasa presencia de militares en la EST debería dar lugar a políticas institucionales que tendieran a revertir esta situación y, al mismo tiempo, a aprovechar mejor para el Ejército la tradición y la capacidad instalada de esta Escuela.

Las exigencias académicas para los militares que estudian en la EST son altas, porque al ser considerado un destino militar, se supone que tienen una dedicación completa a ello, por lo que no pueden recurrir a las materias y desde que las regularizan tienen un año para aprobarlas.

Las opiniones recogidas de los alumnos civiles de la EST apuntaron a las dificultades que tienen para usar los laboratorios y hacer las prácticas pre-profesionales, dado que se programan en forma paralela a la cursada y en general en horas de la mañana, lo que les dificulta encontrar lugares para hacer las prácticas.

La Escuela de Defensa Nacional como unidad académica asociada al IESE, tiene una matrícula de 78 alumnos (la mitad son civiles y la otra mitad, militares) y, dado que sólo ofrece una carrera, la Maestría en Defensa Nacional, ese dato refleja la importante demanda de este posgrado.

Como ocurre en la mayoría de las universidades, la situación de las diferentes unidades académicas en lo que respecta a la demanda de las carreras que brindan es particular y no pueden efectuarse demasiadas generalizaciones a nivel institucional. Como se ha señalado, hay una baja demanda para incorporarse al Ejército, al menos, al nivel en el que se forman los oficiales, el CMN. Luego, ya dentro de la carrera militar, la continuidad de los estudios en la ESG está dada por las necesidades del Ejército. También se ha visto que es muy baja la demanda de los militares por seguir Ingeniería y la institución tendrá que considerar cuál es la mejor estrategia para formar los ingenieros que necesita. La demanda de los civiles, tanto por seguir estudiando Ingeniería en la EST como en los posgrados de esta escuela, de la ESG y de la EDENA, es considerable. Al tratar el tema de los graduados, se hará referencia a la retención y el desgranamiento.

3.5. Los docentes

3.5.1. El estatuto docente

Al analizar la conformación y la situación del cuerpo docente del IESE, hay que destacar, en primer término, un factor que condiciona las posibilidades que tiene la institución para adoptar un régimen de designaciones acorde con las actividades de una universidad debido a la falta de una normativa específica para encuadrar la actividad docente.⁵⁷

En 1999 se derogó el Estatuto para el Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas y fue reemplazado por la Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional; aunque esta Ley estableció que seguirían vigentes dicho Estatuto y su Reglamentación hasta que se firmara un convenio colectivo. En febrero de 2006, se sancionó el Decreto N° 214/06 por el cual se homologó el Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional, dentro del cual quedó comprendido el personal civil docente de las Fuerzas Armadas. Este Decreto también estableció que hasta que se aprueben los convenios sectoriales, mantendrán su vigencia los actuales regímenes.

En la primera evaluación externa del IESE ya se había señalado que los docentes civiles estaban encuadrados en un estatuto altamente rígido y desactualizado y que el plantel docente tenía baja dedicación y escasa o nula disponibilidad para tareas de investigación, dirección de tesis y orientación a los alumnos, es decir, que no había una carrera docente. Para ese entonces, 1999, ya se estaba trabajando en un nuevo estatuto. En la actualidad, después de que los tres Institutos de las FFAA organizaron comisiones que se abocaron al tema, hay un proyecto de Estatuto del Personal Docente en estudio en el Ministerio de Defensa, que se circunscribe al nivel universitario⁵⁸.

57 La respuesta del Rector al Informe Preliminar de Evaluación Externa señala que se está llevando a cabo con el apoyo de la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa, la revisión final de un Estatuto Docente para el personal docente civil exclusivo del nivel universitario.

58 Se podría conjeturar que el hecho de que el IESE comprenda a docentes de otros niveles debe haber dificultado la decisión de adoptar un régimen docente universitario. Al respecto, debe tenerse en cuenta que los seis Liceos, si bien tienen jurisdicción

Ahora bien, ¿cuáles son las dificultades que plantea la ausencia de una normativa específica para la docencia? En primer término, una cuestión que hace a la identidad de los docentes, que se ve lesionada al carecer de un régimen laboral que responda a la especificidad de su tarea y a las distintas actividades que se pretende que realicen. En segundo lugar, las limitaciones que se presentan para que los docentes efectúen actividades de investigación, porque la normativa actual les permite tener hasta 24 horas por semana y, sólo en casos excepcionales, se pueden ampliar hasta 35 horas. La carga horaria de los docentes está básicamente dedicada a dar clases, aunque si le quedan horas libres, pueden dedicarlas a la investigación. En tercer lugar, aunque este orden no significa ningún grado de prelación, no solo el salario de los docentes del IESE no está equiparado al de los docentes universitarios sino que además es menor. Esta situación obviamente no contribuye a que los primeros se perciban como universitarios y como parte del sistema al que se les propone que se integren.

3.5.2. La planta docente

A pesar de que la información estadística sobre docentes que se presenta en el Informe Final de Autoevaluación no distingue las diferentes categorías docentes, en la visita a la institución se pudo conocer que la planta docente comprende las diferentes categorías, es decir, profesores titulares, asociados y adjuntos y jefes de trabajos prácticos y ayudantes; aunque no se puede precisar cuál es el peso de las diferentes categorías, a nivel del IESE y de cada unidad académica.

Una política institucional que el IESE ha promovido es la realización de concursos docentes. Al respecto, cada unidad académica formula un plan trienal, del que se desprenden los programas anuales de llamados a concursos. Estas propuestas son elevadas al Rectorado, que las consolida y las remite a la Dirección General de Personal del Ejército para que las apruebe. Una vez aprobadas, previa vista de los gremios docentes, se llama a concurso público y abierto, de

nacional, están ubicados en diferentes provincias, comprenden los niveles primario y secundario y sus docentes forman parte de distintos gremios.

antecedentes y oposición. En la reglamentación que rige estos concursos, se establece que en todos los casos el jurado debe de estar integrado, al menos, por un miembro externo a la institución. Al presente, el 30 % de los docentes civiles son concursados, con leves diferencias entre las escuelas.

En materia de concursos se ha adoptado la periodicidad de los mismos, lo que ha llevado a que docentes que eran concursados pierdan esta condición. Luego de ganado el segundo concurso, se puede prorrogar el carácter ordinario de la designación.

Además de los docentes civiles, también se desempeñan como docentes militares en actividad. Éstos son designados para dictar materias de contenido específicamente militar en carreras de grado. Son seleccionados por sus antecedentes académicos y profesionales y deben tener título universitario. En la ESG, en julio de 2009, se llamó a concursos internos para cubrir 13 cargos docentes en materias militares en el Ciclo de Licenciatura en Estrategia y Organización.

El siguiente cuadro⁵⁹ muestra la cantidad de docentes por Unidad Académica con discriminación de su condición y género en el año 2009:

Unidad académica	Total	Condición		Género	
		Civil	Militar	Masculino	Femenino
CMN	149	107	42	105	44
ESG	144	113	31	105	39
EST	225	225	-	199	26
TOTAL	518	445	73	409	109
%	100	86	14	79	21

Los docentes de la EDENA son nombrados por el Ministerio de Defensa y no forman parte de la planta del IESE. Como puede apreciarse, los docentes del IESE son mayoritariamente civiles y varones.

59 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Páginas 13, 24, 31 y 40-64

Si se analiza la conformación de la planta docente en cada una de las unidades académicas, se aprecia que en el CMN, el 71 % de los docentes son civiles y el 70 % son varones y el 51 % tienen dedicaciones de más de 20 horas semanales. En la ESG, también un 70 % son civiles y un 85 % son varones y el 45 % tiene dedicaciones de menos de 10 horas semanales. En la EST, todos los docentes son civiles, el 88 % son varones y el 65 % tiene dedicaciones de menos de 10 horas por semana.

A nivel de la institución en su conjunto, el 47 % de los docentes tienen una dedicación semanal menor a 10 horas; el 27 %, una dedicación entre 10 y 20 horas y un 26 % una dedicación mayor a 20 horas, lo que muestra, igual que en el resto del sistema universitario, el predominio de las dedicaciones simples.

Un aspecto que se puso de manifiesto en la visita que realizó el CPE a la EST es la elevada edad promedio de los docentes. Esto se atribuye a que en las convocatorias a nuevos concursos no se presentan nuevos aspirantes y a que en el campo de las tecnologías aplicadas, los sueldos universitarios en general y los del IESE en particular, no pueden competir con los de la actividad privada. Para mitigar este problema, se han incorporado ayudantes alumnos con carácter no rentado, y con el beneficio retributivo de una bonificación en su cuota mensual. Es importante destacar que esos docentes con un promedio elevado de edad, tienen carreras académicas muy destacadas, tanto en el sistema universitario como en el científico y tecnológico.

3.5.3. La capacitación docente

En la primera evaluación externa, entre las debilidades del IESE, se señaló la carencia de una carrera docente y de planes de perfeccionamiento. Respecto de la primera cuestión, que sigue pendiente, está claro que dificulta su concreción el que aún no se haya aprobado el Estatuto Docente. En lo que hace a la segunda carencia, desde hace años en las tres unidades académicas, se desarrollan actividades de capacitación y perfeccionamiento docente. Incluso se ha creado una comisión de trabajo con los otros dos Institutos de las FFAA para

analizar la posibilidad de integrar los planes de perfeccionamiento docente que se implementan en cada institución.

Estas actividades conjugan los esfuerzos hechos por el Rectorado y por las unidades académicas y comprenden jornadas, cursos, talleres y seminarios y han contado con la participación de especialistas de otras universidades.

A partir de la autoevaluación realizada en el año 2008 y del plan de mejoras elaborado *a posteriori*, se ha llegado a la conclusión de que es necesario integrar en un único espacio, las actividades de perfeccionamiento docente. En este sentido, se ha previsto impulsar las acciones de capacitación disciplinar y pedagógica, mediante la implementación de incentivos a los docentes que realicen carreras de especialización en docencia universitaria o posgrados en sus disciplinas. De las opiniones recogidas de los docentes se infiere que hay expectativas en una carrera de Especialización en Docencia Universitaria que dicte el propio IESE.

En una apreciación global de la situación de los docentes en el IESE, se destacan los siguientes puntos que aparecen como necesarios para que la institución pueda seguir avanzando en la consolidación de una organización y una cultura universitarias:

- sancionar una normativa específica para los docentes, que posibilite un sistema de dedicaciones acorde con las actividades que se le requieren a los docentes de este nivel educativo;
- equiparar las remuneraciones docentes a las que hoy perciben los docentes de las universidades nacionales;
- aumentar el número de docentes concursados, pero también estudiar la creación de una carrera docente, en la cual se pudiera progresar por evaluación de desempeño;
- integrar la capacitación docente que hoy se brinda en una carrera de Especialización en Docencia de nivel superior, que le dé continuidad a la formación recibida;
- alentar a que sus docentes hagan y/o culminen sus estudios de posgrado disciplinarios.

3.6. Los graduados

En el Informe Final de Autoevaluación hay apreciaciones sobre la tasa de egreso en cada unidad académica, que resulta interesante retomar.

En el CMN, la tasa de egreso está mejorando en los últimos años. Respecto de la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, el 27 % de los ingresantes 2002 egresaron en el 2005; el 33 % de los ingresantes 2003 egresaron en el 2006; el 35 % de los ingresantes 2004 egresaron en 2007 y el 40 % de los ingresantes 2005 egresaron en el 2008⁶⁰. La mayor pertinencia de Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa en atención a la profesión militar es un factor señalado como explicativo del mejoramiento del egreso. También el hecho de que se haya reemplazado el Trabajo Final por una Práctica Profesional Supervisada (PPS). En este punto, hay que aclarar que hay alumnos que obtienen el grado militar y no han terminado sus carreras; el plazo que tienen para ello es de cuatro años.

En el caso de la carrera de Enfermería Universitaria, que es una carrera con una duración teórica de tres años, la tasa de egreso del año 2008, para los ingresantes en el 2006, fue del 43 %. Esta carrera se había discontinuado entre los años 2004 y 2007 y antes había tenido tasas de graduación superiores al 50 %⁶¹.

En la ESG, cuya oferta, como se ha visto, ha cambiado en los últimos años, las tasas de egreso de las diferentes carreras varían de un modo acentuado, en relación con las características de la matrícula de cada una de ellas⁶². En el Ciclo de Licenciatura en Estrategia y Organización la tasa de graduación promedio del período comprendido entre el año 2002 y el 2007, es del 95 %. Al respecto, hay que tener en cuenta que esta carrera la cursan los egresados del CMN, que después de años de servicio, han alcanzado cierta graduación y son seleccionados para formarse como oficiales del Estado Mayor, es decir, su destino militar es la ESG, por lo que tienen dedicación exclusiva a esta actividad. Por lo tanto, no tiene término de comparación con otras carreras universitarias, incluso, con las del IESE.

60 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 27-64

61 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 27-64

62 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 35-64

En la Licenciatura en Educación, que se discontinuó, la tasa de finalización promedio de la cursada de las últimas siete cohortes es del 53,5 % y de los que terminaron, el 70 % obtuvo el título. En el Ciclo de Licenciatura en Relaciones Internacionales, que se dictaba para los egresados del CMN de las promociones de los años 1992 a 1996, que habían obtenido un título de Bachiller en Relaciones Internacionales, la tasa de finalización promedio de la cursada es del 44 %, pero de los que terminaron, se tituló sólo el 22 %. En el Profesorado en Equitación la tasa de finalización de cursada y de titulación es del 60 %. En líneas generales, son tasas elevadas en relación con las cifras del sistema universitario argentino.

En la Maestría en Historia de la Guerra, en las últimas 13 cohortes, finalizó en promedio el 52 %, pero obtuvo el título, es decir, hizo la tesis, el 17 % de los que terminaron de cursar, y en la Maestría en Estrategia y Geopolítica, también en las últimas 13 cohortes, concluyó la cursada el 63 %, pero hizo la tesis el 13 %. En el caso de los posgrados, los porcentajes de titulación son semejantes a los del resto del sistema universitario.

En el caso de la EST, el número de ingresantes por año a las diferentes carreras es bajo, por lo que no parece adecuado sacar porcentajes de egreso ni promedios. A modo de ejemplo, se puede mencionar que de los 104 ingresantes de la cohorte 2004, a todas las carreras que se ofrecían entonces, a partir del 2008 y hasta el 2009, habían egresado 14, es decir, el 13,5 %, lo que también responde a lo que sucede en el resto del sistema universitario con las Ingenierías⁶³. En el caso de la Especialización en Criptografía y Seguridad Teleinformática, las tasas de titulación de las cohortes 2003 al 2005, hasta el año 2009, superan el 30 %, lo que para un posgrado en nuestro medio es alto⁶⁴.

Por último, en la Maestría Defensa Nacional, que dicta la EDENA, en las cohortes 2003 a 2007, el promedio de los que terminó de cursar es del 71 %, pero de estos sólo el 6 % obtuvo el título⁶⁵.

63 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 44-64

64 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 45-64

65 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 48-64

Esta aproximación cuantitativa a la cuestión de la graduación, muestra que en el IESE, como en las otras instituciones universitarias, hay que analizar la cuestión por carrera y nivel (grado-posgrado), porque no hay un comportamiento institucional, sino que varía entre una oferta educativa y otra. De todos modos, en una apreciación general como la que aquí se requiere, puede señalarse que la terminalidad y titulación en el IESE se ubica por encima de los valores del sistema.

3.6.1. Percepciones de los graduados

Para analizar las opiniones de los graduados sobre la formación recibida y su inserción profesional es preciso efectuar una mirada diferenciada por unidad académica, dado que una, es la realidad de quienes se han formado para seguir su actividad profesional en el Ejército y otra, la de quienes se desempeñan en el medio civil.

Como consecuencia de los cambios que se han producido en los últimos veinte años en la formación de los militares, los graduados del CMN son los que han recibido formaciones más heterogéneas: pasaron de hacer un Bachillerato Universitario en Relaciones Internacionales a una Licenciatura en Administración y en la actualidad, a egresar con una la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa. Estos cambios no solo son la consecuencia de las políticas impulsadas para el sector, sino también el resultado de la apreciación que se han formado quienes estudiaron en el CMN y siguieron sus carreras vinculados al Ejército y al IESE, respecto de la formación que se requiere para la carrera militar. Por lo tanto, la nueva carrera refleja las expectativas que se tienen en relación con la formación del futuro oficial y, también, el intento de superar las carencias que se presentaban en las ofertas anteriores.

Los graduados de la EST están organizados en un Centro, que tiene contacto con 300 graduados y recibe demandas de trabajo en forma permanente. Además, en las opiniones recogidas en la visita ha sido destacado el apoyo que les ha brindado la Escuela en materia de investigación y desarrollo, como así también las actividades de extensión que realiza esta unidad académica. Los graduados de la

EST tienen un desempeño profesional y académico muy relevante, son aceptados en las mejores universidades del país y del extranjero y tienen una valoración muy positiva de la formación recibida.

Los graduados de la ESG han organizado un Centro que tiene una página web y realiza jornadas y cursos de actualización para civiles y militares y, en el último tiempo, actividades de apoyo para los que terminaron de cursar las Maestrías que se dictan en la Escuela y no finalizaron sus respectivas tesis.

En el caso de la ESG, los graduados señalaron que la calidad de la formación recibida se ha puesto de manifiesto en la actuación internacional de los militares argentinos, donde han tenido que actuar con sus pares de otros países y se han destacado por su formación.

3.7. La articulación

En la primera evaluación externa se señaló que el IESE debía fortalecer la articulación con los otros Institutos de las FFAA y también con las otras universidades. Desde ese entonces, se han efectuado una serie de acciones tendientes a lograr ese propósito. En este apartado, se considerará la cuestión de la articulación en un sentido amplio, incluyendo las instancias ya referidas y también los niveles no universitarios que dependen del IESE.

En lo que hace a la articulación con los otros dos Institutos de las FFAA es, tal vez, donde más se ha avanzado, en parte por ser políticas impulsadas desde el Ministerio de Defensa a través de la Subsecretaría de Formación, en especial, la implementación del PNUD para la Reforma del Sistema Universitario de las FFAA. Entre las acciones emprendidas en este marco, se destacan la introducción de siete materias comunes en los planes de estudios de los tres Institutos; un curso de Instructores común para la formación de oficiales; las acciones para consensuar el Estatuto del Personal Docente, entre otras.

En diciembre del año 2008, se firmó un Convenio Marco entre los tres Institutos de las FFAA, que curiosamente no tenían un instrumento de este tipo, para desarrollar, entre otras, las siguientes actividades: intercambio de docentes, investigadores y estudiantes

de distintos niveles educativos; implementación en forma conjunta de carreras de grado; actualización y coordinación de programas de estudios; elaboración de proyectos de investigación y desarrollo conjuntos e implementación de programas comunes de perfeccionamiento docente. En abril de 2009, se comenzó a operativizar dicho convenio, mediante la creación de comisiones sobre diferentes temas de interés común: perfeccionamiento docente, enseñanza de idiomas, investigación, oferta académica e intercambio de becas, Estatuto para el Personal Docente Civil de Nivel Universitario y desarrollo de carreras interinstitucionales.

En relación con las otras universidades, se le había indicado en la anterior evaluación externa, que era débil la vinculación con ellas y también que caía en una dispersión de esfuerzos al generar instancias de formación que se superponían con el sistema universitario nacional. El IESE se ha integrado al CIN y al CPRES Metropolitano; participa de las diferentes redes universitarias; se ha presentado por segunda vez a la evaluación externa de CONEAU y presenta sus carreras a las convocatorias de acreditación que realiza este organismo; también participa de los programas concursables del Ministerio de Educación, entre otras acciones que reflejan su integración al sistema.

Para evitar la dispersión de esfuerzos, el IESE ha dejado de ofrecer carreras que no eran del ámbito específico militar y también propicia la participación de personal militar en carreras que sin ser del ámbito, resultan de interés para el Ejército y se dictan en otras universidades. En este sentido, a fines del año 2008 había 619 integrantes del Ejército (389 oficiales y 230 suboficiales) que cursaban carreras de grado y posgrado en otras universidades. Según se indica en el Informe Final de Autoevaluación, el 37 % corresponde a Ciencias Sociales; el 36 %, a Ciencias Aplicadas; el 17 %, a Ciencias de la Salud y el 10 %, a Ciencias Humanas. Como ejemplos de estos estudios que se realizan en otras universidades, se puede mencionar que los cadetes del CMN cursan algunas materias en la Universidad Nacional de Tres de Febrero y que hay 4 estudiantes cursando

Ingeniería Civil y Química en la UTN⁶⁶ y 30 estudiantes cursando Tecnicaturas Superiores en la misma universidad, mediante los correspondientes convenios.

Respecto de los niveles no universitarios del IESE, aunque no forman parte de esta evaluación, es importante analizar el peso docente de los mismos y su grado de articulación con el nivel universitario.

En primer lugar, hay que reparar en la magnitud y complejidad de las ofertas no universitarias. Además de las tres unidades académicas de nivel universitario, como ya se señaló, dependen del IESE, los Liceos Militares “Gral. San Martín” (San Martín, Buenos Aires) “Gral. Belgrano” (Santa Fe, Santa Fe), “Gral. Aráoz de Lamadrid (Tucumán, Tucumán), “Gral. Espejo” (Mendoza, Mendoza) y Gral. Roca (Comodoro Rivadavia, Chubut); el Instituto Social Militar “Dr. Dámaso Centeno” (Ciudad de Buenos Aires) y la Escuela de Suboficiales del Ejército “Sargento Cabral” (Campo de Mayo, Buenos Aires). Con excepción de la última, todas las otras instituciones brindan los niveles inicial, primario y secundario. Tradicionalmente, los Liceos ofrecían el nivel medio, pero con la reforma establecida a partir de la implementación de la Ley Federal, agregaron los otros dos niveles. En la Escuela de Suboficiales se dictan un Bachillerato y diferentes carreras de nivel técnico medio con orientaciones en campos que requiere el Ejército: por ejemplo, Electrónica con orientación en Equipos de Campaña, Automotores con orientación en Vehículos Oruga, Armamento Liviano y Munición y Explosivos. En total son 18 especialidades. En esta Escuela también se dicta la carrera de Enfermería de nivel técnico profesional.

La matrícula agregada de todas estas instituciones no universitarias para el año 2009, en los diferentes niveles educativos puede apreciarse en el cuadro siguiente⁶⁷:

66 retiradas de la oferta educativa del IESE

67 Autoevaluación 2008, Capítulo III, Pág. 54-64

Nivel educativo	Matrícula
Inicial	1.390
Primario	3.128
Secundario	3.032
Técnico medio	674
Técnico profesional	70
Total	8.294

Esto implica que en la matrícula total del IESE, conformada por estos 8294 alumnos más los 1796 universitarios, los niveles no universitarios representan el 82 %. En el caso de los docentes, los que se desempeñan en el nivel universitario son 518 y lo que lo hacen en el no universitario llegan a 899.

Si se repara en cuántos egresados del nivel medio del IESE continúan en el nivel universitario de la misma institución, se advierte que en los últimos cinco años, sólo el 10 % de los ingresantes al CMN proviene de instituciones educativas del IESE. El nivel medio de los Liceos para el Ejército cumple una función específica que es formar a oficiales de reserva, para ello brindan educación militar y los egresados obtienen el grado de Subteniente de Reserva y, de acuerdo a los testimonios recogidos, siempre ha sido bajo el número de egresados de los Liceos que seguían en el CMN.

Como se dijo, no es objeto de estos comentarios formular una apreciación acerca de la calidad de estos niveles no universitarios, aunque por la información que se ha podido obtener son muy demandados en las diferentes provincias donde están radicados y sus egresados tienen un alto porcentaje de aprobación en el ingreso a las universidades. Lo aquí se quiere señalar es que el peso que tienen en la institución los niveles no universitarios, seguramente ha influido para que aún no se haya podido definir un estatuto para los docentes universitarios. Habría que considerar si no sería conveniente que los niveles no universitarios tuviesen otra dependencia. Al respecto hay que tener en cuenta que los colegios de nivel medio que dependen

de universidades nacionales, están en el mismo ámbito territorial de la universidad de la cual dependen y se supone que ésta (no solo el Rectorado), ejerce una supervisión o al menos, una influencia académica sobre el respectivo colegio.

4. INVESTIGACIÓN

La Evaluación Externa 2000 señaló que “... una de las falencias mayores del IESE se sitúa en la función investigación. No sólo en las carreras de grado, sino también en la mayoría de los posgrados acreditados y, por cierto, en los no acreditados. Las diversas secretarías de investigación y las reglamentaciones que rigen esta actividad, son todavía estructuras que esperan ser ocupadas por personal y programas de desarrollo científico”⁶⁸. También indicó que el diagnóstico de la autoevaluación institucional de ese momento coincidía con lo señalado.

A partir de dicho Informe, la Institución comenzó a realizar acciones para superar las falencias detectadas en la función. En el mismo año 2000 se desarrolló un proyecto piloto por Unidad Académica y una unificación de la normativa para el planeamiento, la ejecución y la gestión de proyectos. Posteriormente se comenzó la integración con algunas Instituciones Universitarias Nacionales y se invitó a docentes investigadores de otras Universidades e investigadores del CONICET a participar en proyectos como Directores, brindando la experiencia e idoneidad necesaria y facilitando la presentación de proyectos a fondos nacionales para financiamiento concursables.

Cuando se desarrolló el proceso de acreditación de las Carreras de Ingeniería, la EST se sometió al mismo con carácter voluntario. Las Resoluciones de Acreditación emitidas por la CONEAU permiten verificar que en el año 2003, la situación no se había modificado lo suficiente. Las Resoluciones señalaron que “... Las políticas institucionales en el campo de la investigación científica, desarrollo tecnológico y actualización y perfeccionamiento docentes están menos desarrolladas que la docencia.” Dichas Resoluciones consideraron además que si bien se había verificado la existencia de una organización específica (Secretaría y Departamento de Investigación) y de una metodología de presentación de proyectos y éstas eran manifestaciones

68 Evaluación Externa 2000, Pág. 57

del interés por impulsar la actividad, hasta ese momento no pasaban de ser más que una intención programática. Señalaron además que, a causa de la estructura de dedicación y distribución de los cargos de la planta docente, las actividades de investigación y transferencia no podían desarrollarse con eficiencia en la EST y que la gestación de los proyectos, la incipiente conformación de los grupos de trabajo y el presupuesto atribuido no parecían surgir de una acción coordinada sustentada en medidas programadas, sino más bien de inquietudes personales de docentes capacitados para proponer y luego, gestionar e impulsar un proyecto. Indicaron que no había convocatorias periódicas para la iniciación de proyectos con bases y condiciones normadas, ni instancias de evaluación externa de los proyectos, ni políticas de incentivos que impulsaran a los docentes a incorporarse a proyectos de este tipo. Tampoco pudieron verificar la existencia de políticas activas con herramientas que impulsaran la apertura al medio. No obstante, reconocieron la existencia de dos proyectos en ejecución relevantes en función de los recursos financieros, de las vinculaciones institucionales y del personal involucrado. Las resoluciones de Acreditación de 2003 recomendaron a la institución el fortalecimiento e incremento de las actividades de Investigación y Desarrollo, mediante la optimización del uso de los recursos disponibles, la incorporación de investigadores de nivel, la participación de investigadores externos, el establecimiento de la evaluación externa, la realización de proyectos en común con otras instituciones, la realización de concursos docentes donde los antecedentes como investigador en el área de interés fueran prioritarios, la presentación de proyectos a organismos para obtener fuentes de financiamiento y la facilitación de la participación de docentes y alumnos en proyectos de investigación.

A partir de dichas Resoluciones de acreditaciones de las carreras de Ingeniería de 2003, la EST formuló en el año 2006 como ya se consignó, el Proyecto Curricular 2007-2013. La implementación de este Proyecto que se inició en 2007 y fue considerado adecuado en los Informes de los Comités de Pares actuantes en las segundas

acreditaciones de las carreras de Ingeniería que se realizaron en dicho año. Dicho Proyecto Curricular propone también actividades relacionadas con la investigación. Entre las principales acciones implementadas de acuerdo al mismo se destacan, la asignación de recursos hacia la investigación y a las nuevas carreras de posgrado, la capacitación del personal docente y su motivación al desarrollo de actividades de investigación y a la realización de publicaciones, el otorgamiento de becas a docentes para la realización de carreras de posgrado, la promoción de una categorización institucional de docentes investigadores (según el Régimen del Personal de Investigación y Desarrollo de las Fuerzas Armadas) y de la participación de docentes en la categorización de docentes-investigadores de las universidades nacionales (a partir del año 2004), la conformación de la Comisión de Acreditación de Proyectos de Investigación (cuyo objetivo era evaluar y acreditar los proyectos), una nueva normativa de los concursos docentes donde se valoraban los antecedentes en Investigación y Desarrollo de los aspirantes, la presentación realizada al Proyecto de Mejoramiento de la Enseñanza en la Ingeniería (PROMEI) y la presentación de varios proyectos de investigación con financiación de empresas u otros organismos.

En el año 2007, se puso en vigencia la Directiva del Rector del IESE N° 04/SI/02/07 para normalizar el proceso de Gestión de la Investigación. Esta directiva reguló en forma minuciosa y unificó, todos los procedimientos de investigación en el ámbito del IESE bajo dos principios rectores: la satisfacción de necesidades propias del Instituto y de la Fuerza, y la generación de proyectos que se relacionaran con las carreras que se dictaban en cada Unidad Académica.

En ese marco, el Plan de Desarrollo de Investigación 2007/2009 inició las acciones tendientes a acreditar los proyectos de investigación ante el Rectorado con participación de evaluadores externos y el Plan Estratégico 2009 propone medidas necesarias para potenciar la función Investigación. Plantea que para lograrlo se debe asignar beneficios a los docentes-investigadores que reemplacen al sistema de incentivos, vincular las actividades académicas con las necesidades

del Ejército (para permitir la generación del conocimiento y el desarrollo de proyectos con una transferencia real a la Fuerza), continuar con la formación de los recursos humanos integrando a los profesores y al alumnado a los proyectos e investigaciones, promover que las decisiones en el ámbito académico se tomen en el más alto nivel (para evitar demoras en cuestiones que pueden y requieren ser resueltas con mayor flexibilidad) y promover el desarrollo de centros de investigación con temáticas orientadas y apoyadas desde el Rectorado.

En la Autoevaluación 2008, el IESE enuncia que las políticas de investigación se construyeron sobre la base de una visión a futuro de la función en el ámbito educativo del Ejército, integrada al resto de las funciones del Instituto Universitario. El grado de desarrollo surge del cumplimiento de las metas anuales establecidas en los planes operativos, referidas a la evaluación institucional de la CONEAU del año 2000. Refleja la evolución sufrida, necesaria para superar el estado incipiente de la investigación y su integración al sistema educativo nacional. Las políticas gravitan sobre tres ejes de trabajo: la gestión, los proyectos y los docentes investigadores.

La Autoevaluación 2008, tomando como base la Directiva del Rector N° 04/SI/02/07 y el Plan de Desarrollo de Investigación 2007-2009, enuncia las políticas en investigación: consolidar la etapa de ordenamiento básico en la gestión de la investigación, crear las condiciones apropiadas para requerir la expansión del sistema de investigación, propiciar la progresiva categorización de los docentes investigadores, incentivar la paulatina acreditación ante el Rectorado de los diferentes proyectos de investigación, promover la convergencia y concentración de los esfuerzos en los proyectos de investigación que se ejecuten, estimular la progresiva interacción y sinergia entre las actividades académicas de docencia y de investigación, procurar que los proyectos de investigación y desarrollo contemplen criterios de dualidad, (que respondan a intereses de la Fuerza y se proyecten hacia las necesidades de la sociedad), incentivar el desarrollo de Proyectos de Rápida Ejecución en el ámbito del Ejército Argentino y de los Institutos Militares, consolidar líneas de investigación estables,

propiciar y estimular la transferencia interna y externa de los resultados, promover la capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos afectados a la gestión de la investigación, establecer vínculos y canales de coordinación en materia de gestión de la investigación, orientar los proyectos de investigación para que sus resultados contribuyan a la solución de problemas del Ejército y a la expansión del conocimiento de las ciencias militares, iniciar un proceso de crecimiento hacia el exterior del país, articulando actividades de investigación con otras organizaciones de las Fuerzas Armadas de naciones amigas y promover la investigación como un modo de integración en el nivel de la educación universitaria⁶⁹.

Dicho informe presenta también los avances logrados en el desarrollo de la función investigación y en la gestión de la misma, la caracterización e información de la actividad de los Investigadores, los Proyectos existentes y finalizados y la transferencia de la Investigación lograda. Se enuncian los mecanismos para la evaluación de los proyectos y para el financiamiento de los mismos⁷⁰.

Además, enuncia las fortalezas y debilidades de la función investigación que reconoce el Instituto. El IESE reconoce las siguientes Fortalezas en la función Investigación: la existencia de una normativa consolidada en la Secretaría de Investigación para regular todas las actividades, la existencia de líneas de investigación en cada Unidad Académica relacionadas con las temáticas de las carreras de su oferta académica, la existencia de un proceso de acreditación de proyectos ante el Rectorado y de transferencia de sus resultados a la Fuerza, la participación en el proceso de categorización de docentes investigadores en el Sistema Educativo Nacional, y la existencia de publicaciones en el país y en el extranjero de los resultados de las investigaciones. Además, el IESE reconoce como las siguientes Debilidades en la función Investigación: la ausencia de un programa sistémico de formación y perfeccionamiento de recursos humanos para la investigación, la falta de consolidación de la figura de docente investigador

69 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 2-21

70 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 4-21

en el plantel docente y el reconocimiento material efectivo (incentivos / apoyo para congresos, etc.) para facilitar su participación en proyectos de investigación en el ámbito del Instituto, la existencia de conflictos entre el sistema de administración que regula al Ejército como organismo del Estado y el sistema de administración propio de las instituciones universitarias, la falta de instrumentación de la Unidad de Vinculación Tecnológica, y la falta de articulación de trabajos de investigación entre Unidades Académicas⁷¹.

Este CPE durante la visita, verificó la total consistencia y veracidad de la información recibida en la Autoevaluación 2008.

4.1. La estructura de gestión de la investigación

La estructura de la gestión de la investigación en el IESE se sustenta en una importante normativa propia. Dentro de ella como ya se señaló, la norma principal es la Directiva del Rector N° 04/SI/02/07 que fija y regula los procedimientos para la investigación y establece la documentación resultante de la función Investigación (⁷²). La Directiva enuncia los conceptos generales sobre la investigación; define los conceptos de proyecto, metodología, línea y equipo de investigación, y el perfil y las funciones de los integrantes del mismo (Director, Co-director, Investigador, Becario de investigación, Alumno participante, Personal técnico y Personal de apoyo), planifica y programa las actividades de la investigación a partir de lo establecido en Proyecto Educativo Institucional del Ejército (establecido para 10 años) y en el Plan General de Educación del Ejército, quinquenal, generado por el EMGE.

Dicha estructura es amplia y adecuada para el cumplimiento de sus funciones. Las funciones que tiene asignadas la Secretaría de Investigación del Rectorado, la cual tiene un Departamento de Planes y Proyectos y un Departamento de Control de Gestión, le permiten cumplimentar lo establecido en la citada Directiva. La misma indica que los procesos de gestión se sustentan sobre el planeamiento, la

71 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 21-21

72 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 1-21

promoción, la ejecución, la evaluación y la coordinación de las actividades de investigación. La Secretaría elabora el Plan Estratégico quinquenal para la Gestión de la Investigación. Dicho Plan se materializa en los Programas Operativos anuales realizados para alcanzar los objetivos de mediano plazo y para regular las actividades anuales de la Secretaría. Además establece que las Unidades Académicas elaboran su Plan de Investigación quinquenal a partir del cual las Secretarías respectivas realizan sus Programas Anuales de Investigación.

La Directiva clasifica los proyectos de investigación en tres tipos:

- Los Proyectos de Rápida Ejecución: creados con la intención de incentivar al personal de la Fuerza a participar en actividades de investigación y desarrollo.
- Los Proyectos de Investigación No Acreditados: son aquellos que no reúnen los requisitos para ser acreditados por el Rectorado, pero son de interés para la Unidad Académica de origen y por ello son aprobados y financiados por este nivel.
- Los Proyectos de Investigación Acreditados: son los que reúnen los estándares de calidad impuestos por normativa del Rectorado, son aprobados mediante Resolución del Rector del IESE tras una evaluación realizada por un tribunal externo y la participación en ellos habilita a los investigadores a presentarse al proceso de categorización y al programa de incentivos.

La Directiva también describe cuál es la documentación propia de los proyectos, las condiciones para la presentación, la acreditación y la evaluación de los mismos, la evaluación de desempeño de los investigadores y cómo debe realizarse la autoevaluación de las Unidades Académicas. Además plantea la categorización de los docentes investigadores, a través de categorías similares a las de otros sistemas de categorización y al programa de incentivos, como forma institucional de incentivar la participación en este tipo de actividades. Para ello, indica que el IESE participa de la convocatoria a ca-

tegorización para los docentes-investigadores de las universidades nacionales, rigiéndose por su normativa específica. Cabe destacar que como el IESE no participa del programa de incentivos del ME, la Directiva enuncia la creación de su propio programa de incentivos.

Como actividades de promoción de la investigación, la Directiva fija la existencia de Jornadas de Investigación anuales (a nivel del Instituto y a nivel de las Unidades Académicas) cuyos objetivos principales son la difusión de los trabajos de los equipos de investigación, la coordinación de actividades de actualización de conocimientos mediante exposiciones de referentes del nivel nacional e internacional en la temática de investigación, la realización de talleres para discutir los resultados de investigaciones y el fortalecimiento de las relaciones entre las distintas Secretarías, con la finalidad de establecer políticas comunes que potencien la investigación en el ámbito del IESE. Otras acciones en esa dirección son la regulación de derechos de propiedad industrial, la constitución de una Unidad de Vinculación tecnológica y la posibilidad de la utilización de la página Web del IESE.

La Directiva del Rector N° 002/SI/01/07 (Programa de incentivos para docentes investigadores en el ámbito del IESE) promueve el desarrollo integrado de las actividades de enseñanza e investigación, mediante el establecimiento de estímulos al personal docente que se dedique a la actividad de investigación y desarrollo en el ámbito del IESE y que realice sus tareas de acuerdo con parámetros y criterios reconocidos y aceptados por la comunidad científica y tecnológica nacional e internacional.

En la Autoevaluación 2008 se consigna que en las tres Unidades Académicas hay estructuras parecidas para la gestión de las actividades de Investigación. En el CMN, la Secretaría se organiza en el Departamento de Investigación Científica que entiende en las actividades propias de los proyectos de investigación como formación de recursos humanos y publicaciones y el Departamento de Control de Gestión que entiende en el establecimiento de pautas relacionadas con las actividades de la gestión de proyectos, presentación de

informes, control presupuestario, obtención de subsidios y actividades de autoevaluación. En la ESG, la Secretaría se organiza en un Departamento de Control de Gestión que interviene en la gestión y evaluación de proyectos en desarrollo y un Departamento de Planeamiento y Programación. En la EST, la Secretaría cuenta con un Departamento de Investigación que entiende en todo lo relacionado al planeamiento, seguimiento y evaluación de los proyectos y un Departamento Laboratorios que apoya la actividad docente, facilita las tareas de investigación y permite el asesoramiento solicitado por terceros. El Departamento posee laboratorios de química, ensayo de materiales, electrónica, electrotecnia, automatización y robótica, automotores, armamento e informática.

La normativa existente es completa en lo referente al funcionamiento y a la gestión de la función investigación. La estructura organizacional creada para gestionar el área parece adecuada, tanto en el Rectorado como en las Unidades Académicas. Algunos aspectos importantes, como el programa de incentivos propio del IESE, todavía no se ha materializado.

4.2. Los proyectos de investigación

El desarrollo de la función en el ámbito académico se enmarca en tres tipos de programas: los proyectos instrumentales, para presentación de proyectos en el área de Defensa, que se financian con fondos de las partidas presupuestarias de dicho Ministerio, los proyectos prescriptivos, para el desarrollo de proyectos a nivel Ejército, los cuales, por su complejidad, son coordinados por las máximas autoridades del Ejército, y los proyectos operativos.

Los proyectos operativos surgen del desarrollo de las actividades propias de la función investigación. Se planifican y programan en el Rectorado del IESE en forma del Plan Estratégico quinquenal para la Gestión de la Investigación y del Programa Operativo anual y se materializan en las Unidades Académicas en forma del Plan de Investigación quinquenal y del Programa Anual de Investigación. Estos proyectos operativos son los que la Directiva del Rector 04/

SI/02/07 ha definido como de Rápida Ejecución, de Investigación no Acreditados y de Investigación Acreditados.

La tabla siguiente⁷³ muestra cómo evolucionó el desarrollo de proyectos de investigación entre los años 2000 y 2008. En el año 2000 hubo cinco proyectos y se observa un crecimiento hasta el 2005 (28 proyectos). En los últimos años, la presentación de proyectos decayó y creció nuevamente en el último año. Se informa que el pico del año 2005 fue el producto de decisiones claras en las políticas establecidas y de la creación de los espacios necesarios para el desarrollo de la actividad.

Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EST	2	2	2	3	4	9	11	12	10
ESG	1	1	1	1	4	7	5	4	4
CMN	2	3	4	3	8	12	8	6	13
Total	5	6	7	7	16	28	24	22	27

En el año 2008, de los veintisiete proyectos en desarrollo, diez de ellos cumplieron con los estándares de acreditación fijados por el IESE y fueron evaluados por jurados externos, mientras que el resto fueron proyectos de Unidades Académicas no acreditados. Las temáticas de interés que incentivan la investigación en el ámbito académico responden en forma prioritaria a las necesidades del Ejército y se vinculan con las carreras que se dictan en el IESE. Los proyectos acreditados por el Rectorado con evaluación externa son cuatro en el CMN, dos en la ESG y cuatro en la EST. Los proyectos de Unidades Académicas no acreditados y los proyectos de rápida ejecución se desarrollan en el ámbito de las Unidades Académicas.

A la fecha, hay tres líneas de investigación consolidadas, una en cada Unidad Académica. La línea “Mando y Liderazgo” que se desarrolla en el CMN, la línea “Apoyo a la toma de decisiones” que se

73 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 7-21

desarrolla en la ESG y la línea “Sistemas de simulación, desarrollo de software y conectividad” que se desarrolla en la Escuela Superior Técnica con participación de la Escuela Superior de Guerra y con la orientación de la Dirección de Investigación y Desarrollo del Ejército. Hay otras líneas de investigación potenciales como Ensayo y Ciencias de los Materiales (Carreras de Ingeniería Mecánica (Armamentos), Historia de la Guerra (Maestría en Historia de la Guerra) y Energías Alternativas y Medio Ambiente (Carrera de Ingeniería Química). De las líneas de investigación consolidadas y de las potenciales se desprenden los distintos tipos de proyectos de investigación.

En el CMN se promueve el desarrollo de proyectos cuya finalidad sea incentivar la participación de los docentes en temáticas derivadas de las materias que forman parte de sus carreras. A través de los resultados obtenidos en las investigaciones, se pretende optimizar la selección y el seguimiento de los cadetes, mediante la aplicación de instrumentos específicos, y también mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, incorporando la base científica obtenida como bibliografía de referencia. La línea de investigación “Mando y Liderazgo” se vincula a la carrera del Oficial (Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa) relacionando el mando con la educación durante el proceso de formación del profesional militar e integrando los resultados obtenidos al proceso de perfeccionamiento que se realiza en otros Institutos Educativos del Ejército.

En la ESG, los proyectos de Unidad Académica son mínimos. A través de los resultados obtenidos en los proyectos de investigación, se contribuye a la actualización de las estrategias de enseñanza y de aprendizaje en el Instituto y a la comprensión del estudio de las ciencias militares, así como a la optimización del uso de tecnologías avanzadas en los sistemas de decisión (Sistema Experto-Batalla Virtual Académico). La línea de investigación “Apoyo a la toma de decisiones” se vincula con las carreras de asesoramiento (Licenciatura en Estrategia y Organización / Maestría en Estrategia y Geopolítica) cursadas en forma principal por los Oficiales de Estado Mayor, en sus diferentes especialidades.

En la EST, los proyectos están relacionados con las orientaciones de las carreras (sistemas de simulación, control de sistemas en tiempo real, sistemas de adquisición de blancos, ensayo y ciencia de materiales y energías alternativas). A través de convenios, se conformaron equipos con otras universidades y se presentaron proyectos ante fondos concursables. Durante los años 2007 y 2008 se realizaron varios proyectos de rápida ejecución apoyándose en la capacidad del Departamento Laboratorios los cuales dieron soluciones concretas a problemas del Ejército. Los resultados de los desarrollos tecnológicos permitieron optimizar metodologías y sistemas de simulación militar de uso dual, destinados a la capacitación y al entrenamiento de organizaciones complejas en situaciones críticas, tanto militares como civiles. La línea de investigación “Sistemas de simulación, desarrollo de software y conectividad” se desarrolla en la EST con participación de la ESG y con la orientación de la Dirección de Investigación y Desarrollo del Ejército. Esta línea vincula a las carreras de Ingeniería con las de conducción (Ingeniería Informática / Especialización en Sistemas de Control / Licenciatura en Estrategia y Organización) y su objetivo es el desarrollo de software para uso de simulación en la Fuerza Ejército con la finalidad de actualizar los procedimientos de adiestramiento operacional.

A partir de líneas de investigación consolidadas surgieron dos Centros, el Centro de Investigación y Desarrollo de Software (CIDESO) y el Centro de Adiestramiento para la Ejercitación de la Conducción y Experimentación de la Doctrina (CAECED). El CIDESO depende del Ejército Argentino, a través de la Dirección de Investigación y Desarrollo del Ejército (DIDEP). Esto asegura el personal militar y especializado para el funcionamiento de los proyectos, así como los fondos, la orientación anual de ellos y la transferencia interna a realizar apoyando a las carreras de grado y postgrado que se imparten en el ámbito del IESE, en particular en la EST. El CAECED permite, además de la difusión de los resultados de un proyecto y su transferencia concreta al Ejército Argentino, un sistema de retroalimentación permanente para la generación de nuevos conocimientos⁷⁴.

74 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 8-21

Puede advertirse que las líneas de investigación consolidadas así como las potenciales son adecuadas para las áreas disciplinarias que se desarrollan en la institución.

En la misma Directiva IESE 04/SI/02/07 se encuentra detallado el mecanismo para la evaluación de proyectos. Los grupos de investigación presentan los proyectos a través de una memoria descriptiva, el presupuesto y una ficha de los investigadores y deben ser aprobados por los respectivos Consejos Académicos de las Unidades Académicas. Los proyectos que reúnen los estándares fijados por la normativa se presentan al Rectorado, solicitando el inicio del proceso de acreditación, el que implica la evaluación de un jurado externo y la aprobación de un Comité que se forma a tal efecto. Una vez acreditado un proyecto, su viabilidad se apoya en forma financiera desde el IESE. Los proyectos que no alcanzan los estándares para la acreditación pero que son de interés para la Institución se constituyen en proyectos de la Unidad Académica y son apoyados en forma financiera por ésta. En todos los casos, el IESE realiza un seguimiento de los proyectos. El seguimiento consiste en la evaluación por distintas instancias de informes de avances (parciales y anuales), informes finales de investigación e informes técnicos finales ⁷⁵.

La recopilación de la producción científica y tecnológica de cada proyecto, concretada en un año, se materializa en un Informe de Producción del año siguiente, cuya evaluación permite determinar la importancia y los impactos resultantes de las transferencias y publicaciones realizadas, tanto a nivel interno como externo. Lo mismo se hace con el Informe Anual de Recursos Humanos, que permite mantener estadísticas del personal afectado tanto a la gestión de la investigación como a los proyectos⁷⁶. En las Unidades Académicas, la evaluación de proyectos la realiza el Consejo Académico respectivo. Se informa que durante los últimos cinco años se evaluaron quince proyectos en el CMN, siete proyectos en la ESG y cinco proyectos en la EST.

75 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 10-21

76 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 11-21

La Secretaría de Investigación del IESE presupuesta anualmente la partida para los Proyectos de Investigación y la eleva al Rector, quien es responsable de su gestión. Responde al cumplimiento del programa de investigación anual de cada Unidad Académica. La prioridad la tiene el apoyo de los proyectos acreditados ante el Rectorado que sean acordes con las líneas de investigación y no reciban subsidios externos. Los recursos se comenzaron a asignar a partir del año 2007 con un total de \$83000, se incrementaron en el año 2008 a \$93500 y en el año 2009 a \$102300. La ejecución presupuestaria se realiza a través del Servicio Administrativo Financiero (SAF). Los tiempos y procedimientos impuestos a organizaciones del Estado por la Ley de Administración Financiera, dificultan el desarrollo de proyectos con montos pequeños para ejecutar. El presupuesto para el desarrollo de las actividades de investigación forma parte del presupuesto de funcionamiento de cada Unidad Académica. Los docentes investigadores son rentados mediante horas docentes. El Rectorado, de acuerdo a criterios propios asigna fondos para determinados proyectos a las Unidades Académicas. El CMN obtuvo recursos adicionales, por ejemplo, mediante la presentación de proyectos en las convocatorias periódicas abiertas como las de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) para el desarrollo de proyectos de la línea PICT/PIP. La EST recibió fondos del PROMEI para la actualización de los laboratorios⁷⁷.

Si bien el IESE fue autorizado para el funcionamiento como Unidad de Vinculación Tecnológica, no se finalizaron todavía los estudios para su materialización. Otro mecanismo todavía no materializado, que abriría oportunidades para la investigación son las Cátedras Cooperativas (Resolución del Rector del IESE N°110/08). El Jefe de una Cátedra Cooperativa puede coordinar una asignatura, en forma independiente de la carrera en que se imparta y del nivel o Unidad Académica en que esté ubicada. Esto presenta una interesante oportunidad para la realización de proyectos que permitan articular el conocimiento de una disciplina a través de una trayecto-

77 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 11-21

Producción	2000-2004				2005-2006				2007-2008			
	ESG	EST	CMN	TOT.	ESG	EST	CMN	TOT.	ESG	EST	CMN	TOT.
Artículos Publicados Revistas Nacionales	11	2	2	15	9	2	2	13	2	14	5	21
Artículos Publicados Revistas extranjeras	-	5	8	13	1	1	10	12	1	2	4	7
Libros o Capítulos de Libros	4	2	1	7	7	-	7	14	1	5	1	7
Presentaciones s Congresos y jornadas	11	28	12	51	9	5	13	27	5	23	19	47
Fichas de Patentes	-	1	-	1	-	-	-	-	-	9	-	9

ria de estudios que pase por las distintas Unidades Académicas, en especial entre el CMN y la ESG.

La transferencia de resultados se reconoce desde los inicios formales de la función investigación en el ámbito del IESE pero, a partir del relevamiento de la producción en forma anual, se pudo observar como su crecimiento guarda relación directa con la consolidación de los proyectos y grupos de investigación, así como los tipos de transferencia se relacionan con la orientación educativa de cada una de las Unidades Académicas. Un relevamiento realizado sobre los proyectos ejecutados desde la evaluación externa del año 2000 se resume en la tabla siguiente⁷⁸:

Se observa que las patentes y los prototipos corresponden a resultados obtenidos en las carreras de Ingeniería de la Escuela Superior Técnica. Todos los desarrollos citados se trans-

78 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 10-21

firieron a los correspondientes demandantes. Del análisis de la producción surge un significativo avance en la publicación de libros, capítulos de libros y artículos científicos en revistas con referato, como también en la presentación de los resultados obtenidos, en reuniones y eventos de carácter científico de carácter nacional e internacional, tal como se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Los PRE, realizados especialmente en la EST o en el CMN presentan un importante grado de transferencia. Los resultados de las investigaciones se difunden internamente a través de medios relacionados con la Fuerza, como las páginas Web, Revistas digitales e impresas, radios y en las distintas jornadas y/o talleres que se organizan a tal efecto.

Si bien hay un fuerte incremento en la función en relación a lo evaluado en el año 2000, se puede afirmar que todavía falta afirmar ese desarrollo. En el ámbito del IESE hay diferencias en la producción en investigación en sus Unidades Académicas, en lo que se refiere a proyectos acreditados. La producción en investigación y la transferencia de la misma es más intensa en la EST y en el CMN que en la ESG. Además, en la EST, hay una mayor vinculación formal con el medio, lo que permite desarrollar con mayor intensidad la transferencia tecnológica.

Un punto a destacar de los Proyectos de Rápida Ejecución es que, aunque no tienen la rigurosidad que merece un proyecto de Investigación y Desarrollo, surgen como una notable idea para introducir al personal (militar o civil) en la metodología propia de la función investigación, en especial en el área tecnológica, para atacar y resolver necesidades específicas, concretas y simples.

4.3. Los investigadores

En el IESE, se consideran investigadores a aquellas personas que reúnen las condiciones establecidas por la normativa y participan en proyectos de investigación. Todavía no se cuenta con una carrera de investigador para el ámbito educativo a causa de la ausencia de un estatuto específico para los docentes universitarios de las Fuerzas Armadas.

En el año 2008 participaron en los distintos proyectos ciento veinticuatro investigadores, cincuenta y ocho de la EST (47%), veinticinco del CMN (20%) y cuarenta y uno de la ESG (33%)⁷⁹. Algunos son docentes (remunerados o *ad-honorem*). Otros no lo son y algunos participan en proyectos subsidiados por un organismo externo y trabajan en el Instituto por ser el beneficiario del proyecto, otros lo hacen en carácter de invitados, o simplemente a título personal. Del total de investigadores, noventa y cinco (77%) son propios de la Unidad Académica, mientras que veintinueve (33%) son investigadores de otros organismos, invitados o becarios. Sesenta y cuatro investigadores (52%) son docentes que integran el plantel de las carreras que se dictaron en forma presencial en el año 2008. Se consideran como investigadores categorizados a aquéllos que obtuvieron su categorización ante el Ministerio de Educación (docentes investigadores), el CONICET (carrera investigador) y el Ministerio de Defensa (Régimen para el Personal de Investigación y Desarrollo de las Fuerzas Armadas). De los ciento veinticuatro investigadores mencionados, veintisiete (22%) se encontraban categorizados, quince ante el Ministerio de Educación, diez ante el Ministerio de Defensa y dos ante el CONICET⁸⁰.

En las actividades de investigación de 2008, en el CMN participaron diecinueve investigadores propios (remunerados o *ad-honorem*) mientras que los seis participantes restantes pertenecían al CONICET, eran becarios o invitados. Durante ese periodo se contó con el aporte de cien horas de investigación anuales otorgadas desde otras Instituciones (CONICET y ANPCyT). En la ESG participaron treinta y un investigadores propios (remunerados o *ad-honorem*). Los diez participantes restantes pertenecían a otros organismos o eran invitados. En esta Unidad Académica participaron un elevado porcentaje de investigadores *ad-honorem*. En la EST, participaron cuarenta y cinco investigadores propios (remunerados o *ad-honorem*) mientras que los trece participantes restantes pertenecían a otros organismos o eran invitados.

79 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 6-21

80 Autoevaluación 2008, Capítulo IV, Pág. 7-21

La evaluación del desempeño de los investigadores la realizan en forma conceptual los Directores de Proyectos. Estos a su vez son evaluados por la Secretaría de Investigación sobre la base de las tareas de dirección de la investigación que realizan, la gestión y formación de recursos humanos, el cumplimiento en la elevación de informes, la gestión de recursos materiales y financieros y la relevancia de la producción del equipo. Los investigadores financiados por organismos externos (CONICET y ANPCyT) son evaluados por dichas instituciones.

Con respecto a los investigadores, es imprescindible la concreción de acciones que permitan incrementar su número. Desde el punto de vista de las personas no es atractiva la asignación de horas docentes para realizar investigación. No cabe duda que así como una carrera docente permite mejorar la actividad docente, también una carrera de investigador permite realizar la misma acción en este ámbito. Y eso se logra mediante el establecimiento de categorizaciones del personal como docentes-investigadores y de la asignación de incentivos para investigar. Así mismo, es necesaria la formación de recursos humanos, por lo cual los proyectos deben incorporar graduados jóvenes o alumnos de los últimos años a los proyectos de investigación.

5. EXTENSIÓN

La Evaluación Externa 2000 indicó que la implementación de la extensión en el Instituto “...es desigual, comprendiendo desde el intercambio de cadetes con otras instituciones militares del mundo, hasta acciones culturales y conferencias, actividades que, en general, están destinadas a la propia comunidad educativa y no buscan un público más amplio.”, a la vez que, si bien la asistencia a la comunidad, a las instituciones privadas y al Estado, no era todavía un objetivo fundamental, destacó “...como una muy valiosa acción de extensión, la labor realizada en los trabajos de campo por los estudiantes de la carrera de enfermería universitaria.”⁸¹ y que “En general, no se observan actividades de extensión suficientemente planificadas y sostenidas en el tiempo, si bien en todo momento se plantea la necesidad de avanzar al respecto.”⁸².

A partir de dicho informe, la institución profundizó las acciones en el marco de la función extensión. El Plan Estratégico 2009-2013 propuso medidas necesarias para potenciar la función extensión planteando acciones con el objetivo de desarrollar y concretar programas de extensión acotados a las necesidades reales de vinculación propias del Instituto, de incrementar el aprovechamiento de los convenios vigentes a través de la actualización y promoción de sus contenidos, de ampliar la coordinación de las actividades de extensión con otros Institutos de las Fuerzas Armadas tanto nacionales como internacionales, de extender la difusión de la producción cultural del Instituto y de continuar promoviendo el desarrollo de las bibliotecas del mismo.

En la Autoevaluación 2008, el IESE enuncia que las políticas de extensión se construyeron sobre la base de una visión a futuro de la función, en el ámbito educativo del Ejército e integrada al resto de

81 Evaluación Externa 2000, Pág. 43

82 Evaluación Externa 2000, Pág. 58

las funciones del Instituto Universitario. El Instituto considera a esta actividad como una herramienta clave y fundamental para difundir conocimientos, integrarse con la comunidad y contribuir a su crecimiento y desarrollo mediante la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales. Para ello, tiene una Secretaría de Extensión Universitaria cuyo objetivo es destacar y fortalecer el rol activo del mismo en los procesos de desarrollo del medio en el que está inserto. Además busca posicionarse como un centro de cultura con conciencia ética, pensamiento crítico, creatividad e innovación científico-tecnológica, mediante proyectos y actividades que puedan aprovechar las potencialidades territoriales de la institución y sus vinculaciones interinstitucionales.

En ese sentido, el Instituto considera que las misiones subsidiarias que realiza el Ejército es uno de los campos más fértiles para el desarrollo de las actividades de Extensión, debido a la integración, la difusión y los proyectos tecnológicos de aplicación dual que se desarrollan en conjunto con la Sociedad.

Las Políticas de la función de Extensión, que se encuentran plasmadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) del IESE de 2007, son avanzar en la definición del contexto regional donde el Instituto cumple las funciones, lograr una plena integración con la comunidad mediante la difusión de las ofertas académicas y la transferencia de conocimientos científicos, tecnológicos y culturales, favorecer la difusión de los productos de investigación producidos en el Instituto, contribuir con la comunidad y con su cultura, contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad educativa del Instituto, facilitar los vínculos e intercambio con otras instituciones universitarias, promover, desarrollar, mantener y difundir temas relacionados con la educación, la cultura, el deporte, los avances científico-tecnológicos y todo aquello que proporcione un servicio a la comunidad, incentivar y gestionar el completamiento de la informatización y de la apertura de las bibliotecas al público en general, desarrollar y promover acciones de servicios, asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad, asistir técnicamente, promocio-

nar, apoyar y transferir a programas institucionales, tanto gubernamentales como no gubernamentales⁸³.

También el Informe enuncia las fortalezas y las debilidades de la función extensión que reconoce el Instituto. El IESE reconoce las siguientes Fortalezas en la función Extensión: la inserción en el Sistema Educativo Nacional, con la participación en todas las Redes de Vinculación con las otras Instituciones Universitarias, el disponer de un sistema de becas para estudiantes bien normado, la realización de acciones para el bienestar y la contención de los estudiantes militares y civiles, los planes curriculares correspondientes a la Escuela de Idiomas e Informática, el desarrollo de Cursos de Idiomas e Informática en todos los destinos territoriales, la existencia de Bibliotecas y Centros de documentación en las Unidades Académicas con importante acervo documental, la posibilidad de disponer de una radio FM universitaria y de una Editorial Universitaria, y de una adecuada difusión de las actividades desarrolladas. El IESE reconoce las siguientes Debilidades en la función Extensión: el incipiente desarrollo en personal y medios, la incipiente ejecución de la articulación y coordinación con los otros Institutos Universitarios de las Fuerzas Armadas, la gran cantidad de convenios de cooperación académica y científica celebrados con diferentes Institutos y Universidades nacionales y extranjeras poco aprovechados por las Unidades Académicas, la falta de personal auxiliar y el escaso presupuesto en las Bibliotecas de las Unidades académicas, las dificultades administrativas financieras propias de la Fuerza para poder acceder a beneficios o programas de extensión de la Subsecretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, y la escasa vinculación tecnológica con empresas y organismos⁸⁴.

El Comité de Pares, en su visita, verificó la total consistencia y veracidad de la información recibida en el Informe.

83 Autoevaluación 2008, Capítulo V, Pág. 2-24

84 Autoevaluación 2008, Capítulo V, Pág. 23-24

5.1. La estructura de gestión de la extensión

La gestión de la función en el IESE se sustenta en una importante normativa propia. Dentro de ella, la norma principal es la Directiva del Rector N° 04/EXT/02/09 que fija las responsabilidades y competencias en el ámbito del Instituto para el desarrollo de las actividades de Extensión correspondientes. La Directiva enuncia los conceptos generales sobre la gestión de la extensión, en el ámbito del IESE; define el concepto de extensión universitaria y indica que su misión es la elaboración y la proposición de las políticas de Extensión y de sus prioridades de ejecución, la planificación y programación de la Extensión, y la ejecución de la supervisión, evaluación y control de gestión de las acciones desarrolladas en el área por las Unidades Académicas dependientes y asociadas, para contribuir a mejorar la inserción del IESE en su marco institucional y social. También define las políticas propias de la función: generar y mantener los vínculos con diversos estamentos de la comunidad a fin de incrementar su inserción en la sociedad, desarrollar planes y proyectos (en el marco del Proyecto Institucional) destinados a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad educativa, difundir los estudios de nivel superior y cursos, atendiendo a las expectativas y demandas de la población institucional y de la comunidad, promover y desarrollar acciones, servicios, asistencia científico-técnica al Estado y a la Comunidad, dando respuesta a los problemas nacionales y regionales. Además establece la organización, misión, funciones y tareas de la Secretaría de Extensión del Rectorado e indica que las Unidades Académicas elevan a ella, a través de sus propias Secretarías de Extensión, el Programa Anual de las Actividades de Extensión, conteniendo las actividades propias, las de bienestar universitario, las de relaciones institucionales y difusión, las actividades del Centro de Graduados, los cursos presenciales y a distancia y cualquier otra actividad que contribuya a fortalecer la función, el programa de publicaciones a editar, el programa de adquisición bibliográfica, los proyectos de infraestructura pedagógica y de apoyo a la docencia.

Otra Directiva, la N° 02/EXT/02/09 normaliza las actividades de vinculación y transferencia, fijando las responsabilidades y competencias en el ámbito del Instituto, a fin de desarrollar tales actividades. La Directiva enuncia el concepto, la misión y las políticas de la vinculación y la transferencia. Establece los conceptos de vinculación y de transferencia e indica que sus finalidades son promover el incremento de la calidad educativa, facilitar las actividades de investigación, propiciar el intercambio de los resultados de la actividad a los diferentes estamentos de la sociedad, tender al establecimiento de redes de interacción que promuevan y faciliten el mutuo intercambio y potencien la presencia del Instituto ante la sociedad. Luego declara las políticas del IESE en este campo: promover la transferencia de conocimientos para fomentar las actividades de innovación y modernización de las empresas tanto del sector público como privado, afines a las Carreras de Grado y Postgrado del Instituto, promover y gestionar proyectos de investigación y desarrollo transferibles al sector productivo, fortalecer la relevancia de la investigación que se realiza, destinada al desarrollo militar, económico y social del país. Además recomienda acciones a seguir para esta temática como la creación de normativas específicas tendientes a compatibilizar acciones en las Unidades Académicas, la capacitación de recursos humanos en actividades de transferencia tecnológica y el incremento de las acciones de cooperación e intercambio en el marco de acuerdos nacionales y/o internacionales. Por último, establece que las Unidades Académicas deben elevar anualmente a la Secretaría de Extensión la Ficha de Actividades de Vinculación y Transferencia en el Ámbito del IESE. La normativa de gestión se considera muy adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

Su estructura de gestión es amplia y adecuada para el cumplimiento de sus funciones. De acuerdo a los Artículos 18 y 19 del Estatuto de 2003, en el Rectorado del IESE existe una Secretaría de Extensión cuyas funciones permiten cumplimentar lo establecido en la Directiva N° 04/EXT/02/09. La Secretaría cuenta con un Departamento de Relaciones Institucionales, un Departamento de Difusión

y Publicidad, un Departamento Editorial Universitaria del Ejército, un Departamento Escuela de Idiomas, un Departamento Escuela de informática, un Departamento de Administración Legal y un Centro Único de Información, cuya misión es informar, asesorar y satisfacer todo requerimiento que se realice (en forma personal, telefónica o vía correo electrónico) sobre el Sistema de Incorporación al Ejército y sobre la totalidad de la Oferta Educativa propia y de las Unidades Académicas e Institutos Dependientes.

En la Autoevaluación 2008 se informa que en las tres Unidades Académicas hay estructuras parecidas para la gestión de las actividades de extensión. En el CMN, la Secretaría se organiza con un Departamento de Bienestar y Relaciones Institucionales, un Departamento de Incorporación y un Departamento de Patrimonio Cultural. En la ESG, la Secretaría se organiza con una División Central, un Departamento de Bienestar Universitario y un Departamento de Relaciones Institucionales. En la EST, la Secretaría cuenta con un Departamento de Vinculación Tecnológica, un Departamento de Bienestar Universitario, un Departamento de Educación a Distancia, un Departamento de Interuniversitarios y Pasantías, un Departamento de Cursos Complementarios, un Centro de Información Tecnológica y un Centro de Graduados.

Aún cuando conceptualmente algunos aspectos incluidos por el IESE en la función extensión son de naturaleza académica o administrativo-académica, la normativa existente es completa en lo referente al funcionamiento y a la gestión de la función extensión en la institución. La estructura organizacional creada para gestionar el área (con los reparos anteriores) parece adecuada, tanto en el Rectorado como en las Unidades Académicas.

5.2. Las actividades de extensión

5.2.1. Rectorado

El Rectorado del IESE articula y desarrolla una importante cantidad de actividades de extensión. Surgen de la ejecución del Programa Anual de Actividades de la Secretaría de Extensión, que se nutre de

los Programas que cada Unidad Académica elabora anualmente. Este programa incluye jornadas, seminarios, congresos, actividades culturales y talleres en las distintas disciplinas que se desarrollan en el IESE. Las actividades de difusión se materializan a través de campañas de difusión para presentar la oferta académica del Instituto participando en Ferias, Jornadas de Puertas Abiertas, Exposiciones, Encuentros de orientación vocacional y Jornadas Educativas en establecimientos secundarios. También se utiliza Internet, la Intranet propia, la programación de la radio universitaria de FM y las radios, canales de televisión y medios gráficos públicos. Estas acciones se coordinan a través del Centro Único de Información del IESE.

Otras actividades muy importantes son la concreción de convenios para favorecer la educación del personal de la Fuerza (en la actualidad se informa que hay sesenta y siete convenios vigentes) o actividades de intercambio institucional con instituciones académicas de nivel Superior o de investigación, el otorgamiento de becas para suplir necesidades de profesionales en determinadas áreas (se informa que en 2009 se otorgaron treinta becas, doce de las cuales fueron solventadas con fondos propios), y el establecimiento de actividades de Vinculación con otras Universidades u Hospitales para la realización de cursos o actividades prácticas que no se pueden realizar en el IESE.

Dentro de otras áreas, el Rectorado gestiona, como se verá más adelante, las bibliotecas de las tres Unidades Académicas para satisfacer las necesidades de los alumnos de las carreras de grado y posgrado que se dictan en ellas. En 2008 se creó la Editorial Universitaria del Ejército para la difusión de trabajos académicos a través de sus Revistas Universitarias y la publicación semestral de un libro. Además se participa en las Jornadas Nacionales de Extensión Universitaria desarrolladas anualmente en diferentes instituciones universitarias.

Por último, se destaca la enseñanza de idiomas y de Informática en el Instituto, la cual obedece a facilitar el aprendizaje de estas disciplinas al personal de la Fuerza para satisfacer las necesidades operacionales de la misma y facilitar su interoperabilidad con tropas de otras nacionalidades dando prioridad, en el caso de los idiomas,

al inglés, y en el caso de la Informática, a temas relacionados al manejo y seguridad de redes y el empleo de software necesario para el empleo de la Fuerza en aspectos administrativos y en juegos de simulación. En razón del amplio despliegue territorial del Ejército toda la oferta se presenta en las modalidades presencial y a distancia. Además, se enseña francés, alemán, italiano, portugués, chino y español para extranjeros. Los cursos se encuentran abiertos a la comunidad en general⁸⁵.

5.2.2. Unidades académicas

En las Unidades Académicas, las actividades de extensión siguen tres grandes líneas de acción:

- Para la transferencia tecnológica
- Para las relaciones institucionales
- Para el bienestar

Considerando a la extensión universitaria como una de las funciones sustantivas de la actividad universitaria, función en la cual se realiza la transmisión de los conocimientos adquiridos mediante la función investigación, pero no impartidos mediante la función docencia, el IESE realiza extensión universitaria en las líneas de acción de las actividades para la transferencia tecnológica y para las relaciones institucionales. Las actividades en la línea de bienestar combinan actividades de variados aspectos, algunas ligadas más a la función docencia, como la actividad en las bibliotecas, y otras de tipo administrativo-académico, como el perfeccionamiento del personal no docente, la difusión de las carreras y el otorgamiento de becas a los alumnos.

Las líneas de acción de las actividades para la transferencia tecnológica en el CMN son, la producción y difusión de investigación científica específica militar vinculada a aspectos de mando y liderazgo, que se difunde en artículos publicados en revistas científicas,

85 Autoevaluación 2008, Capítulo V, Pág. 3, 4, 5 y 6-24

libros y actividades de transferencia logradas a través de visitas institucionales y seminarios. En la ESG, son la incentivación de la transferencia de conocimientos a los institutos del Ejército Argentino y a empresas e instituciones (tanto del sector público como privado) vinculadas con el accionar militar conjunto, afines a las carreras de grado y postgrado desarrolladas por la Escuela, y la promoción y apoyo a la gestión de proyectos de extensión y de investigación y desarrollo transferibles. En la EST, son la incentivación de las acciones de transferencia, difusión y utilización de conocimientos científico-tecnológicos, fortaleciendo las capacidades de los recursos de la Escuela, la orientación de los conocimientos científico-tecnológicos hacia actividades emprendedoras mediante la concepción e implementación de estrategias y políticas de desarrollo innovadoras, la orientación de las actividades a la prestación de servicios, asesorías, consultorías y formación de recursos humanos en el ámbito de las instituciones locales, regionales, nacionales y extranjeras y la constitución de una Unidad de Vinculación Tecnológica.

Las líneas de acción de las actividades para las relaciones institucionales en el CMN son, el establecimiento de relaciones con otras Universidades a través de convenios, la vinculación con establecimientos educacionales de la región y la participación en Campañas de Acción Comunitaria. En este sentido se destacan la vinculación con otras universidades (están activos el 75 % de los convenios firmados con otras universidades, como con la Universidad Nacional de Tres de Febrero) y con otros organismos (se firmaron convenios de mutua cooperación con el Ministerio de Salud de la Ciudad de Buenos Aires y con el Hospital Militar Central) y la vinculación con el entorno a través de numerosas acciones de difusión institucional, eventos académicos y visitas a los tres museos históricos que cuenta el Colegio.

En la ESG, las líneas son el establecimiento de vínculos con el Sistema de Educación de las Fuerzas Armadas y la comunidad educativa (universidades e instituciones) con problemáticas afines al Instituto, la implementación de planes y proyectos destinados a complementar el desarrollo curricular de las carreras del Instituto

en el marco del Proyecto Educativo Institucional, la difusión de sus estudios de nivel superior y cursos atendiendo a las expectativas y demandas de la población institucional y de la comunidad, el desarrollo y la promoción de acciones, servicios y asistencia científica a la Fuerza en particular y a la sociedad en general, y la participación en la gestión del Centro de Egresados del IESE. En este caso se destaca la vinculación con otras universidades (seis convenios activos) y con otros organismos (cinco convenios activos con organismos e instituciones públicas y cinco convenios con organismos e instituciones privadas, tres de ellos activos), la vinculación mediante actividades académicas y culturales con otros Organismos de las Fuerzas Armadas o de Instituciones de nivel superior nacionales e internacionales y la vinculación con el entorno, materializada a través de numerosas acciones de difusión institucional, eventos académicos y visitas al museo histórico de la Escuela.

En la EST, las líneas son el fortalecimiento de las actividades de Extensión con distintas Universidades a nivel nacional a través de la realización de convenios, la orientación de los conocimientos científicos y tecnológicos hacia Universidades a nivel internacional mediante la concepción e implementación de estrategias y políticas que permitan una interacción adecuada con dichos organismos, el incremento de las relaciones con el sector productivo por intermedio de pasantías en distintos niveles y la realización de las Prácticas Profesionales Supervisadas para los alumnos de las Carreras y la facilitación de las acciones de transferencia y utilización de los conocimientos del sector científico y tecnológico en apoyo de la preparación académica en el Instituto. En este caso se destaca la vinculación con otras Universidades (sesenta y cinco convenios, veintisiete de ellos activos) y con otros organismos públicos y privados (veintisiete convenios activos), la vinculación con el entorno materializada a través de numerosas acciones de difusión institucional, la organización de numerosos eventos científico-técnicos y la obtención de numerosas pasantías para los alumnos de las carreras de grado.

Respecto de las líneas de acción de las actividades para el bienestar, en el CMN son el bienestar universitario y general del Instituto y el intercambio de información realizado a través de la Revista virtual y de las actividades de la biblioteca que complementan las actividades educacionales. En la ESG son el desarrollo de programas destinados a la mejora de la calidad de vida del personal del Instituto, el mantenimiento de una política de adjudicación de becas amplia, con un apoyo prioritario para el personal militar que aspira a realizar estudios en el Instituto, el fomento al desarrollo y modernización de la biblioteca, y la promoción y fomento de la participación del personal de alumnos en torneos y competencias deportivas. En la EST, son el incremento de las actividades culturales, deportivas y de bienestar de su comunidad universitaria, el mejoramiento de la producción y preservación de bienes culturales y el incremento de los servicios de extensión a la comunidad institucional, fortaleciendo la identidad y la pertenencia institucional.

En las tres Unidades Académicas se destaca la realización de un programa de capacitación y perfeccionamiento para el personal docente y no docente, el seguimiento de los egresados, el servicio de asistencia médica para la comunidad, el otorgamiento de becas (reducción de aranceles) para los alumnos, la edición de publicaciones universitarias y la realización de numerosas actividades culturales y deportivas.

5.3. La editorial universitaria del Ejército (EUDE)

Una entidad de suma importancia en la vida académica del IESE es la Editorial Universitaria del Ejército (EUDE), de reciente creación y que depende de la Secretaría de Extensión del IESE. Las finalidades de la Editorial del Instituto son promover, editar y divulgar trabajos originados por la comunidad universitaria, posibilitar la publicación de la producción científica, técnica y académica que se genere, fortalecer el trabajo conjunto con otras editoriales universitarias, promover, rescatar y difundir la producción de autores en temáticas de interés, fomentar acuerdos y convenios con organismos e institucio-

nes que tiendan a contribuir a la consolidación editorial, y difundir la oferta de servicios. La Editorial está conformada por un Consejo Editorial, un Director Editorial y las áreas de ejecución. Se publican trabajos producidos en el Instituto surgidos como resultado de sus funciones de docencia, investigación y extensión y otras obras que cuenten con el interés de la institución y de la sociedad en general. El Consejo Editorial está integrado por el Director Editorial y hasta dos representantes de cada una de las Unidades Académicas. Lo preside el Secretario de Extensión del IESE. Sus funciones son establecer la política editorial, fijar los criterios necesarios que permitan definir la relación de la Editorial con el resto del Instituto y otras instituciones, estipular el plan anual de obras o publicaciones a editar, fijar las condiciones para las presentaciones de los trabajos, decidir sobre los trabajos que deben publicarse, previo dictamen de una comisión asesora de reconocida trayectoria sobre el área de que trate la obra. El Director Editorial está a cargo de la gestión global de la editorial, cumpliendo lo que establece el Consejo Editorial. Lo designa el Rector, a propuesta del Secretario de Extensión. Sus funciones son tener a su cargo las áreas de ejecución, proponer al Consejo Editorial lineamientos editoriales y el plan anual de publicaciones, presentar al Consejo Editorial propuestas de convenios y acuerdos institucionales, organizar y atender las relaciones institucionales.

Para toda publicación se establece un “Contrato de Adhesión” entre el Instituto y su/s autor/es, en el que se estipulan las condiciones generales y particulares que rigen para cada caso. La Editorial se financia con los recursos del Instituto que le destina el Rectorado a propuesta de la Secretaría de Extensión más los que se agregan generados por su propio producido y aportes de terceros.

La Editorial ha editado publicaciones en papel y electrónicas, de interesante contenido y su aporte es y será de gran valor para las actividades del Instituto.

5.4. Las bibliotecas

5.4.1. Organización, dependencia y normativa

De acuerdo a la documentación revisada y a la información recogida durante la visita del CPE, existen tres bibliotecas de nivel universitario, cada una de ellas perteneciente a las tres unidades académicas del IESE, a saber:

- Biblioteca “Islas Malvinas”, del Colegio Militar de la Nación (CMN).
- Biblioteca “General Manuel Savio” y Centro de Información Tecnológica, de la Escuela Superior Técnica (EST).
- Biblioteca “General Belgrano”, de la Escuela Superior de Guerra (ESG).

Las “Normas para el funcionamiento de las Bibliotecas en el ámbito del IESE”, Directiva N° 5/EXT/02/09⁸⁶ orientan sobre las pautas y procedimientos a seguir por las mismas, las cuales a su vez establecen como marco general el Manual de Bibliotecas y Centros de Información y Documentación del Ejército Argentino (MFP 51-05).

Si bien ni el Estatuto IESE ni el Estatuto IUNE incluyen una mención explícita a las características, funciones y dependencia del servicio de bibliotecas, la norma anteriormente citada sí lo hace en el punto b.6): *“En el IESE, el Jefe del Departamento de Bienestar Universitario se desempeñará como Coordinador General del Área de Bibliotecas, fijando las políticas y acciones comunes a seguir, para que todas las bibliotecas integrantes del sistema actúen de forma armónica e interrelacionada”*.

Luego, en el punto c.9) agrega: *“El Rectorado asume la responsabilidad de coordinar y orientar las actividades de cada Biblioteca, siendo intención mantener contacto permanente aumentando el intercambio de información que sirva para mejorar el funcionamiento”*.

Ambos puntos refuerzan la idea de que debe existir una coordinación central del servicio de Biblioteca en el IESE, que estaría

86 Autoevaluación 2008-Capítulo V-Pág. 3-24

a cargo de la Secretaría de Extensión, por lo que llama la atención su ausencia en los organigramas que figuran en el Informe de autoevaluación 2008, Capítulo II: “Estructuras de Gobierno y Gestión”, y también la falta de mención de estas funciones dentro de la Secretaría de Extensión, o bien dentro de alguna otra Secretaría.

En este sentido, cabe señalar que en muchas instituciones universitarias, el servicio de biblioteca suele estar ubicado jerárquicamente en el ámbito de la Secretaría Académica, ya que tradicionalmente su función primordial ha sido la de brindar apoyo a las actividades de enseñanza e investigación de la institución que la alberga. Otras instituciones han implementado un organismo colegiado de asesoramiento (por ejemplo, una Comisión de Biblioteca), que depende del órgano máximo de la Institución (generalmente, el Consejo Superior), en el cual participan representantes de todos los sectores interesados (autoridades designadas por cada unidad académica, representantes de cada claustro, etc.). Esta forma de organización permite que exista un mecanismo formal de comunicación entre la Biblioteca y sus usuarios, garantizándose de ese modo una buena articulación y adecuación a las necesidades de la comunidad. Por otra parte, el hecho de contar con un órgano colegiado de representación que depende a su vez de la autoridad máxima de la Institución, le confiere a la Biblioteca una jerarquía que excede la de ser una mera dependencia administrativa y/o técnica.

La estructura observada en el IESE, en la cual el servicio de biblioteca se encuentra englobado dentro del ámbito de la Secretaría de Extensión, pareciera responder a una visión que asocia a la Biblioteca con las actividades de difusión de la Institución, ya que en ese mismo ámbito se ubica también el área de publicaciones. Esta visión no es incorrecta, pero al mismo tiempo genera dudas acerca de si esta dependencia le permitirá una adecuada coordinación con las áreas académicas y de investigación, con las cuales la biblioteca debe tener una relación mucho más fluida.

Durante la visita se consultó este tema de la dependencia tanto con los responsables de la Secretaría de Extensión de cada

unidad académica como con los Directores de las Bibliotecas, y todos coincidieron en señalar que la decisión de establecer esta dependencia era reciente, ya que antes dependían de la Secretaría Académica.

En cualquier caso, esto deja ver dos cosas: una es que el IESE (a nivel del Rectorado) reconoce de alguna forma la importancia creciente que tiene el servicio de biblioteca para la institución y se está preocupando por mejorarlo, buscando darle una dependencia que tal vez resulte más dinámica de la anterior, pero por otro lado, aún lo sigue viendo como una dependencia puramente administrativa o técnica, ya que no lo incluye en el organigrama, como si aparecen otras áreas como ser el Departamento de Informática o la Escuela de Idiomas, entre otras.

No sucede lo mismo en las unidades académicas, donde la Biblioteca sí está presente en todos los organigramas y se observó un trabajo conjunto de los Secretarios de Extensión con los Directores de las Bibliotecas.

5.4.2. Funciones

Como se mencionara en el punto anterior, y dado que el servicio de biblioteca no está definido en el Estatuto, la única normativa que establece algunos lineamientos básicos y generales comunes para todas las Bibliotecas es la citada Directiva N° 5/EXT/02/09, en la cual se señalan pautas de funcionamiento o decisiones políticas tales como las siguientes:

- Las Bibliotecas deben “participar en el proceso de adquisición de libros y publicaciones” y deben tener espacios e infraestructura tales como salas de lectura silenciosa, señalización clara y orientadora, hemeroteca, videoteca, área de atención e información al usuario, cartelera informativa con novedades, exposición de ejemplares antiguos, espacio para consulta electrónica y medidas de seguridad para registrar el uso de los materiales.

- La inclusión de un link de bibliotecas para que los usuarios puedan realizar sus consultas en la página del IESE.
- La necesidad de disponer indicadores de gestión de las bibliotecas que deben ser comunes a todas, y la forma de obtención de esos indicadores, en cuanto al formato de la información y su compatibilidad.
- La necesidad de disponer de reglamento o directiva interno que incluya datos correspondientes al usuario (régimen de préstamos, sanciones, plazos, etc.) y otra, datos correspondientes a los procedimientos, en la que se establezca los enlaces con otras bibliotecas, los procesos de registro y catalogación, etc.
- La adhesión del IESE al Módulo SIU, su integración al proyecto BDU (base de datos unificada), la promoción del desarrollo de un sistema abierto y cooperativo y por lo tanto, el desaliento a cualquier desarrollo particular que no sea consensuado.
- La promoción de la participación activa de las bibliotecas en el sistema de educación a distancia del Ejército.
- El plan de capacitación anual del personal de las Bibliotecas y la disposición de que el personal que se incorpore en lo sucesivo deberá tener título en el área de bibliotecología.

Si bien la directiva mencionada plantea y especifica algunos temas fundamentales, lo hace de forma desordenada ya que no existe un documento de base que defina la visión, misión y funciones del servicio de Bibliotecas.

Las políticas de Extensión incluyen una dedicada a las bibliotecas que dice: *“Incentivar y gestionar el completamiento de la informatización y apertura de las bibliotecas del IESE al público en general a través de la colocación de sus bases en Internet y la utilización de Red de Bibliotecas de las Fuerzas Armadas (REBIFA) y MINCYT, tendiente al proceso de digitalización de la información”*⁸⁷ y también dedica

87 Autoevaluación 2008-Capítulo V-Pág. 2-24

un apartado completo en el que resume la situación general de las bibliotecas dentro del punto “Estructuras de apoyo a las funciones universitarias”⁸⁸ el cual está dividido por unidad académica (CMN, ESG y EST) y contiene tres apartados: infraestructura edilicia, servicios informáticos y biblioteca.

5.4.3. Usuarios

Assumiendo que la población destinataria de los servicios de las Bibliotecas del IESE se compone principalmente de sus alumnos y docentes, se ha confeccionado el siguiente cuadro que resume las cantidades informadas en el Capítulo III “Docencia”, de la Autoevaluación 2008:

Población atendida	CMN	ESG	EST	Total
Alumnos	1070	251	397	1718
Docentes	149	144	225	518
Total	1219	395	622	2236

Cabe señalar que no se encuentra incluido aquí el personal no docente, autoridades y público externo de las unidades académicas y del rectorado, que eventualmente también podrían utilizar los servicios de alguna de las Bibliotecas.

5.4.4. Infraestructura y equipamiento

Las tres Bibliotecas cuentan con espacios importantes y agradables dentro de la unidad académica que las alberga, y disponen de mobiliario adecuado y cómodo. Las salas y espacios de consulta son en general muy confortables, contando con buena iluminación natural y amplios ventanales que dan a patios internos o jardines.

El cuadro que sigue muestra la situación en cuanto a infraestructura y equipamiento de las tres Bibliotecas:

⁸⁸ Autoevaluación 2008-Capítulo VII-Pág. 7-18, 10-18 y 16-18

Infraestructura	CMN	ESG	EST
Superficie total	583,27 ⁽³⁾	242	357
Superficie consulta	471,21 ⁽⁴⁾	82	36
Asientos	116 ⁽⁵⁾	46 ⁽⁶⁾	25
PCS internas	5	2 ⁽⁷⁾	3
PCS usuarios	20	7	3 ⁽⁸⁾

En base a estos datos, y teniendo en cuenta la población destinataria de los servicios, podemos calcular los siguientes indicadores de infraestructura y equipamiento para cada Biblioteca:

Indicadores	CMN	ESG	EST
Superficie x cápita	0,48	0,61	0,57
Alumnos x asiento	9,22	5,46	15,88
Alumnos x PC	53,5	35,86	132,33

Como nivel de referencia, debe tenerse en cuenta que los estándares internacionales de bibliotecas universitarias⁸⁹ recomiendan una superficie per cápita de 1 m², y 1 puesto de consulta (asiento) por cada 5 usuarios potenciales. En relación a la cantidad de alumnos por computadora, la relación existente en la Biblioteca de la EST pareciera ser la más desfavorable de las tres, siendo éste uno de los puntos señalados en su informe (la necesidad de ampliar y renovar el equipamiento informático para los usuarios).

Ninguna de las Bibliotecas posee fotocopiadora, y especialmente en el CMN esto es un problema, debido a que, por la ubicación

89 Estándares para las bibliotecas universitarias chilenas [en línea]-2ª ed.-Valparaíso: Universidad Católica de Valparaíso, 2003, pág 48 - Disponible en: <http://cabid.ucv.cl/files/estandares/standares.PDF> [consultado el 14/07/2008] y Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas - REBIUN, Red de Bibliotecas Universitarias Españolas - [en línea] - 2a ed. aumentada. - Madrid : Ministerio de Educación y Cultura. Dirección General del Libro. Archivos y bibliotecas, 1999.- Disponible en: http://www.rebiun.org/export/docReb/Bibliotecas_Universitarias_y_Cientificas.pdf [consultado el 5/07/2009]

del predio, los usuarios no disponen de locales cercanos en los que puedan reproducir documentos para su uso personal.

Aunque las Bibliotecas no cuentan aún con sistemas de seguridad y protección para prevenir el hurto de libros, eso no ha impedido que los usuarios accedan de forma directa a los estantes cuando lo requieren, si bien no se ofrece abiertamente el sistema de estanterías abiertas, ya que la colección no está preparada físicamente para ofrecerlo. Cabe señalar que un sistema de estantería abierta requiere que la colección esté ordenada de acuerdo a un esquema de clasificación fácilmente entendible por el usuario, con señalización adecuada, de modo tal que éste sea capaz de manejarse sólo dentro de la colección para encontrar el material que necesita. Este servicio se considera hoy un estándar en las bibliotecas universitarias⁹⁰, como forma de promover y facilitar el uso de las colecciones disponibles, a la vez que fomenta una actitud de mayor conocimiento, autonomía e independencia de los usuarios en el uso de la Biblioteca y sus recursos.

La Biblioteca del CMN es la única que cuenta con un sistema de identificación de los libros por código de barras, lo que le permite agilizar el préstamo de materiales utilizando un lector óptico. Asimismo en esta Biblioteca existe un plan para mejorar las condiciones ambientales, ya que la falta de calefacción en las salas dificulta la generación de un adecuado clima de estudio, no existe accesibilidad para personas discapacitadas (el ascensor no funciona) y la capacidad de las estanterías se encuentra saturada, por lo que en varios sectores los libros se ubican en doble fila.

Las falencias referidas a la accesibilidad edilicia, la falta de una fotocopiadora y escáner para digitalizar también fueron señaladas en la Biblioteca de la EST, en la cual recientemente su personal se ha capacitado para atender usuarios no videntes.

90 “La mayor parte de la colección debe estar en libre acceso para los usuarios bajo una clasificación temática, siempre que no se trate de fondo antiguo o materiales que necesitan condiciones especiales de conservación” (Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Op. cit., capítulo sobre Servicios, pág. 33)

5.4.5. Colecciones

El cuadro que sigue muestra la cantidad de volúmenes existentes en cada Biblioteca, discriminado por tipo de documento:

Colección (volúmenes)	CMN	ESG	EST
Libros	19221	38131	38725
Publicaciones periódicas	4973	16452	(9)
Trabajos de investigación		1381	273
Reglamentos	4954		
Folletos	1266	1606	1667
Videos		226	107
Cassettes de audio			108
Mapas			68
CDS		157	187
Libros digitalizados	20	3	
Dvds		16	2
Total volúmenes	30434	57972	41137

Como puede observarse, las colecciones de las tres Bibliotecas son importantes e incluyen variados tipos de documentos, sumando un total aproximado de 130 mil volúmenes.

En lo referido a actualización bibliográfica, “*se ha mejorado sensiblemente la adquisición centralizada de bibliografía, lo que ha redundado en un mayor aprovechamiento por parte de los alumnos del sistema. Puede consultarse el capítulo correspondiente al presupuesto del IESE. En el mismo se ha incluido un BAPIN por adquisición de bibliografía por un total de \$250.000*”⁹¹.

Confrontando esto con la información aportada por las Bibliotecas, se observa en los tres casos que existe un presupuesto específico y un procedimiento centralizado para la adquisición de bibliografía, que se realiza de forma regular todos los años, y que mediante

91 Autoevaluación 2008-Capítulo V-Pág. 5-24

critérios racionales pautados con anterioridad permite mantener las colecciones actualizadas. También se observó una importante incorporación de materiales que se reciben por canje o donación, entre otros, aquellos editados por las propias unidades académicas, por la editorial del IESE, y por instituciones afines temáticamente.

Los procedimientos de adquisición de libros están pautados en la Directiva N° 5/EXT/02/09 mencionada anteriormente, y garantizan la participación tanto del personal de las Bibliotecas como del resto de los actores involucrados, profesores, directores de carreras y autoridades.

Por otra parte, la normativa establece que las Bibliotecas deben elevar anualmente informes en los cuales deben incluir un análisis de los fondos, su antigüedad media, las incorporaciones, el uso recibido y las necesidades detectadas en cada área y especialidad, por lo cual se observa que existe una preocupación permanente por lograr que las colecciones sean adecuadas y equilibradas.

El acceso a revistas científicas electrónicas y bases de datos especializadas disponibles a través de la Biblioteca Electrónica del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (www.biblioteca.mincyt.gov.ar) constituye un recurso muy valioso que las tres Bibliotecas conocen, difunden entre sus usuarios y utilizan como fuente de recursos para asistir las necesidades bibliográficas de la comunidad educativa, en particular las de la investigación. Además de este portal, las tres Bibliotecas acceden vía Internet y poseen enlaces a una infinidad de recursos electrónicos gratuitos afines a las temáticas de estudio del IESE.

5.4.6. Organización e informatización

Las tres Bibliotecas han organizado y vienen registrando sus colecciones en catálogos automatizados confeccionados con WinISIS siguiendo el formato CEPAL. El avance en la informatización de los fondos es alto, cercano a la totalidad en el caso de las Bibliotecas de la EST y el CMN, mientras que la ESG ha registrado casi 70% de sus fondos, lo cual es entendible por el tamaño y características de sus colecciones.

Además de los catálogos, las tres Bibliotecas utilizan un sistema automatizado para gestionar la circulación de los materiales. La ESG y la EST utilizan el programa PRESTA, mientras que el CMN usa un sistema propio, desarrollado in situ, que implementa códigos de barra para identificar los volúmenes. El hecho de haber automatizado esta tarea permite llevar un control adecuado y preciso del uso de las colecciones, que se ve reflejado en la confección de estadísticas anuales que registran la cantidad de préstamos, las obras más usadas, los lectores más activos y demás cuestiones, lo cual constituye información muy valiosa para la evaluación de la colección.

Si bien las tres Bibliotecas cuentan con catálogos automatizados, éstos sólo pueden consultarse in situ en las terminales de consulta habilitadas para tal fin, lo cual en algunos casos es bastante limitado, por falta de equipamiento. Sin embargo, a partir de la adhesión del IESE al proyecto BDU (Base de datos unificada) del Módulo Bibliotecas del SIU (Sistema de Información Universitaria), las tres Bibliotecas han contribuido con sus registros a engrosar ese enorme Catálogo Colectivo, y eso permitió que sus colecciones sean visibles y recuperables a través de Internet. De la misma manera, la contribución a la red REBIFA (Red de Bibliotecas de las Fuerzas Armadas), que también cuenta con un catálogo colectivo en línea de fondos existentes en las Bibliotecas que la componen, permitió conocer y difundir sus colecciones. Un tema pendiente en este sentido sería habilitar la consulta online de los catálogos desde las páginas de cada una de las unidades académicas⁹², y también desde el IESE.

Tanto la Biblioteca de la EST como la del ESG cuentan con un espacio propio en la página WEB de la unidad académica, en el cual han incluido información básica sobre sus servicios. La Biblioteca del CMN no aparece en la página institucional, aunque sí cuenta con un espacio amplio en la intranet que utilizan los cadetes, pero

92 El CMN tiene habilitada una intranet (Portal interno) donde los cadetes pueden consultar la currícula de las materias, sus notas (entrando con una clave de acceso) y toda información relacionada con las carreras que se dictan, desde el cual se accede a la consulta del catálogo y las novedades, entre otros recursos.

que no es público, ya que se accede mediante clave y contraseña. La administración de los contenidos de estas páginas la realiza el área de informática, a pedido de cada una de las Bibliotecas, lo cual hace que su actualización no sea muy dinámica.

De todos modos, se observa en general un alto grado de informatización en todas las tareas que se realizan en las tres Bibliotecas, acompañado de un buen nivel de manejo de las herramientas tecnológicas por parte de su personal.

5.4.7. Servicios

Las tres Bibliotecas del IESE ofrecen un conjunto de servicios amplio y variado, que permiten un adecuado aprovechamiento de los recursos existentes. Estos son:

- Consulta in situ de materiales en los distintos espacios y salas habilitados para tal fin.
- Préstamo de obras a domicilio a sus usuarios registrados.
- Catálogos de consulta automatizados, habilitados en las terminales de consulta disponibles in situ y también en versión OPAC (Online Public Access Catalog = Catálogo en línea de acceso público) consultables en Internet desde la página del SIU (<http://bdu.siu.edu.ar>) o desde la página de REBIFA (<http://www.mindef.gov.ar/rebifa/index.html>).
- Préstamos interbibliotecarios y obtención de documentos demandados y no existentes en las colecciones locales.
- Servicio de referencia y asesoramiento a usuarios para autogestión en la base local. La Biblioteca de la EST incluye en su página Web un formulario para enviar consultas, reservas y solicitudes de información.
- Acceso a Internet desde las computadoras existentes disponibles para los usuarios. En la Biblioteca del CMN existe además servicio de WI-FI para quienes acceden con sus computadoras portátiles, servicio que está proyectado implementar en breve en las otras dos Bibliotecas.

- Formación de usuarios: La Biblioteca de la ESG dicta 2 clases por año en las distintas carreras para sortear las dificultades puntuales que se detectan en los trabajos de investigación (cita bibliográfica, derecho de autor y orientación el acceso a bibliografía de instituciones prestigiosas) y ofrece educación personalizada en el uso de los recursos online. La Biblioteca del CMN ofrece una formación de usuarios permanente y personalizada a cargo del referencista en manejo de índices, búsquedas bibliográficas, recursos electrónicos, etc., y realiza también asesoramiento informal y personalizado, ya que aún no se ha organizado formalmente esta capacitación, la cual proyectan incluir a partir de 2010.
- La Biblioteca de la ESG posee una “sala virtual” en su página web, a través de la cual brinda acceso a textos digitalizados, y ofrece asimismo un servicio de alertas bibliográficas, también desde la página web, en la que difunden las nuevas incorporaciones de material. La Biblioteca del CMN posee un servicio similar, aunque éste aún no es de acceso público, ya que se accede a través del Portal Cadetes, en la intranet de la unidad académica. La Biblioteca de la EST incluye en su página enlaces a redes y bibliotecas electrónicas.
- La Biblioteca del CMN ofrece atención personalizada a usuarios con capacidades diferentes, a los cuales entrevistan en la Sala de profesores y posteriormente establecen contacto vía e-mail o por teléfono. La Biblioteca de la EST tiene previsto en el corto plazo mejorar la accesibilidad para personas con capacidades diferentes, ya que el personal se ha capacitado en soportes para disminuidos visuales.

En cuánto a la apertura, las tres Bibliotecas atienden de lunes a viernes un promedio de 11 horas diarias, siendo la del CMN la que mayor horario cubre (70 hs. semanales), seguida por la ESG (56 hs. Semanales) y la EST (48 hs. Semanales).

En lo referente al uso⁹³, la tabla siguiente muestra la cantidad de préstamos registrados en cada Biblioteca durante el año 2008, lo cual puesto en relación con la población atendida, nos permite calcular el indicador “préstamos per cápita”, para tener una idea del nivel de uso de los materiales de cada Biblioteca:

Biblioteca	CMN	ESG	EST
Préstamos 2008	2552	5362	2180
Población atendida	1219	395	622
Préstamos x cápita	2,09	13,57	3,5

Como puede observarse, la cantidad de préstamos per cápita en la Biblioteca de la ESG es muy superior al registrado en las otras Bibliotecas, lo que indicaría que ésta tiene muy buena llegada a sus usuarios, quienes utilizan asiduamente sus colecciones, más aún teniendo en cuenta que se trata de la que tiene menor cantidad de usuarios.

Dado que el objetivo final de la Biblioteca es satisfacer las necesidades informativas de su comunidad de usuarios, esta medida de uso es apropiada para observar el grado de éxito alcanzado. Cuanto mayor uso reciban las colecciones, mejor estará cumpliendo su función la Biblioteca. Por este motivo, la Biblioteca de la ESG debería ser tomada como un modelo a seguir, detectando sus “buenas prácticas” que guíen a las demás para mejorar sus servicios y colecciones.

5.4.8. Personal

En la siguiente tabla se han consolidado los datos del personal existente en las tres Bibliotecas y el porcentaje de bibliotecarios sobre el total:

⁹³ Existen numerosos indicadores que pueden calcularse para evaluar el uso de la Biblioteca. En este caso se eligió el indicador “préstamos per cápita” debido a que es un servicio que las tres bibliotecas ofrecen, y que al encontrarse automatizado, se presume que todas lo cuentan y registran de forma similar.

Biblioteca	CMN	ESG	EST
Personal total	7	10	4
Bibliotecarios	3	3	3
% Bibliotecarios	43%	30%	75%

Como puede observarse, la Biblioteca de la ESG es la que dispone de mayor cantidad de personal, aunque las tres Bibliotecas cuentan con la misma cantidad de bibliotecarios en su planta. De los 9 bibliotecarios, cuatro son Licenciadas en Bibliotecología y Documentación (dos en la ESG y dos en la EST), mientras que los restantes tienen título de nivel terciario en bibliotecología.

Los recursos humanos representan el activo más importante de una institución⁹⁴, y está claro que cuanto mejor sea la calidad del personal de la Biblioteca, mejores servicios se podrán ofrecer. En este sentido, debe destacarse positivamente la importancia que el IESE le otorga a la capacitación permanente de su personal, la cual se destaca tanto en el Informe de autoevaluación como en los informes individuales de cada Biblioteca.

Esto es evidente a partir de las numerosas actividades a las que asiste y ha asistido el personal en los últimos años: cursos, congresos, seminarios, charlas y conferencias sobre temáticas específicas y diversas de la profesión, las cuales son promovidas y favorecidas con ayudas económicas y permisos especiales, lo cual ha permitido jerarquizar la actividad de las Bibliotecas y ha fomentado el desarrollo profesional de su personal.

Asimismo, durante la visita técnica se observó un buen clima de trabajo entre el personal, que se mostró motivado y entusiasmado con las posibilidades de capacitación y actualización que realiza, las

94 “Aunque no existen estipulaciones absolutas, es evidente que la disponibilidad de personal determina el nivel de servicio, ya que un mayor número de personas en la Biblioteca permite ofrecer un mejor servicio (...), las instituciones que cuentan con más de una biblioteca necesitan, proporcionalmente, mayor número de bibliotecarios, y habrá personal bibliotecario de servicio siempre que la Biblioteca permanezca abierta (incluyendo noches, fines de semana, vacaciones)” (Normas y directrices para bibliotecas universitarias y científicas. Op. cit., capítulo sobre Personal, p. 75)

cuales comparten con el resto del personal y han sido en algún caso la base para iniciar y proponer proyectos conjuntos.

5.4.9. Presupuesto de biblioteca

Como se mencionara en 5.4.5 la Autoevaluación 2008 menciona la decisión de invertir \$250.000 en adquisiciones bibliográficas, y más adelante en el Plan de Mejoras se propone la adquisición de material prioritario para cada carrera, para lo cual se destinarían \$325.995 anuales⁹⁵.

Respecto de la “*Deficiente estructura de las bibliotecas*”⁹⁶, se proponen como metas mejorar las tecnologías de información y comunicación en uso, optimizar los espacios físicos, incrementar actividades de cooperación y alianzas estratégicas con otras bibliotecas, y mejorar el acceso a personas con capacidades diferenciadas. En este caso no se mencionan montos concretos, pero se continuaría con el uso de “BAPIN centralizados confeccionados por trienios”.

Los estándares internacionales establecen que la biblioteca universitaria debería contar con un presupuesto propio de operación que le permita gestionar sus recursos y servicios de forma eficiente. Este presupuesto debería prever la adquisición de bibliografía y demás recursos informativos, los sueldos del personal y su capacitación permanente, y los gastos de mantenimiento edilicio y del equipamiento, insumos, etc.

Si bien aún no se han establecido estándares nacionales en el tema, las normas internacionales recomiendan que las instituciones inviertan entre un 3 y un 5 % de su presupuesto total en el servicio de biblioteca⁹⁷ (incluyendo todos los conceptos).

No se ha podido comprobar en esta evaluación, por falta de datos precisos presupuestarios, cuál es el monto total efectivamente invertido por el IESE en el servicio de Biblioteca. Los datos que figuran en el Presupuesto 2008 que se incluye en la Autoevaluación 2008,

95 Autoevaluación 2008-Capítulo X-Pág. 8-11

96 Autoevaluación 2008-Capítulo X-Pág. 10-11

97 El presupuesto de la biblioteca universitaria debe ser del 5% del presupuesto operacional de la Universidad (Estándares para las bibliotecas universitarias chilenas. Op. Cit., estándar VI Gestión de Recursos financieros, p. 42)

sólo mencionan una inversión de \$20.000 en la EST y \$5.000 en la ESG destinados al rubro Biblioteca, los cuales no guardan relación con los montos consignados en los planes de mejora⁹⁸.

Sería interesante en este tema garantizar la participación de los Directores de las tres Bibliotecas en la elaboración del presupuesto específico anual, de manera que puedan determinar sus necesidades y prioridades en relación con las metas y objetivos a cumplir.

5.4.10. Convenios y cooperación

Las tres Bibliotecas del IESE registran una importante e intensa actividad en actividades cooperativas con otras bibliotecas y redes, lo que les ha permitido ampliar su radio de acción y mejorar la calidad de sus recursos y servicios. Entre otras, participan en:

- BDU, Base de Datos Unificada del Módulo Bibliotecas del Sistema de Información Universitaria, que constituye a la fecha el mayor catálogo colectivo de libros existente en nuestro país, con más de dos millones de registros provenientes de 73 bases de datos aportadas por las bibliotecas cooperantes.
- Unired, red de redes de información económica y social.
- RECIARIA, red de redes de información argentinas.
- REBIFA, la red de bibliotecas de las Fuerzas Armadas.
- RedIAB, la red argentina de bibliotecas universitarias.

La Biblioteca de la EST menciona además que en el año 2004 firmaron un acta de compromiso con la Biblioteca Nacional de Maestros para analizar y evaluar el software de gestión bibliotecaria “Aguapey”. La Biblioteca del CMN a su vez menciona un convenio de cooperación con la Biblioteca Nacional.

⁹⁸ La respuesta del Rector al Informe Preliminar de Evaluación Externa señala que dentro del presupuesto del Rectorado se incluyen diversos programas comunes a todas las unidades académicas. El Programa de Promoción del Sistema Educativo Institucional de \$430.000, en particular, incluye una partida presupuestaria para el servicio de Biblioteca de \$250.000.

Además de la posibilidad de compartir recursos y servicios, la participación en redes, consorcios y sistemas de información temáticos o bien regionales y/o nacionales constituye un importante estímulo para el personal de la Biblioteca, brindándole la posibilidad de aprender y capacitarse en temas novedosos, trabajar en conjunto con otras instituciones y participar de desarrollos conjuntos, lo que en definitiva redundará en beneficios para el IESE.



6. CONCLUSIONES

Los Institutos de Enseñanza de las Fuerzas Armadas y de Seguridad fueron incorporados al Sistema Universitario Público Argentino a través de la Ley de Educación Superior N° 24521 en el año 1995.

En cada uno de ellos se inició, con distinto grado de aproximación, un proceso de asimilación a la nueva Ley que los obligó a readaptar sus esquemas de funcionamiento.

Así, una cultura institucional fuertemente endogámica, fue dejando lugar a una creciente interrelación no sólo con el espacio universitario civil sino también con el universitario militar.

El Instituto de Enseñanza del Ejército (IESE), integrado con unidades académicas emparentadas con la historia política y militar argentina, ha sido uno de ellos.

Hoy está transitando su segundo proceso de Evaluación Externa y, por lo tanto, se coloca dentro del reducido número de Instituciones Universitarias que han alcanzado esta instancia.

En virtud de ello este Comité de Pares Evaluadores, después de analizar toda la documentación puesta a su disposición, del resultado de la visita que realizó oportunamente a la institución y del intercambio de opiniones entre sus miembros, concluye su trabajo señalando lo que a su entender son los logros alcanzados por el IESE y las recomendaciones que considera adecuadas para mejorar su desarrollo e inserción en el Sistema Universitario.



7. LOGROS Y RECOMENDACIONES

7.1. Logros de la gestión

- El alto grado de atención que el IESE le ha dado al resultado de la primera Evaluación Externa realizada en el año 2000. Es de destacar que, salvo a aquellas observaciones que no pudo resolver por cuestiones que escapaban a las posibilidades de sus cuadros directivos, todas las demás han encontrado una respuesta o una acción satisfactoria. Consecuentemente con lo expresado se pueden destacar, entre otras acciones, la participación del personal militar en los estudios universitarios, el mejoramiento de su relación con los otros institutos de las Fuerzas Armadas a través del intercambio de profesores, la implementación de materias comunes y el establecimiento de una base de datos unificada, la inserción en el Sistema Universitario Nacional, a través de su participación en el Consejo Interuniversitario Nacional, en las distintas Redes Universitarias, en el Consejo de Decanos de las Facultades de Ingeniería, en el CPRES Metropolitano y en la firma de numerosos convenios de cooperación. A esto puede sumarse su participación en los procesos de Acreditación de Carreras de grado y de posgrado y la incorporación de civiles a las instancias de conducción.
- La adecuación que ha realizado de una característica común a la profesión militar cual es el desarrollo de la evaluación permanente. En este ámbito cada jerarquía es evaluada por la inmediata superior y así sucesivamente. Las acciones de sus integrantes son alternativamente “premiadas” o “castigadas” según sea el resultado de esa evaluación. Dichos premios y castigos impactan luego, impulsando o deteniendo los ascensos de dicha jerarquía. El IESE ha utilizado muy bien esta característica, trasladando estos principios a la gestión institucional. Prueba de ello son la creación de distintas Secretarías de Evaluación que operan a nivel del Rectorado y de cada Unidad Académi-

ca para ocuparse, no sólo de la autoevaluación institucional, la evaluación de cursos y carreras y la evaluación de los niveles no universitarios, sino también de la orientación educativa que realiza sobre los alumnos que acceden al CMN.

- La exposición de una dinámica muy proclive a los procesos de planificación (se podría decir que una consecuencia directa de la Cultura de la Evaluación). El IESE no ha sido ajeno a este concepto y a la sugerencia de la Evaluación Externa 2000, rápidamente puso en marcha del Plan Estratégico 2001-2005. En ese entonces no disponía de un área específica para su seguimiento con lo cual dicho plan tuvo magros resultados. Advertidas las dificultades se creó en dependencia del Rectorado, el Departamento de Planeamiento Estratégico y Vinculación Institucional y afines de 2008 lanzó el nuevo Plan Estratégico 2009-2013 que se encuentra vigente.
- La utilización de las Directivas a los efectos de suplir las ausencias directrices de las que adolece su Estatuto, en las cuales ha reflejado muchas de las concepciones comunes al sistema universitario (concursos docentes, categorizaciones a la investigación, etc.).

7.2. Recomendaciones para la gestión

- Incorporar al Estatuto conceptos que explícitamente reconozcan que el acceso al sistema está garantizado en el marco de lo establecido por el Artículo 14 de la Constitución Nacional y los Artículos 2 y 13 de la Ley de Educación Superior.
- Intensificar las gestiones para lograr una rápida aprobación del nuevo Estatuto (Estatuto IUNE) a fin de, alcanzando la debida coherencia entre las estructuras formales y reales, ponerlo plenamente en marcha y luego evaluar su resultado.
- Explorar nuevas instancias de participación en la gestión académica por parte de docentes y alumnos, especialmente en la EST y la ESG que receptan un alto porcentaje de civiles⁹⁹.

99 Ver referencia n° 21.

- Disponer de cuentas presupuestarias del IESE con discriminación de fuentes y de partidas por inciso, y que además incluya los gastos en Personal, con discriminación de objeto, directivos, docentes y no docentes, a los efectos de que sea posible evaluar más acabadamente el peso presupuestario de cada dimensión, sus relaciones entre sí y su relación con el Sistema Universitario Nacional.
- Regularizar la situación planteada por las contribuciones estudiantiles a través de la correspondiente intervención de los órganos del Estado Nacional pertinentes (Ministerio de Defensa, Ministerio de Educación, Congreso de la Nación) a los efectos de no quedar al margen de lo establecido en el Artículo 59 inciso c) de la Ley de Educación Superior, habida cuenta que la misma impactó en un “*statu quo*” pre existente, que consideraba a dichas contribuciones como una forma, jurídica y tradicionalmente admitida, de financiamiento presupuestario del IESE.

7.3. Logros de la docencia

- La conjugación de la formación académica y la militar que se requiere para la formación de los oficiales, al poner en marcha la Licenciatura en Conducción y Gestión Operativa, que se dicta el CMN.
- Los avances en materia de articulación con los otros Institutos de las FFAA, que se ponen de manifiesto en la firma de un Convenio Marco tripartito que tiene por objeto desarrollar actividades de cooperación académica, el trabajo conjunto para elaborar un Estatuto del Personal Docente, la puesta en marcha de las carreras de posgrado compartidas que ya están proyectadas, las materias comunes incluidas en los planes por iniciativa del Ministerio de Defensa.
- Los vínculos con el resto de las universidades, que se advierten en el considerable número de oficiales y suboficiales que estudian en otras universidades, en las materias que los alum-

nos del CMN cursan en la UNTREF y, en particular, en el hecho de que se promueva que los suboficiales que se requieren en ciertos campos técnicos, cursen en la UTN tecnicaturas superiores que el IESE no dicta.

- El diseño de la propuesta de las Cátedras Cooperativas, que tiene como finalidad superar diversos problemas, como la superposición de contenidos en los programas de las mismas materias dictadas en las diferentes unidades académicas, la falta de adaptación y orientación de materias para las diferentes especialidades y niveles, el empleo de bibliografía no actualizada o parcializada, la falta de aprovechamiento de las nuevas tecnologías pedagógicas y la escasa articulación entre la investigación y la docencia. Para implementar esta propuesta se crea la figura del Jefe de Cátedra Cooperativa, para que coordine y articule la materia a su cargo.
- El aumento del número de docentes civiles concursados, que hoy representan alrededor del 30% del total de los mismos y los concursos internos para cubrir los cargos donde se requieren docentes militares.
- La considerable demanda por parte de estudiantes civiles de las Ingenierías de la EST y de los posgrados de la ESG, lo que constituye una señal de reconocimiento de estas carreras.
- La calidad académica de la oferta educativa del IESE, que se pone de manifiesto en las acreditaciones de las carreras de grado y posgrado por parte de la CONEAU.
- La oferta de cursos de capacitación y perfeccionamiento docentes, que conjugan los esfuerzos del Rectorado y de las tres unidades académicas; comprenden jornadas, cursos, talleres y seminarios y han contado con la participación de especialistas de otras universidades.
- La incorporación de tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje, que abarca desde la utilización del portal que tiene el CMN, que los profesores emplean como una herramienta de apoyo a las clases presenciales, hasta los juegos de

simulación que, en atención a las características de los conocimientos prácticos que se requieren impartir -por ejemplo, el modo de actuar en un determinado escenario bélico-, resultan imprescindibles.

7.4. Recomendaciones para la docencia

- Intensificar las gestiones para la aprobación de un régimen para el personal docente que responda a las características del trabajo docente universitario. Para ello se deberá evitar que el peso que tienen los niveles no universitarios en el IESE interfiera en dichas gestiones. Dicho régimen debería favorecer el aumento de las dedicaciones y su equiparación con las remuneraciones del sistema universitario.
- Elaborar una Especialización en Docencia Universitaria que integre los cursos de capacitación que se brindan en la actualidad y favorezca una capacitación docente sistemática.
- Establecer formas de reconocimiento institucional a los docentes que culminan sus posgrados, en los concursos y en la carrera docente.
- Formular una carrera docente que conjugue la evaluación del desempeño, la formación y la capacitación docentes, la realización de estudios de posgrado y el desarrollo de actividades de investigación.
- Desarrollar políticas y acciones para acompañar estudiantes en sus estudios y, en el caso de los posgrados, en especial, para la realización de la tesis.
- Sistematizar e incrementar el uso de las nuevas tecnologías en procesos educativos no presenciales que se implementen en apoyo a las carreras presenciales.
- Articular con otras universidades para que el Ciclo Básico de las Ingenierías se dicte en varias de ellas, incluido el IESE, y que éste se reserve el Ciclo de Especialización en aquellos campos que son estratégicos para el Ejército y el país, en los que la EST tiene tradición académica y no se brindan en otras

instituciones. Esto significa reconsiderar la discontinuidad de las carreras de Ingeniería donde la EST brindaba una formación específica.

- Desarrollar e implementar ofertas educativas con los otros Institutos de las FFAA.
- Concluir el diseño de la Especialización que se dictará en la ESG, en reemplazo de la Licenciatura en Estrategia y Organización, que se dejará de dictar en el año 2013 cuando los egresados del CMN lleguen a la ESG con títulos de licenciados.
- Intensificar los vínculos del IESE con el resto del sistema universitario, a través de la realización de actividades académicas conjuntas.
- Analizar la posibilidad de que los niveles no universitarios tengan una dirección independiente de la del nivel superior, es decir, que no dependan del IESE.

7.5. Logros de la investigación

- La toma de conciencia de las propias limitaciones respecto a las actividades de investigación luego del informe de Evaluación Externa 2000 y las acciones que realizó para superar las falencias detectadas en la función, como ser las normativas para el planeamiento, la ejecución y la gestión de proyectos, la integración con algunas Instituciones Universitarias Nacionales, la invitación que realizó a docentes investigadores de otras Universidades e investigadores del CONICET a participar en proyectos del IESE en carácter de Directores, aprovechando con ello la experiencia e idoneidad de los mismos y facilitando la presentación de proyectos a líneas de financiamiento nacionales, la enunciación de sus políticas y líneas de investigación y la correcta identificación en la Autoevaluación 2008 de las fortalezas y debilidades de la función.
- La adecuada normativa existente para la función en lo referente al funcionamiento y a la gestión de la función investigación. La estructura organizacional creada para gestionar el

área, tanto en el Rectorado como en las Unidades Académicas. La existencia de adecuadas líneas de investigación relacionadas con las temáticas de las carreras de su oferta académica, ya sea en las consolidadas como las potenciales.

- La definición de los tres tipos de Proyectos de Investigación: los de Rápida Ejecución, los de Investigación no Acreditados y los de Investigación Acreditados, habilitando este último a la presentación al proceso de categorización y programa de incentivos.
- La existencia de partidas presupuestarias para apoyar los proyectos acreditados ante el Rectorado que sean acordes con las líneas de investigación y no reciban subsidios externos. Los recursos se comenzaron a asignar a partir del año 2007 con montos de ejecución crecientes.
- La originalidad de los Proyectos de Rápida Ejecución, los cuales, aunque no tienen la rigurosidad que merece un proyecto de Investigación y Desarrollo, son una notable idea para introducir al personal (militar o civil) en la metodología propia de la función investigación, en especial en el área tecnológica, para atacar y resolver necesidades específicas, concretas y simples.
- El mecanismo de Acreditación de Proyectos ante el Rectorado implementado y la transferencia de sus resultados a la Fuerza. La participación de sus docentes en el proceso de categorización de docentes investigadores en el Sistema Educativo Nacional y la publicación de los resultados de las investigaciones, en el país, en el extranjero y en la editorial universitaria propia.
- Los recursos adicionales que recibe el IESE debidos a la presentación de proyectos en las convocatorias periódicas abiertas de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica y del PROMEI y la autorización para constituir una Unidad de Vinculación Tecnológica.

7.6. Recomendaciones para la investigación

- Iniciar acciones para lograr la concreción de un programa sistémico de formación y perfeccionamiento de recursos humanos para la investigación con el objeto de estimular, incrementar y luego consolidar, la figura de docente investigador en el plantel docente.
- Crear una carrera de investigador estableciendo categorizaciones del personal como docentes-investigadores y remuneraciones acordes a la categoría y la dedicación que se asigne a cada investigador en el marco de los Proyectos aprobados por la Institución.
- Asignar incentivos para la investigación y la formación de recursos humanos, para graduados jóvenes que se incorporen a los proyectos de investigación.
- Incentivar la participación de los alumnos de las distintas Carreras en los proyectos de investigación de las áreas correspondientes.
- Gestionar trabajos de investigación articulados entre las distintas Unidades Académicas. En ese sentido, la materialización de las Cátedras Cooperativas abriría oportunidades para la investigación conjunta entre las distintas Unidades Académicas.
- Consolidar su accionar en la función con iniciativas que se han analizado, pero todavía no se han materializado, como la constitución de un programa de incentivos propio (ya que no participa del programa de incentivos del ME) y el funcionamiento de la Unidad de Vinculación Tecnológica.
- Profundizar las gestiones para lograr mejoras en el manejo de los tiempos y los procedimientos impuestos a las organizaciones del Estado por la Ley de Administración Financiera, lo que dificulta el desarrollo de proyectos con montos pequeños para ejecutar.

7.7. Logros de la extensión

- Las acciones realizadas, a partir del informe de la Evaluación Externa 2000, para superar las falencias detectadas en la función, en particular en lo que hace a la falta de planificación y continuidad de las actividades de extensión y su resultado, enunciado en la Autoevaluación 2008, sobre políticas de extensión construidas sobre la base de una visión a futuro de la función en el ámbito educativo del Ejército e integrada al resto de las funciones del Instituto Universitario.
- La gestión de la función mediante una importante normativa propia, muy amplia y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, tanto en el Rectorado como en las tres Unidades Académicas. En estas Unidades, las actividades de extensión se desarrollan en tres grandes líneas de acción: la transferencia tecnológica, las relaciones institucionales y el bienestar.
- La inserción del IESE en el Sistema Universitario Nacional, ya sea participando en las Redes de Vinculación con las otras Instituciones Universitarias, en la concreción de convenios de colaboración, en la reciente creación de una Editorial Universitaria (que ya ha editado publicaciones en papel y electrónicas, de interesante contenido) y en la utilización de la radio FM del Ejército “Soldados”, para lograr una consistente difusión de las actividades desarrolladas.
- Los muy valiosos planes curriculares correspondientes a la Escuela de Idiomas e Informática y el desarrollo de los Cursos de Idiomas e Informática en todos los destinos territoriales y abiertos a toda la comunidad.
- Las tres Bibliotecas, bien organizadas y de larga trayectoria, con extensas y variadas colecciones, conectadas con otras redes y bibliotecas relacionadas con su actividad, en las que se ofrece una amplia gama de servicios de información adecuados a las necesidades de su comunidad académica, para lo cual cuenta con una planta de personal profesional que se capacita permanentemente en temas de su especialidad.

- El plan de mejoras del IESE que incluye acciones tendientes a mejorar y actualizar las colecciones disponibles en las Bibliotecas, lo que se complementa con un adecuado programa de inversiones en infraestructura y equipamiento.

7.8. Recomendaciones para la extensión

- Descentralizar las actividades actualmente gestionadas desde la Secretaría de Extensión del Rectorado y que son de naturaleza académica o académico-administrativas como las bibliotecas y las actividades de ingreso de alumnos. Si esto no fuera posible, contemplar la designación de un Coordinador (profesional bibliotecario) del Servicio de Biblioteca, responsable de la articulación de las tres Bibliotecas y de todas aquellas que podrían caer eventualmente en su órbita como ser las de los Liceos Militares y la de la Escuela de Suboficiales Sargento Cabral.
- Intensificar la articulación y coordinación con los otros Institutos Universitarios de las Fuerzas Armadas, obtener un mayor aprovechamiento de los convenios de cooperación académica y científica celebrados con diferentes Institutos y Universidades nacionales y extranjeras y acrecentar la vinculación tecnológica con empresas y organismos.
- Profundizar las gestiones ante el Ministerio de Defensa a fin de superar las dificultades administrativas financieras que complican el acceso a los beneficios o los programas de extensión de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.
- Promocionar más activa y abiertamente los servicios educativos a distancia y los cursos de idiomas e informática, los que producen un mayor aprovechamiento de su propia Red y brindan un servicio a la sociedad, especialmente en las localidades más aisladas.
- Articular orgánicamente el accionar del servicio de Biblioteca con las funciones de enseñanza, investigación, extensión y gestión.

- Explicitar en el Estatuto, en el organigrama y en un reglamento específico más amplio que el actual, la visión, la misión y las funciones del servicio de Biblioteca.
- Concretar el plan de mejoras de la infraestructura en lo que hace a la calefacción, estanterías, acceso a discapacitados, etc., y el de equipamiento de las Bibliotecas, tanto para renovar las obsolescencias (computadoras para usuarios) como para implementar los servicios de digitalización y reproducción de documentos (scanner y fotocopidora) y la incorporación del servicio de WI-FI.
- Planificar las necesidades de ampliación edilicia y crecimiento de las colecciones de forma conjunta, teniendo en cuenta los estándares existentes como marco de referencia, con la idea de implementar en algún momento el sistema de estantería abierta en todas las Bibliotecas, lo que implica además la incorporación de la tecnología necesaria (señalización y seguridad).
- Sustener y aumentar gradualmente la inversión en bibliografía, de modo tal de incrementar y diversificar las colecciones, garantizando la cobertura de las necesidades bibliográficas de todas las carreras.
- Profundizar las acciones en marcha tendientes a digitalizar, registrar y difundir la producción académica propia existente en las Bibliotecas (publicaciones, tesis y tesinas, trabajos de alumnos y otros materiales), como forma de contribuir a una mayor visualización y difusión del IESE en los ámbitos académicos y en la sociedad, creando y gestionando su repositorio institucional.
- Incorporar en la web, un servicio de acceso público para la consulta, tanto desde la página del IESE como desde las páginas individuales de cada Biblioteca, a través de un catálogo bibliográfico completo (OPAC).
- Capacitar y habilitar al personal de las Bibliotecas por medio de una clave de acceso, en la actualización regular y directa

los contenidos de su página Web, sin tener que depender del área de sistemas.

- Profundizar y formalizar las actividades de formación de usuarios y “alfabetización informacional” que se vienen realizando, articulándolas y coordinándolas con las áreas académicas, de investigación y de extensión, para lograr un mejor aprovechamiento y uso de las Bibliotecas por parte de sus usuarios potenciales.
- Continuar con el programa de capacitación y actualización permanente del personal, en función de los objetivos que se propongan dentro del plan estratégico de desarrollo del servicio de Biblioteca, manteniendo los incentivos y facilidades existentes para asistir a cursos, congresos y otras actividades, ya que esto contribuye a mejorar el grado de pertenencia institucional y el desarrollo profesional de las personas, jerarquizando la Biblioteca.
- Asignar, dentro de lo posible, una partida presupuestaria anual para el servicio de Biblioteca en todos los rubros (actualización y mantenimiento de las colecciones, equipamiento e infraestructura, el personal y su capacitación permanente, etc.), en cuya elaboración participen los directores de todas las Bibliotecas.¹⁰⁰
- Continuar la política de integración en redes de bibliotecas, sistemas de información y catálogos colectivos nacionales, regionales y/o temáticos, que permitan que las Bibliotecas del IESE estén conectadas e integradas a toda iniciativa que exista en la región, participando en proyectos cooperativos que permitan mejorar y ampliar los recursos y servicios existentes.

100 Ver referencia N° 108.

DOCUMENTO



PUBLICO
ORIGINAL

Ejército Argentino
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

"2010 - Año del Bicentenario de la Revolución de Mayo"



C A BUENOS AIRES, 14 de octubre de 2010.

SEÑOR PRESIDENTE,

2810-479116

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de hacerle llegar nuestro parecer sobre la versión final del informe correspondiente a la Segunda Evaluación Externa que la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) elaborara sobre el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE) y que ha llegado a nuestro conocimiento, mediante Nota CONEAU Nro 01203.

En primer lugar, deseo expresar nuestro reconocimiento a la dedicación e idoneidad del Comité de Pares Evaluadores, la consultora de Bibliotecas, los miembros de la CONEAU a cargo de la evaluación y el equipo técnico, quienes evidenciaron un alto grado de apertura y generaron un ámbito propicio para que la comunidad académica del IESE participe con confianza y franqueza, pudiendo manifestar libremente sus debilidades y fortalezas, así como intercambiar experiencias, sugerencias y opiniones.

Respecto de las observaciones y comentarios hechos por nuestro Instituto Universitario al texto preliminar del Informe, su consideración ha constituido una evidencia más del grado de receptividad evidenciado por parte de la Comisión evaluadora a lo largo de todo el proceso, favoreciendo la visión global de nuestra institución.

Relacionado con el contenido del Informe, de su lectura surge la impresión de que los señores evaluadores han percibido los aspectos esenciales de nuestro Instituto y que hacen a su identidad, lo cual es reflejo de la profundidad de la tarea.

Esta voluntad para interpretar la realidad institucional se vio potenciada en el Instituto Universitario con las particularidades del nuestro, el cual fuera creado para satisfacer las necesidades educativas del Ejército Argentino y que, al depender orgánicamente de este último y funcionalmente, del Ministerio de Defensa, cuenta con una autonomía restringida y carece de autarquía económica – financiera, pilares sobre los cuales se sustentan las Universidades Nacionales

Asimismo, valoramos el reconocimiento que los pares evaluadores manifestaron a la atención brindada por el IESE a las recomendaciones de su primer proceso de Evaluación Externa llevado a cabo en el año 2000 y a los esfuerzos realizados para dar una respuesta favorable a todas las observaciones cuya solución no excediera las posibilidades de sus cuadros directivos.

Tal como señalan los pares, el IESE, ha incorporado una característica común a la profesión militar, como es la evaluación permanente, desarrollándola en los aspectos institucionales, en la oferta académica y en la orientación educativa.

Como consecuencia lógica de este desarrollo de la cultura de la evaluación, se generó y consolidó dentro del contexto del Instituto Universitario una dinámica proclive a los procesos de planificación, también propios de la profesión militar, evidenciada en la elaboración de un plan estratégico, caracterizado por la comprensión y visión de la realidad, del contexto, de los actores involucrados y de las complejas relaciones que se establecen entre ellos.

Como corolario de lo expresado, quiero reiterar nuestra conformidad y agradecimiento por el papel desempeñado por la CONEAU a lo largo de todo el proceso evaluativo, dado que manteniendo clara su misión de evaluación ha tenido la capacidad de comprender la cultura y tradición de nuestro Instituto Universitario, realizando aportes significativos, que serán referenciales en las futuras decisiones de nuestro Consejo Superior y en el delineamiento de nuestras acciones estratégicas institucionales.

Finalmente, cabe mencionar que este año 2010, en que el IESE cumple 20 años desde su creación, la finalización de su segunda evaluación externa, considerando que es una de las primeras instituciones universitarias del país en concretarla, ha constituido un motivo de orgullo para nosotros y nos refuerza en el compromiso de continuar en el camino de mejoras de nuestra calidad académica y de plena inserción en el sistema universitario nacional. Estamos convencidos de que el criterio adoptado en 1999, cuando el Instituto decidió por primera vez someterse a estos procesos de evaluación, con la incertidumbre que inicialmente ello provocó, fue una medida acertada dado que permitió el sostenido crecimiento de nuestra institución universitaria.

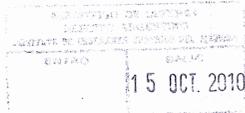
Sin otro particular, saludo a Ud con mi más distinguida consideración.



General de Brigada GUSTAVO EDUARDO LUX
Rector del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército



SEÑOR
PRESIDENTE
COMISION NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACION UNIVERSITARIA
Lic D NESTOR RAUL PAN
S / D













Este libro se terminó de imprimir en el mes de
julio de 2011 en los Talleres de
Arte Gráfica NesDan S.R.L.
Virrey Cevallos 1975 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Teléfonos: (5411) 4305 5357 / 1665
www.nesdansrl.com.ar - nesdan@nesdansrl.com.ar