Entre 1998 y 2004 la CONEAU publicó veintiun informes en su serie de "Evaluaciones Externas". Al retomar esa tarea en el año del Bicentenario, se editaron 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

Durante el año 2011, se publicaron 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

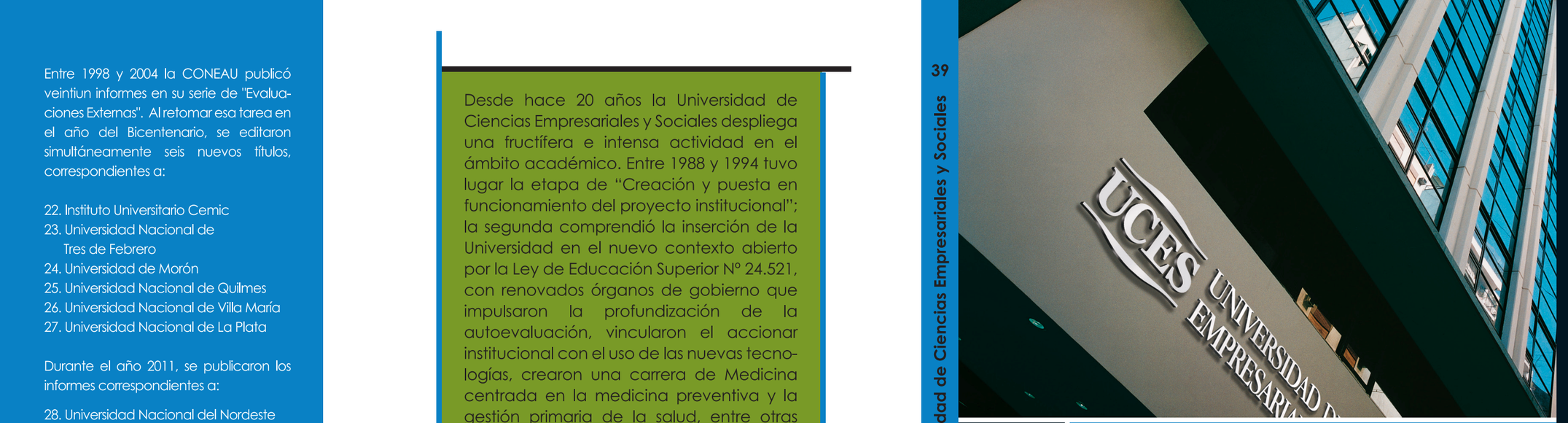
Al proseguir la serie "Informe de Evaluación Externa" en 2012 se edita el correspondiente a:

37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico

Desde hace 20 años la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales despliega una fructífera e intensa actividad en el ámbito académico. Entre 1988 y 1994 tuvo lugar la etapa de "Creación y puesta en funcionamiento del proyecto institucional"; la segunda comprendió la inserción de la Universidad en el nuevo contexto abierto por la Ley de Educación Superior Nº 24.521, con renovados órganos de gobierno que impulsaron la profundización de la autoevaluación, vincularon el accionar institucional con el uso de las nuevas tecnologías, crearon una carrera de Medicina centrada en la medicina preventiva y la gestión primaria de la salud, entre otras iniciativas. Desde 1998 hasta 2003 se desarrolló la etapa de "Inserción de la oferta académica en los marcos normativos aplicados por la Coneau". En 2004 un decreto del PEN dispuso el reconocimiento definitivo de la UCES, cuyas actividades se habían iniciados en 1992. Se consolidó a partir de entonces el proyecto institucional, con una sostenida expansión de la oferta académica, tanto para la docencia como para la investigación.

Ministerio de Educación
Presidencia de la Nación

ISBN 978-987-27083-9-9



39 Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

39 UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Informe de Evaluación Externa

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Ministerio de Educación
República Argentina

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.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ARGENTINA

Néstor Pan
Presidente

Luis María Fernández
Vicepresidente

Daniel Baraglia
Mariano Candioti
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 Area 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

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

Comité de Pares Evaluadores
Martin Aiello
Carlos Gowland
Guillermo Grosskopf
Carlos Scornik

Consultor para el área de Bibliotecas
Daniel Spina

Miembros responsables de CONEAU
Néstor Pan
Arnaldo Tenchini

Técnica responsable de CONEAU
Marisa Coler

Buenos Aires, 2012

Universidad de Ciencias Empresariasles y Sociales
Dirigido por Jorge Lafforgue. - 1a ed. -
Buenos Aires : CONEAU, 2012.
120 p. ; 20x13 cm. - (Informe de evaluación externa; 39)

ISBN 978-987-27083-9-9

1. Enseñanza Superior. 2. Investigación. I. Lafforgue, Jorge, dir.
CDD 378.007

Fecha de catalogación: 29/10/2012

Diseño de tapa: *sisCONEAU*

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

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

ÍNDICE

PRIMERA PARTE 11

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN 13
I.1 Antecedentes 13
I.2 Evolución Institucional 14
I.3 Misión y Visión 16
I.4 Estructura de Gobierno 18
I.4.1 El Rectorado 18
I.4.2 El Superior Consejo Académico 18
I.4.3 El Consejo de Administración 18
I.4.4 Otras disposiciones 20
I.4.5 Las Facultades 20
I.5 Proceso de Evaluación Institucional 21
I.6 Principales cambios ocurridos desde la Primera Evaluación Externa 23
I.7 La Evaluación por Pares Evaluadores 23

SEGUNDA PARTE 25

II. GOBIERNO Y GESTIÓN 27
II.1 Gestión Institucional y Administrativa 27
II.2 Nueva gestión rectoral 27
II.3 Planeamiento 30
II.3.1 Planes vigentes 30
II.3.2 Capacidad institucional para cumplir con la planificación prevista 33
II.4 La estructura organizativa y su concordancia con la normativa institucional 35
II.5 Clima organizacional 36
II.6 Relaciones con el medio 36
II.7 Conclusiones 37

III. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA 41
III.1 Análisis de la Información Contable 41
III.1.1 Activo 41
III.1.2 Pasivo 43
III.1.3 Patrimonio Neto 44
III.1.4 Recursos 46
III.2 Presupuesto 47
III.3 Administración 48
III.4 Recursos Humanos no Docentes 49
III.5. Equipamiento 49
III.5.1 Sistemas y Equipamiento Informático 49
III.5.2 Equipamiento Audiovisual 51
III.6 Infraestructura Edilicia 51
III.7 Conclusiones 52
III.7.1 Información Contable, Presupuesto y Administración 52
III.7.2 Recursos Humanos no Docentes 54
III.7.3 Equipamiento e Infraestructura Edilicia 54

IV. DOCENCIA 55
IV.1 Estructura de gestión académica de la docencia 55
IV.2 Docencia de grado y pregrado 56
IV.2.1 Criterios asociados al desarrollo curricular de las carreras de grado 58
IV.2.2 Apoyo pedagógico y seguimiento docente 59
IV.2.3 Modalidad de educación virtual 60
IV.2.4 Modalidades pedagógicas y metodologías de enseñanza y aprendizaje 61
IV.3 Alumnos y egresados de grado 62
IV.3.1 Atención al ingresante de carreras de grado 66
IV.4 Cuerpo docente de las carreras de grado 66
IV.5 Docencia de posgrado 66
IV.6 Conclusiones 70

V. INVESTIGACIÓN 73
V.1 Las actividades de investigación 73
V.2 Actividades interinstitucionales e internacionales 77
V.3 Conclusiones 78

VI. EXTENSIÓN 79
VI.1 Actividades de extensión 79
VI.2 Las prácticas profesionales, editorial y otros departamentos 82
VI.3 Conclusiones 83

VII. BIBLIOTECA 85
VII.1 Organización administrativa y recursos humanos 85
VII.2 Infraestructura 86
VII.3 Servicios brindados por la Biblioteca 86
VII.4 Colecciones 87
VII.5 Desarrollo de colecciones y política de adquisiciones 88
VII.6 Usuarios y préstamos 90
VII.7 Políticas de capacitación en el uso de los recursos de la Biblioteca 90
VII.8 Repositorio Digital 91
VII.9 Cooperación 92
VII.10 Conclusiones 92

VIII. SEDE RAFAELA Y CONVENIOS UCES-UTN 95
VIII.1 Sede Rafaela 96
VIII.2 Convenio UCES-UTN en Resistencia 97

TERCERA PARTE 99

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES 101
IX.1 Conclusiones 101
IX.2 Recomendaciones 107
IX.2.1 Gobierno y Gestión 107

IX.2.2 Gestión Económica Financiera 108
IX.2.3 Docencia 108
IX.2.4 Investigación 109
IX.2.5 Extensión 110
IX. 2.6 Biblioteca 110

DOCUMENTO 111

Primera parte

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

I.1 Antecedentes

La Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) fue presentada como proyecto al entonces Ministerio de Cultura, Educación y Justicia de la Nación en septiembre de 1989, siendo aprobado por Resolución Ministerial Nº 870 en octubre de 1991, e iniciando sus actividades en el año 1992. Sus promotoras fueron la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales (FAECC) y la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE), esta última presidida a la sazón por el Dr. Horacio O´Donnell. Él mismo fue quien dirigió el equipo que preparó el proyecto, acompañado por el Ing. Carlos Burundarena, el Dr. Mario Calvi, el Dr. Horacio Bullrich y el Dr. Rogelio Vedota.

En su primera etapa, el proyecto contemplaba cinco carreras de grado, en tres facultades, y seis carreras de posgrado.

Su primer Rector fue el Ing. Carlos Burundarena y el primer Consejo Académico lo integraban el Dr. René Favaloro, el Dr. Julio Oyhanarte, el Dr. Ricardo De Luca, el Dr. Eugenio Puciarelli, el periodista Alberto Borrini y el Dr. Enrique Costa Lieste. A partir de 1994 asumió el Rectorado el Dr. Horacio O´Donnell, quien lo ejerció hasta 2007. Luego le sucedió el Dr. Juan Carlos Gómez Barinaga hasta el 2010, año en el que asumió el actual Rector, Dr. Gastón O´Donnell. La gestión iniciada en 1994 tuvo como objetivo central adecuar el proyecto original al nuevo escenario que planteaba la sanción de la Ley Federal de Educación y la Ley de Educación Superior, incluyendo entre sus acciones principales la creación de la Facultad de Ciencias de la Salud y del Vicerrectorado de Evaluación Universitaria.

Un hito significativo en la vida institucional de UCES fue el acuerdo de evaluación externa suscripto con CONEAU en abril de 2002, en el marco de la Ordenanza 28/01, la cual vincula el procedimiento de evaluación externa con la solicitud de reconocimiento definitivo de la Institución. En ese contexto, con fecha 19 de diciem-

bre de 2003, la CONEAU recomendó al Ministerio de Educación el reconocimiento definitivo de UCES como Institución universitaria privada con los alcances del artículo 65º de la Ley 24.521 y su reglamentación. El reconocimiento definitivo fue otorgado por el Poder Ejecutivo Nacional por Decreto Nº 1426/2004.

I.2 Evolución Institucional

La UCES inicia sus actividades formalmente en 1992 con una organización en dos facultades, Ciencias Empresariales y Comunicación Social, y cinco carreras de grado: Licenciatura en Publicidad, Licenciatura en Periodismo, Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Comercio Exterior y Licenciatura en Administración de Empresas. A este período inicial el Informe de Autoevaluación Institucional (IAI) lo denomina "Primera etapa de creación y puesta en funcionamiento del proyecto institucional" y abarca desde 1988 a 1994.

En lo que el IAI define como "Segunda época de inserción de la UCES en el nuevo contexto abierto por la Ley de Educación Superior Nº 24.521" se elabora un plan de trabajo por parte de los renovados órganos de gobierno, que estuvo compuesto de seis ejes:

El primero consistió en ampliar y profundizar el sistema de autoevaluación crítica que UCES venía desarrollando y conformar Institutos destinados al servicio de la sociedad y centrados en la difusión del conocimiento.

El segundo eje tenía como objetivo vincular el accionar institucional con el uso de las nuevas tecnologías.

El tercer eje tenía como finalidad crear (en 1996) una Vicerrectoría específica para atender los asuntos relacionados con la evaluación y la acreditación.

El cuarto eje apuntaba a insertar la visión de la Institución en una perspectiva que articulara una mirada local con el desarrollo nacional. Un hito emergente en el desarrollo de esa visión institucional fue la realización entre 1995 y 1996 de un estudio para evaluar la posibilidad de abrir una subsede en la Ciudad de Rafaela, cuyas carreras estuviesen íntimamente ligadas con la tarea productiva y la

vida económica de la región. La UCES gestionó en 1997 la autorización que el Ministerio de Cultura y Educación finalmente acordó en 1998 por Resolución Nº 1981 del 28/9/98.

El quinto eje estaba dirigido a impulsar la vinculación con universidades del exterior y el sexto se proponía la creación de la carrera de Medicina, con la particularidad de centrar la formación en la medicina preventiva y la gestión primaria de la salud, proponiendo un perfil de egresado con capacidades de gerenciamiento y proyección social en el marco del Sistema Nacional de Salud. Esta carrera introdujo a la UCES en el proceso de acreditación de grado previsto en el artículo 43º de la Ley de Educación Superior.

Seguidamente el IAI define una tercera etapa a la que denomina "Etapa de inserción de la oferta académica en los marcos normativos aplicados por la CONEAU" y abarca desde 1998 a 2003.

Esta etapa está caracterizada por la continuidad del trabajo en la selección de docentes, actualización de programas, desarrollo de proyectos de investigación, constitución de institutos y ampliación de los convenios con entidades nacionales y extranjeras. Durante este período se crea la Escuela de Negocios, Maestrías y Posgrados, que luego darían origen a la Escuela de Negocios y al Departamento de Posgrado, respectivamente.

Acorde con lo dispuesto por la Ley de Educación Superior, en abril de 2002 se suscribe un convenio con CONEAU por el cual la UCES decide afrontar su primera evaluación externa, con la particularidad de vincular ese procedimiento con la solicitud de autorización definitiva. Como se mencionó anteriormente dicho proceso culminó en el Decreto del PEN No 1426/2004 que dispuso el reconocimiento definitivo.

Por último, el IAI plantea una cuarta etapa entre 2004 y 2010 a la que denomina "Etapa de consolidación del proyecto institucional". La misma está influenciada por el proceso de autoevaluación institucional y por las recomendaciones señaladas por la evaluación externa llevada a cabo por CONEAU. En este período se profundiza el proceso de reestructuración del sistema de facultades y unida-

des académicas, desarrollo de redes, creación de nuevas carreras y aliento a la investigación. También se crean nuevas actividades de extensión, a la vez que se incorporan nuevos grupos académicos con el fin de sostener la expansión de la oferta académica, tanto para la docencia como para la investigación.

I.3 Misión y Visión

El Estatuto de la Fundación Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales ha sido actualizado mediante una reforma de fecha 31 de diciembre de 2003. En el artículo 1º de dicho documento se consigna que la misión de la entidad es: "gestionar académica y administrativamente a la UCES para lo cual procurará la formación académica, humanística y científica en las distintas profesiones cuya enseñanza impartirán sus diversas Facultades, Cátedras o Institutos, en Carreras de Grado y Posgrado, o en Cursos, Jornadas, Seminarios o Congresos de acuerdo con la Constitución Nacional, las leyes y normas que rigen la actividad de las universidades de gestión privada, las disposiciones del Ministerio de Educación (cualquiera sea la denominación que le asigne la Ley de Ministerios), las disposiciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria y del ordenamiento legal vigente y de este Estatuto."

En el artículo 2º, inciso primero, se define la visión para la UCES, respondiendo al paradigma "la excelencia: un compromiso". En dicho artículo se concibe a la excelencia como "el producto dinámico de un proceso de enseñanza-aprendizaje constantemente renovado y actualizado, que se corporiza en sus egresados y no se agota en la evaluación de la preparación que ellos obtengan sino en los servicios y en los aportes que gracias a ese recurso puedan prestar y efectuar a la sociedad, destinataria en definitiva de los beneficios que brinda la educación".

A continuación, en el inciso segundo del mismo artículo se establece la misión de la UCES como un accionar que se "concentra en tres campos: la docencia, dirigida a brindar formación académica, humanística y científica en las distintas disciplinas cuya enseñanza

imparten sus distintas unidades académicas, en carreras de grado y posgrado; la investigación, dedicada a generar, conservar, promover, transmitir y consolidar conocimientos científicos, tecnológicos y culturales, para la formación integral de docentes y alumnos, en un ámbito de equilibrio entre las tradiciones y las innovaciones y en la búsqueda permanente de enfoques integradores con la comunidad, y la Extensión y la Transferencia, dirigidas a insertar a la Universidad en la comunidad y a propiciar que instituciones, empresas y personas realicen aportes al proceso de enseñanza-aprendizaje".

Los propósitos de su misión son los siguientes:

Generales:

- Mantener actualizada su oferta de carreras.
- Mantener estrecha relación con instituciones de índole diversa del país y del exterior.

De Docencia:

- Conformar una comunidad educativa.
- Con las más altas calificaciones posibles.
- Procurar el perfeccionamiento de los profesores.
- Alentar su capacitación integral.
- Escuchar las opiniones de los alumnos.
- Fomentar relaciones de cooperación e intercambio.
- Procurar la creación de becas y otros géneros de ayuda para quienes carezcan de los medios para afrontar los aranceles.

De Investigación:

- El fomento de la investigación aplicada y el pensamiento crítico.
- Orientar la misma de modo que sus aportaciones científicas y tecnológicas sean útiles a la comunidad en general y a quienes puedan aplicar dichos conocimientos en beneficio de la sociedad.

De Extensión y Transferencia:

- Realizar intercambios en las áreas científica y técnica y realizar actividades de divulgación cultural y de formación

con la participación de sus graduados, alumnos y de público en general.

- Impulsar el mejoramiento de las actividades económicas a través del fomento a la investigación, el desarrollo y la innovación, la transmisión de tecnología y la asistencia técnica.

I.4 Estructura de Gobierno

El Estatuto en su Título III, artículo 10º, establece que el Cuerpo Central de la UCES está integrado por tres órganos, dos colegiados y uno unipersonal. El Rectorado, unipersonal, y el Consejo de Administración y el Superior Consejo Académico, colegiados.

I.4.1 El Rectorado

El Rectorado está integrado estatutariamente por el Rector, un Vicerrector General, un Vicerrector de Evaluación Universitaria y un Vicerrector de Relaciones Institucionales; también se incluyen en este cuerpo dos Secretarías, la Secretaría General Académica y la Secretaría General.

Administrativa. Además, forman parte del Rectorado, el Rector inmediato anterior y, si lo hubiere, el Rector Emérito, ambos en carácter de asesores.

I.4.2 El Superior Consejo Académico

El Superior Consejo Académico, según se establece en el artículo 14º del Estatuto, estará conformado por el Rector inmediato anterior –con la condición de haber ejercido el cargo por un período completo–, el Rector Emérito, si lo hubiere, el Rector en funciones, los tres Vicerrectores, el Secretario General Académico, los Decanos de cada Facultad siempre que se encuentren en ejercicio efectivo del cargo o en su defecto los Vicedecanos.

I.4.3 El Consejo de Administración

En el artículo 20º el Estatuto se establece que el Consejo de Administración de la UCES estará integrado por un máximo de seis miem-

bros. En el artículo 21º se consigna que al menos cuatro de ellos deberán ser ex presidentes de la Asociación de Dirigentes de Empresa (ADE), con mandato completo cumplido, graduados universitarios o con experiencia equivalente. La designación de tres de dichos integrantes estará a cargo de la Asociación de Ex Presidentes de ADE (entidad con personería jurídica por Resolución IGJ 001125 del 15/10/1999), otro será designado por ADE, el quinto por la Fundación de Altos Estudios en Ciencias Comerciales y el sexto cargo será ocupado por el Rector Emérito o, si no lo hubiere, el Rector inmediato anterior, siempre que hubiera completado un período mínimo de cinco años. Los Consejeros permanecerán cinco años en su cargo, pudiendo ser reelegidos. Los mandatos se considerarán renovados por períodos de cinco años, salvo que la entidad designante comunique su reemplazo con noventa días de antelación al vencimiento del mismo. El Rector saliente anterior será reemplazado por el nuevo Rector saliente, siempre que haya cumplido con las condiciones anteriormente señaladas. Los cargos a cubrir anualmente en el Consejo de Administración son Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Pro Secretario, Pro Tesorero.

También se establece como condición en el artículo 23º que tanto el Presidente como el Vicepresidente, Secretario y Tesorero deberán haber ejercido la presidencia de ADE por un período completo.

Entre las atribuciones del Consejo de Administración se encuentran las de elegir al Rector y a los Vicerrectores, decisiones que deberán contar con mayoría absoluta de sus integrantes, así como aquellas en las cuales el Consejo actúe como autoridad de alzada en recursos administrativos internos.

El Consejo de Administración tiene los deberes y atribuciones propios de la persona jurídica bajo la cual se desenvuelve la Universidad, consignándose especialmente que antes del 31 de diciembre de cada año deberá aprobar el presupuesto de la Universidad para el año siguiente, a propuesta del Rectorado, nombrar también a propuesta del Rectorado los funcionarios, empleados y asesores vinculados con la actividad administrativa y contable de la misma,

fijando sus atribuciones y remuneraciones. También se establece en el artículo 28º del Estatuto que el Consejo de Administración junto con el Superior Consejo Académico elegirá a los Decanos y Vicedecanos. También es función del Consejo de Administración la fijación de aranceles y la autorización de becas, ambas a propuesta del Rectorado. En el artículo 33º se establece que los miembros del Consejo de Administración podrán asistir a las reuniones del Superior Consejo Académico con voz, pero sin voto.

I.4.4 Otras disposiciones

El artículo 24º del Estatuto dispone que los tres órganos en conjunto serán responsables de dictar el Reglamento Interno y General de la Universidad en el que se establecerán los modos de funcionamiento de las Facultades, Carreras de Grado y de Posgrado y de los Institutos, Cátedras y Departamentos dependientes del Rectorado.

También, en el Estatuto por el artículo 41º se crea un Órgano Asesor Académico compuesto por hasta diez integrantes, los cuales deberán ser miembros destacados de la comunidad universitaria nacional o internacional, con título universitario de cuatro años como mínimo. También integrarán este cuerpo los Doctores Honoris Causa de la UCES.

I.4.5 Las Facultades

Las Facultades serán gestionadas académicamente por un Decano o Vicedecano asistidos por un Prosecretario Académico de Grado o Coordinador Académico de Grado. Se establece un piso de 2200 alumnos para que la Facultad pueda incorporar un Prosecretario de Administración (artículo 43º).

El Rector podrá disponer la designación en cada Facultad de un Prosecretario Académico de Posgrado o Coordinador Académico de Posgrado, actividad que actualmente se ubica en el Cuerpo Central de la Universidad.

Las carreras que se dictan en la Universidad tendrán un Director o Vicedirector de Carrera, designados por el Rector a propuesta del Decano.

I.5 Proceso de Evaluación Institucional

Tal como se señaló en párrafos anteriores, en el año 2002 se inició el proceso de la primera evaluación externa que concluyó con el proceso de autoevaluación institucional, con un análisis de la situación de la Universidad al 31 de diciembre de 2001.

En diciembre de 2002 un grupo designado por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) realizó un trabajo similar dentro de lo consignado por el artículo 13º del Decreto Reglamentario Nº 576/96 que prevé que al informe de CONEAU podrá agregársele un informe del CRUP con miras a la obtención de la autorización definitiva. La culminación de estas acciones fue el Decreto 1426/2004 del Poder Ejecutivo Nacional por el cual la UCES fue autorizada en forma definitiva.

Con posterioridad el Rector creó la UAU (Unidad de Apoyo Universitario) integrada por la Secretaria General Académica y los Decanos de Ciencias Empresariales, Ciencias Económicas y Ciencias de la Salud, con la coordinación del Vicerrector General, con el objeto de:

- Identificar y analizar los factores de optimización de las carreras de grado.
- Promover el apoyo a la investigación y a la extensión por parte de todos los sectores de la Universidad.
- Localizar en la Secretaría Académica de Posgrado los procesos de acreditación de la oferta de los mismos.

En el IAI se consigna que la labor de este grupo permitió el afianzamiento de la decisión de llevar adelante una segunda etapa de autoevaluación institucional. La misma fue planteada por el nuevo Rector al Superior Consejo Académico al asumir sus funciones en marzo de 2010.

En julio de 2010, el Superior Consejo Académico (SCA) aprobó la puesta en marcha de la misma en el marco del artículo 44º de la Ley de Educación Superior, para el período 2003/2010.

Por Resolución 004/2010 el Rector fijó la estructura de la Comisión de Autoevaluación, presidida por él mismo e integrada por cinco funcionarios y un asesor externo. En la misma resolución se asignaron responsables por cada una de las dimensiones de análisis, así como un grupo de cinco auxiliares de la Comisión de Autoevaluación. También se constituyeron Comisiones de Autoevaluación en la sede Rafaela y en las localizaciones de los Convenios UCES-UTN de San Francisco, Resistencia y Río Grande.

El proceso se dividió en tres etapas:

- Preparación y diseño.
- Organización y desarrollo del proceso.
- Discusión de resultados y preparación del informe final.

Se identificó con una codificación denominada "semáforo" a los distintos aspectos detectados, señalando con una luz roja, aquellos que requieren una atención inmediata, con una luz amarilla a los que requieren atención a mediano plazo y con una luz verde a los que son valorados positivamente.

La metodología de desarrollo de la misma contempló los documentos de CONEAU "Lineamientos para la evaluación institucional" y "Orientaciones para el Proceso de Autoevaluación Institucional".

Las dimensiones consideradas fueron:

- Docencia de grado
- Docencia de posgrado
- Investigación
- Extensión
- Infraestructura y Equipamiento
- Integración Institucional

El convenio con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria para la evaluación externa de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales fue suscripto el 19 de octubre de 2010.

I.6 Principales cambios ocurridos desde la Primera Evaluación Externa

Una de las constataciones de esta evaluación fue el hecho que desde el primer Informe de Autoevaluación Institucional y la posterior evaluación externa, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales ha experimentado cambios significativos que representan hitos en su corta existencia.

En primer lugar, la autorización definitiva que le otorga el pleno carácter de universidad con todas las prerrogativas que surgen de la autonomía universitaria.

En segundo término, un cambio rectoral que, si bien no surge de un quiebre institucional, sino más bien de un recambio en un proceso de continuidad, otorga a la Institución una dinámica diferente con otra visión inherente a la diversidad de las personas. El actual Rector cuenta además con la experiencia de haber desempeñado otros cargos de gestión en la UCES y con trayectoria docente en la universidad pública.

Por último, la decisión de conformar una Unidad de Apoyo Universitario y, a posteriori, una Comisión Central de Autoevaluación permitió a la Universidad contar con una estructura orgánica permanente dedicada a esta tarea.

También las sucesivas acreditaciones de la carrera de Medicina, según el artículo 43º de la Ley de Educación Superior (en su última oportunidad logrando la acreditación por seis años), así como el proceso de acreditación de la carrera de Psicología –que se realizaba al mismo tiempo que la evaluación externa de la Institución– y los procesos de acreditación de carreras de posgrado, han permitido que algunas de las Unidades Académicas de la UCES cuenten con la experiencia de abrirse a la mirada de pares evaluadores externos.

I.7 La Evaluación por Pares Evaluadores

En el marco del convenio suscripto con la CONEAU en octubre del 2010, esta última organizó la evaluación de la UCES con la participación de pares evaluadores externos. Esto implicó la selección de pares

para evaluar la gestión, aspectos administrativos-financieros (dimensión optativa en el proceso que fue solicitada por la propia Institución universitaria), la docencia, la investigación y extensión, y un consultor experto en servicios bibliotecarios. Los pares evaluadores externos analizaron la información contenida en el IAI y sus anexos.

Asimismo se planificó una semana de visita a la Sede Central de la UCES en el mes de septiembre de 2011, solicitándose información complementaria a la compilada en el IAI. Durante esa semana el Comité de Pares Evaluadores (CPE) pautó entrevistas con diversos agentes: autoridades de la Institución, de las facultades y de las carreras, responsables de departamentos y servicios, docentes de grado y de posgrado, estudiantes y miembros de la comunidad. También hubo una entrevista con los directivos de la Sede Rafaela, y los responsables de los Convenios UCES-UTN San Francisco, Resistencia y Río Grande. Semanas después un miembro del CPE, asistido por responsables de la Sede Central, visitó el Convenio UCES-UTN en Resistencia, y dos pares visitaron, con el apoyo de los responsables de la autoevaluación, la Sede Rafaela, donde también tuvieron entrevistas con coordinadores académicos, docentes, estudiantes y representantes de la comunidad.

Segunda parte

II. GOBIERNO Y GESTIÓN

II.1 Gestión Institucional y Administrativa

Como se ha mencionado anteriormente, el Estatuto de la Universidad prevé que su gobierno central se estructure sobre tres pilares: el Rectorado, el Superior Consejo Académico y el Consejo de Administración, el primero unipersonal y los últimos, colegiados.

Las funciones de cada uno están descriptas en el Estatuto: para el Rector en el artículo 35º, para el Superior Consejo Académico en el artículo 11º y para el Consejo de Administración en el artículo 28º.

El Estatuto también dispone que los cargos de Rector, Presidente del Superior Consejo Académico y Presidente del Consejo de Administración sean desempeñados por personas distintas.

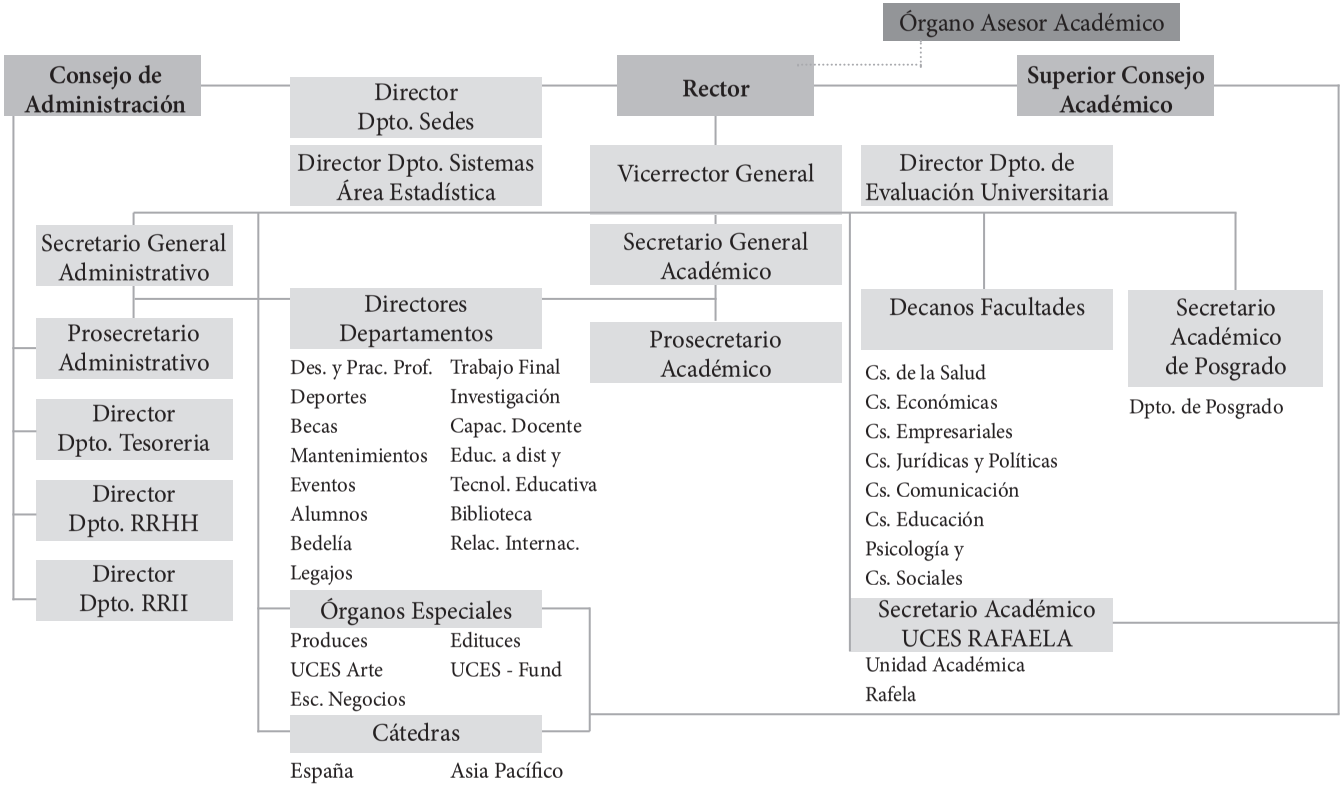
A continuación se presenta el Organigrama de la UCES, incluido en el IAI (pág. 28).

II.2 Nueva gestión rectoral

En marzo de 2010 inicia su gestión el actual Rector, Dr. Gastón Alejandro O´Donnell, una de cuyas prioridades es instalar en la UCES una cultura que promueva la calidad en todos los procesos, ya sean académicos como administrativos. En este sentido, se menciona en las conclusiones del IAI que se atenderá al desarrollo y capacitación del personal administrativo y de servicios de apoyo, proceso que se había visto dificultado en los últimos años por cambios ocurridos en la dotación y por modificaciones en la estructura de la Universidad.

En la anterior evaluación externa, la CONEAU había recomendado implementar acciones de capacitación del personal administrativo, aspecto que es mencionado en el IAI, señalando la necesidad de optimizar los mecanismos de selección, promoción, capacitación y asignación de salarios, haciendo especial énfasis en la evaluación de desempeño.

ORGANIGRAMA USES 2010



El IAI menciona la puesta en marcha del Programa de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo y de Servicios (CADEAS), valorizando su impulso en dirección al cumplimiento del objetivo mencionado, realizándose las siguientes actividades de capacitación:

- Primeros Auxilios, dictado por docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud (2010).
- Evacuación de Edificios: dictado por un especialista en seguridad (2011).
- Calidad de Atención: dirigido al personal que atiende al público, dictado por un consultor externo (2011).

En las entrevistas realizadas durante la visita de evaluación externa, se mencionó que se percibe una mayor preocupación de los directivos por las acciones de capacitación del personal.

No obstante, no se tuvo conocimiento de un programa orgánico de capacitación que prevea diversas acciones abarcando los diferentes aspectos de las tareas administrativas. Tampoco se han iniciado las evaluaciones de desempeño, que darían valiosa información para diseñar los programas mencionados.

Se destaca en el IAI que la nueva gestión se ha propuesto resguardar el buen clima organizacional existente, haciendo coincidir las funciones declaradas en el Estatuto con el real ejercicio de las mismas.

También se señaló que el Estatuto está siendo revisado para adecuar sus previsiones a la actual realidad de la Institución.

En general, debe destacarse que se observa un buen clima interno con alta aceptación de la actual gestión, con una estructura administrativa acotada a 260 personas y con sistemas informáticos adecuados a la operación y con el acento en proveer un buen servicio a los docentes y alumnos.

Se ha iniciado un proceso de análisis de los procesos administrativos con el fin de generalizar su conocimiento por parte de los miembros de la organización.

La Bedelía conforma un grupo de servicio a la docencia con múltiples funciones y representa un soporte administrativo destacable. En particular, la implementación de terminales donde los docentes registran su asistencia a través de tarjetas de proximidad y que les entregan la lista de asistencia del curso para ese día, es percibida como un adelanto significativo y la causa de un descenso en los reclamos de los docentes por liquidación de horas. Las listas diarias son cargadas por los bedeles en el sistema, garantizándose de ese modo un adecuado control de los requisitos de asistencia de los estudiantes.

Otro de los puntos señalados en la primera evaluación externa fue la conveniencia de reactivar los vicerrectorados de Relaciones Institucionales y de Evaluación Universitaria, previstos en el Estatuto. A la fecha de la visita de los pares evaluadores aún no se habían cubierto dichos cargos.

La gestión, en términos generales, se presenta concentrada en pocos funcionarios con decisiones que confluyen hacia el Rectorado. Con respecto al Consejo de Administración y al Superior Consejo Académico funcionan más bien como cuerpos de asesores que como órganos decisorios. Ninguno de ellos cuenta con un esquema formalizado de resoluciones ni existen manifestaciones de la influencia de sus decisiones en la operatividad cotidiana.

En el Plan Estratégico para el próximo sexenio se declara la intención de rediseñar el modelo de gestión institucional con el objeto de promover la innovación.

II.3 Planeamiento

II.3.1 Planes vigentes

Como una consecuencia del proceso de autoevaluación institucional 2003-2010 se elaboró un Plan Estratégico para el sexenio 2011-2016.

Las fuentes utilizadas para dicho Plan fueron el IAI, las reuniones de trabajo realizadas con distintos grupos consultados en el proceso autoevaluatorio, la revisión ampliada de los documentos parciales, un análisis institucional de las orientaciones preliminares y una prospección sistematizada.

Sus etapas prevén que luego del proceso de autoevaluación, se incorporen los resultados del diálogo técnico con CONEAU y de la evaluación externa, para finalmente arribar al Plan para el sexenio.

El Plan define como sus bases a las siguientes:

- Entorno y responsabilidad social.
- Formación integral y diversificación.
- Profesionalización académica.
- Investigación y transferencia.
- Gestión del conocimiento y formación de posgrado.
- Flexibilización de las estructuras organizativas.
- Gestión de la comunicación.
- Gestión de la calidad y de la innovación.
- Gestión tecnológica y de recursos.

En este contexto los objetivos planteados para el Plan Estratégico son:

- Reelaborar el nuevo modelo integral de gestión institucional.
- Promover la profesionalización de los distintos integrantes de la comunidad UCES.
- Reconocer las necesidades de la sociedad para asumir la responsabilidad universitaria frente a un entorno cambiante.
- Expandir y profundizar las relaciones intrainstitucionales e interinstitucionales a nivel local, regional e internacional.
- Asegurar las fuentes de financiamiento para continuar creciendo de manera sostenida en la integración de la docencia, la investigación y la extensión universitaria.

Las líneas de acción del Plan Estratégico para la dimensión Gobierno y Gestión, en correspondencia con las observaciones realizadas por CONEAU en su primera evaluación, podrían agruparse en cuatro: institucionales, de promoción y mejoramiento de los recursos humanos, de mejoramiento en la información para la gestión y las referidas a comunicación externa, e incremento de la relación con el medio.

GRUPO	ACCIONES
ACCIONES INSTITUCIONALES	• Rediseño e implementación del modelo integral de gestión institucional que promueva la innovación. • Análisis del nuevo Estatuto de la Universidad en función de los cambios que se han producido en la dinámica organizacional y de los reglamentos correspondientes. • Reactivación de los vicerrectorados de Relaciones Institucionales y de Evaluación Universitaria. • Elaboración del nuevo modelo integral de gestión de la calidad académica. • Desarrollo de una mayor estructura académica en algunas Unidades Académicas.
ACCIONES DE PROMOCIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	• Elaboración de un programa destinado a acompañar la incorporación del personal académico y administrativo a la Universidad. • Optimización de los mecanismos de selección, promoción, capacitación y asignación de salarios, haciendo especial énfasis en la evaluación de desempeño. • Continuación de los pasos enunciados en el Programa de Capacitación y Desarrollo del Personal Administrativo y de Servicios (CADEAS) y ampliación de sus alcances. • Promoción del desarrollo de personal capacitado para realizar tareas de gestión en forma efectiva y eficiente en relación con la administración del tiempo, la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos desde la concepción de cultura organizacional UCES y las características de un servicio educativo de calidad. • Impulso a las acciones para promover la identificación del personal de apoyo con la imagen institucional y su actuación en concordancia con ella. • Promoción de la profesionalización del personal mediante posgrados específicos de la Universidad en el área de la gestión académica.

GRUPO	ACCIONES
MEJORAMIENTO EN LA INFORMACIÓN PARA LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA	• Diseño de un sistema integrado de indicadores para la gestión en cada Unidad Académica. • Participación y cooperación en la difusión y promoción de la UCES desde su quehacer institucional con una disposición de compromiso y responsabilidad. • Actualización de los programas informáticos vigentes para promover mayores alcances para la toma de decisiones y los procesos organizacionales en la Universidad. • Generación de nuevas estrategias de comunicación interna y externa para potenciar los recursos ya implementados y avanzar hacia otros de tecnologías 2.0. • Optimización de la interacción entre las distintas Unidades Académicas para promover una toma de decisiones ajustada al análisis permanente de los datos obtenidos de los distintos grupos de interés. • Ampliación de la estrategia comunicacional y de trabajo establecida para el seguimiento de las tareas académicas y administrativas en cada sede, así como en la Red Convenio UCES-UTN. • Elaboración de nuevos manuales para una mejor sistematización de los procesos administrativos.
INCREMENTO DE LA RELACIÓN CON EL MEDIO	• Vinculación con organismos que promuevan el otorgamiento de recursos en proyectos relacionados con la docencia, la investigación y la extensión.

II.3.2 Capacidad institucional para cumplir con la planificación prevista

La UCES se encuentra transitando una etapa de evolución institucional. El cambio en el Rectorado de la Universidad, el desarrollo de un nuevo proceso de autoevaluación, el pedido de evaluación externa son indicadores de la necesidad de contar con información integral y profunda sobre la estructura y los procesos.

La responsabilidad de ejercer la conducción y el liderazgo para el cumplimiento de los planes elaborados recae en su gran mayoría en el Rectorado y su estructura dependiente.

El Consejo de Administración de la Fundación no ejerce funciones operativas y de las entrevistas realizadas tampoco surge que tenga una participación relevante en el planeamiento estratégico ni en la elaboración del presupuesto.

Con respecto al SCA, sus funciones están dirigidas más bien al tratamiento de cuestiones de funcionamiento académico que a tareas de apoyo a la dirección. No cuenta con un armado de comisiones en las cuales se podrían debatir distintos aspectos de la vida institucional como podrían ser cuestiones de índole jurídica y reglamentaria, de administración, de investigación y de extensión, entre otras.

Con este armado, las decisiones se concentran en un reducido grupo de funcionarios conducidos por el Rector, que si bien le otorgan a la gestión coherencia y ejecutividad, no le permiten incorporar otras miradas y experiencias que indudablemente enriquecerían el fundamento de los cursos de acción elegidos.

La elaboración del presupuesto, que en la actualidad es realizado por el Rectorado –en particular por el Departamento de Presupuesto y Control de Gestión– podría ser una herramienta de integración institucional, en la medida que se llevara a cabo de manera participativa, aprovechando la experiencia del proceso de autoevaluación, que logró extenderse por toda la organización sin inconvenientes.

También el control presupuestario con un seguimiento de la ejecución por un centro de costos colaboraría en responsabilizar a los directivos de los distintos sectores sobre la marcha del ejercicio económico y sobre el grado de cumplimiento de los planes. En ese sentido, de las entrevistas realizadas con las autoridades de las Unidades Académicas, no surge que se lleve a cabo un debate sobre el destino de los recursos, sino más bien un proceso de "pedido" por parte de las Facultades a la estructura central y una atención a los mismos –generalmente satisfactoria– que revela que las Facultades se desentienden de la marcha de la ejecución presupuestaria quedando tal responsa-

bilidad concentrada en el Rectorado. Un indicador que podría ser útil en un proceso de incremento de la participación de las Facultades en la programación presupuestaria podría ser contar con información sobre la contribución de cada una de las carreras a enjugar los costos fijos de la estructura de la Universidad y el punto de equilibrio de cada una de ellas, lo cual también permitiría una mayor interacción entre las distintas Unidades Académicas y el Departamento de Relaciones Institucionales, que es el responsable de la difusión de carreras y convocatoria de nuevos alumnos a las mismas.

Con respecto al eje de información y comunicación, está más bien dirigido a la mejora de la comunicación con el exterior de la Universidad, incrementando el conocimiento del medio acerca de las fortalezas institucionales que auspicien la elección de la UCES por sobre otras casas de altos estudios por parte de los ingresantes al ciclo universitario. Sin embargo, no se incluye dentro de este eje acciones destinadas a mejorar la información para la gestión.

Según lo informó el Rector, la Universidad está en proceso de cambio hacia otro con características más descentralizadas, con fijación de objetivos para cada área y mediciones e indicadores que informen sobre el grado de cumplimiento de los mismos. También el Rector se refirió a la intención de profesionalizar y empoderar a las segundas líneas de la gestión para hacer posible el cambio de cultura organizacional que se impulsa. Asimismo se refirió a la intención de formalizar la participación de los diferentes sectores en la elaboración del presupuesto y de dar funciones al Consejo de Administración de la Fundación.

II.4 La estructura organizativa y su concordancia con la normativa institucional

La estructura en general es acorde con las prescripciones estatutarias, con la salvedad de la falta de cobertura del Vicerrectorado de Evaluación Universitaria y de la Secretaría General Administrativa.

En el Organigrama se grafica una doble dependencia –de las Secretarías Generales Académica y Administrativa– de los Departa-

mentos de Desarrollo y Práctica Profesional, Deportes, Becas, Mantenimiento, Eventos, Alumnos, Investigación, Capacitación Docente, Educación a Distancia, Biblioteca y Relaciones Internacionales.

Desde el punto de vista de los órganos decisorios, el Consejo de Administración de la Fundación se reúne una vez por mes, sin tener una fecha fija mensual. El Superior Consejo Académico, como ya se ha dicho, principalmente abocado a las cuestiones académicas, se reúne una vez por mes, a excepción del mes de enero (artículo 17º del Estatuto). No existen reuniones conjuntas entre el Superior Consejo Académico y el Consejo de Administración de FUCES.

Finalmente, puede señalarse que sólo las Unidades Académicas que tienen carreras enmarcadas en el artículo 43º de la Ley de Educación Superior cuentan con un Reglamento Orgánico y un cuerpo académico colegiado que contemple el tratamiento de las cuestiones inherentes a la Facultad.

II.5 Clima organizacional

De las visitas realizadas a la Sede Central como a la Sede de Rafaela y a la ciudad de Resistencia (Convenio UCES-UTN) surge que prevalece un clima organizacional proactivo y no opresivo, puesto de manifiesto en la libertad con la cual se expresaron los distintos funcionarios entrevistados y los grupos de alumnos y docentes.

Las acciones se desarrollan en una atmósfera de control razonable aunque, como ya se ha dicho, poco participativa.

II.6 Relaciones con el medio

En el Plan Estratégico 2011-2016 se incluye el incremento de la vinculación con el medio como uno de los ejes a lograr en el curso del sexenio. Ya en la primera evaluación externa se había señalado la necesidad de diversificar las fuentes de recursos a través del desarrollo de la vinculación institucional.

Actualmente, este objetivo está lejos de haberse logrado. La prestación de servicios de asistencia técnica, la participación de la Universidad en actividades de extensión o vinculación tecnológica

o, directamente acciones de *Fund Rising*, permitirían desarrollar nuevas vías de obtención de recursos genuinos, aprovechando la estructura existente.

Se ha enunciado la creación de una Unidad de Vinculación Tecnológica en línea con este objetivo, pero no se visualizan avances concretos en la materia.

II.7 Conclusiones

La nueva gestión rectoral de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales ha elaborado un Plan Estratégico para el sexenio 2011-2016 que se estructura sobre la base de cuatro ejes: institucional, de recursos humanos, de información y comunicación y de relación con el medio socioeconómico.

Teniendo en cuenta cada uno de esos ejes, se puede señalar:

- En el aspecto institucional la Universidad aún tiene pendiente la cobertura de los vicerrectorados de Evaluación Universitaria y de Relaciones Institucionales y la Secretaría General Administrativa. Si bien el Estatuto no asigna funciones a los Vicerrectores, éstos asumirán aquellas que les sean delegadas por el Rector, previa aceptación del Superior Consejo Académico. Es evidente que aún no se ha percibido la necesidad de delegar funciones rectorales, más allá de las que asume el Vicerrector General, por lo que estos cargos aún no han sido cubiertos. El estilo de gestión concentrado que exhibe la UCES no permite avizorar rápidas designaciones para estas funciones, salvo en el caso de la Dirección de Evaluación Universitaria que podría convertirse en Vicerrectorado, sin cambios sustanciales en sus atribuciones.
- Distinto es el caso de la Secretaría General Administrativa, actualmente sin cubrir y con sus funciones a cargo del Prosecretario. La cobertura de la Secretaría Admi-

nistrativa, con un Prosecretario, podría tener a cargo Tesorería, Contaduría, Compras y Recursos Humanos. Actualmente, estas funciones son llevadas a cabo por Departamentos o Áreas que asisten al Consejo de Administración.

- También, sería deseable que todas la Unidades Académicas tuvieran su propio reglamento orgánico, así como, crear las condiciones para la constitución de un cuerpo académico colegiado que canalice la visión y el tratamiento de las cuestiones inherentes a cada Facultad, tal como ya están en funcionamiento en las Facultades de Ciencias de la Salud y de Psicología.
- No sería difícil asignar a cada uno de los Departamentos que en el Organigrama se grafican con una doble dependencia –de las Secretarías Generales Académica y Administrativa– una sola de las Secretarías, mejorando de esta manera los circuitos decisorios y la asignación de responsabilidades.
- Otro sector que pareciera justificar su existencia es un área de asesoramiento legal permanente dentro de la estructura de la Universidad. Esta dependencia podría colaborar en la formalización de las decisiones de los cuerpos colegiados así como del Rectorado, objetivo enunciado en el Plan Estratégico y por el Rector en la entrevista con los pares evaluadores.
- Con relación a los Recursos Humanos, se han desarrollado algunas acciones de capacitación, aunque se carece de un plan orgánico en tal sentido. En efecto, el CADEAS representa un avance en esta dirección, sin embargo el camino para lograr una situación superadora del actual estado de cosas, parecería transitar por una descripción de puestos, una posterior evaluación de desempeño, para concluir con la preparación de un plan de capacitación basado en la información obtenida.

- Con respecto al eje de información y comunicación, no se incluyen acciones destinadas a mejorar la información para la gestión. Un conjunto de informes regularmente emitidos acerca de los distintos sectores y áreas de responsabilidad podrían establecerse como un tablero de información actualizado de forma permanente, que serviría de apoyo a los objetivos enunciados de descentralización y empoderamiento de la gestión.
- Por último, en lo que respecta a la relación con el medio socioeconómico y su efecto consecuente en la apertura de nuevas fuentes de recursos, es necesario incrementar la participación de los docentes en proyectos de extensión universitaria, prestación de asistencia técnica y capacitación empresaria y la puesta en marcha de la UVT, como una estructura apropiada para canalizar proyectos de vinculación tecnológica con financiamiento proveniente del Ministerio de Ciencia y Tecnología y de otras fuentes.

En resumen, la UCES se encuentra transitando una etapa de cambio en su cultura organizacional y con un Plan Estratégico hasta el año 2016 que refleja esa intención. Los aportes que aquí se señalan están dirigidos a colaborar en ese objetivo, el cual se percibe como necesario y positivo para la Institución.

III. GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

Para la revisión de los aspectos relacionados con la gestión académico-financiera fueron puestos a disposición del CPE los Estados Contables de la Fundación Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales por los ejercicios cerrados entre los años 2003 a 2010, correspondientes a los ejercicios económicos 8 a 15. Todos ellos fueron presentados en forma completa y comparativa con respecto al ejercicio inmediato anterior, firmados por el Tesorero y el presidente del Consejo de Administración de la Fundación. Los estados contables fueron auditados y se ha agregado a cada uno de ellos el informe del auditor en carácter de Contador Público Independiente, con firma certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La información aportada ha permitido efectuar un análisis de situación con respecto al período 2003-2010 y a evaluaciones anteriores.

III.1 Análisis de la Información Contable

III.1.1 Activo

El Activo total, representante de los bienes y derechos de la UCES, ha crecido en forma sostenida entre los ejercicios 2003 y 2010 (220 %), con excepción del ejercicio 2004, en el cual se verifica una baja con respecto al 2003 en la porción "No Corriente", producida principalmente por la venta de un inmueble.

Año	Activo Corriente	Activo No Corriente	Total Activo
2003	847.043,35	8.195.875,45	9.042.918,80
2004	1.225.592,76	6.514.662,20	7.740.254,96
2005	1.253.511,01	8.293.479,37	9.546.990,38
2006	2.073.186,92	9.821.800,98	11.894.987,90
2007	5.873.421,96	8.601.304,36	14.474.726,32
2008	9.757.394,07	9.910.183,57	19.667.577,64
2009	11.436.620,31	13.469.105,62	24.905.725,93
2010	13.776.278,47	15.188.832,95	28.965.111,42

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

El crecimiento mencionado se manifiesta principalmente por la evolución de los rubros del activo de mayor liquidez "Activos Corrientes", los cuales representan respecto al Activo total en el 2003 el 9,37% pasando al 47,56% en el ejercicio 2010.

Dentro del Activo Corriente los rubros que más crecen son "Caja y Bancos" y "Otros Créditos". El primero representa con respecto al Activo total, el 6% en el ejercicio 2003 y pasa al 23% en el ejercicio 2010. El segundo, representa con respecto al Activo total el 2% en el ejercicio 2003 y pasa al 22% en el ejercicio 2010.

Los Activos "No Corrientes", conformados por los "Bienes de Uso" y los depósitos en garantía por alquileres, manifiestan incrementos de menor magnitud (85%), disminuyendo su relación porcentual con respecto al activo total, del 81% en el ejercicio 2003 al 52% en el ejercicio 2010. Dichos incrementos comienzan a manifestarse a partir del ejercicio 2008 y se consolidan en los ejercicios 2009 y 2010 con la adquisición de inmuebles en la calle Paraná 817 en la CABA y Maipú 1856 de Vicente López, Prov. de Buenos Aires y la implementación de Obras sobre los mismos por importantes montos.

Especialmente el rubro "Bienes de Uso" incrementa su saldo entre los ejercicios 2003 y 2010 en el 103%, siendo la participación de los activos fijos con respecto al total del rubro, del 87,85% y 92,21% respectivamente. Con respecto al resto de los componentes del rubro (Instalaciones, Muebles y útiles, Rodados y Equipamiento), sólo los "Rodados" aumentan la participación relativa con respecto al total del rubro, pasando del 0,13% en el ejercicio 2003 al 1,29% en el ejercicio 2010.

BIENES DE USO	2003	2010		
Terrenos	1.173.181,9	4.883.527,52		
Edificios	4.210.486,43	2.182.489,75		
Obras en Curso		5.501.017,87		
Mejoras	1.071.647,51	1.213.480,03		
Subtotal	**6.455.315,84**	**13.780.515,17**	**87,85%**	**92,21%**
Instalaciones	218.090,9	40.396,14	2,97%	0,27%
Muebles y útiles	396.939,87	476.683,2	5,40%	3,19%
Rodados	9.296,74	193.244,05	0,13%	1,29%
Equipamiento	268.218,61	395.947,92	3,65%	2,65%
Bienes de Uso menores		57.546,47	0,00%	0,39%
Total del rubro	**7.347.861,96**	**14.944.332,95**	**100,00%**	**100,00%**

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

III.1.2 Pasivo

El Pasivo Total, representante de las deudas y obligaciones de la UCES, crece entre los ejercicios 2003 y 2010 el 147%, contra el 220% del Activo Total en el mismo período.

AÑO	PASIVO CORRIENTE	PASIVO NO CORRIENTE	TOTAL DEL PASIVO	PATRIMONIO NETO
2003	4.843.755,26	2.323.509,99	7.167.265,25	1.875.653,55
2004	4.295.912,17	2.474.861,66	6.770.773,83	969.481,13
2005	5.949.895,95	2.531.934,45	8.481.830,40	1.065.159,98
2006	8.020.718,35	2.138.732,36	10.159.450,71	1.735.537,19
2007	9.647.058,09	1.515.930,86	11.162.988,95	3.311.737,37
2008	11.135.111,60	1.423.547,69	12.558.659,29	7.108.918,35
2009	13.892.478,89	1.875.969,80	15.768.448,69	9.137.277,24
2010	15.846.390,93	1.875.241,20	17.721.632,13	11.243.479,29

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

En el análisis de la incidencia del Pasivo Total con respecto al total del Pasivo más Patrimonio Neto se verifica en el ejercicio 2003 una participación del 80% y en el ejercicio 2010 del 61%. Considerando los Pasivos Corrientes y No Corrientes con respecto al Total del Pasivo más el Patrimonio Neto, se visualiza que los Pasivos Corrientes mantienen la participación en el 55% pero los No Corrientes (deudas y obligaciones a plazos más largos) disminuyen del 26% al 6%.

Dentro de las deudas "No Corrientes", se destaca la disminución de las Hipotecas a pagar en Moneda extranjera, pasando de $1.433.700 en el ejercicio 2003 a $254.000 en el ejercicio 2010.

III.1.3 Patrimonio Neto

El Patrimonio Neto está constituido por un Capital de $2.485.283,86 que se mantiene sin variantes en el período 2003-2010 y por Resultados Acumulados que comienzan a ser positivos a partir del ejercicio 2007, en el cual se logra revertir la tendencia por la obtención de resultados positivos consecutivos a partir del ejercicio 2005.

AÑO	PATRIMONIO NETO
2003	1.875.653,55
2004	969.481,13
2005	1.065.159,98
2006	1.735.537,19
2007	3.311.737,37
2008	7.108.918,35
2009	9.137.277,24
2010	11.243.479,29

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

En el mismo sentido, es necesario destacar que en el ejercicio 2008 se logra duplicar el resultado positivo con respecto al ejercicio 2007, disminuyendo un 30% en el ejercicio 2009 y repitiendo similar performance en el ejercicio 2010.

AÑO	RESULTADOS
2003	-117.259,39
2004	-659.952,16
2005	95.678,85
2006	246.842,71
2007	1.576.200,20
2008	2.983.317,87
2009	2.028.358,89
2010	2.106.202,05

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

Lo expuesto permite concluir que el Patrimonio Neto de UCES experimentó durante el período 2003-2010 un crecimiento del 400% producto de la obtención de resultados operativos positivos consecutivos a partir del ejercicio 2005.

Los resultados operativos permiten establecer relaciones con respecto al total de ingresos y con respecto al Patrimonio Neto a través de los índices de retorno sobre Ingresos y sobre el Patrimonio Neto. El primero representó en la evaluación anterior un porcentaje inferior al 1% mientras que en el período considerado alcanza su máximo en el ejercicio 2008 con una tasa del 5,13%. En cuanto al índice de retorno sobre el Patrimonio Neto se alcanza la máxima expresión del período en el ejercicio 2007 obteniendo una tasa del 47,59%.

Año	Patrimonio Neto	Recursos	Retorno sobre Ingresos	Retorno sobre Patrimonio Neto
2003	1.875.653,55	16.412.410,69	-0,71%	-6,25%
2004	969.481,13	19.307.452,27	-3,42%	-68,07%
2005	1.065.159,98	23.341.783,00	0,41%	8,98%
2006	1.735.537,19	32.552.302,57	0,76%	14,22%
2007	3.311.737,37	43.502.595,88	3,62%	47,59%

Año	Patrimonio Neto	Recursos	Retorno sobre Ingresos	Retorno sobre Patrimonio Neto
2008	7.108.918,35	58.199.386,91	5,13%	41,97%
2009	9.137.277,24	74.377.209,39	2,73%	22,20%
2010	11.243.479,29	91.597.980,00	2,30%	18,73%

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

III.1.4 Recursos

Los recursos totales mantienen en el período considerado un crecimiento sostenido que de punta a punta alcanza al 458%, originado principalmente por el ingreso de recursos para "Fines Generales" que representan los provenientes de las actividades sustantivas (cursos regulares, matrículas, cursos y recupero de gastos de administración). Estos representan el 95% en el ejercicio 2003 y el 97% en el ejercicio 2010, situación que indica baja captación de otros recursos y con tendencia declinante en el período considerado.

Año	Recursos
2003	16.412.410,69
2004	19.307.452,27
2005	23.341.783,00
2006	32.552.302,57
2007	43.502.595,88
2008	58.199.386,91
2009	74.377.209,39
2010	91.597.980,00

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

Los recursos principales denominados "regulares" provienen de la recaudación de las cuotas que abonan los alumnos, las cuales presentan diferencias en base a la cantidad de materias en que se anotan y al turno elegido. Las cuotas se ajustan generalmente una vez al año

en base a los porcentajes esperados de aumentos salariales, los que son informados a los alumnos con considerable anticipación.

La UCES ha reglamentado un Programa de Becas que otorga el Consejo de Administración y son determinadas cuatrimestralmente por concurso. Por ellas se otorgan descuentos de las cuotas que varían generalmente entre el 15 y el 75% pero que pueden llegar hasta el 100%; reciben este beneficio entre un 4% y un 7% del total de alumnos. Además, se otorgan beneficios especiales para hermanos, parientes, ex combatientes, hijos de docentes, etc., y en virtud de convenios con empresas se otorgan descuentos de entre 10 y 20% del valor de las cuotas.

III.2 Presupuesto

De acuerdo a información aportada por el Departamento de Presupuesto y de Control de Gestión se adoptó para el ejercicio 2011 un modelo de control presupuestario, que partiendo de la gestión real de la Universidad en el período 2007-2010, toma como base la información relevada, consolidando los datos de ingresos y egresos en una sola unidad de negocios.

El presupuesto base incluye los ingresos esperados y todos los egresos operativos para el desempeño de la Universidad, aplicando los resultados que genera la actividad operativa a conceptos de inversión.

Es decir, considerando una serie de premisas, se construye una matriz de ingresos y egresos operativos que atienden el normal desenvolvimiento de las actividades de cada unidad y que proyecta un superávit. Dicho superávit se destina a financiar una propuesta de inversiones confeccionada en base a las necesidades relevadas de cada una de las facultades, pero sujeta a los lineamientos que se acuerden periódicamente con el Consejo de Administración.

Los conceptos operativos para el ejercicio 2011 están constituidos por ingresos, ingresos Sedes, incrementos salariales, egresos generales y los conceptos de la propuesta de inversiones están constituidos por inversión informática, equipamiento audiovisual, equipamiento ProdUCES y obras.

Las premisas que se aplican a los conceptos están constituidas por: incremento de la cantidad de alumnos, variación esperada de las cuotas, porcentajes estimados de aumentos salariales, tasa estimada de variación de precios anual, necesidades de reposición de PC por obsolescencia, necesidad de equipamiento audiovisual, necesidad de equipamiento del estudio de televisión, mejoras edilicias y obras respectivamente.

De manera trimestral se elabora un informe de seguimiento de los presupuestos mensuales y acumulados para el análisis de las variaciones que puedan producirse.

El modelo presupuestario encontrado es de formulación centralizada, de arriba hacia abajo, que contiene un concepto de ingresos generales y quince conceptos de egresos, conformando una autodenominada "Unidad de Negocios". La técnica de presupuestación tiene en cuenta antecedentes de ejercicios anteriores y aplica algunas premisas de ajuste, con el objetivo de asegurar el funcionamiento de las estructuras existentes y generar un superávit para su aplicación a conceptos de inversión que en forma periódica dispone el Consejo de Administración.

III.3 Administración

El Departamento de Presupuesto y Control de Gestión puso a disposición del CPE un Manual de Organización integrado por el Organigrama General, el Manual de Funciones, la descripción de puestos y los procedimientos operativos, para los cuales no se observan mecanismos de aprobación e implementación formales.

Con respecto a los procedimientos, se definen los siguientes módulos: Bienes de Uso, Circuito de Egresos, Circuito de Ingresos, Recursos Humanos, Circuitos de Administración y Circuitos Académicos. Dichos módulos contienen 33 instructivos de los cuales figuran 15 como ya vigentes.

El personal administrativo manifestó, durante las entrevistas mantenidas, conocer los procedimientos vigentes, aunque requirieron mayor inclusión dentro de programas de capacitación. Además

indicaron que los procedimientos son analizados en forma permanente en reuniones que llevan a cabo las Secretarías General Académica y Administrativa.

III.4 Recursos Humanos no Docentes

El personal administrativo pasó de estar conformado por 126 personas en mayo del 2003 a 265 en el mes de agosto del 2011, cifras que representan un porcentaje de aumento del 110%, distribuido en las distintas áreas pero, mayormente concentrado en las áreas de Servicios Generales (19%), Bedelía (9%), Convenio UCES- UTN (9%), Administración (8%), Mantenimiento (4%) y el resto repartido entre otras 16 áreas.

El total de sueldos del personal administrativo más las cargas sociales asciende en el ejercicio 2010 al 22% del total de gastos para fines generales y al 56% de los mismos, cuando se consideran también los sueldos de los profesores y sus cargas sociales, conformando una muy buena relación porcentual dentro del sistema universitario en general.

Excepto una parte del personal de seguridad que pertenece a un servicio tercerizado, el personal no docente revista en su totalidad en relación de dependencia, siendo destacada la labor del personal de mantenimiento que además de sus incumbencias, participa activamente en la definición, realización y control de proyectos de obras. Como se mencionó anteriormente se ha dado inicio a la implementación del Programa de Capacitación y de Desarrollo del Personal Administrativo y de Servicios (CADEAS). Además, los funcionarios manifestaron estar preparando un cuestionario de evaluación de desempeño para aplicar el próximo año.

III.5 Equipamiento

III.5.1 Sistemas y Equipamiento Informático

A partir del ejercicio 2002 comienza un proceso de desarrollo propio de sistemas, que permitió integrar la información estadística y académica conformando un sistema de gestión denominado SIGEFA, que es utilizado por todas las sedes y subsedes de la UCES. Este sistema se enlaza y complementa con otros sistemas mayormente de de-

sarrollo propio, cuyo principal exponente es el SUICO (Facturación y Cobranzas) integrando a la administración académica la función económico-financiera.

Se utilizan además sistemas para liquidación de haberes, contabilidad, préstamos bibliotecarios, control docente con tarjeta de proximidad, pedidos de mantenimiento, relaciones institucionales, bolsa de trabajo y pasantías, pagos on-line, e-learning y el sistema SIU ARAUCANO en cooperación directa con el Ministerio de Educación de la Nación.

Se cuenta con correo corporativo y con Wi FI, manifestando los usuarios la necesidad de ampliación del ancho de banda de los actuales 4 Mb a por lo menos 8 Mb. Las opiniones recogidas del personal administrativo y de los alumnos destacan los cambios producidos en los dos últimos años en cuanto a la incorporación de equipamiento y sistemas informáticos, el apoyo técnico y la predisposición para el desarrollo de cambios y adaptaciones para el mejoramiento de los sistemas. En el mismo sentido, los alumnos pusieron de manifiesto la versatilidad de los sistemas que administran su relación con la Universidad a través de la página web.

No obstante, de las entrevistas efectuadas y de la documentación aportada surgen algunas necesidades del área de sistemas entre las cuales se destacan: la actualización del equipamiento de los sectores de desarrollo, redes, de apoyo técnico y otras válidas para toda la Universidad, tales como: estandarizar la configuración del parque informático y el software de uso diario, mejorar la calidad y la cantidad de equipamiento para la mantención de backups y para la seguridad informática y la fijación de políticas de uso de la red.

A su vez el personal de sistemas manifestó estar en un proceso de desarrollo de diversos sistemas, entre ellos: matriculación on-line, implementación de terminales de autoconsulta para los alumnos, optimización de los sistemas que involucran la gestión vía web y la de seguimiento de alumnos.

La UCES cuenta con aproximadamente 320 computadoras, de las cuales el 61% posee menos de 3 años y son destinadas, el 15% a

administración y el 85% a fines académicos, manifestando el personal de sistemas que ya en lo que va del 2011 se renovaron 50 equipos.

Asimismo dentro de la propuesta de inversiones que se financia con el superávit operativo y que surge de un proceso continuo de relevamiento de necesidades de equipamiento para todas las sedes, se constató la presupuestación de proyectos informáticos que incluyen diversos desarrollos y su equipamiento por un valor de $1.264.000, entre los cuales figuran la automatización de la carga de horas, el sistema de autogestión de alumnos, la renovación de la red informática y de Wi Fi, el proyecto Back Ups, la digitalización de actas de examen, la automatización de la asistencia de alumnos, etc.

Un párrafo aparte merece la implementación del control de asistencia de docentes con tarjetas de proximidad, que además de permitir el control de asistencia y horario y su interconexión con el sistema de liquidación de haberes, le permite al docente contar con la lista de los alumnos de su comisión y toda la información relevante de la misma.

III.5.2 Equipamiento Audiovisual

Comparando las existencias de equipamiento audiovisual del mes de diciembre del 2010 con respecto a la última evaluación externa se comprueba que los retroproyectores pasaron de 41 a 56 y los cañones pasaron de 5 a 35, se incorporaron 20 equipos de DVD y se mantuvo estable la cantidad de televisores.

El equipamiento se destina a las distintas aulas a pedido de los docentes, habiéndose iniciado un proceso de realización de instalaciones fijas en aulas, con el objeto de eliminar los traslados permanentes y evitar los robos.

III.6 Infraestructura Edilicia

La UCES cuenta en la Ciudad de Buenos Aires y en la Provincia de Buenos Aires con cinco inmuebles propios, dos de la entidad patrocinante y cinco alquilados. Todos ellos en ubicaciones céntricas y próximas entre sí, con excepción del ubicado en la localidad de Vicente López, Provincia de Buenos Aires.

La mayor parte de estos edificios fueron concebidos para otros destinos y por tanto, cuentan con pocos y/o reducidos espacios comunes para la reunión y circulación de alumnos y profesores.

Habiendo visitado varios de ellos se verificaron muy buenas condiciones de conservación, mantenimiento y limpieza, con oficinas y aulas confortables que cuentan con aire acondicionado o ventilación, baños suficientes, buffet para el personal docente y alumnos y cinco auditorios.

La UCES no cuenta con instalaciones para la práctica de actividades deportivas, recurre a alquileres en otras instituciones, que utilizan entre el 3% y el 5% de los alumnos.

Con respecto a la evolución de los inmuebles y como ya se expresó anteriormente, a partir del ejercicio 2008 se consolidan las inversiones con la adquisición de inmuebles en la calle Paraná 817 en la CABA y Maipú 1856 de V. López y la implementación de obras sobre los mismos, entre las cuales es importante destacar la culminación de la sede del Rectorado en la calle Paraná, conformando un edificio moderno y funcional, bien equipado para el desarrollo de las actividades de gobierno y de administración.

Cabe agregar que en todos los edificios visitados se ha constatado la existencia de sistemas contra incendio, planes de evacuación y eficiente servicio de mantenimiento.

III.7 Conclusiones

III.7.1 Información Contable, Presupuesto y Administración

En el período considerado (2003-2010) la Universidad ha logrado revertir la situación considerada en evaluaciones anteriores, en función de que ha logrado financiar el funcionamiento y su crecimiento con recursos genuinos provenientes de su actividad principal, logrando además una considerable reducción de su endeudamiento y en especial el de más largo plazo.

Se observa además, un incremento sustantivo en la capacidad de la Universidad para cumplir en término con sus compromisos y

para encarar con los recursos generados, nuevos programas de crecimiento y desarrollo en infraestructura y equipamiento, pasando su índice de liquidez del 0,17 en el 2003 al 0,87 en el 2010.

No obstante lo expuesto, persiste baja la incidencia en el ingreso de "Otros Recursos" con respecto a los "Recursos para Fines Generales".

Considerando el grado de desarrollo institucional alcanzado, su ubicación geográfica, la infraestructura disponible y su plantel directivo y docente, la UCES presenta condiciones para incrementar los denominados "Otros Recursos", es decir sus ingresos a través de la realización de otras prestaciones de servicios a terceros u otras modalidades que permitirían seguir consolidando la favorable situación económica, financiera y patrimonial alcanzada.

La UCES cuenta con un modelo presupuestario centralizado y acotado, en el cual no se verifica formulación programática de actividades en función de objetivos definidos y cuantificados por las distintas dependencias de la Universidad.

La necesidad de identificación y cuantificación de las políticas institucionales a través del presupuesto general hace necesario instalar un proceso guiado de formulación de abajo hacia arriba, que en base a lineamientos institucionales, permita definir funciones, áreas, objetivos, metas y sus resultados.

Teniendo en cuenta la importancia que revisten las compras y las contrataciones de servicios y obras dentro de toda organización, la UCES no cuenta con procedimientos formalizados. El responsable final de las compras es el Departamento de Contaduría.

La UCES debería continuar impulsando el proceso iniciado en el período analizado para obtener el manual de la organización, en el que se incluya los circuitos, los procedimientos sustantivos, los reglamentos y el organigrama general, definiendo la estructura en forma acorde con la realidad de la organización, es decir de su administración central y de sus facultades e institutos. Es aconsejable su integración como cuerpo ordenado y en formato unificado, instaurando además procesos formales de aprobación y de puesta en vigencia.

III.7.2 Recursos Humanos no Docentes

La UCES cuenta con una planta acotada, la cual en virtud del análisis de la distribución del personal por áreas, de la magnitud de las tareas relevadas y de las opiniones de los usuarios, demuestra eficiencia, buena predisposición y baja conflictividad, considerando además como ejemplo que las áreas de Recursos Humanos, Contaduría y Tesorería juntas, suman 13 personas.

La implementación del Programa de Capacitación y de Desarrollo del Personal Administrativo y de Servicios (CADEAS) es de gran importancia y presenta un buen grado de aceptación por parte de la comunidad universitaria, aunque con algunos requerimientos, principalmente dirigidos a la aplicación de procedimientos administrativos y a las tareas de mantenimiento.

III.7.3 Equipamiento e Infraestructura Edilicia

De acuerdo a lo observado, se desprende que la UCES ha alcanzado un importante grado de desarrollo y optimización de sus sistemas informáticos, en gran parte propios, que permiten brindar y asegurar información adecuada para la toma de decisiones y el control de la gestión.

Si bien la UCES ha contemplado en el período la provisión de equipamiento audiovisual, de acuerdo a opiniones no homogéneas de docentes pertenecientes a distintas unidades académicas, su disponibilidad en algunas de ellas no es considerada suficiente. La continuidad del proceso de inversión en equipamiento audiovisual para las aulas requiere un análisis de la situación de cada una de las unidades académicas con el objetivo de priorizar el equipamiento de las más rezagadas.

Tratándose mayoritariamente de edificios concebidos para otros destinos, se debe indicar en algunos de ellos insuficiencia de espacios comunes para alumnos y profesores y para circulación, sobre todo en los que se verifica mayor concentración de alumnos. Asimismo y con respecto a la circulación de personas, algunos alumnos han manifestado insuficiencia o inexistencia de controles de ingreso y permanencia en los edificios.

IV. DOCENCIA

IV.1 Estructura de gestión académica de la docencia

Tal como se señaló anteriormente la UCES se ha organizado a partir de facultades que se centraban en disciplinas económicas y empresariales, su núcleo original y fuerte, y que han originado la expansión hacia otras disciplinas contiguas como las ciencias de la comunicación, la abogacía y las ciencias sociales, la psicología, además de la creación de la Facultad de Ciencias de la Salud. Esta organización por facultades se complementa con una dirección de posgrados, que abarca todas las disciplinas excepto las de la Facultad de Ciencias de la Salud. Existen también –según la información presente en el IAI– organismos que gestionan la actividad docente fuera de la Sede Central (CABA), o sea en la Sede Rafaela (Santa Fe) y en los convenios UCES-UTN en Resistencia (Chaco), San Francisco (Córdoba) y Río Grande (Tierra del Fuego).

La dirección de la actividad académica según el organigrama está dirigida por el Rector. Para esta función específica se cuenta con una Vicerrectora General, que tiene incumbencias formales tanto en las facultades como en la Dirección de Posgrado. Para las actividades de grado es asistida por una Secretaria General Académica, interlocutora con las facultades, y que cuenta con el apoyo de Prosecretarios Académicos que centralizan la atención de algunas facultades.

Bajo la Secretaría General Académica se encuentran una serie de departamentos, algunos más académicos y otros más administrativos. De los primeros es importante resaltar el de Biblioteca, el de Investigación, el de Capacitación Docente y el de Educación a Distancia y Tecnología Educativa. A su vez, el Secretario Académico de Posgrado tiene a su cargo un departamento, con una estructura importante de gestión, administrativa y académica.

Hacia el interior de las facultades existen diferencias en la estructura académica y administrativa. La Facultad de Ciencias de la Salud, a pesar de su limitada cantidad de alumnos, tiene una infraestructura importante de gestión, propia del área, pero que cuenta hasta con un

pequeño equipo propio de producción de materiales multimedia. La Facultad de Psicología y Ciencias Sociales también cuenta con un incipiente grupo de gestión académica. El resto de las facultades, que coinciden con aquellas que no tienen carreras en proceso de acreditación por el momento, presentan una estructura de gestión organizada a partir de un Decano y un Director o Coordinador de carrera, que en algunos casos coincide en la persona del Decano.

La gestión académica de la Sede Rafaela y los Convenios UCES-UTN en Resistencia, San Francisco y Río Grande presentan una organización sólo en base a un Coordinador de convenio o Secretario Académico de sede para el caso de Rafaela (que antiguamente se desempeñaba como Coordinador de carrera), y coordinadores de carreras. En estos lugares las carreras son dirigidas desde la Sede Central (aunque en algunas carreras de los convenios cursen más estudiantes que en la Sede Central), con excepción de la carrera de Psicología de la Sede Rafaela en la que, debido a la necesidad de seguir los requerimientos de acreditación, al antiguo coordinador se lo ha nombrado Director de carrera.

En este sentido, se percibe una necesidad de fortalecer la gestión académica de las facultades que no tengan carreras en proceso de acreditación, para dotarlas de una capacidad de gestión similar, sobre todo algunas de ellas que cubren la masa fundamental de estudiantes de la Universidad, como Comunicación, Ciencias Económicas y Ciencias Empresariales. Del mismo modo, ante la creciente expansión de carreras y estudiantes que se está desarrollando en los Convenios UCES-UTN y la Sede Rafaela, sería conveniente dotarlos de mayor capacidad académica, ya sea en estructura de gestión como en capacidad de gestión de los coordinadores: éstos manifestaron realizar, entre otras, tareas de observación y evaluación de docentes.

IV.2 Docencia de grado y pregrado

La UCES dicta en sus siete facultades –de Ciencias Empresariales, de Ciencias de la Comunicación, de Psicología y Ciencias Sociales, de Ciencias Jurídicas y Políticas, de Ciencias Económicas, de Ciencias de

la Salud, y de Ciencias de la Educación–, en sus Sedes y en sus Convenios UCES-UTN unas treinta carreras, la mayoría de grado. Cinco incluyen al menos un título intermedio, y dos, tecnicaturas de pregrado.

La UCES, a partir de una serie de carreras comunes que dieron origen a la Universidad, en el área de ciencias económicas, empresariales y sociales, ha comenzado a expandir su oferta académica hacia disciplinas afines, que le han permitido crecer en la matrícula sin perder la identidad inicial: la de ser una Universidad cercana a la formación para el ejercicio profesional. Esta nueva oferta orientada hacia el crecimiento con un perfil propio de la Institución, tiene como contraparte dos desarrollos, el de la Facultad de Ciencias de la Salud y el de la Facultad de Educación. La primera tiene un apoyo importante y es controlada externamente por las acreditaciones de grado. La segunda, pareciera ser una apuesta no muy acorde al desarrollo de las ofertas académicas de la Universidad, sobre todo, la decisión de crear una facultad para un área disciplinar que aún no está afianzada entre la oferta académica de la Institución.

Para la Sede Rafaela y para los Convenios UCES-UTN, la oferta académica pareciera contribuir al desarrollo local de las ciudades y sus regiones, ya por su pertinencia o por la posibilidad de que las familias no deban enviar a sus hijos lejos de sus hogares para poder acceder a la educación universitaria. A esto se debe añadir que parte de los graduados empiezan a realizar tareas de docencia, permitiéndole a la Sede y a los Convenios ir produciendo sus propias capacidades docentes.

Las carreras cuentan con la aprobación de las autoridades académicas y con el respaldo del Ministerio de Educación de la Nación.

A partir del anterior proceso de evaluación institucional la Institución comenzó a revisar sus planes de estudio, básicamente, con la incorporación de un curso sobre Metodología de la Investigación, la posibilidad de que los planes de estudios presenten dos materias optativas y la reforma del trabajo final de graduación. Esta decisión institucional no ha sido acompañada por un mecanismo o requisitos que deben seguir los cambios de planes. Tampoco existen evidencias

de que las facultades tengan mecanismos propios para la revisión de sus planes. Aunque, de a poco, de forma discontinua y con diferencia entre sí, algunas facultades están empezando a generar resoluciones internas, que son fundamentales para la organización, revisión y gestión académica de las carreras, los cursos y sus estudiantes.

IV.2.1 Criterios asociados al desarrollo curricular de las carreras de grado

Las ofertas de grado de la UCES se promocionan como carreras de cuatro años de duración, a excepción de la Licenciatura en Filosofía y la carrera de Abogacía, y de gran parte de las carreras de la Facultad de Ciencias de la Salud. Los estudios de cuatro años de duración presentan, en general, programas de cuarenta materias, cinco por cuatrimestre, más Metodología de la Investigación, en algunos casos tres niveles de inglés u horas de pasantías y, el trabajo final de graduación. A veces, se deben cursar seis asignaturas por cuatrimestre.

Para valorar este tipo de diseño curricular, hay que agregar el perfil de las carreras y de los estudiantes de la UCES. Esto último, más la orientación profesionalista, hacen que los estudiantes tengan contacto con el mercado laboral antes de la finalización de la carrera. En este marco, podría ser necesaria la revisión de la distribución de su carga horaria, ya sea redistribuyendo la cantidad de contenidos o aumentando la cantidad de años de cursada a cinco.

Además, se debe remarcar aspectos relacionados con el grado de flexibilidad curricular y la articulación horizontal entre carreras afines y facultades. Los programas de cuarenta materias presentan la posibilidad de sólo dos materias optativas. No hay evidencias notables de materias compartidas entre carreras y, menos aún, entre facultades. Sería importante profundizar en un curriculum más flexible. Esto es importante, por ejemplo, para las carreras que no se dan en la Sede Central, y que se podrían adaptar a las necesidades propias de la región (en la visita a la Sede Rafaela los estudiantes mencionaron la necesidad de incorporar asignaturas relacionadas con la gestión de empresas familiares).

A partir de la relación cercana entre las disciplinas de las diversas facultades, Económicas con Empresariales, Empresariales con Ciencias de la Comunicación, Comunicación con Psicología y Ciencias Sociales y ésta con Jurídicas y Políticas, para mencionar ejemplos, sería positivo contar con espacios curriculares comunes, ya sea por ciclos o por optatividad de asignaturas de otras facultades de forma más sistemática, promoviendo una visión conjunta a partir de diversas disciplinas. Esto permitiría a las carreras dictadas en los Convenios UCES-UTN y en la Sede Rafaela, ampliar la oferta a los estudiantes sin generar una oferta o un gasto desmedido.

IV.2.2 Apoyo pedagógico y seguimiento docente

La Universidad cuenta con un Departamento de Capacitación Docente. El perfil de la dirección y de sus profesionales es adecuado para los puestos, y presenta una buena estructura de gestión. El Departamento desarrolla actividades de formación y capacitación docente, de observación de la enseñanza y de promoción de las tutorías, que se asocian también a la evaluación del desempeño y la promoción laboral de los profesores.

Estas actividades han comenzado a ser parte de un sistema integral de selección, promoción y desarrollo docente. En este sentido es importante la decisión de contar con un mecanismo institucional que se preocupe por la calidad de la docencia desde una visión integral.

Sin embargo, se debe mencionar que esta formación, asociada a la demanda de los docentes, aborda temáticas básicas, por ejemplo formulación de programas, siendo esto un indicador del nivel básico de formación docente del profesorado. Esto debería tenerse en cuenta si se pretende implementar programas a partir del desarrollo de competencias, que implicaría una formación específica. También hay que resaltar que la formación continua de los docentes de la Sede Rafaela y los Convenios UCES-UTN, se resume a la formación virtual. Se debería poder transferir o adaptar la oferta de formación profesional presencial más allá de la Sede Central.

IV.2.3 Modalidad de educación virtual

La UCES ha desarrollado y puesto al servicio de docentes y estudiantes el UCES-Campus Virtual. En general, el campus virtual funciona como soporte a la formación de grado presencial, se dicta una Diplomatura de Posgrado en Bibliotecología y cursos de capacitación docente. Además, existe una serie de videoconferencias que se transmiten en simultáneo entre la Sede Central y los otros puntos de docencia en el resto del país.

El Departamento de Educación a Distancia y Tecnologías Educativas cuenta para ello con un equipo pedagógico y técnico para la producción de materiales, y asistencia a los docentes y estudiantes en el uso del Campus. Complementariamente, la Facultad de Ciencias de la Salud cuenta con un pequeño equipo para producción de materiales digitales para la docencia.

El sistema de educación a distancia de la UCES ha comenzado a tener una relevancia mayor debido al marcado interés por comenzar a fortalecer la formación y capacitación docente, así como a integrar a los estudiantes y profesores de los Convenios UTN-UCES y de la Sede Rafaela a las actividades de la Sede Central. Sin embargo, su desarrollo es incipiente. Sería importante que el Campus sea evaluado y certificado por el Departamento de Educación a Distancia de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, siguiendo los criterios de la normativa específica.

A su vez, el sistema podría comenzar la producción de materiales multimedia más integrados, por ejemplo con otros centros de producción de la UCES. Otra posibilidad es que integre el sistema de videoconferencias al campus, por ejemplo IP Broadcast u otras que aparezcan en el futuro. En síntesis, que se comience a generar estrategias modernas y con visión de futuro de los espacios de educación virtual. Finalmente, la producción de materiales de la Facultad de Ciencias de la Salud debería contar con el apoyo o revisión pedagógica del Departamento de la Universidad.

IV.2.4 Modalidades pedagógicas y metodologías de enseñanza y aprendizaje

La Universidad dicta sus carreras casi en su totalidad en una modalidad presencial, con la necesidad de asistencia presencial tanto a las clases teóricas como prácticas. El Campus Virtual cumple una función de apoyo a la formación presencial, pero en ningún caso puede cursarse una asignatura completa de la carrera en la modalidad a distancia.

Los cursos son adecuados para la cantidad de estudiantes, subdividiéndose las comisiones cuando superan una cantidad razonable de estudiantes, y nombrándose un nuevo docente. En general, los responsables académicos de las carreras y las facultades coinciden con los estudiantes en manifestar que los docentes cuentan en su mayoría con experiencia profesional en los ámbitos de trabajo, perfil que coincide con el que la UCES plantea en su proyecto institucional.

La reforma de los planes de estudio a partir de la incorporación de la asignatura Metodología de la Investigación ha permitido contar con una estrategia de atención personalizada a los estudiantes de forma sistemática. El resto de la atención varía según las capacidades de gestión de las carreras y las facultades, según el volumen de estudiantes y su estructura académica. Aquellas que cuentan con carreras que figuran en el artículo 43º de la Ley de Educación Superior y deben ser acreditadas, presentan una mayor capacidad de atención de los estudiantes. En otras, se limita al Director o Coordinador de la carrera, que en general muestra una actitud receptiva a los requerimientos de los estudiantes.

A partir de una experiencia centrada en la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales, se ha establecido una Unidad de Orientación Educativa (UOEd). Sería importante que dicha unidad pudiese ampliar dichas actividades de forma sistemática.

La Institución se manifiesta proclive a adoptar una serie de estrategias pedagógicas con la intención de favorecer estudiantes activos y procesos de aprendizaje grupales. Para ello se plantean estrate-

gias que combinan exposiciones, con métodos de caso, resolución de problemas y participación de los estudiantes en proyectos.

Para el cumplimento de estos objetivos es importante seguir promoviendo la formación permanente del docente y que la Institución ponga a disposición de los docentes y estudiantes espacios físicos que permitan el trabajo colaborativo y grupal, más allá del aula, sobre todo en la Sede Central. Paralelamente, la carga horaria de actividades presenciales de aula puede interferir en la dedicación de los docentes y estudiantes a estrategias no tradicionales, a distancia o personalizadas.

La UCES cuenta con un Departamento de Desarrollo y Práctica Profesional que canaliza las prácticas profesionales, pasantías e inserciones laborales. Entre las actividades se pueden mencionar: la publicación de propuestas laborales, la difusión de acciones coordinadas con empresas, el convenio de pasantías con organizaciones y empresas en el marco de las nuevas normativas, y las jornadas empresariales, para el contacto directo con los estudiantes. Las Facultades de Ciencias de la Salud y de Psicología y Ciencias Sociales cuentan con una actividad propia de coordinación de pasantías pues se encuentran entre los requerimientos de la acreditación de grado.

IV.3 Alumnos y egresados de grado

La mayoría de los estudiantes de la UCES (13.382 en el año 2010) están matriculados en carreras que han sido parte de su cuerpo inicial, en las Facultades de Ciencias Empresariales, Económicas y de la Comunicación. En estas facultades, aunque han venido incrementando su matrícula desde la anterior autoevaluación, se manifestaría un estancamiento en su crecimiento. En otras, como la de Ciencias Jurídicas y Políticas, en la actualidad hay más estudiantes matriculados fuera de la Sede Central, y en la carrera de Abogacía, el convenio UCES-UTN en San Francisco ha matriculado más estudiantes en el 2010 que la Sede Central.

FACULTAD	CARRERA	SEDE/CONVENIOS	ALUMNOS 2010
Total			**13.882**
de Ciencias de la Comunicación	Comunicación Social	Rafaela	103
		Central	633
	Periodismo	Red UCES-UTN - Resistencia	87
		Central	174
	Publicidad	Central	1.250
	Dirección Integral de Televisión	Central	37
	Diseño Gráfico y Comunicación Visual	Central	187
	Relaciones Públicas	Red UCES-UTN - Resistencia	115
		Central	825
Total de Ciencias de la Comunicación			**3.411**
de Ciencias de la Salud	Kinesiología y Fisiatría	Central	138
	Medicina	Central	198
	Nutrición	Central	74
	Administración de Servicios de Salud	Central	121
	Enfermería	Central	38
Total de Ciencias de la Salud			**569**
de Ciencias Económicas	Recursos Humanos	Rafaela	194
		Red UCES-UTN - San Francisco	74
		Central	943
	Administración de Empresas	Red UCES-UTN - Río Grande	52
		Central	1.148
	Contador Público	Red UCES-UTN - Río Grande	204
		Red UCES-UTN - San Francisco	351
		Central	736
	Economía	Central	148
Total de Ciencias Económicas			**3.850**

FACULTAD	CARRERA	SEDE/CONVENIOS	ALUMNOS 2010
de Ciencias Empresariales	Comercio Exterior	Rafaela	92
		Central	756
	Gerenciamiento Ambiental	Central	104
	Marketing	Rafaela	94
		Central	2.136
	Marketing Internacional	Central	119
	Turismo	Central	72
	Dirección de Negocios	Rafaela	95
		Central	440
	Programación de Sistemas	Central	90
Total de Ciencias Empresariales			**3.998**
de Ciencias Jurídicas y Políticas	Abogacía	Red UCES-UTN - Río Grande	234
		Red UCES-UTN - San Francisco	345
		Central	317
	Ciencia Política y de Gobierno	Red UCES-UTN - Resistencia	80
		Central	123
Total de Ciencias Jurídicas y Políticas			**1.099**
de Educación	Profesorado de Educación Inicial	Central	43
Total de Educación			**43**
de Psicología y Ciencias Sociales	Psicología	Rafaela	236
		Central	526
	Filosofía	Central	60
	Sociología	Central	90
Total de Psicología y Ciencias Sociales			**912**

Elaboración propia en base a datos provistos por la UCES.

En general la mayoría de los responsables han manifestado percibir un cambio gradual pero importante en el perfil de los estudiantes, desde aquellos que ingresaban a la Universidad con más de 20 años y experiencia laboral a otros que ingresan directamente una vez finalizada la educación media. El grado de internacionalización de los estudiantes es todavía incipiente. Pero dadas las condiciones, la UCES debería estar atenta a un cambio en el perfil futuro de los estudiantes, que es bastante distinto al de sus orígenes, producto del cambio etario y del creciente aumento de la matrícula fuera de la Sede Central.

Para contribuir a mejorar la tasa de graduación, parte de los cambios que se impusieron a partir de la anterior autoevaluación fue la reforma del trabajo de final de graduación y la introducción de la asignatura de Metodología de la Investigación como espacio curricular orientado a producir dicho trabajo final. En un primer momento tuvo un resultado importante, permitiendo que muchos estudiantes que habían terminado la cursada y no habían presentado su trabajo final pudieran hacerlo. Sin embargo, parece que ese efecto inicial se ha debilitado. Una causa puede ser que la introducción de un espacio curricular nuevo en planes de estudios con bastante carga horaria de cursada, haga que los estudiantes tengan poca capacidad de asimilar este apoyo por sobrecarga de actividades.

En general, el contacto con los egresados no es sistemático, y de hecho el IAI registra un número bajo de graduados contactados. El poder contar con un sistema de consulta permanente que permita analizar la inserción laboral, la satisfacción con los estudios realizados, y la posibilidad de su continuación, ya sea en actividades de posgrado o de extensión, sería de gran utilidad para la Universidad. Esto sería importante también para tener elementos para revisar sistemáticamente los planes de estudios. Como contrapartida se podría ofrecer a los graduados servicios que se les da a los estudiantes, como el UCES Salud, incorporándolos efectivamente a la comunidad UCES.

IV.3.1 Atención al ingresante de carreras de grado

Con excepción de la Facultad de Ciencias de la Salud, el ingreso de los estudiantes se realiza mediante una entrevista personal con el director de la carrera, de carácter informativo y orientadora, y un taller de ingreso sobre "Una introducción a la cultura académica universitaria". En la mencionada Facultad, existe otro curso de ingreso producto de la necesidad de cumplir con la acreditación de la carrera de Medicina, el cual debe ser aprobado por los ingresantes.

Más allá de que las entrevistas informativas pueden ser grupales, o coordinadas por el Departamento de Relaciones Institucionales, debido al nuevo perfil de los estudiantes de grado, al conocimiento de que la mayoría de los desertores dejan la de Universidad en los primeros años de cursada, y del contacto disciplinar entre carreras que se dictan en distintas facultades, sería interesante que la Universidad aplicase de forma institucional, posiblemente junto con el UOEd y el Departamento de Capacitación Docente, mecanismos para atender de forma integral a los nuevos "universitarios", otorgándoles opciones diferentes a las de dejar la carrera por motivos de rendimiento académico o de orientación vocacional.

IV.4 Cuerpo docente de las carreras de grado

De acuerdo con el Estatuto de la UCES ésta cuenta con un Reglamento Docente de Grado en el que se describen los cargos, sus funciones, y un proceso de selección para los docentes. Los cargos son los de Titular, Asociado, Adjunto y Auxiliar, ya sea Jefe de Trabajos Prácticos o Ayudante. Cada "actividad académica" o asignatura tiene un profesor titular o asociado. Si por la cantidad de estudiantes se abren una o más comisiones nuevas, se crean nuevos cargos docentes de menor nivel, dando origen a pequeñas cátedras.

Para los profesores titulares, asociados y adjuntos existe un procedimiento de selección y regularización a partir de un proceso de concurso, que implica una selección en base a un estudio de antecedentes, una entrevista personal y la observación de una micro clase. Este proceso se ha empezado a instrumentar a partir del año

2010. Los profesores concursados a través de esta modalidad manifestaron, durante las entrevistas mantenidas con el Comité de Pares, estar conformes. Los auxiliares se incorporan como interinos, permitiendo su regularización a partir de un proceso de aplicación de un Índice de Participación y Compromiso (IPC) que es la estrategia de evaluación del desempeño docente que adoptó la UCES.

FACULTAD	CATEGORÍA DOCENTE						
	Abs.				%		
	Total	Titular	Asociado	Adjunto	Titular	Asociado	Adjunto
de Ciencias de la Comunicación	1.226	578	83	565	47,1	6,8	46,1
de Ciencias de la Salud	319	207	12	100	64,9	3,8	31,3
de Ciencias Económicas	1.176	374	202	600	31,8	17,2	51,0
de Ciencias Empresariales	1.260	599	158	503	47,5	12,5	39,9
de Ciencias Jurídicas y Políticas	585	103	130	352	17,6	22,2	60,2
de Educación	35	34		1	97,1	0,0	2,9
de Psicología y Ciencias Sociales	409	198	42	169	48,4	10,3	41,3

Datos provistos por la UCES.

Un alto número de profesores son regulares, pero no todos han pasado por estos criterios de selección y evaluación pues están comenzando a aplicarse gradualmente. Desde la misma perspectiva, aunque es valorable que un porcentaje alto de docentes sean regulares, debido a su tipo de contratación por horas cátedra, esta estabilidad no sería tan plena. El tipo de dedicación docente de la Institución sólo discrimina en dos categorías, completa, mayor a 24 horas, o parcial, menor de 24 horas. Un alto nivel de profesores tiene dedicación parcial. Esto coincide con el perfil de las carreras y de los docentes, de orientación profesional, y con experiencia y posicionamiento en el mercado laboral.

FACULTAD	% DOCENTES CON DEDICACIÓN PARCIAL	% DOCENTES CON DEDICACIÓN COMPLETA
de Psicología y Ciencias Sociales	81	19
de Ciencias Empresariales	84,5	15,5
de Ciencias de la Salud	87,5	12,5
de Ciencias de la Comunicación	87,5	12,5
de Ciencias Económicas	88	12
de Ciencias Jurídicas y Políticas	93,5	6,5

Datos provistos por la UCES.

Resulta positiva la introducción de mecanismos y sistemas institucionales para la selección, análisis de desempeño, formación permanente y de posgrado, y promoción de los docentes. Sin embargo, es importante señalar que dichos instrumentos, aunque tienden a una mejor inserción de los docentes en el mundo académico, no debieran olvidar el perfil profesional de las carreras y sus académicos, que en muchos casos no son académicos *full time*, pues de lo contario, no sería útil para la Institución, con la posibilidad de que aquellos instrumentos se convirtieran solamente en procedimientos formales.

IV.5 Docencia de posgrado

Como se mencionó anteriormente, la UCES decidió adoptar un modelo de organización de la docencia en donde los estudios de posgrado se encuentran organizados en un departamento propio (Departamento de Posgrado, dependiente de la Secretaría Académica de Posgrado), con excepción de aquellos que corresponden a la Facultad de Ciencias de la Salud. Dicho departamento cuenta con una estructura académica importante, ya sea en lo relacionado con la dirección y la coordinación académica como con el necesario soporte administrativo. Incluso, dispone de un espacio edilicio espe-

cial para las clases de posgrado. La oferta de posgrado se enmarca en las normativas de la Ley de Educación Superior y cuenta con ofertas acreditadas por CONEAU.

Este tipo de organización le permitió desarrollar una importante oferta de posgrado, básicamente en maestrías y especializaciones en el área de Administración y Negocios, pero también en el área de Psicología y en la de Ciencias Jurídicas. A su vez, la Especialización en Docencia Universitaria con énfasis en las Ciencias Empresariales y Sociales funciona como un espacio de formación de docentes de la propia casa, ya que muchos de los estudiantes de este posgrado son docentes que han sido becados por la Institución. Hay evidencias de actividad de cooperación con otras instituciones, tanto locales como internacionales, así como relación con el Departamento de Investigación.

La tasa de graduación de las carreras de posgrado, al igual que en la generalidad del sistema universitario argentino, no es alta. Para mejorar dicha tasa, bajo la dirección de la Secretaría Académica de Posgrado, se ha comenzado a implementar un Programa de Desarrollo Personal, con el objetivo de permitir a los estudiantes de posgrado planificar sus competencias en relación a su proceso de aprendizaje. De forma experimental se ha implementado en las maestrías del área de Administración y Negocios.

En general, el desarrollo del Departamento es adecuado, y presenta un crecimiento que no es desmedido y que se ajusta al perfil disciplinar de la UCES. Algunas de las ofertas de posgrado de las carreras de Ciencias de la Salud pertenecen al área de gestión, por lo que sería interesante una articulación mayor con el resto de la Universidad. La virtud de la posibilidad de un departamento propio de posgrado implica un alto dinamismo del sector. Sin embargo, también supone un menor nivel de articulación entre el grado y el posgrado. Esta problemática se evidencia en diversas situaciones. Por ejemplo, responsables de las carreras de grado de la Facultad de Ciencias de la Salud –cuyos posgrados están bajo la responsabilidad académica de la Facultad– han manifestado que no pueden alargar mucho el contenido de sus carreras pues sino se solaparían con las

especializaciones. Esta presencia de diversos grados en la misma facultad no es similar en el resto de la Institución, y podría ser uno de los motivos por los cuales las carreras de grado de 4 años de duración tienen tanta carga curricular. Asimismo, el bajo nivel de graduación no debiera atribuirse solamente a la falta de preparación de los estudiantes. Las condiciones de estudio y de producción de tesis también son importantes. Aunque la mayor parte de los alumnos de carreras de posgrado no son docentes de la UCES, una posibilidad es facilitarle a aquellos que lo son las condiciones necesarias para que puedan dedicarse al proceso de producción de tesis por un periodo definido de tiempo. No obstante, la problemática es más amplia y requiere estrategias que mejoren la tasa general de graduación.

IV.6 Conclusiones

Es importante continuar fortaleciendo la gestión académica de las distintas unidades, ya sean facultades, direcciones, sedes o convenios, para que puedan realizar profesionalmente las funciones requeridas.

Esta profesionalización puede implicar la formación específica relacionada con la planificación y evaluación de la docencia, reforma de planes de estudios, etc.

A esta formación se la debe acompañar con una mayor formalización de los procedimientos. Esta, que ya ha empezado en relación a la selección y promoción de los docentes, debería incorporarse al cambio de los planes de estudios, las resoluciones que toman los organismos académicos de cada facultad, sede o convenio.

Para la selección de los docentes y su promoción, es muy importante el sistema que se está introduciendo, pero éste tiene que coincidir con el perfil académico/profesional de la Institución.

En relación a los planes de estudios, sería necesario tener en cuenta la cantidad y la distribución del contenido de las carreras de grado que presentan 4 años de duración, ya que pareciera muy difícil que los estudiantes pudieran estar en condiciones de graduarse en ese periodo.

Por el perfil específico de la Universidad, y de los dinámicos campos de estudio que abarca, se debería contar con planes de estudios más flexibles y con articulación entre carreras afines y facultades.

Sería adecuado diseñar un instrumento que permita un seguimiento a nivel institucional de los estudiantes recién ingresados, orientándolos, y así aumentar el nivel de retención.

Se debería potenciar el Departamento de Capacitación Docente y su articulación con el Campus Virtual, sobre todo para enriquecer acciones de formación permanente, que ésta llegue a los docentes y responsables de las sedes y convenios más alejados.

Entender que en este contexto de articulación entre carreras, sedes y convenios, los recursos virtuales para la docencia y el aprendizaje serán vitales.

En cuanto a los estudios de posgrado, continuar con una mayor articulación de éstos con el grado, y pensar alternativas para mejorar las condiciones de cursada y de producción de los trabajos de graduación final.

V. INVESTIGACIÓN

La Función Investigación está claramente definida en el Estatuto de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES), tanto en su artículo 1º que expresa, entre otros conceptos, que "la Investigación, dedicada a generar, conservar, promover, transmitir y consolidar conocimientos científicos, tecnológicos y culturales, para la formación integral de docentes y alumnos, en un ámbito de equilibrio entre las tradiciones y las innovaciones y en la búsqueda permanente de enfoques integradores con la comunidad", como en sus artículos 2º y 3º referidos a las misiones y objetivos, respectivamente. No obstante, estas actividades se comenzaron a materializar en forma incipiente a partir de 1996, de acuerdo a lo señalado en el IAI, teniendo un significativo impulso a partir de las recomendaciones de la Evaluación Institucional de CONEAU del año 2003.

V.1 Las actividades de investigación

Esta actividad se ha fortalecido por el esfuerzo demostrado por la Institución en los últimos años con el incremento de la cantidad de docentes abocados al desarrollo de proyectos de investigación y especialmente, por los resultados que se pueden apreciar en publicaciones, informes, convenios, etc. reconocidos en el IAI, sus anexos y en las entrevistas, así como la documentación proporcionada en las mismas. Sin embargo, dada la masa de docentes y estudiantes con que cuenta la UCES, resulta todavía algo limitada la participación de los investigadores en el universo de las casas de altos estudios del país, especialmente si se considera algunas de sus unidades académicas donde todavía no se realizan tareas de investigación, como es el caso de la Facultad de Ciencias Empresariales que funciona desde el año 1992.

La organización de las actividades de investigación se sustenta en cuatro líneas o modalidades de inserción señaladas en el IAI, las que presentan cierta independencia entre sí:

- Proyectos gestionados por el Departamento de Investigación con participación de equipos de docentes investigadores y alumnos que se desempeñan en las carreras de posgrado, con vinculación directa según la Facultad que corresponda (8%).
- Proyectos insertos como trabajos finales de investigación y/o Tesis en carreras de posgrado (75%).
- Proyectos gestionados por los Institutos dependientes del Departamento (6%).
- Proyectos desarrollados en asociación con otras instituciones universitarias o no universitarias, relacionadas con la producción de conocimiento en las áreas de interés (11%).

Estos porcentajes denotan la importancia relativa en la creación y producción de estos conocimientos que adquieren las Tesis elaboradas con cierto grado de independencia o desvinculadas de las prioridades, según áreas de conocimiento definidas por la Institución.

Cabe señalar que el Departamento de Investigación coordina 64 proyectos de investigación a cargo de docentes investigadores y alumnos regidos por un Reglamento propio.

Se considera importante la decisión de sistematizar las dimensiones priorizadas institucionalmente para optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles, promover la complementación entre las diferentes disciplinas y carreras y orientar a la comunidad científica en plena expansión hacia las tres áreas de conocimiento, especialmente en lo referido a la definición de temas de tesis, tesinas, monografías, etc. Estas áreas son agrupadas en "Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Humanas y Ciencias Económicas, Negocios y Management". Con cierta coherencia, estas áreas se dividen a su vez en campos y dimensiones orientados a los ejes institucionales de transferencia, interdisciplinariedad y resolución de problemas concretos con modestos resultados hasta el presente.

La financiación de los 64 proyectos de investigación ejecutados y en ejecución a diciembre del año 2010, se sustenta mayoritaria-

mente con fondos propios de UCES, lo que demuestra el esfuerzo económico que orienta la Institución a esta actividad, quedando un porcentaje menor de trabajos que se realizan con financiamiento o co-financiamiento externo; líneas que deberán ser exploradas con mayor profundidad, eficiencia y competitividad a través de redes, programas o proyectos propios que sirvan, a la vez, de orientación a los proyectos individuales, tesis, monografías, etc. Estas líneas también deberían contribuir al desarrollo de la investigación en las diferentes áreas disciplinarias que se abordan en la Institución.

La producción científica, publicaciones y participación en eventos de importancia científica y académica se han incrementado en los últimos años y, de mantenerse esta tendencia, van a tener un significativo impacto en la comunidad científica nacional. En este sentido, se debe destacar el esfuerzo realizado en algunas Unidades Académicas, Institutos, carreras y docentes en general, para la edición de la Revista Científica de UCES, la reciente publicación de diversos libros[1] y el lanzamiento de varios boletines o revistas digi-

1 Se pueden mencionar algunos títulos como:

- *El Poder en la Sociedad Posmoderna, Jornadas de Pensamiento Contemporáneo*. Koivadloff, Díaz, Barylko, Maresca, Miguens, Agumedo, Massuh, Pacho O´Donnell, Musto y otros (papel).
- *Situaciones Ambientales Argentinas y Canadienses. Análisis y Estrategias*. Coordinación de María Inés Fernández y Ofelia Beatriz Scher; Compilación <María del Carmen Galloni (papel).
- *Jornadas Nacionales de Ética* (Tomo I y II); Compilador Dr. Ricardo Maliandi (con el auspicio de la Academia Nacional de Ciencias) (papel).
- *200 Años de Pensamiento Latinoamericano*. VII. Jornadas de Filosofía UCES. Compiladores: Hugo Biagini, Ricardo Maliandi y Gerardo Oviedo (CD).
- *Bicentenario: Ayer y Hoy de la Psicología Argentina:* VII Jornadas de Psicología. Compilado por Gloria E. Autino, Alicia N. Cayssials y Rosa Falcone (CD).
- *Ensayos sobre Economía Política y Desarrollo*. Compilado por Mariano De Miguel y Diego Coatz. Parte de la Colección Ensayos - Director: Juan José Basso (papel y CD).
- *Perspectivas en el Proceso de Integración de los Sistemas de Posgrados de Argentina y Brasil en el Marco del Mercosur Educativo*. José Luis Fliguer (CD).
- *Actas de las III Jornadas Nacionales de Ética y I Jornadas Interdisciplinarias UCES: sobre la autoridad: Prácticas Sociales e Interdisciplinarias.* Autores José Luis Fliguer y otros; compilado por Ricardo Maliandi (con el auspicio de la Academia Nacional de Ciencias) (CD).

tales (materializadas y publicadas en la página web de la UCES y en programación) que le darán una importante visibilidad, creatividad y actualidad a la difusión de la producción de los distintos claustros.

Si bien hay un Reglamento del Departamento de Investigación, así como mecanismos de coordinación y orientación a través de dicho Departamento, tanto el IAI y los Anexos como las entrevistas, han permitido visualizar la escasa relación de los diferentes equipos de investigación con las Facultades y las cátedras. En algunos casos se ve materializada la transferencia de conocimientos a los alumnos a través de las recomendaciones que los docentes investigadores hacen a la Biblioteca acerca de actualizaciones bibliográficas; el diseño de blogs por parte de los docentes donde comparten los avances de sus investigaciones; la presentación de informes de avances en diversas jornadas; y videoconferencias que permiten presentar resultados a docentes y alumnos de Rafaela, Resistencia, Río Grande y San Francisco.

Es interesante el rol que se les asigna a los coordinadores de tesis, que significan un apoyo muy importante para promover los procesos de investigación en las generaciones más jóvenes y, especialmente, en las carreras que cuentan con escasa trayectoria en el tema. El funcionamiento del Departamento de Investigación centralizado no parece haber sido suficiente para generar un fuerte abordaje interdisciplinario en los proyectos de investigación, así como la incorporación de más docentes o alumnos a los proyectos.

De acuerdo a la información proporcionada por el mencionado Departamento durante la visita de los Pares Evaluadores, se detallan las principales características de cada Proyecto de Investigación dis-

---

- *Nuevas Miradas sobre Economía Heterodoxa*. Compilado por Mariano De Miguel y Diego Coatz. Parte de la Colección Ensayos. Director: Juan José Basso (papel y CD).
- *Systematic Research on Psychoanalytic Concepts and Clinical Practice: the David Liberman Algorithm (DLA)*. David Maldavsky (papel).
- *Gestión de la Energía y Ambiente. Fuentes Convencionales y Alternativas*. Compiladores: María del Carmen Galloni, Graciela E. Magaz, Juan R. Collet-Lacoste (papel).
- *Precariedad Laboral y Crisis de la Masculinidad. Impacto sobre las Relaciones de Género*. Compiladores: Mabel Burin, María Lucero Jimenez Guzman, Irene Meler (papel).
- *Subjetividad y Procesos Cognitivos* (Volumen 14, Nº 2). Herramientas Informáticas y Análisis del Discurso (papel).

criminando en 33 proyectos aprobados a partir del año 2003 y finalizados, y otros 33 proyectos en vigencia a diciembre de 2010, de donde se puede realizar algunos comentarios: de los proyectos terminados, se ha podido contabilizar la participación de 13 alumnos de grado y 41 de posgrado; de los que se encuentran en ejecución participan 18 de grado y 8 de posgrado, lo que implica un aumento del primer grupo y una significativa reducción del segundo, hecho que sería necesario revertir para transferir las experiencias en investigación al claustro estudiantil de manera más marcada, continua y sistemática.

V.2 Actividades interinstitucionales e internacionales

Se debe mencionar también un conjunto de actividades que la UCES ha sabido incrementar en los últimos años y que están orientadas a agilizar las relaciones institucionales e internacionales. Estas acciones tienen relación con las misiones principales de la Universidad, pero sería oportuno priorizar su transferencia interna hacia los docentes, investigadores y alumnos de manera de optimizar el aprovechamiento de estos vínculos al momento de generar ideas, así como renovar, potenciar y agilizar las líneas de investigación y los contenidos de las diferentes carreras que se dictan en la actualidad.

Desde el año 2007 se ha comenzado a realizar misiones al extranjero, las que, si bien apuntan a la promoción de la Institución, sería conveniente que se complementen con la participación de docentes e investigadores para establecer nuevas interrelaciones académicas en sus respectivas carreras, de manera de aprovechar la sinergia que genera esta organización y especialmente, la posibilidad de obtener mayores recursos para acrecentar las actividades docentes integradas a la creación de conocimientos en cátedras, carreras y unidades académicas de la UCES.

Esto contribuiría a incrementar la conformación de Redes Universitarias (en la actualidad se cuenta sólo con tres) y especialmente, la materialización de convenios internacionales que afiancen la presencia de UCES en este ámbito ampliando, a la vez, la significativa movilidad de alumnos (300 en el año 2009) y docentes.

AÑO	2006	2007	2008	2009	2010
Convenio	3	12	12	9	6

Datos provistos por la UCES.

Es comprensible la voluntad de desarrollar los trabajos interinstitucionales, interdisciplinarios e interclaustros, aunque parecieran insuficientes, de acuerdo a la información que fuera proporcionada, donde se aprecia la escasa integración entre los proyectos de investigación de las diferentes disciplinas, aunque se ha tenido un cierto incremento entre los proyectos articulados (cuatro finalizados) y los proyectos vigentes (siete) y especialmente, si se considera que todavía existen unidades académicas que no cuentan con un proyecto de investigación.

V.3 Conclusiones

Se verifica la necesidad de fortalecer el área de Investigaciones a efectos de lograr un más fluido y preciso manejo de la información y acentuar los procedimientos para la difusión y visibilidad de los resultados.

Se considera importante estimular y orientar las inquietudes demostradas en integrar interdisciplinariamente y transversalmente los Programas de Investigación, las Tesis, los Institutos y los convenios o redes nacionales e internacionales que se vienen desarrollando y en especial, generar mecanismos de estímulos a las unidades académicas sin investigación o con escasos proyectos.

Si bien se ha producido un incremento en las actividades y producción en materia de investigación en el conjunto de la UCES, aún es necesario fortalecer la descentralización de sus organismos y lograr una mayor inserción disciplinar y transversal entre docentes, investigadores y alumnos. Así como también seguir fortaleciendo los vínculos internacionales y con agencias de financiación, y la participación en redes.

VI. EXTENSIÓN

En función de lo estipulado en el Estatuto de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, donde se señala que "la Extensión y la Transferencia están dirigidas a insertar a la Universidad en la comunidad y a propiciar que instituciones, empresas y personas realicen aportes al proceso de enseñanza-aprendizaje" (artículo 1º), además de sus misiones (artículo 2º) y objetivos (artículo 3º), la Institución le asigna un significativo papel a la Extensión Universitaria, en un todo de acuerdo a lo estipulado por la Ley Nacional de Educación Superior Nº 24.521 de 1995.

VI.1 Actividades de extensión

En base a la información proporcionada en el IAI y los Anexos que lo acompañan, que se profundizó en los días de visita de los pares evaluadores, y los diferentes componentes institucionales y académicos de la UCES, se puede cuantificar la profusión de eventos que se materializan en los últimos años, no sólo en Buenos Aires, sino también y especialmente en la Sede Rafaela.

AÑO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Eventos	110	129	152	153	178	141	100	161

Datos provistos por la UCES.

Si bien las funciones de Extensión Universitaria y otras complementarias pueden guardar una fructífera relación con las restantes actividades sustantivas de la UCES, no se visualiza una estrategia de vinculación y complementación que permita optimizar la relación entre las mismas, ya sea horizontal como verticalmente o interdisciplinaria.

En este sentido, el IAI destaca la importante actividad desarrollada desde la Evaluación Institucional realizada por CONEAU en el año 2003 hasta el cierre del mencionado informe en el año 2010, valorándose en este orden las "Conferencias, Foros y Simposios"

(26%), "Jornadas, Mesas Redondas y Paneles" (20%), "Cursos, Talleres y Seminarios" (17%), "Desayunos de Trabajo" (16%), "Ciclos de Cine y Exposiciones" (15%), entre otras. También se mencionan los trabajos de Consultoría (1%), omitiendo vincularlos formalmente con las funciones de Docencia e Investigación de cada una de las unidades académicas o las carreras que dicta la Institución.

En función de las diferentes consultas, entrevistas y documentación presentada por la Universidad, no se ha podido reconocer una autoridad formal que coordine, compatibilice u oriente el conjunto significativo y creciente de las actividades de extensión universitaria, lo que permitiría, entre otras cosas, diversificar y equiparar las actividades de extensión por área. Según se pudo observar, el 58% está destinada a las "Ciencias Sociales y Humanas", el 35% a las "Ciencias Económicas, Negocios y Management" y el 7% a las "Ciencias de la Salud", mostrando una cierta falta de integración con las actividades abordadas por las facultades y carreras de la Universidad.

En este sentido, se debe aclarar que la UCES no tiene asumida la formalidad de desarrollar "Proyectos de Extensión Universitaria". Sin embargo, se realizan una serie de acciones que encuadrarían en esas características que, al no tener definida formalmente ni orgánicamente la modalidad mencionada, no se encuentran clasificadas en tal sentido.

El IAI destaca las actividades vinculadas con la promoción artística y cultural en general, donde las muestras, ciclos, concursos, encuentros, etc. conforman una enorme dinámica de la Institución, funciones que son reconocidas tanto por la comunidad universitaria como por los ciudadanos de Buenos Aires, como se puede apreciar en los "Resultados de la Encuesta a la Comunidad" presentada y que, como el resto de las encuestas que lleva a cabo la Universidad, pasa a constituir un significativo instrumento de retroalimentación del sistema implementado.

Al no contar con un manejo centralizado de la extensión y vinculación de la Institución con el medio, hay actividades que pueden llegar a diluirse entre la diversidad de acciones sin transfe-

rir suficientemente experiencias, demandas, iniciativas, resultados, documentos, nuevas problemáticas, etc. a los claustros y las distintas unidades académicas ejecutoras de las funciones de docencia e investigación de UCES. Sin embargo, se puede destacar la voluntad demostrada en los últimos años en incrementar la cantidad y variedad de eventos, especialmente los culturales de carácter abierto, la estrecha vinculación con los Consejos Profesionales, los convenios y otras actividades interuniversitarias, el intercambio de alumnos y docentes, los concursos y eventos en colegios secundarios, el proyecto de "Observatorio de Gobierno Local y Participación Ciudadana" en preparación y especialmente las publicaciones científicas impresas o digitales que marcan un importante progreso en los años más recientes.

Relacionado con este último aspecto, se reconoce el rol singular que está jugando la Biblioteca de UCES (como será desarrollado en el próximo capítulo), tanto en los servicios que presta a sus claustros como al público en general y especialmente, en la voluntad de constituirse en el centro de documentación por excelencia donde se puede consultar no sólo libros, revistas y videos sino también toda la producción académica de los diferentes niveles de estudio de facultades, institutos, investigadores, etc.

Ante el extenso y variado cúmulo de actividades de extensión, la transferencia se ha desarrollado a través de espacios como el Programa de Vinculación Universidad-Empresa y la Escuela Internacional de Negocios. En el año 2011 se ha creado el Departamento de Relaciones con la Comunidad.

La UCES está inscripta como Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT). Su puesta en marcha podrá consolidar esta importante función, en la medida que sean claramente definidos los lineamientos a seguir y su relación con las Facultades, Institutos, cátedras, etc. sin que por ello se pierda la creatividad y diversidad y el pensamiento autónomo que implica la gestación y manejo de las actuaciones por parte de cada uno de los cuerpos internos de la UCES.

VI.2 Las prácticas profesionales, editorial y otros departamentos

Como se señaló en páginas anteriores, es importante mencionar el servicio que brinda el Departamento de Práctica Profesional (como lo destacaron los propios egresados) ya que se constituye en un vínculo muy estrecho entre los niveles profesionales de UCES y el medio donde les tocará actuar, especialmente, en la medida en que este Departamento pueda auscultar las cambiantes demandas de la sociedad y transmitir las expectativas a la formación de grado y posgrado. Su trascendencia se acrecentaría en la medida que se incorporen preguntas o consultas sobre temas específicos de interés institucional.

En materia editorial, la reciente creación de EDITUCES (septiembre 2010) y las diferentes ediciones on-line que se verifican en la mencionada página web de la Institución, muestran un marcado interés por difundir su producción intelectual, incrementar la creación de conocimientos y posibilitar la visualización de resultados por parte de la comunidad científica y la ciudadanía. Al respecto, se ha tomado conocimiento de varios proyectos de boletines en preparación en las diferentes unidades académicas y otras iniciativas confluyentes.

Fueron diversos los programas presentados por la Universidad, comenzando por la mencionada EDITUCES, la reciente creación de la Escuela Internacional de Negocios, las Cátedras Asia-Pacífico y España, entre otras, PRODUCES y los Departamentos UCES Arte y Eventos que generan una profusa gama de actividades de extensión y que permiten una fluida relación de la Institución con otros organismos de diferente orden y la población en general. Esto demuestra una fuerte vocación de vinculación hacia el exterior de UCES, hecho que podría ser optimizado en la medida que sus acciones y actores promuevan una mayor coordinación de esta multifacética función universitaria, entre sí y con el interior de la Institución (Facultades, Institutos, cátedras, profesores, investigadores y alumnos).

Se debe señalar también, la trascendencia de los servicios que cumple UCES Salud en el control anual de los claustros, la vacunación, el progreso educativo, promoción de la salud, prevención de

enfermedades, orientación médica y gabinete psicopedagógico. Estos servicios, junto a los de la Unidad de Orientación Educativa (UOEd), a la promoción de deportes que no resulta muy generalizada (la cifra de 110 alumnos que participan en las áreas que ofrece el Departamento Deportes parece muy exigua para la masa estudiantil y docente de la UCES), así como la difusión de los programas de becas, pasantías y desarrollo y práctica profesional, constituyen un importante complemento en la formación del claustro estudiantil ante una tan diversa y cambiante situación socioeconómica de los participantes.

VI.3 Conclusiones

Se hace necesario establecer una mayor coordinación de las variadas actividades de extensión que desarrolla la UCES con las funciones de docencia e investigación, potenciando las sinergias que ellas producen y posibilitando el reconocimiento, involucramiento y asimilación de las experiencias por todos los claustros de la Institución.

Las acciones planteadas en el Plan Estratégico definen una clara interpretación de las principales actividades priorizadas por la Universidad, hecho que podrá ser reconocido en la medida que se verifique una mayor coordinación de los recursos disponibles, la utilización efectiva de la infraestructura, la incorporación de las experiencias a las actividades esenciales, la coordinación, difusión y participación en la información centralizada de esta dimensión significativa de la UCES.

La creación de un área de Extensión, señalado durante la visita del CPE, posibilitaría la implementación de un plan de actividades coordinado. Asimismo sería un marco propicio para estimular una mayor participación de docentes y alumnos. Esto debe estar acompañado de la incorporación de actividades de extensión en el desarrollo de las cátedras y las carreras de la Institución.

La puesta en funcionamiento de la UVT puede significar un aporte constructivo a la relación con el medio, pero la garantía de ello sólo pasará por la activa participación, generación de ideas y asimilación de experiencias en las diarias actividades de docencia e investigación.

VII. BIBLIOTECA

VII.1 Organización administrativa y recursos humanos

La UCES cuenta con una Biblioteca en la Sede Central, ubicada en la calle Paraguay 1401, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, cuya misión es facilitar a los miembros de la Universidad el acceso a la información científica.

Con dependencia del Rectorado, está dirigida por una Directora con categoría de Jefa de Departamento, asistido por una Vicedirectora. En ciertas ocasiones interactúan además con la Vicerrectora.

El plantel de recursos humanos está compuesto por nueve (9) agentes: dos licenciadas en Bibliotecología (la Directora y la Vicedirectora), cuatro bibliotecarias con título terciario, una estudiante avanzada de Bibliotecología, una profesional en Informática y una empleada administrativa. Todo el personal se encuentra en planta permanente. En otras circunstancias han tenido becarios y pasantes (estudiantes de la carrera dictada en la Biblioteca Nacional), con poco resultado.

La división de las tareas propias de una biblioteca, se organizan en ésta de la siguiente manera:

- Atención al público, referencia rápida: dos bibliotecarios de 4 horas cada uno cubriendo las franjas de 8:30 a 12:30 y 17:00 a 21:00, de mayor afluencia de público.
- Procesos técnicos y referencia especializada: dos bibliotecarios. Eventualmente colaboran con la atención al público
- Procesos técnicos, atención al público y referencia rápida: la estudiante de Bibliotecología
- Tareas administrativas y circulación: la empleada administrativa
- Referencia virtual: la Directora y la Vicedirectora

- Carga en catálogo de analíticas, carga de imágenes en los registros bibliográficos, carga en el Repositorio Institucional, administración de contenidos de la página web de la Biblioteca (en todas sus fases): la profesional en Informática.

VII.2 Infraestructura

La biblioteca funciona dividida en dos plantas (subsuelo y planta baja) con un horario amplio de atención de lunes a viernes de 8:30 a 21:00 horas. En el subsuelo se encuentra la Dirección, la atención al público y el servicio de referencia. Aquí también se ubica el grueso de la colección, funciona la sala de lectura y consulta silenciosa. En la otra planta se ubica la sala de lectura parlante con una pequeña colección de libros. En ambas se localizan PCs para acceso exclusivo al catálogo de la Biblioteca y, eventualmente, a los recursos electrónicos. Estos dos sectores tienen una superficie total de 200 metros cuadrados. Cuenta además con un depósito, que funciona en otro edificio, y en el cual se guardan los materiales de poca consulta.

En el primer piso también se utiliza el Laboratorio de Informática, con 28 puestos (en tres aulas), para dar acceso a los recursos electrónicos suscriptos por la UCES o accedidos por medio de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MinCyT. En estos puestos también se puede acceder a Internet, lo cual suma posibilidades a la política institucional de contar con sistema de WiFi en todos los edificios y espacios. Es de destacar que el uso del Laboratorio es compartido con comisiones que toman clases en él; durante la tarde la Biblioteca tiene un uso exclusivo.

En lo referido al parque informático, se encuentra actualizado en cuanto a hardware y software.

VII.3 Servicios brindados por la Biblioteca

De acuerdo con el relevamiento y la visita, se observa que brinda todos aquellos servicios que son habituales en las bibliotecas universitarias: préstamos, reservas, consultas telefónicas, acceso a las colecciones con estante abierto, salas de lectura parlante y silenciosa

(con boxes individuales), servicio de referencia tradicional y virtual, acceso a bases de datos y a libros y publicaciones periódicas electrónicas, obtención de documentos no disponibles en las colecciones de la Biblioteca, catálogo *on-line*, acceso a Internet, página *web* propia. Además, dictan cursos de formación de usuarios y emiten un Boletín electrónico mensual de alerta, que incluye selección de artículos de revistas y títulos recientemente incorporados

VII.4 Colecciones

La Biblioteca cuenta con 35.000 ejemplares aproximadamente de libros y cerca de 400 títulos activos de revistas en soporte papel. La colección se divide entre el subsuelo (materiales hasta Diseño Gráfico en la clasificación de Dewey) y en la planta alta (desde otras Artes hasta Literatura e Historia).

Tanto para la catalogación, el ordenamiento en el estante como para la indización y recuperación controlada temática se utilizan normas y repertorios tradicionales y apropiados para una biblioteca universitaria.

Para la confección del catálogo se utiliza el sistema integrado Pérgamo que brinda todas las facilidades necesarias para la gestión de la colección, los usuarios y los préstamos. Este sistema tiene además relaciones con el SIGEFA de la Universidad en cuanto a datos de alumnos, docentes y personal. El promedio mensual de crecimiento de registros a la base de datos entre agosto de 2010 y agosto de 2011 es levemente superior a los 200 ingresos.

Todos los procedimientos técnicos se encuentran normalizados en un Manual de Procedimientos que, usando las Normas ISO 9001, brinda la estandarización a seguir en cada etapa, al mismo tiempo que garantiza un único criterio para control de calidad de las tareas.

En lo referido a accesos electrónicos cuentan con el que la Biblioteca Electrónica del MinCyT brinda a las Universidades privadas, es decir restringida a determinadas bases de datos (EBSCO, JSTOR, IEEE, Nature, Springer, Scopus y Wilson). La otra restricción está dada por la cantidad de accesos simultáneos: sólo pueden tener

cuatro. Algunas prestaciones provistas por estos recursos, como el servicio de alertas de EBSCO, facilita el acceso a información actualizada a aquel usuario que ingrese su perfil; luego la obtención y entrega de la bibliografía corre a cargo de la Biblioteca.

Para complementar este recurso, actualmente poseen suscripciones a Harrison (Medicina), Lexis-Nexis, Errepar, La Ley y Océano Digital (Referencia, Cultura y Arte). En cuanto a las suscripciones de revistas en papel, en su amplia mayoría se refieren a la temática de Ciencias Empresariales. El acceso a los recursos electrónicos se hace a través de reconocimiento de IP, por lo cual la consulta obligada es a través de un equipo conectado a la red de la Universidad. No se otorgan claves personales.

También han comenzado a suscribir libros electrónicos (e-books), particularmente de las editoriales Aplicación Tributaria, Springer y Abeledo Perrot. En este caso se realizan préstamos electrónicos (por tres días), por medio del otorgamiento de clave al usuario que lo solicita. Se destaca la alta demanda de materiales de Aplicación Tributaria. Por último, otro recurso que suscribe la Biblioteca son los accesos electrónicos a las revistas Enfoques y Mercado, de amplia y sostenida demanda entre los docentes, investigadores y alumnos.

Un aspecto interesante a remarcar es la compra de literatura de ficción –particularmente la que aparece en las series vendidas a través de quioscos– para el armado de una pequeña colección que satisfaga las demandas para los períodos vacacionales y de usuarios externos. Además se ve reforzada por donaciones regulares de la familia de autoridades de la UCES.

VII.5 Desarrollo de colecciones y política de adquisiciones

Las incorporaciones de material bibliográfico provienen de tres vías: compra, canje y donación.

La compra se hace en forma directa, a través del Departamento de Presupuesto y Control de Gestión. La mecánica habitual, y de mayor envergadura, consiste en la interacción con Decanos y Directores de Carrera que canalizan todos los pedidos y se los en-

vían a la Biblioteca. También a través del sector de Circulación o de pedidos de alumnos, se confeccionan listas desiderata de materiales que no se poseen o bien títulos que necesitan refuerzos en la cantidad de ejemplares. Por último, el análisis de los programas de materias y la renovación de bibliografía son insumos para evaluar la satisfacción de la colección. Se realiza a continuación una evaluación de pertinencia o probables duplicaciones de material ya existente en la colección, se determina la factibilidad de obtención y compra, así como también el soporte (papel o electrónico). Luego se envía el pedido al Departamento citado.

Las suscripciones a recursos electrónicos tienen el mismo mecanismo, y complementan los accesos brindados por el MinCyT. Las nuevas incorporaciones de estos recursos se producen a demanda, y a posteriori de la evaluación para determinar su pertinencia y adecuación.

La Biblioteca no cuenta con un presupuesto específico y diferenciado en forma anual. El sistema adoptado por la Universidad consiste en un presupuesto "a demanda" para las adquisiciones de material bibliográfico y las suscripciones a recursos electrónicos. La planificación contempla dos compras anuales, antes del inicio del cuatrimestre, aunque se reciben y satisfacen algunas demandas fuera de este período. Las inversiones rondan entre ochenta y noventa mil pesos anuales para libros y aproximadamente ciento veinte mil pesos para accesos electrónicos

Las donaciones se encuentran reglamentadas en cuanto a la aceptación y destino de materiales. Esto es, la Biblioteca se reserva el derecho de condicionar la aceptación a las necesidades de la Biblioteca y sus usuarios, y disponer del material restante. El canje se realiza a través de las revistas de la Universidad.

Un aspecto interesante es la política de expurgo y descarte realizados por la Biblioteca. Se realiza en el mes de diciembre de cada año, especialmente en el área de Informática, donde la obsolescencia es marcada. El material se reparte entre los asistentes a la Biblioteca. Las áreas de Ciencias Sociales, incluyendo las Ciencias Económicas y Empresariales se envían al depósito.

VII.6 Usuarios y préstamos

La comunidad principal de la Biblioteca está conformada por los alumnos, docentes, investigadores y autoridades de la Universidad. Asimismo, por disposición rectoral, los graduados reciben una credencial que les permite acceder a todos los servicios existentes.

También cuentan con la categoría de socios externos, es decir que no pertenecen o que pertenecieron a la UCES, cuya membresía es gratuita, y que pueden utilizar los servicios de consulta en sala aunque el préstamo se restringe exclusivamente a las obras de ficción. Atienden también a consultas externas, aunque estas representan una parte ínfima del total (aprox. 5%).

A través del módulo correspondiente de Pérgamo, se puede consultar el historial del alumno en cuanto a devoluciones, retrasos y deuda de materiales, que pueden afectarle algunos aspectos de su vida académica, como es habitual en la mayoría de las bibliotecas universitarias.

El promedio mensual de préstamos entre agosto de 2010 y agosto de 2011 (en el mes de enero la Biblioteca permanece cerrada) es cercano a las 2.100 transacciones, con merma en los meses en que no hay cursada. De éstos la mayor cantidad corresponde a libros y le siguen, en orden decreciente, revistas, tesis y multimedia. La atención presencial para este período ronda en el orden de las 480 personas, en tanto que la que se atiende vía mail o telefónica es de 191. La referencia virtual tiene un interesante promedio de consultas mensuales, considerando la novedad del servicio.

VII.7 Políticas de capacitación en el uso de los recursos de la Biblioteca

La Biblioteca realiza talleres para ingresantes, dentro del curso Técnicas de Estudio. Es obligatorio para los alumnos provenientes de la enseñanza media, no así para los que ya han realizado estudios universitarios o provienen de otra carrera. Eso revela el porcentaje de los asistentes tal como se expone en las encuestas incluidas en el IAI. También los alumnos de la asignatura Metodología de la Investigación tienen un espacio didáctico exclusivo para la Biblioteca en la materia.

Además, se organizan actividades específicas de capacitación a demanda para grupos de alumnos acompañados por un docente.

Por otra parte, el personal de la Sede Rafaela así como el de los Convenios UTN realizan pasantías in situ en la Biblioteca de la Sede Central.

Por último, cabe señalar que la Guía de Servicio y Reglamento de la Biblioteca (5ª edición, 2009), en soporte papel y de descarga a través de la página web de la Biblioteca, resulta clara y precisa para los interesados. Junto a los otros materiales elaborados (por ejemplo la forma de citar bibliografía o las consideraciones acerca del ensayo), conforman un buen paquete para el empleo autodidacta.

VII.8 Repositorio Digital

Se encuentra bajo responsabilidad de la Biblioteca. Se construyó con el software DSpace y utiliza el Dublin Core para los metadatos de los documentos. Se conforma con las revistas de la Universidad a texto completo, trabajos del Departamento de Investigación, trabajos de docentes presentados en Reuniones, Congresos y similares, trabajos de los Institutos (la mayoría de Psicología), fichas de cátedra, tesis (de las cuales tienen autorización escrita para su publicación, incluso si se reducen sólo al abstract), trabajos de investigación de docentes publicados en revistas con referato (ver debajo) y avances de trabajos de investigación. A los autores de las tesis se les recomienda efectuar el Depósito Legal previsto en la ley de Propiedad Intelectual.

Los artículos sobre salud mental son procesados con la metodología LILACS LILDBI-Web para su incorporación a la Biblioteca Virtual de Salud de Bireme. Los propios docentes e investigadores son los que gestionan el permiso para la publicación de los trabajos ante las revistas con referato. En general se elige la licencia de Creative Commons, para proteger los contenidos.

Todos los documentos que forman parte del repositorio tienen asignado el DOI (Digital Object Identifier), que redunda en beneficios notables a la hora de localizar y recuperar el documento.

Desde febrero del presente año, integra la Red de Bibliotecas Digitales BDU2 compilada por el Módulo Bibliotecas del SIU del

Ministerio de Educación de la Nación que permite efectuar data mining y cropping sobre los objetos incluidos en cada repositorio. El de la UCES es el primero de las universidades privadas en sumarse a la iniciativa.

Se señaló que han tenido contacto con otras instituciones del exterior para intercambio de información sobre el desarrollo.

VII.9 Cooperación

La Biblioteca participa en diversas redes bibliotecarias temáticas de reconocida trayectoria en el ámbito nacional, entre las que podemos mencionar UNIRED (Red de Información Económica y Social), Vitruvio (de Arquitectura, Arte, Diseño y Urbanismo), AMICUS (Bibliotecas Universitarias Privadas), RENICS (Red Nacional de Información en Ciencias de la Salud), BIBLIOMED (Bibliotecas Biomédicas), RENDIAP (Red Nacional de Documentación e Información sobre Administración Pública), JURIRED (Red de Bibliotecas Jurídicas). Esta integración le brinda acceso a material no existente en su fondo bibliográfico y su obtención a través del préstamo interbibliotecario, regulado por las normas habituales.

VII.10 Conclusiones

La misión evidencia una postura clara respecto de los fines que debe cumplir una biblioteca universitaria. En cuanto al personal y la distribución de tareas se considera que es adecuado y pertinente a las necesidades y desarrollo de tareas de la Biblioteca.

Se destaca que existe un proyecto de ampliación del espacio ocupado por la Biblioteca. Aunque a la fecha dicho espacio resulta insuficiente para el desarrollo de las tareas internas, la atención al público, la consulta en sala, el depósito del material y los puestos de lectura para los asistentes, se estima que este problema estaría en vías de solución con el proyecto de ampliación mencionado.

Se considera que la demanda de la bibliografía básica de las asignaturas está totalmente satisfecha, y tienden a cubrir parte de la complementaria, en acuerdo con las autoridades que califican

la prioridad de adquisición. El uso intensivo de las suscripciones propias a recursos electrónicos, ratifica el acierto de las autoridades en su elección.

En lo referido a la forma y modalidad de asignación presupuestaria, la Dirección expresa que esto nunca produce problemas a la hora de la adquisición de materiales bibliográficos o suscripciones, ya que todas las demandas son satisfechas. La suma invertida resulta adecuada para mantener un crecimiento equilibrado de la colección.

Los guarismos de préstamos, atención y referencia confirman un muy buen uso de la Biblioteca.

Respecto del Repositorio Digital se coincide con las apreciaciones expuestas en el IAI en cuanto a visibilidad y amigabilidad.

VIII. SEDE RAFAELA Y CONVENIOS UCES-UTN

La UCES ha promovido un desarrollo institucional asociado a ofertas educativas más allá de su Sede Central.

El Comité de Pares Evaluadores recibió información académica de las ofertas con convenios UCES-UTN y de la Sede Rafaela. Como se ha mencionado anteriormente, los pares evaluadores pudieron visitar esta última Sede y el Convenio UCES-UTN en Resistencia.

El convenio con la Facultad Regional de Resistencia de la UTN es uno de los convenios específicos a que dio lugar el Convenio de Cooperación general entre la UCES y la UTN firmado en 1999 y renovado en 2008. El primer convenio específico se estableció con la Facultad Regional de San Francisco, por el cual la UCES implementó en dicha localidad las carreras de Abogacía y de Contador Público. Estas primeras ofertas fueron avaladas por Resolución Nº 1170 del entonces Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, de fecha 19 de noviembre de 2002.[2] En este marco, posteriormente se abren ofertas en las Facultades Regionales de Río Grande y Resistencia.

Asimismo, se han firmado convenios específicos con las Facultades Regionales de la UTN de Venado Tuerto y de Pacheco, aunque aún no se han implementado las carreras previstas en ellos. Se informa que, dada la corresponsabilidad académica de la UTN, es esta Institución la que está tramitando las correspondientes autorizaciones ante los CPRES, por ser ella la que tiene presencia con voz y voto en los distintos Consejos.

2 La Resolución 1170/02 considera que el convenio específico mencionado establece la co-responsabilidad académica en el desarrollo de las ofertas de carreras que abarcan, por lo que conforman una red universitaria. Por esta condición, los convenios específicos UCES-UTN se encuentran comprendidos en el artículo 4º del Decreto 1047/99, por el cual el procedimiento detallado en su articulado para regular las ofertas educativas de las instituciones universitarias fuera del CPRES que les es propia, no alcanza a las ofertas educativas instrumentadas mediante redes universitarias.

La UCES informa que cuenta con otras localizaciones, las que iniciaron sus actividades académicas con posterioridad a la Segunda Autoevaluación Institucional (2003-2010). Una extensión áulica en la localidad de Olivos, en el Partido de Vicente López, Provincia de Buenos Aires, y una Casa de Estudios en Cañuelas. Además, cuenta con una localización en San Isidro (Partidos de San Isidro, Provincia de Buenos Aires) donde se han iniciado recientemente actividades de extensión.

VIII.1 Sede Rafaela

Las Sede Rafaela[3] está a cargo de un Secretario Académico del cual dependen Coordinadores de Carreras, de Docencia e Investigación y de Extensión, que junto con el personal de Bedelía y Tesorería gestionan la actividad académica y la administración de la Sede. Todos ellos realizan su labor en un marco de permanente interacción con las autoridades de la Sede de la Ciudad de Buenos Aires.

Se utilizan dos inmuebles, uno de propiedad de la Universidad, recientemente inaugurado, destinado a la actividad de grado y posgrado, y el otro en alquiler, ubicado en zona céntrica, destinado a informes y actividades de extensión.

El edificio propio ha sido diseñado "ad hoc", incluye oficinas para tesorería y bedelía, sala de videoconferencias, biblioteca, Cámara Gesell y se proyecta la construcción de bar en el quinto piso. Presenta un diseño acorde con las necesidades de docencia, investigación y administración, biblioteca, aulas luminosas equipadas con aire acondicionado, baños y espacios comunes centrales en todos los pisos, presentando un óptimo estado de conservación y limpieza.

En general, de las entrevistas con el personal administrativo no docente, docente y con los alumnos de la sede, surge la existencia de buenas condiciones laborales y de relación de los alumnos con el personal no docente y docente.

3 Su creación y funcionamiento fueron autorizados, con carácter de unidad académica, por Resolución Nº 1981 del entonces Ministerio de Cultura y Educación, con fecha 28 de septiembre de 1998.

Entre las principales demandas, algunos docentes manifestaron la necesidad de mejorar el equipamiento audiovisual en las aulas y el refuerzo de la planta de personal de apoyo administrativo-académico. Además, los alumnos de la carrera de Comunicación Social manifestaron la necesidad de contar con estudio de radio propio.

Se tomó contacto con representantes de la comunidad, del sector público y del privado, quienes relataron el grado de interacción con la UCES y destacaron la inserción de sus estudiantes y graduados en el mercado laboral público y fundamentalmente en el privado. Las reuniones se efectuaron con funcionarios de la Municipalidad, del Hospital, de la Sociedad Rural, de la Cámara de Comercio e Industria, de bancos, martilleros e industrias de la zona, una de ellas, principal fabricante y exportador de válvulas para motores del país.

Con la inauguración de la sede propia, se consideran atendidas las situaciones de infraestructura indicadas en informe de evaluación anterior, estando asegurada la continuidad y el crecimiento de sus actividades en la región, en la cual la UCES ha logrado un notable grado de inserción institucional, de sus estudiantes y de sus graduados, quienes han demostrado ser partícipes activos del desarrollo industrial y comercial, nacional e internacional alcanzado.

No obstante, subsisten algunas cuestiones que deberían ser atendidas y que pueden resumirse en la construcción de aula-estudio de radio y televisión, la ampliación de la Biblioteca y el refuerzo del equipamiento audiovisual para las aulas. En relación a los docentes, tienen poca participación en proyectos de investigación y en acceso a la oferta de capacitación docente. Algunos sectores de la comunidad consultados también solicitaron la posibilidad de abrir ofertas de posgrado que surgen de las necesidades propias.

VIII.2 Convenio UCES-UTN en Resistencia

Entre las actividades programadas para esta evaluación institucional externa, el día 13 de octubre del 2011 se realizó la visita a la Facultad Regional Resistencia de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), donde se mantuvieron sucesivas reuniones con las autori-

dades de esta Facultad así como con la Decana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y la Jefa del Departamento Evaluación Universitaria de la UCES, los Coordinadores de las carreras que se dictan, los Coordinadores del convenio UCES-UTN, profesores, alumnos y graduados locales.

Las carreras que se dictan en esta sede funcionan desde el año 2007 y se relacionan con Facultades de UCES; ellas son: las carreras de Relaciones Públicas y Periodismo, que dependen de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, y la carrera de Ciencias Políticas y Gobierno, que depende de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, con 280 alumnos y un cuerpo de alrededor de 40 docentes locales que fueron sustituyendo a los de Buenos Aires que concurrían inicialmente.

Esta Facultad Regional de la UTN dispone de una importante Biblioteca (con unos 7.000 ejemplares, aproximadamente) que se ve incrementada periódicamente con el material bibliográfico remitido por la UCES, de acuerdo a la demanda de los docentes de las carreras en cuestión.

En materia de Investigación, los docentes locales participan como codirectores en sólo dos proyectos de investigación, y en el área de Extensión, es frecuente la realización de eventos como Seminarios, Talleres o Exposiciones con la participación activa de los claustros locales y de la UCES.

Las autoridades comentaron que existe una demanda para ampliar la oferta educativa, como por ejemplo en las áreas de Marketing y Comercio Exterior, pero la principal limitante es la escasa disponibilidad de infraestructura hasta tanto se materialicen unas ampliaciones previstas en terrenos de la UTN usurpados.

En resumen, con base en la visita al Convenio UCES-UTN Facultad Regional de Resistencia se puede señalar lo siguiente sobre dichas actividades: la normal implementación de las carreras programadas y los escasos proyectos de investigación. También se advirtieron las expectativas de los Coordinadores en relación a la ampliación y diversificación de actividades y la posibilidad de incrementar el intercambio de experiencias con las distintas sedes del convenio con la UTN y las Sedes de la propia UCES.

Tercera parte

IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

IX.1 Conclusiones

La UCES se había planteado para el período 2004-2010 una "Etapa de consolidación del proyecto institucional" como momento posterior al reconocimiento definitivo otorgado por las autoridades nacionales.

Esta etapa implica la libertad de desarrollar su proyecto institucional sin la tutela del Ministerio de Educación y con la responsabilidad de ejercer la autonomía institucional.

Este proceso estaba relacionado con las recomendaciones aceptadas producto de la evaluación externa que condujo a la autorización definitiva de la Universidad. Implicó el desarrollo de una estructura de gestión diferenciada, un aumento de la cantidad de unidades académicas y de oferta de carreras de grado, la consolidación de la oferta de posgrado, y el inicio de una actividad sistemática de investigación. Al final del proceso se produjo un cambio en la dirección de la Institución, que involucra una renovación general en la conducción del Rectorado y un nuevo impulso para la gestión.

Durante este período ha habido un cambio cuantitativo, pero también cualitativo, en relación a su población estudiantil. Casi se ha triplicado la matrícula, hay indicios de que ha cambiado su perfil orientándose a estudiantes más jóvenes, y la política de oferta en nuevas sedes y convenios con UTN ha significado un cambio cualitativo en la cobertura geográfica de la Institución, donde en algunos casos hay más estudiantes en algunas carreras en el interior que en la Sede Central.

Según puede observarse, pocas dimensiones de las recomendaciones de la anterior evaluación externa fueron asumidas, al menos hasta la decisión del nuevo Rectorado de realizar una nueva

autoevaluación. Entre las que sí se aplicaron, se pueden mencionar un cambio en la reglamentación en relación a los trabajos de graduación de las carreras de grado, un inicio de incorporación de materias optativas en los planes de estudios, y el comienzo de la sistematización de las actividades de investigación. La Institución se centró en el aumento de la actividad académica y a la confirmación de su inserción en el sistema universitario argentino.

Es por eso que en el marco de un nuevo momento en el planeamiento estratégico de la Institución muchas de las recomendaciones se orientan a formalizar y profesionalizar los procesos de gestión académica y administrativa de los organismos centrales pero también de las unidades académicas, debido a las dimensiones que implica el aumento y diversificación de la población estudiantil y, consecuentemente, docente.

Hay indicios de que la Institución ha comenzado a tomar decisiones al respecto: el comienzo del desarrollo de sistemas informáticos integrados para la gestión administrativa y académica y de la capacitación del personal no docente, el nuevo modelo de selección y promoción de los docentes, el programa de investigación, el de capacitación docente, etc. Los procesos de acreditación de carrera de grado han implicado una mayor capacidad de gestión para las facultades y carreras implicadas, Ciencias de la Salud en un comienzo, y Psicología y Ciencias Sociales durante el 2011. Sería necesario que este ejemplo se amplíe a otras facultades y carreras. Además, se continúa con la formalización de la apertura de ofertas en sedes distantes propias o en convenios con otras instituciones universitarias a través de la solicitud de las autorizaciones a los CPRES respectivos, cuando ello corresponde.

En relación al organigrama institucional es importante definir una estructura acorde con la realidad y el funcionamiento de la Institución. A su vez se debería formalizar y diferenciar en él los circuitos administrativos y académicos. La Universidad debería cubrir la Vicerrectoría de Evaluación Universitaria y la Secretaría General Administrativa previstas. Esto debería ser el punto

de inflexión para que la Institución asuma definitivamente el nuevo estilo de gestión y revisión sistemática de los procesos, dando continuidad al estadio de gestión actual, y evitando esperar hasta la siguiente autoevaluación para asumir asuntos estratégicos de la planificación. Otro aspecto fundamental en el Organigrama, debido a la gran cantidad de actividades de extensión que la Universidad desarrolla, sería la creación de una unidad centralizada, Departamento o Secretaria de Extensión. La investigación ha comenzado a desarrollarse pero necesita una estructura y presencia más importante en la Institución.

Con relación a los procesos de gestión, sería necesario constituir un cuerpo ordenado y en formato unificado que integre circuitos y los procedimientos sustantivos y reglamentos que incluyan procesos formales de aprobación y puesta en vigencia de éstos. En tal sentido, se propone impulsar el proceso iniciado para obtener el Manual de la Organización, en el que también se incluya el organigrama general.

Para la gestión administrativa sería importante implementar un sistema de gestión presupuestaria participativa que permita instrumentar una gestión por objetivos. Se debería promover la seguridad informática y asegurar un buen sistema de "back up".

La fuente de recursos es básicamente el ingreso de las cuotas pagadas por los estudiantes. Sería un desafío para la Universidad diversificar las fuentes de recursos. Una alternativa podría ser la de potenciar acciones para incrementar los ingresos a través de la realización de otras prestaciones de servicios a terceros u otras modalidades que permitirían seguir consolidando la favorable situación económica, financiera y patrimonial alcanzada.

Cabe señalar que, sobre todo en la Sede Central, si bien se vienen realizando ampliaciones desde el año 2010, aún hay limitaciones en los espacios comunes, aquellos que son fundamentales para dar contexto a la idea de "comunidad universitaria", y es necesario incrementarlos. Esta consideración también debe ser tenida en cuenta para los espacios relacionados con la Biblioteca. Por el con-

trario, en la Sede Rafaela los espacios son adecuados. No obstante, en esta última sede sería conveniente impulsar la construcción del aula-estudio de radio y televisión. Asimismo, tanto en Rafaela como en la Sede Central, es pertinente continuar con el proceso de inversión en equipamiento audiovisual para las aulas.

En este sentido, si parte del desarrollo institucional se relaciona con la oferta en las unidades académicas no localizadas en Buenos Aires, sería importante adecuar la capacidad de gestión académica de dichas unidades. De la misma forma, se debe hacer un esfuerzo para que su claustro docente y directivo vaya teniendo el perfil adecuado, incorporándose a los servicios que otorga la Institución, sobre todo en la promoción de la investigación y de la formación de posgrado.

En cuanto a los planes de estudio de grado sería recomendable rever su distribución temporal, asumiendo un año más en los casos necesarios, y/o articulando los contenidos especializados de los últimos años con la oferta de posgrado. Es importante a su vez que los planes de estudios planteen una mayor flexibilidad de materias optativas en conjunto con una articulación entre carreras a nivel intra e inter facultades. La diversidad geográfica también sería un motivo para sostener esta mayor adaptabilidad curricular al contexto. Para el estudio de los posibles cambios de planes sería interesante que la Institución cuente con un instrumento o mecanismo sistemático que ayude a las autoridades y docentes de las unidades académicas a realizarlo. A modo de ejemplo, podría incrementarse el uso de los recursos virtuales para facilitar la articulación entre carreras, sedes y convenios.

Es muy positivo que la Institución haya formalizado un mecanismo de promoción y selección de los docentes. Este, de carácter bastante académico, implicará posiblemente una tensión con el perfil profesionalista de los docentes. Será un desafío para la Institución encontrar un equilibrio entre este perfil, y una mayor actividad académica de los profesores, así como un nivel de dedicación también mayor.

La admisión y atención a los estudiantes noveles es un punto importante para la Institución. La Institución debería dotar a las unidades académicas de instrumentos para el registro y seguimiento de estos estudiantes, así como de los egresados, posiblemente mediante estudios de seguimiento o inserción laboral.

El área de posgrado se encuentra bajo dos desafíos: mejorar la tasa de graduación de los estudiantes –problema generalizado del subsistema– y articular con las facultades y la oferta de grado. En cuanto al primer desafío se vienen desarrollando actividades en ciertas maestrías. Sin embargo, también se podrían pensar acciones que mejoren las condiciones de producción de las tesis de graduación. En relación al segundo desafío, sería necesario implementar lo anunciado en la Primera Etapa del Plan Estratégico para una mayor articulación con las carreras de grado, a partir de que los alumnos de diferentes carreras cursen en común actividades curriculares al completar sus trayectos de formación personalizada, la consolidación de dispositivos de investigación y/o transferencia de conocimientos en el marco de acuerdos de cooperación con instituciones o empresas vinculadas al perfil de actividad de cada carrera, y el desarrollo específico de proyectos de carreras de posgrado en la sede Rafaela y el Convenio UCES-UTN, como acciones prioritarias.

En función de lo que se ha podido observar en la presente evaluación, se verifica la necesidad de jerarquizar y fortalecer el área de Investigaciones a efectos de lograr un más fluido y preciso manejo de la información sobre investigadores, alumnos, tesistas y coordinadores de tesis, transferencias, aplicación interna y externa de conocimientos. Para ello, se requiere continuar con las acciones emprendidas de promoción y fortalecimiento del área de Investigación, así como acentuar los procedimientos para la difusión y visibilidad de los resultados con mecanismos que ya se están implementando, de acuerdo a las áreas prioritarias definidas institucionalmente.

Habiendo registrado un significativo incremento de actividades y producción en materia de investigación en el conjunto de la UCES, resulta interesante encontrar, tanto en las diversas líneas propuestas en el Plan Estratégico de UCES, como en expresiones del propio Rector, el reconocimiento de algunas debilidades en la implementación de esta dimensión central y la necesidad de fortalecer la descentralización de sus organismos. Además, se prevé la necesidad de acentuar la inserción disciplinar y transversal entre Docentes, Investigadores y Alumnos para su aplicación en las diversas carreras y cátedras, que sume a las experiencias en curso; así como se observa la voluntad de continuar con el apoyo económico destinado a la realización de proyectos de investigación, y aumentar los convenios, las redes, los vínculos internacionales y con agencias de financiación, la evaluación externa, y la difusión y mayor visibilidad de la producción de conocimientos y mayor vinculación con el medio, entre otros aspectos.

Si bien la UCES realiza una importante, vasta y variada actividad de extensión a través de programas –que es necesario continuar–, se hace necesario replantear las estrategias de esta función para lograr una mayor concentración de la información y coordinación con las funciones de docencia e investigación, potenciando las sinergias que ellas producen y posibilitando el reconocimiento, involucramiento y asimilación de las experiencias por todos los claustros de la Institución.

De acuerdo a las intenciones institucionales expresadas en el mencionado Plan Estratégico de la UCES, se señala la voluntad de conformar un área de extensión que contribuiría a resolver ciertas limitaciones de coordinación, así como el "plan de actividades de extensión", la "mayor participación de alumnos" e "intercambio cultural", entre otros aspectos; además, resulta imprescindible continuar impulsando la participación de los docentes en proyectos de extensión universitaria, prestación de asistencia técnica y capacitación empresaria. Asimismo, requiere la incorporación de las expectativas, nuevas tecnologías, escenarios de la comunidad, etc. a lo desarrollado en cátedras y carreras de la Institución.

En cuanto a la Biblioteca, se advierte que cumple con los fines de una biblioteca universitaria. La demanda de bibliografía básica está satisfecha y se realiza un uso intensivo de los recursos electrónicos. En lo referido a la forma y modalidad de asignación presupuestaria, la Dirección expresa que no se producen inconvenientes con la forma y modalidad de asignación presupuestaria para la adquisición de materiales bibliográficos o suscripciones. Sin embargo, se debe señalar que el espacio físico resulta insuficiente para el desarrollo de las tareas internas de la Biblioteca, la atención al público, la consulta en sala y los puestos de lectura para los asistentes. Debe observarse que el depósito tiene un espacio poco adecuado, cuyas condiciones de conservación no son las más recomendables.

IX.2 Recomendaciones

IX.2.1 Gobierno y Gestión

1. Considerar la conveniencia de cubrir los cargos de las Vicerrectorías de Evaluación Universitaria y de Relaciones Institucionales, así como el de la Secretaría General Administrativa (ref. pág. 37).
2. Considerar la posibilidad de contar con un Reglamento Orgánico para cada una de las Unidades Académicas (ref. pág. 38).
3. Crear las condiciones para la constitución de un cuerpo académico colegiado que canalice la visión y el tratamiento de las cuestiones inherentes a cada Facultad (ref. pág. 38).
4. Atender la necesidad de formalizar ante los CPRES respectivos, cuando corresponda, la solicitud de autorizaciones para la apertura de ofertas de carreras en otras regiones (ref. pág. 95).
5. Definir una sola dependencia –las Secretarías Generales Académicas o la Administrativa, según corresponda– para los Departamentos de: Desarrollo y Práctica Profesional; Deportes; Becas; Mantenimiento; Eventos; Alumnos; In-

vestigación; Capacitación Docente; Educación a Distancia; Biblioteca y Relaciones Internacionales, a fin de mejorar los circuitos decisorios y la asignación de responsabilidades (ref. pág. 35-36).

6. Realizar una descripción de puestos administrativos y de gestión, una posterior evaluación de desempeño, para concluir con la preparación de un plan de capacitación basado en la información obtenida (ref. pág. 27-28)
7. Construir un tablero de información permanentemente actualizado de apoyo a la gestión y en consonancia con los objetivos de descentralización y empoderamiento (ref. pág. 39).

IX.2.2 Gestión Económico-Financiera

8. Instalar un proceso guiado de formulación presupuestaria de abajo hacia arriba, que en base a lineamientos institucionales, permita definir funciones, áreas, objetivos, metas y sus resultados (ref. pág. 48-53).
9. Contar con procedimientos formalizados para las gestiones de las compras y las contrataciones de servicios y obras dentro de toda la organización (ref. pág. 53).
10. Atender las necesidades del área de sistemas entre las cuales se destacan: la actualización del equipamiento de los sectores de desarrollo, redes, de apoyo técnico y otras válidas para toda la Universidad, relativas a: estandarizar la configuración del parque informático y el software de uso diario, mejorar la calidad y la cantidad de equipamiento para el mantenimiento de backups y para la seguridad informática y la fijación de políticas de uso de la red (ref. pág. 49-51).

IX.2.3 Docencia

11. Fortalecer la gestión académica en las distintas unidades para que puedan realizar profesionalmente las funciones requeridas (ref. pág. 57).

12. Impulsar la normalización de los procedimientos para la realización de cambios de los planes de estudios y las resoluciones que toman los organismos académicos de cada Facultad, sede o convenio (ref. pág. 70-71).
13. Rever la cantidad y distribución del contenido de las carreras de grado que presentan cuatro años de duración (ref. pág. 58).
14. Promover la implementación de planes de estudios más flexibles y con articulación entre carreras afines y facultades (ref. pág. 58).
15. Diseñar instrumentos que permitan profundizar el seguimiento a nivel institucional de los estudiantes recién ingresados (ref. pág. 66).
16. Realizar las acciones necesarias para transferir o adaptar la oferta de formación profesional presencial destinada a los docentes más allá de la Sede Central (ref. pág. 59-60). Asimismo, potenciar las acciones realizadas por el Departamento de Capacitación Docente y su articulación con el Campus Virtual (ref. pág. 60).
17. Ampliar hacia otras Unidades Académicas las actividades desarrolladas por la Unidad de Orientación Educativa (UOEd) en el marco de la Facultad de Psicología y Ciencias Sociales (ref. pág. 61).
18. Implementar acciones que permitan mejorar las condiciones de cursada y de producción de los trabajos de graduación final en las carreras de posgrado, según el tipo de carrera y el formato de trabajo final adoptado y en concordancia con los compromisos formulados en los procesos de acreditación correspondientes (ref. pág. 68-70).

IX.2.4 Investigación

19. Integrar interdisciplinariamente y transversalmente los Programas de Investigación, las Tesis, los Institutos y los convenios o redes nacionales e internacionales que se vienen desarrollando (ref. pág. 79).

20. Generar mecanismos de estímulos a las unidades académicas sin investigación o con escasos proyectos (ref. pág. 78).
21. Promover el incremento de las actividades de investigación en el Convenio UCES-UTN Resistencia y la Sede Rafaela, y fomentar un mayor intercambio de actividades con la Sede Central (ref. pág. 96-97).

IX.2.5 Extensión

22. Replantear las estrategias de extensión orientando la importante, vasta y variada actividad desarrollada por UCES a una mayor coordinación con las funciones de docencia e investigación (ref. pág. 82).
23. Propiciar la conformación de un área de Extensión (ref. pág. 79).
24. Incentivar la mayor participación de la comunidad universitaria en las actividades de extensión (ref. pág. 83).
25. Impulsar la puesta en marcha de la UVT como una estructura apropiada para canalizar proyectos de vinculación tecnológica con financiamiento proveniente del Ministerio de Ciencia y Tecnología y de otras fuentes externas (ref. pág. 39-83).

IX. 2.6 Biblioteca

26. Promover la ampliación del espacio que ocupa la Biblioteca (ref. pág. 92).
27. Mejorar el espacio para depósito y las condiciones de conservación del acervo bibliográfico (ref. pág. 107).

Documento

UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES

Buenos Aires, 3 de Agosto de 2012

Señor Presidente de la
Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria
Mg. Néstor Pan
Presente

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. para hacerle llegar mis comentarios a la versión final del Informe de Evaluación Externa que me remitiera el día 13 de julio.

En primer término, es mi deseo destacar la labor realizada en el marco de la Evaluación Externa, por los miembros del Comité de Pares Evaluadores integrado por Martín Aiello, Carlos Gowland, Guillermo Grosskopf, Carlos Scornik, con la asistencia de Daniel Spina como consultor del Área de Bibliotecas. También debo mencionar su propia tarea y la del Miembro Sergio Arnaldo Tenchini como Miembros Responsables. Y finalmente el importante trabajo de coordinación técnica y seguimiento llevado a cabo por Marisa Coler.

El Proceso de Autoevaluación fomentó en principio y en gran medida la construcción de un conocimiento amplio y abarcativo de la Institución, y a posteriori, con la Evaluación Externa, pudimos profundizar la visión que la Universidad tenía de sí misma. Es en ese sentido que la tarea que llevo a cabo CONEAU realizó significativos aportes que supusieron nuevos planteos para la gestión. Es decir, pudimos constatar con la experiencia que ambos procesos, han constituido una herramienta indispensable para el mejoramiento de la calidad institucional.

Por otra parte, desde la Universidad hemos podido percibir en todo el equipo de trabajo de la CONEAU, no sólo el esfuerzo material que demandó la tarea, sino también, el empeño demostrado por involucrarse con la realidad de nuestra Universidad desde su propia perspectiva institucional, misión y proyecto propio, que fue abordado con una apertura de juicio que consideramos oportuno destacar.

En síntesis, la Autoevaluación y la Evaluación Externa nos permitieron realizar procesos de reflexión integrales en los cuales se detectaron cualitativa y

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ENTRADAS
03 AGO 2012
HORA
Nº DE NOTA AUC 4077/2012

Paraguay 1239, 6° Piso (C1057AAS), Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Tel.: 4815-3290. Fax: 4813-2915
medicina@uces.edu.ar · www.uces.edu.ar

cuantitativamente fortalezas y debilidades de todas las áreas y funciones universitarias. Queda en nuestras manos, la ardua tarea de generar los mecanismos para revertir sus debilidades sin descuidar sus fortalezas, siguiendo con el trabajo ya iniciado del aseguramiento de la calidad interna.

Justamente, con el objetivo de ir avanzado en esta línea, me propongo a continuación destacar las acciones ya iniciadas en función de las principales recomendaciones emanadas en el Informe Final.

Considerando la sugerencia de cubrir los cargos de las Vicerrectorías de Evaluación Universitaria y de Relaciones Institucionales, a partir del 1 de marzo de 2012, se designó a la Dra. Beatriz Checchia como Vicerrectora de Evaluación Universitaria, quien dentro de los objetivos de trabajo tiene como uno de sus ejes esenciales la elaboración de una matriz de seguimiento para el aseguramiento de la calidad académica (Resolución del Consejo de Administración N° 01/12, del 29 de febrero de 2012); en relación a la cobertura del otro Vicerrectorado, el Director de Relaciones Institucionales está elaborando un plan integral en un plazo de 60 días, acorde a las nuevas dimensiones que se le quiere dar a esta posición (Resolución del Rectorado R.O-01/12, del 02 de julio de 2012). En cuanto a la Secretaría General Administrativa, actualmente existen dos Pro-Secretarios que están en período de prueba y la evaluación de dicho proceso determinará el nombramiento definitivo de la persona que asuma el cargo.

En cuanto a las Unidades Académicas que no tienen carreras enmarcadas en el Artículo 43, a partir del semestre del 2012 se están llevando a cabo acciones específicas en cuanto al fortalecimiento de su estructura académica y administrativa.

Respecto a la recomendación de formalizar ante los CPRES cuando corresponda la solicitud de autorizaciones para la apertura de ofertas de nuevas carreras dada la Corresponsabilidad Académica con la que estamos actuando en la gestión educativa con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), tal acción se está llevando a cabo mediante la gestión de esta última Institución, por ser ella la que tiene presencia con voz y voto en cada uno de los CPRES correspondientes. Ello se da en el caso de los Convenios firmados con las Facultades Regionales UTN de Venado Tuerto (Provincia de Santa Fe) y UTN Pacheco (Provincia de Buenos Aires). Destacamos especialmente que en atención a la recomendación, procederemos a revisar conjuntamente con las regionales de la UTN donde estamos interactuando el estado de tramitación respectivo.

Ante las observaciones referidas a la reorganización de puestos administrativos y de gestión, es oportuno aclarar que las acciones en este sentido se han profundizado a partir

del corriente año; de igual manera, se continuará con la estandarización del parque informático y el software de uso diario, a fin de optimizar la seguridad informática y la fijación de políticas de uso de la red.

La implementación de planes de estudios más flexibles y con articulación entre carreras afines y facultades, se vienen intensificando las acciones tal como se enunciaba en la Primera Etapa del Plan Estratégico. Concretamente, los intercambios propiciados durante el Segundo Proceso de Autoevaluación han generado un espacio para continuar con la aplicación de los indicadores diseñados y realizar los ajustes necesarios.

En cuanto al seguimiento de los alumnos ingresantes y de los graduados, se han venido desarrollando investigaciones ad hoc, mencionadas oportunamente en el Informe de Autoevaluación Institucional, como estudios exploratorios para la definición de políticas institucionales al respecto. En consecuencia y tal como ha sido enunciado en la Primera Etapa del Plan Estratégico, se está priorizando desde el año 2011 el diseño de nuevas acciones para disminuir el desgranamiento y la deserción, la elaboración de nuevas estrategias para mejorar la tasa de graduación y la creación y desarrollo de una política específica que fomente la vinculación con los egresados. Un dato a destacar especialmente es el impacto que ha tenido la utilización de las redes sociales como base para el desarrollo de estas acciones, en Facebook UCES cuenta con 197.887 seguidores al día de la fecha.

Teniendo en cuenta el impacto del nuevo proceso de selección, promoción y evaluación docente, se observa la necesidad de hacer ajustes en los instrumentos de recolección de datos y favorecer nuevas acciones de capacitación, tanto de manera presencial como virtual. No obstante, las becas para cursar la Especialización en Docencia Universitaria siguen promocionándose de manera activa, de igual forma que se hará con la Maestría en Gestión de la Educación Superior, cuyo dictamen favorable de la CONEAU se ha establecido en la Sesión N° 332/11. En tal sentido, también se está potenciando la articulación entre los Departamentos de Capacitación Docente y Educación a Distancia y Tecnologías educativas y la Sede Rafaela y con los Convenios UCES-UTN.

En relación al área de Posgrado, un eje prioritario está referido al trabajo ya iniciado para el fortalecimiento de los procesos de graduación con tesis y trabajos finales, donde el Convenio recientemente firmado con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONICET), en la perspectiva de formar becarios en los doctorados de UCES, así como de radicar investigadores para fortalecer el trabajo de los Institutos del Departamento de Posgrados, es esencial.

En cuanto al grado de independencia entre las tesis y las prioridades de UCES señaladas por los Pares Evaluadores, es relevante poner de manifiesto que las temáticas elegidas por los tesistas se encuadran en las especificidades de las carreras de posgrado. Los proyectos de tesis de las Maestrías y Doctorados o de Trabajo Final de las Carreras de Especialización son evaluados oportunamente, por los Coordinadores de tesis de cada carrera. Por otra parte, todas las carreras están encuadradas en alguna de las 3 áreas de conocimiento definidas institucionalmente. De este modo, la correspondencia entre los conocimientos producidos a través de los trabajos de los tesistas y los intereses institucionales se pone de manifiesto a partir de una serie de instancias articuladas entre sí y enmarcadas en la agenda de temas prioritarios de cada disciplina.

Es pertinente aclarar también que con el objetivo de hacer extensiva al resto de las Unidades Académicas las acciones llevadas a cabo por la Unidad de Orientación Educativa, desde el presente año se ha decidido trasladar su dependencia a la Vicerrectoría General. Por otra parte, también se están intensificando las propuestas para mejorar las acciones de Bienestar Estudiantil, aprovechando la experiencia adquirida, principalmente a través de los Departamentos de Becas y Desarrollo y Práctica Profesional.

Sin duda, otra de las tareas a llevar a cabo en el corto plazo se vincula con el incentivo a las Unidades Académicas con menor desarrollo en investigación; como por ejemplo, en la Facultad de Ciencias Empresariales. El perfil claramente profesionalista de las carreras de esa Facultad llevaron a propiciar propuestas estrechamente vinculadas con la empresa. Así, la apertura el día 27 de marzo de 2012 del Centro de Emprendedores de la Facultad de Ciencias Empresariales y Sociales (EmprendeUCES), a través de la misión de fomentar la actividad emprendedora, potenciándola mediante la capacitación, asesoramiento, investigación y promoción de redes de negocios, abre un espacio relevante para que se lleven a cabo investigaciones. De hecho, ya se han presentado propuestas para indagar las dificultades más recurrentes que llevan al fracaso a los emprendimientos. Muy probablemente, la exploración en este campo hará surgir nuevas temáticas para ser investigadas. El relevamiento de las necesidades e intereses de los emprendedores permitirá un intercambio con los docentes investigadores a los efectos de indagar problemáticas que generen conocimiento transferible.

Se seguirá trabajando en el fortalecimiento de los equipos de investigación conformados con docentes investigadores de Sede Rafaela y Convenio UCES–UTN. La experiencia positiva que viene arrojando el desarrollo de cinco (5) Proyectos que incluyen docentes de Resistencia, San Francisco, Rafaela y Río Grande, no deja duda de la relevante de seguir trabajando en este sentido.

En relación a la conformación de un Departamento de Extensión, se ha procedido a la designación de un Director que trabajará específicamente en el armado de una planificación y la interrelación articulada entre las funciones de docencia, investigación y extensión (Resolución del Rectorado O-02/12, del 02 de julio de 2012).

Asimismo y considerando que UCES ya está inscripta como Unidad de Vinculación Tecnológica, se está diseñando una convocatoria para la presentación de proyectos en tal línea, a los efectos de obtener financiamientos del Ministerio de Ciencia y Tecnología.

Considerando el reconocimiento que se transmite en el texto sobre nuestra Biblioteca y el pilar indispensable que es para la Institución, se coincide plenamente en estas dos apreciaciones sobre su tamaño y para ello se están evaluando la ampliación de los espacios destinados no sólo a material de consulta, sino también a lugares de estudio y lectura compartida. Asimismo, entre las posibilidades que se están relevando, se contempla el mejoramiento de las condiciones de conservación del acervo bibliográfico.

En cuanto al resto de las recomendaciones realizadas en el Informe Final, las seguiremos analizando para la elaboración de la Etapa II del Plan Estratégico. Por ese motivo quiero reiterar, para terminar, nuestra satisfacción con los resultados de todo este proceso.

Sin otro particular, saluda a Ud. muy cordialmente.

Dr. Gastón Alejandro O'Donnell
Rector

Este libro se terminó de imprimir en el mes de
noviembre de 2012 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