
Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

Proyecto N° 10.098/07: Especialización en Dirección Estratégica de Organizaciones, Universidad Católica de Salta, Escuela de Negocios. Dictamen considerado por la CONEAU el día 3 de Marzo de 2008 durante su Sesión N° 262.

I) Consideración de la presentación original efectuada por la institución

El proyecto de carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Organizaciones, de la Universidad Católica de Salta (UCASAL), Escuela de Negocios, a dictarse en la ciudad de Salta, provincia de Salta, informa como fecha de inicio el año 2008. Propone una modalidad presencial y su dictado tendrá carácter continuo; su plan de estudios es estructurado.

Las carreras de grado que se dictan en la unidad académica son: Licenciatura en Higiene y Seguridad en el Trabajo, que cuenta con título oficialmente reconocido por el Ministerio de Educación (ME) mediante Resolución Ministerial (R.M.) N° 1519/05; Licenciatura en Comercialización que cuenta con título oficialmente reconocido por el ME mediante R.M. N° 1228/98; Licenciatura en Gestión de la Educación General Básica que cuenta con título oficialmente reconocido por el ME mediante R.M. N° 1031/01. Las carreras de posgrado que se dictan en la unidad académica son: Especialización en Seguridad e Higiene del Trabajo, acreditada con categoría Cn mediante Resolución CONEAU N° 046/02 y que cuenta con título oficialmente reconocido por el ME mediante R.M. N° 0036/98; Maestría en Gestión Ambiental, acreditada como proyecto mediante Resolución CONEAU N° 278/04 y que cuenta con título oficialmente reconocido por el ME mediante R.M. N° 1343/04; Maestría en Administración de Negocios, acreditada mediante Resolución CONEAU N° 962/99 y que cuenta con título oficialmente reconocido por el ME mediante R.M. N° 0713/97; y Especialización en Gerenciamiento de Empresas Vitivinícolas, Maestría en Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil y Maestría en Agronegocios, todas las cuales fueron presentadas ante la CONEAU como proyectos y obtuvieron dictamen favorable, pero aún no cuentan con título oficialmente reconocido por el ME.

Se presenta la siguiente normativa: Resolución (Res.) Rectoral N° 286/07, por la cual se crea la carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Organizaciones y se aprueba su plan de estudios; Res. Rectoral N° 287/07, mediante la cual se aprueba el Reglamento de Funcionamiento de la Especialización, el cual figura como anexo; Res. Rectoral N° 304/07, por la cual se designa al Director de la Especialización; Res. Rectoral N° 1105/05, mediante la cual se aprueba el Reglamento de la Escuela de Negocios de la UCASAL que obra en anexo;

Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

y Res. Rectoral N° 1341/06, mediante la cual se aprueba el Régimen de Subvenciones Arancelarias también obrante en anexo.

Se informan 19 convenios marco (de los cuales se presentan 8) y 4 convenios específicos.

Está previsto el otorgamiento de becas. A partir de convenios firmados con el Consejo Profesional de Ingenieros de Salta y el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, la Escuela de Negocios otorgará reducciones arancelarias (no así en la matrícula) a los alumnos que estén matriculados en las mencionadas instituciones. También se otorgarán reducciones arancelarias a ex-alumnos y docentes de la Universidad. Los aspirantes podrán solicitar reducciones arancelarias parciales o totales, para lo cual deberán presentar la documentación que se les solicite a tal efecto. Conforme a la documentación presentada y a la información adicional recogida en la entrevista personal, el Comité Académico confeccionará una lista de postulantes seleccionados, y una segunda lista de postulantes aceptados pero en espera, quienes podrán ocupar las vacantes que eventualmente liberen los aspirantes seleccionados en primer término. Estos listados serán elaborados de acuerdo a un orden de mérito en el cual se considerarán la formación académica, la trayectoria profesional y formativa no académica, y las posibilidades de pago de los solicitantes. No se explicita la fuente de financiamiento de estos beneficios y tampoco se informan previsiones relativas a matrículas máxima o mínima de alumnos. De todas formas, el sistema de subvenciones arancelarias informado tiene en cuenta aspectos de rendimiento académico, mérito y cooperación y está debidamente reglamentado.

La estructura de gobierno está conformada por un Director, un Subdirector y un Comité Académico integrado por 5 miembros.

El Director debe ser designado por el Consejo Académico y el Rector de la UCASAL, a propuesta del Comité Académico de la Especialización y del Decano de la Escuela de Negocios. Este realiza la selección según el procedimiento previsto en los artículos 8, 9 y 10 del Reglamento de la Escuela. Entre las funciones del Director se cuentan: coordinar el proceso de gestión académica y administrativa del posgrado, al igual que la programación curricular de las materias y seminarios; supervisar el dictado de las asignaturas y las actividades de tutoría, a través de la observación directa o de otros mecanismos que considere convenientes; proponer a la Escuela de Negocios la designación de profesores a cargo de asignaturas y seminarios del posgrado; supervisar el desempeño de los alumnos, al igual que

Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

el cumplimiento de los requisitos de permanencia o egreso y el desarrollo de los trabajos finales; promover reuniones de trabajo entre los docentes, destinadas a garantizar la calidad del proceso de formación; velar por el cumplimiento del reglamento y de los objetivos generales y específicos del posgrado; elaborar y aplicar un instrumento de evaluación de los docentes por parte de los alumnos al finalizar cada asignatura; informar al Comité Académico sobre el desarrollo de la Especialización; formar parte del Comité de Admisiones de la Especialización e integrar el Comité Académico; proponer al Consejo Académico de la Escuela de Negocios la nómina de candidatos para la conformación del Comité Académico.

Entre las funciones del Subdirector se cuentan: colaborar en la coordinación del funcionamiento de las actividades académicas; integrar el Comité de Admisiones y el Comité Académico; reemplazar al Director en caso de ausencia.

En cuanto al Comité Académico, se encargará de: asesorar al Director en la elección del cuerpo académico; aprobar los programas analíticos de las asignaturas del plan de estudios, al igual que la planificación de las restantes actividades académicas; supervisar el cumplimiento del plan de estudios y revisarlo en forma periódica, analizando su actualización y pertinencia y elaborando propuestas para su eventual modificación; participar en el Comité de Admisiones; designar al tutor del trabajo final; analizar y proponer mecanismos de articulación de la Especialización con otros posgrados de la UCASAL o de otras universidades; actuar como recurso de última instancia en casos de conflicto entre la Dirección, la Subdirección y alumnos y/o profesores; proponer a la Escuela de Negocios las modificaciones reglamentarias que considere necesarias, para su posterior elevación al Consejo Superior y al Rector; evaluar y aprobar las solicitudes de reducción arancelaria, entre otras.

El Director es Licenciado en Ciencias Políticas y Especialista en Administración Pública (Universidad del Salvador). En la actualidad se desempeña como profesor titular de las cátedras de Sociología Organizacional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, de Sociología de las Organizaciones en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires y de Sociología de las Organizaciones en la Universidad Nacional de Tres de Febrero. Acredita antecedentes en docencia universitaria y la gestión académica, así como también desempeño fuera de ese ámbito. No está adscripto a organismos de promoción científico- tecnológica. Cuenta con experiencia en la dirección de tesis de maestría. Su producción científica más reciente

**Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria**

comprende 5 publicaciones en medios sin arbitraje y 14 desarrollos no pasibles de ser protegidos por títulos de propiedad intelectual, a los que se añaden 1 participaciones en reunión científica como organizador. También ha integrado jurados de evaluación de instituciones e integrado comités para la acreditación de carreras de posgrado.

El plan de estudios fue aprobado en el año 2007, por Resolución Rectoral N° 286/07. La duración total prevista para la carrera es de 12 meses reales de dictado, con un total de 440 horas obligatorias (380 teóricas y 60 prácticas), a las que se agregan 60 horas dedicadas a actividades practicas estipuladas en el plan de estudios (se las destinará a pasantías).

La modalidad de evaluación final consiste en un trabajo final integrador. Deberá ser que una presentación y defensa individual oral y escrita que integre una aproximación conceptual, basada en los contenidos trabajados en las asignaturas y a partir de la experiencia de pasantía. Los trabajos finales tendrán una extensión fijada entre 30 y 50 páginas impresas a doble espacio, y deberán ser presentados como máximo dentro de los 24 meses a partir de la fecha de aprobación de la última asignatura.

El cuerpo académico está formado por 13 integrantes estables y un invitado. De los estables, 6 poseen título de doctor, 3 título de magister, 4 título de especialista y 1 título de grado. El docente invitado posee título de doctor. Los integrantes del cuerpo académico han desarrollado su trayectoria en las áreas disciplinares de Contabilidad, Administración, Ingeniería Química, Psicología, Educación, Economía, Ciencias Políticas y Filosofía. En los últimos cinco años 11 han dirigido tesis de posgrado, 8 cuentan con producción científica y 9 han participado en proyectos de investigación. Cinco tienen adscripción a organismos de promoción científico – tecnológica. Once han desarrollado experiencia en el ámbito no académico (empresas de consultoría y bancos del ámbito privado, y ministerios o secretarías públicos, entre otros).

Se informan 1 actividad de investigación y 3 actividades de transferencia desarrolladas en el ámbito del cual surge esta propuesta.

1. Inserción institucional, marco normativo y conducción del posgrado

Los fundamentos que sustentan la creación de la carrera son adecuados. La inserción de este proyecto en el medio académico es igualmente adecuada, ya que la Universidad cuenta con una Escuela de Negocios. La propuesta permitirá dar respuesta a necesidades estratégicas actuales del entorno social y empresarial local, regional, nacional y mundial.

**Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria**

El proyecto está estrechamente vinculado con las carreras de Licenciatura en Comercialización, Maestría en Administración de Negocios, Especialización en Gerenciamiento de Empresas Vitivinícolas, Maestría en Gestión de Organizaciones de la Sociedad Civil y Maestría en Agronegocios. El plantel docente propuesto para la Especialización participa en distintas actividades de la unidad académica.

Las líneas de investigación desarrolladas por los docentes están en concordancia con la temática de la Especialización. Esto aportará un cúmulo de experiencias importantes para el desarrollo del proyecto y la formación de los cursantes.

La normativa presentada es coherente y pertinente para regular el desarrollo de esta Especialización, excepto en lo relativo a los requisitos de admisión, que admiten objeciones.

De entre los convenios presentados se destaca el acuerdo de cooperación celebrado entre la Universidad Católica de Salta y la Sociedad Rural Salteña, aprobado por Res. Rectoral N° 119/94 de la UCASAL, en el cual se consigna la posibilidad de que los alumnos realicen allí pasantías.

La estructura de gestión del posgrado se considera equilibrada, y adecuada en cuanto a la distribución de responsabilidades y funciones asignadas a cada uno de sus miembros.

En síntesis, el proyecto se inserta en la Escuela de Negocios de la UCASAL y guarda estrecha relación con las temáticas de las carreras de grado y posgrado que se dictan en ella. Las posibilidades de inserción en el medio están garantizadas mediante convenios como el de la Sociedad Rural Salteña. En líneas generales, el marco normativo es adecuado, y tanto la estructura de gestión como los antecedentes de sus integrantes son suficientes para una eficiente administración de este posgrado.

2. Diseño, duración y desarrollo del plan de estudios

Tanto la organización de las actividades curriculares como su duración y distribución en el tiempo se consideran adecuadas.

Los contenidos de los programas y los objetivos fijados para las asignaturas son coherentes y responden al perfil del graduado pretendido y a las necesidades del medio. La bibliografía se considera suficiente y actualizada.

Las asignaturas que componen el plan de estudios serán evaluadas mediante exámenes o trabajos individuales pautados por el cuerpo docente al inicio de cada asignatura. Las asignaturas se considerarán aprobada cuando los alumnos obtengan calificaciones iguales o

**Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria**

mayores que 6. La modalidad propuesta se considera adecuada, pero se sugiere complementarla en cada caso con algún tipo de evaluación grupal (como podría ser la presentación de casos que contengan selección de alternativas, toma de decisiones, negociación u otros), teniendo en cuenta que los egresados deberán interactuar en un nivel que exige la toma de decisiones en conjunto y en forma interdisciplinaria.

El trabajo final consistirá en una presentación individual escrita, que deberá vincular una aproximación conceptual basada en los contenidos trabajados en las asignaturas aplicados con una experiencia, problema o caso concreto. Esta previsión se considera apropiada.

Las actividades de formación práctica se canalizarán a través de pasantías, para cuya realización se han celebrado convenios marco con distintos organismos, en los que se consigna la posibilidad de que los alumnos de la UCASAL realicen pasantías, y a los que se considera pertinentes al objetivo y los contenidos de la currícula. El seguimiento y evaluación permanente de los alumnos durante la instancia de pasantía quedará a cargo de supervisores pedagógicos, quienes deberán monitorear el proceso de modo tal que permita certificar el logro de las competencias pretendidas por parte de los cursantes. La duración mínima de cada pasantía será de 2 meses; la actividad de cada pasante que no podrá superar los 5 días a la semana, con jornadas de hasta 6 horas diarias.

Serán requisitos de admisión: poseer título de grado, expedido por universidades argentinas públicas o privadas legalmente reconocidas o por universidades extranjeras, en las áreas de Economía, Administración, Derecho, Ingeniería, Psicología o Relaciones del Trabajo; o bien, título otorgado por instituciones de educación superior no universitaria correspondientes a carreras de 4 años o más de duración y relacionado con las áreas señaladas. En caso de solicitar admisión egresados de otras carreras, se procederá a una evaluación de sus antecedentes profesionales y académicos, por parte del Comité de Admisiones y éste podrá establecer como requisito adicional la aprobación de los cursos propedeúticos o un examen de ingreso. En todos los casos, el proceso de selección de aspirantes quedará a cargo de un Comité de Admisiones conformado por el Director, el Subdirector y un miembro del Comité Académico. El Comité de Admisiones: evaluará el curriculum vitae del aspirante, atendiendo a su formación y trayectoria académica y profesional; lo entrevistará, y -en el caso de egresados de carreras diferentes a las detalladas en la normativa- podrá establecer como requisito adicional la aprobación de los cursos

Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

propedeúticos propuestos o de un examen de ingreso; y recomendará -cuando ello corresponda- el otorgamiento de reducciones arancelarias.

Con respecto a los requisitos de admisión, en primer lugar corresponde puntualizar que la evaluación de los antecedentes académicos y profesionales de los aspirantes con título diferente a los claramente especificados en la normativa -tarea que realizaría el Comité Académico- podría resultar insuficiente, por lo cual se sugiere que los cursos propedeúticos propuestos revistan carácter obligatorio para todos los postulantes con formación de base distinta de las Ciencias Económicas y Empresariales, y que ese requisito sea incorporado a la normativa. Por otra parte, del análisis del Reglamento de Funcionamiento de la Especialización no surge que estén previstos criterios o acciones específicamente destinados a regular la admisión de los aspirantes egresados de institutos de formación superior no universitaria, lo cual se considera inadecuado. Tanto los criterios para decidir la admisión de esos postulantes como el procedimiento a seguir en tales casos deberían consignarse claramente en la normativa.

En síntesis, el diseño del plan de estudios es coherente. El contenido de las asignaturas concuerda con los objetivos propuestos y con el perfil del graduado pretendido. Los requisitos de admisión deberían modificarse en forma acorde con los señalamientos realizados.

3. Proceso de formación

El cuerpo docente, en general, cuenta con los antecedentes académicos, profesionales y de investigación suficientes para el dictado del posgrado y desarrollo de tutorías.

Existe correspondencia entre las áreas de formación de los docentes y las actividades curriculares que tienen a cargo. Los antecedentes en investigación presentados se consideran directamente relacionados con la temática del proyecto.

Los antecedentes de los integrantes del cuerpo académico en la dirección de tesis, tesinas, trabajos finales y proyectos de investigación se consideran adecuados para el correcto desarrollo de la Especialización.

En función de los antecedentes analizados, la conformación del plantel docente se considera apropiada.

La unidad académica destinará 1 aula con capacidad para 60 personas y 1 oficina con capacidad para 5 personas para el dictado de la Especialización. Estos espacios son adecuados para llevar adelante la propuesta.

**Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria**

La Universidad dispone de 1 gabinete de informática equipado con 19 computadoras Pentium Celeron de 333 Mhz, con 64 Mb de Memoria RAM y disco duro de 4.3 Gb, todas ellas en red y con acceso a Internet. Estos equipos se consideran suficientes.

Se informa que los alumnos del posgrado tendrán acceso exclusivo a la Biblioteca “Raul Macchi” de la Escuela de Negocios de la UCASAL, la cual cuenta con 450 están relacionados con la Especialización y está suscripta a 6 publicaciones periódicas especializadas en el tema del posgrado. Asimismo, dispone de acceso a una base de datos propia, y está equipada con 10 computadoras con acceso a Internet que podrán ser empleadas por alumnos y docentes.

Si bien tanto la superficie de la Biblioteca como su capacidad son algo reducidas, se considera que el acervo bibliográfico disponible es suficiente.

En síntesis, la calidad del proceso de formación se considera apropiada. La Institución dispone de recursos físicos suficientes y cuenta con un cuerpo académico adecuado. Todos sus integrantes tienen antecedentes en cuanto a experiencia profesional, realización de consultorías y relación con el medio empresarial y productivo.

4. Resultados y mecanismos de revisión y supervisión

Para concluir la Especialización el alumno deberá realizar un trabajo final que consistirá en una presentación individual escrita con posterior defensa oral, y que deberá integrar una aproximación conceptual de un problema o caso concreto basada en los contenidos trabajados en las asignaturas y a partir de la experiencia de pasantía. El alumno elegirá de entre los miembros del cuerpo académico un tutor, elección que deberá contar con la aceptación del Director. El tutor efectuará el seguimiento de la elaboración del trabajo final, desde la selección del tema hasta el momento de su presentación. El trabajo final se enviará simultáneamente para su evaluación a un integrante del cuerpo académico de la Especialización y a un evaluador externo designado por el Comité Académico, quienes deberán emitir una opinión escrita y fundamentada sobre el trabajo dentro de los 60 días de haberlo recibido. Una vez aprobado el trabajo, la UCASAL procederá a archivarlo y ponerlo a disposición para consulta.

El plazo máximo propuesto para la entrega del trabajo final (24 meses a partir de la aprobación de la última asignatura) se considera excesivo. Teniendo en cuenta tanto las

Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

características del trabajo final requerido como el tipo de posgrado propuesto, se sugiere reducir este plazo a 6 meses.

La actividad de investigación informada se relaciona con la temática del proyecto y su desarrollo podría tener un impacto significativo en la formación de los alumnos. En cuanto a las actividades de transferencia, aunque sus temáticas se vinculan con la temática del proyecto todas ellas habían concluido al momento de efectuarse la presentación.

La evaluación del desempeño docente forma parte de las funciones asignadas al Director y Subdirector de la Especialización. El reglamento establece la posibilidad de que observen clases, apliquen instrumentos de evaluación de resultados y recurran a otros medios que consideren necesarios. También a efectos del seguimiento del desempeño docente, están previstas la realización de reuniones periódicas de los profesores con el Director o el Subdirector y la aplicación de encuestas de satisfacción a los alumnos al concluir cada asignatura. La planificación de las actividades académicas de la Especialización deberá prever instancias de encuentro entre los docentes de las asignaturas y los alumnos, a concretarse en horarios extracurriculares, a los fines de posibilitar la realización de consultas específicas sobre los contenidos trabajados. En los casos en los que no sea posible contar con la presencia de algún docente, el Director o el Subdirector deberán suplir esa ausencia. Además, para la realización del trabajo final se asignará a cada alumno un tutor elegido de entre los miembros del cuerpo académico, el cual realizará el seguimiento del alumno y deberá convenir con al menos una reunión trimestral. Los mecanismos previstos para el seguimiento del desempeño docente y de revisión y supervisión de los docentes se consideran adecuados.

En síntesis, la modalidad del trabajo final es adecuada y se encuentra debidamente reglamentada, pero se sugiere disminuir el plazo máximo previsto para la entrega del mismo ya que podría resultar excesivo) Los mecanismos previstos para el seguimiento del desempeño docente y de revisión y supervisión de los docentes son igualmente adecuados, por lo cual se estima que podrán alcanzarse los resultados esperados.

Análisis global de la situación actual del proyecto de carrera, considerando las medidas de mejora propuestas.

No se proponen planes de mejoras.

Los requisitos de admisión deberían modificarse en forma acorde a los señalamientos previamente realizados, al igual que el plazo máximo previsto para la entrega del trabajo final.

Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria

Más allá de estas observaciones, el proyecto evidencia fortalezas. El proyecto se responde a necesidades estratégicas actuales del entorno empresarial y social local, regional, nacional e internacional, se insertará en la Escuela de Negocios de la Universidad, y guarda vinculación con varias carreras de grado y de posgrado que ya se dictan en la unidad académica. El plan de estudios pone de manifiesto un enfoque sistémico y un eje temático central, y se apoya en bibliografía específica, suficiente y actualizada. La formación de los alumnos se complementará con pasantías y un trabajo final conveniente. Tanto la experiencia en el ámbito empresarial que acredita un número significativo de los docentes como los aportes que éstos podrán realizar al desarrollo y formación de los cursantes se consideran relevantes, al igual que los antecedentes del Director y de los miembros del Comité Académico. Con excepción de los dos aspectos observados, la normativa es clara, coherente y adecuada, y se dispone de infraestructura, equipamiento y fondo bibliográfico suficientes para el desarrollo de esta propuesta.

II) Recomendación de la CONEAU

Por lo expuesto, la CONEAU recomienda que se otorgue el reconocimiento oficial provisorio de su título al proyecto de carrera de Especialización en Dirección Estratégica de Organizaciones, Universidad Católica de Salta, Escuela de Negocios, a dictarse en la ciudad de Salta, Prov. de Salta.

Se efectúan las siguientes recomendaciones para el mejoramiento de la calidad:

- Se reduzca el plazo máximo previsto para la presentación del trabajo final.
- Se modifiquen los requisitos de admisión en forma acorde a lo indicado en los considerandos, y se incorporen esas modificaciones en la normativa.