

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 151-158 de este libro; para una ampliación de la misma el lector puede dirigirse a la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.gov.ar>

El Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas se crea en 1967 por iniciativa de un grupo familiar, apoyado por algunos profesores de la Facultad de Ciencias Exactas de la UBA. La Fundación CAECE recibe su personería jurídica el 5 de diciembre de 1968. Durante los diez primeros años de funcionamiento la estructura institucional estuvo conformada por la Fundación y por el Centro de Altos Estudios. Desde sus inicios la Institución tuvo una estructura departamental constituida por los Departamentos de Matemáticas y de Sistemas; al avanzar en este tipo de organización, en 1979 pone en funcionamiento los Departamentos de Ciencias Biológicas y Ciencias Pedagógicas con sus respectivas carreras, diversificando los campos disciplinares. En 1987 obtiene el reconocimiento definitivo, pasando entonces a denominarse Universidad CAECE. En 1994 se crean los Departamentos de Administración y de Humanidades; luego el de Psicología. Con el propósito de extender su servicio académico a otras regiones, en el año 1995 se abre una subsede en Mar del Plata, mediante un convenio de colaboración. En 1996 se inaugura un edificio propio en Avenida de Mayo 866 especialmente diseñado para desarrollar actividades educativas. La dinámica de la expansión de la oferta académica y el compromiso con el entorno regional demuestran la pujanza actual de la UCAECE.



Ministerio de
Educación y Deportes
Presidencia de la Nación



62

UNIVERSIDAD CAECE

Informe de Evaluación Externa

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

- evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
- evaluación externa de instituciones;
- acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
- 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 CAECE



Néstor Pan

Presidente

Carlos Mas Velez

Vicepresidente

Mariano Candiotti

Guillermo Héctor Crapiste

Alberto R. Dibbern

Rubén Hallú

Roberto Igarza

Víctor René Nicoletti

José Francisco Piñón

Alfredo Poenitz

Arturo Roberto Somoza

Francisco Talento Cutrin

Daniel Baraglia

Secretario General

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina

Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744

web site: www.coneau.gov.ar

Direcciones Técnicas

Pablo Tovillas

Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo

Directora de Acreditación de Carreras

Martín Strah

Director de Desarrollo, Planeamiento
y Relaciones Internacionales

Ariel Rebello

Director de Administración

Nora Rovegno

Coordinadora del Area de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue

Editor responsable

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

UNIVERSIDAD CAECE

Comité de Pares Evaluadores

Raúl Dichiara

Ángel José Vicente Fusco

María Graciela Mancini

Roxana Puig

Consultora para el área de Biblioteca

Haydee María Murga

Consultora en Educación a distancia

Marta Mena

Miembro responsable de la CONEAU

Carlos Mas Velez

Marcelo Vernengo

Técnico responsable de la CONEAU

Pablo D. Castro

Buenos Aires, 2016

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU

Universidad CAECE ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed adaptada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016.

160 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 62)

ISBN 978-987-3765-22-3

1. Universidad . 2. Calidad de la Educación. 3. Evaluación Académica. I. Lafforgue, Jorge , ed.

CDD 378.007

Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,
Planeamiento y Relaciones Internacionales

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

1. Introducción	13
2. Autoevaluación Institucional	15
3. Historia	19
4. Contexto local y regional. Grado de inserción	27
5. Misión y proyecto institucional	29
5.1. Plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico	32
5.2. Misión y objetivos institucionales	34
6. Gobierno y Gestión	35
6.1. Normativas institucionales relevantes	41
6.2. Sistemas de comunicación interna y externa	44
6.3. Organización y funcionamiento de los órganos de gobierno	45
7. Gestión Económico-Financiera	47
7.1. La Dirección financiera y su dependencia funcional	47
7.2. Ingresos y Gastos	49
7.3. Otros ingresos	51
7.4. Principales corrientes de gastos: 2008-2014	53
7.5. Personal técnico, administrativo y de servicios	54
7.6. Asistencia económica a estudiantes	56
7.7. Otros gastos generales de administración	57
7.8. Resultado económico-financiero: 2008-2014	58
7.9. Presupuesto 2015	60
7.10. Situación patrimonial Fundación CAECE	63

7.11. Análisis de estado de resultados y patrimonial de la Bolsa de Comercio de Mar del Plata	64
8. Infraestructura y Equipamiento	67
8.1. Instalaciones en la Sede Buenos Aires	67
8.2. Instalaciones de la Subsede Mar del Plata	68
9. Gestión Académica	71
9.1. Contexto de la evaluación. Aspectos relevantes.	71
9.2. Estructura y programación académica	72
9.3. La organización de la estructura académica	79
9.4. Sistemas de registro y resguardo de la información	82
9.5. Políticas de integración, formación y promoción del Cuerpo Docente	83
9.6. Políticas orientadas al ingreso y permanencia de estudiantes	90
9.7. Duración real y teórica de las carreras	94
9.8. Egresados	95
9.9. Educación a Distancia (EaD)	95
10. Investigación, desarrollo y creación artística	103
10.1. Estructura de gestión de la función Investigación	103
10.2. Políticas, evaluación, resultados y formación de recursos humanos	104
10.3. Financiamiento y recursos para la función investigación	108
11. Extensión, producción de tecnología y transferencia	111
11.1. Estructura de gestión de la función Extensión	111
11.2. Políticas; resultados y formación de recursos humanos	112
11.3. Financiamiento y recursos para la función extensión	113
11.4. Vinculaciones interinstitucionales	116

12. Integración e interconexión de la institución universitaria	117
13. Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones	119
13.1. Introducción	119
13.2. Organización y gestión	119
13.3. Servicios	120
13.4. Circulación y préstamos	121
13.5. Formación de usuarios	121
Sitio web de la Biblioteca	122
Usuarios	122
13.6. Personal	123
13.7. Fondo bibliográfico	124
Organización	124
Acceso a bases de datos	124
Hemeroteca	125
Adquisiciones. Presupuesto	125
13.8. Infraestructura, equipamiento y recursos informáticos	126
13.9. Cooperación bibliotecaria	127
14. Consideraciones finales	129
15. Recomendaciones	139
Gobierno y Gestión	139
Gestión Económico-Financiera	140
Gestión Académica	140
Educación a Distancia	141
Investigación	141
Extensión	142
Integración e Interconexión	142
Biblioteca, Centros de Documentación, Publicaciones	143

Índice de tablas	145
Documento	147
Publicaciones de la CONEAU	151

1. Introducción

Para la elaboración del informe referido a la Evaluación Externa de la Universidad CAECE (UCAECE) se toman como insumos principales el Informe de la Autoevaluación Institucional (IAI) que en cuatro tomos presentó la institución, la documentación solicitada por el Comité de Pares Evaluadores (CPE) previa y posteriormente a la visita realizada a la Sede Buenos Aires y a la Subsele Mar del Plata y toda la información recolectada en las entrevistas mantenidas por el CPE con los diversos actores institucionales.

El CPE llevó a cabo la visita en el mes de mayo de 2015.

Además, el presente informe se nutre de la normativa institucional vigente, la Ficha SIEMI completada por la institución, como así también de las resoluciones emanadas de la CONEAU referidas a los procesos de acreditación de las carreras de posgrado y de las carreras de grado de la UCAECE comprendidas en el artículo 43 de la Ley de Educación Superior (LES) N° 24521.

Una cuestión preliminar que es necesario destacar y que se reitera a lo largo del documento, es la referida a los datos de la Sede Buenos Aires y de la Subsele Mar del Plata. Si bien el informe de autoevaluación se presenta en tomos separados por locación, el documento emanado del CPE intenta brindar la mirada sobre la UCAECE en su conjunto, a pesar de sus diferentes génesis como de las asimetrías detectadas.

Se inicia con el apartado referido a la Autoevaluación Institucional (AI), para luego desarrollar la historia de la Universidad con el objetivo de contextualizar la información que a lo largo del presente documento se irá precisando.

Se continúa con el tratamiento particularizado de las diferentes dimensiones. Los aspectos más relevantes de cada capítulo son sintetizados luego en el apartado Consideraciones Finales, en donde se resaltan las fortalezas y debilidades detectadas.

Finalmente, el último capítulo refiere a las Recomendaciones que el CPE en forma reflexiva y consensuada presenta como modo de aporte al mejoramiento institucional de la UCAECE.

2. Autoevaluación Institucional

Para la elaboración del primer IAI la UCAECE se nutrió de un conjunto de documentos elaborados a partir del año 1999, cuando la Institución decidió participar del proceso de evaluación institucional y firmó el convenio con la CONEAU el 18 de octubre de 2002.

A lo largo de diez años la UCAECE atravesó diferentes instancias que dificultaron la presentación del IAI y que, fundamentalmente, afectaron la definición de su proyecto institucional.

En el Capítulo III, artículo 5° del Estatuto, se describen las atribuciones del Consejo Directivo de la Fundación, entre las que se encuentra la evaluación interna de la Universidad a través de la designación de una comisión ad-hoc. Ésta se concretó en el año 2001 mediante la resolución N° 92/01. Eran sus integrantes: Rector; Vicerrectores, Directores de Departamento, Escuelas, Área de Articulación Universitaria, Secretaría Académica, Director del Área de Computación y Director Financiero. Por resolución N° 399/2002, se designó a la directora del proceso de autoevaluación.

La Universidad entiende que los diferentes documentos elaborados –el último data del año 2011– arrojan interesantes elementos de juicio pero que, sin embargo, no llegaron a concretarse en una síntesis final; atribuyendo a los sucesivos cambios de autoridades y de contexto institucional el no haber alcanzado la pretendida síntesis (p. 3, Tomo 4 IAI).

La gestión de la UCAECE que asume a partir del año 2012 retomó el proceso de AI complementándolo con diversas acciones y, aun con el reconocimiento de que se trató de rescatar los esfuerzos anteriores, los cambios operados hacia el interior de la institución dificultaron una adecuada continuidad. Ante el inicio de la nueva etapa institucional consideraron oportuno concluir el informe y dar paso a la participación de la comunidad de la UCAECE para trabajar el plan estratégico de la misma (p.1, Tomo 1 IAI).

Por otra parte, a página 1 del Tomo 1 del IAI se advierte que los esfuerzos se centraron en la participación de las convocatorias a acreditación de carreras, provocando demoras en el proceso de la AI.

El IAI de la Subsede Mar de Plata se realizó tomando lo actuado y generado a partir de las primeras reuniones, en 1999, convocadas por el Rector de entonces para iniciar el proceso mencionado.

Representantes de la Subsede han participado en las reuniones y actividades convocadas por la Sede Buenos Aires, desde su inicio, y aplicado las políticas y directivas establecidas por las autoridades de la Universidad. Dada la autonomía que la institución propugna para que la Subsede Mar del Plata adecue su funcionamiento y programación académica a las realidades regionales, aquellos rasgos distintivos fueron analizados y trabajados en forma independiente, con la participación de la comunidad de la Subsede, y luego compatibilizados con la Sede central, para dar coherencia al proyecto institucional.

La Subsede Mar del Plata experimentó una mayor continuidad en el proceso de autoevaluación, entre otros motivos por la estabilidad de su personal de gestión, habiendo capitalizado la experiencia de la acreditación de las licenciaturas en Sistemas e Ingeniería en Sistemas para concluir el presente informe.

El IAI presentado por la UCAECE no solamente se caracteriza por haber insumido en el proceso un largo período, sino que además no consta en la documentación presentada la aplicación de instrumentos de recolección de datos que den cuenta de la participación activa de los diversos actores institucionales.

El proceso de AI entre la Sede Buenos Aires y la Subsede Mar del Plata ha tenido trayectos asimétricos. Ello es reconocido por la propia institución, y resulta evidente en la información recolectada por el CPE en oportunidad de la visita. La participación de los diferentes estamentos en el proceso de AI quedó mayormente reducida a la lectura del informe una vez finalizado.

Los docentes de la Subsede Mar del Plata en ocasión de la entrevista con el CPE manifestaron que tuvieron participación en el proceso de autoevaluación y que pudieron realizar la lectura del informe antes de la entrega. En igual sentido, los alumnos expresaron que si bien no participaron durante el proceso, sí tomaron conocimiento del informe por haber sido publicado.

En el mes de mayo del año 2014 se realizó un ejercicio de reflexión y debate en el que intervinieron los integrantes del Consejo Superior (CS) y el personal directivo clave para la gestión de la Sede central y de la Subsede Mar de del Plata, actuando el Rector como moderador. Este ejercicio tuvo sus limitaciones debido al reducido número de participantes, varios de ellos nuevos en sus cargos. Sin embargo, es un antecedente que la propia institución considera importante porque este tipo de ejercicio no se había realizado en el pasado (p. 5, Tomo 4 IAI).

La nueva gestión de la UCAECE expresó, al asumir sus funciones, la importancia del proceso de AI por constituir éste un diagnóstico para elaborar el plan estratégico, entre tanto se ejecute el Plan de Mejoras propuesto (p. 4, Tomo 3 IAI). Es de hacer notar que los cambios operados en la institución han influido en la reelaboración y actualización de la presentación a la CONEAU preparada por la anterior conducción.

3. Historia

El proyecto de la UCAECE surge de un grupo familiar, iniciativa apoyada, además, por un conjunto de profesores de la Facultad de Ciencias Exactas de la Universidad de Buenos Aires, que se propuso la apertura de una institución universitaria en el área de la Informática y de las Matemáticas; de allí que las primeras carreras que se dictaron fueron las Licenciaturas en Sistemas y en Matemática.

La Fundación CAECE fue constituida el 20 de septiembre de 1967 y recibió su personería jurídica por resolución N° 2435 de la Inspección General de Justicia del 5 de diciembre de 1968. Es una entidad sin fines de lucro cuya “finalidad será la promoción, estudio, asesoramiento y difusión de las ciencias, artes y actividades afines”. Para cumplir sus fines, la Fundación puede crear, dirigir y/o administrar establecimientos de enseñanza e institutos de investigación científicos o artísticos; celebrar toda clase de convenios o contratos permitidos por las leyes; contratar profesores, investigadores y profesionales del país o extranjeros; otorgar becas, títulos, subsidios y realizar toda clase de actividad que permita o facilite el cumplimiento de sus objetivos.

En 1967, mediante el Decreto N° 2227/67, se crea el Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas (CAECE), iniciando las actividades el 4 de abril de ese año.

Se perfilaba como un instituto universitario con docencia de grado, de posgrado e investigación, organización de seminarios, con un pequeño cuerpo de profesores alrededor de un campo de la ciencia promisorio y pleno de desafíos. Incluso, la idea original era organizar la Universidad como un conjunto de distintos Centros de Altos Estudios en determinadas disciplinas científicas (p. 21, Tomo I IAI).

Durante los 10 primeros años de funcionamiento la estructura institucional estaba conformada por la Fundación CAECE y por el Centro de Altos Estudios.

Desde sus orígenes, la Institución tuvo una estructura departamental constituida por los Departamentos de Matemáticas y de Sistemas. En 1979 avanza en este tipo de organización y pone en funcionamiento los Departamentos de Ciencias Biológicas y Ciencias Pedagógicas con sus respectivas carreras: Licenciatura en Ciencias Biológicas con dos orientaciones (Ecología y Biología Molecular) y la Licenciatura en Pedagogía y Psicopedagogía (con sus especialidades en Reeducción y Orientación Educativa, Vocacional y Profesional).

En 1987, mediante la RM N° 1295/87, la institución obtiene el Reconocimiento Definitivo a la vez que pasa a denominarse “Universidad”. La nueva denominación, que surge en reemplazo del Centros de Altos Estudios en Ciencias Exactas (CAECE), fue aprobada, junto con el nuevo Estatuto, a través de la RM N° 1386 del 7 de agosto de 1997.

En el año 1994 se activa el Departamento de Administración y se incorporan nuevas carreras con la creación de las Licenciaturas en Marketing y en Administración de Negocios. En 1996 la carrera de Contador Público completó la oferta académica del Departamento.

También en el año 1994 en el Departamento de Humanidades se crea la Licenciatura en Comunicación Social y en el año 2000, la Licenciatura en Periodismo (discontinuada en el año 2010).

A fines de la década del noventa se crean Ciclos Superiores de Licenciatura para profesores de enseñanza media de todas las disciplinas. Se produce la apertura de las carreras de Licenciatura en Turismo, Licenciatura en Administración Hotelera, Licenciatura en Gestión Ambiental y Psicomotricidad; y en el año 1998 se inicia el dictado del Ciclo Superior de Licenciatura en Gestión Educativa.

Con el propósito de extender el servicio académico a otras regiones del país, en el año 1995 se firmó un convenio de colaboración académica con el Instituto Superior de Estudios Administrativos ISEA (DIPREGEP 4230) dependiente de la Fundación Bolsa de Comercio de Mar del Plata (BCMdp). En el marco de este convenio en el mismo año se firmó un acuerdo de articulación con el fin de posibilitar que los egresados de

dicha institución en la carrera de Analista de Sistemas de Computación concluyan la Licenciatura en Sistemas (p. 23, Tomo 1 IAI).

La BCMdP surge como una idea del Club de Leones para que las empresas de la ciudad pudieran acceder al mercado de capitales. Sin embargo, el consejo empresarial de la misma no llegó a establecer un mercado local o regional de capitales, al punto que su función se asimiló a una Cámara de Comercio, según lo relatado por sus responsables durante la entrevista mantenida con el CPE.

Este antecedente llevó a firmar entre la Fundación CAECE y la BCMdP y su Fundación, en el año 1998, un convenio para el establecimiento de una Subsede en la ciudad de Mar del Plata autorizado por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación mediante RM N° 1568/98.

A lo largo del IAI se referencia de manera diferente a la Subsede Mar del Plata de la UCAECE: Sede, Subsede, Unidad Académica. A los fines del presente informe se la designa como Subsede Mar del Plata por ser la denominación que obra en la RM N° 1568/98.

Entre las consideraciones que se tuvieron en cuenta para aprobar el funcionamiento de la Subsede se menciona la factibilidad del proyecto propuesto porque se aseguraba la infraestructura y la dotación de profesores, se proponían carreras con años de reconocimiento oficial y se ponderaba que los organismos técnicos no habían objetado la puesta en marcha.

La Subsede Mar del Plata comenzó sus actividades en 1999 con la Licenciaturas en Sistemas, en Marketing y en Turismo. Posteriormente se incorporan las Licenciaturas en Administración de Negocios, en Comunicación Social (2001), en Administración Agraria, Contador Público, Ingeniería en Sistemas, Ingeniería Industrial, Licenciaturas en Sociología, en Ciencias Políticas, en Administración Hotelera y Relaciones Públicas e Institucionales (2002), en Diseño Gráfico y Comunicación audiovisual (2003), en Publicidad y en Comercio Internacional (2006) y la carrera de Traductor Público (2007).

Al inicio de las actividades de la Subsede, para asegurar el cumplimiento de los programas de las asignaturas, la coordinación académica era ejercida por los Directores de Departamento, los coordinadores de áreas y los coordinadores de asignaturas, todos ellos, con asiento en Sede Central. Luego, en la medida en que el crecimiento de aquellas lo fue demandando, se fueron incorporando coordinadores de carreras propios de la Subsede y desapareciendo el rol de coordinadores de asignaturas, situación que quedó plasmada en 2007 en la RR N° 755 que define un nuevo organigrama para la Subsede. Dicho organigrama estuvo vigente hasta agosto de 2012, cuando fue actualizado mediante RR N° 460.

La BCMdP y su Fundación son los propietarios del edificio del que hace uso la Universidad desde entonces.

En 1996 laUCAECE inaugura un edificio propio en Av. de Mayo 866, CABA, especialmente diseñado y construido para llevar a cabo las actividades educativas. Actualmente funcionan en dicha sede los Departamentos Académicos de Matemática y Sistemas.

Por otra parte, en el año 1999, a través de un convenio con el Colegio Carmen Arriola Marín de San Isidro, la Universidad inició actividades académicas en el anexo con el dictado de las carreras de: Contador Público hasta 2010, Licenciaturas en Sistemas, Marketing, Administración de Negocios y Comunicación Social hasta el 2013 en el que se discontinuó el ingreso a primer año. En el año 2014 se abrió por última vez el ingreso a primer año en la Licenciatura en Sistemas.

A mediados del año 2000 en la Sede Buenos Aires se procede a la apertura de las carreras de Ingeniería en Sistemas, Licenciatura en Gestión de Sistemas y Negocios y seis Tecnicaturas Universitarias en el área de la informática.

En el año 2004, se modifica el Estatuto de la Universidad (RM N° 1285/04) en el cual se incorpora a la Subsede Mar del Plata. A fin de dar soporte al desarrollo e importante crecimiento de las actividades, se crean las figuras de Vicerrector y de Secretario Académico de Subsede.

En 2005, se abre la carrera de Psicología en la Sede Buenos Aires.

Respecto a las carreras de posgrado, la Universidad dicta en convenio con la Fundación para el Desarrollo de los Estudios Cognitivos (FUNDEC) la Maestría en Gestión de Proyectos Educativos y, en convenio con la Fundación Walter Benjamín, las Maestrías en Comunicación e Imagen Institucional y Comunicación y Creación Cultural.

En febrero de 2011 fallece quien ocupaba el cargo de Rector de UCAECE, uno de los miembros fundadores del Centro de Altos Estudios. Es sucedido en el cargo por su hijo (quién ocupaba la presidencia de la Fundación CAECE), ejerciendo el rectorado hasta el mes de marzo del año 2014.

En octubre del 2012 se inicia una nueva etapa institucional en la Universidad como consecuencia de la vinculación entre la Cámara Argentina de Comercio (CAC) con la Fundación CAECE. Esta vinculación tiene su causa originaria, de acuerdo a lo expresado en el IAI, en la delicada situación financiera que atravesaba la Universidad.

La CAC es una entidad gremial empresaria que desarrolla su actividad en el ámbito del comercio y los servicios. Fue fundada en 1924 como Cámara de Comercio, y recibió la personería jurídica como tal. Con más de 90 años de trayectoria ininterrumpida en el país, la CAC es propietaria de una institución de nivel terciario no universitario, el Instituto Privado Cámara Argentina de Comercio. Con la intención de crear un establecimiento universitario realizó una presentación de solicitud de autorización provisoria ante el Ministerio de Educación en diciembre 2011. Dicha solicitud fue retirada por la propia CAC en mayo de 2015.

De acuerdo con lo manifestado en la entrevista mantenida con su actual Presidente y Vicepresidente 3º, en la actualidad su instituto terciario atiende a 1.458 alumnos (914 de ellos en el turno nocturno), tiene 8 carreras y facturó en el año 2014 \$12 millones, lo cual representa el segundo ingreso de la institución.

Otros ámbitos formativos en que participa la CAC, según lo descrito en su sitio *web*, son: a) Capacitación Continua gratuita en la

Ciudad Autónoma de Buenos Aires para público de todas las edades y en doce diferentes áreas (120 cursos y 8.300 inscriptos en el año 2014); b) Cursos en el interior del país a cargo de profesores de la CAC; c) Cursos *on-line* de acceso gratuito en conjunto con la UTN (28.300 inscriptos); d) Actividades de emprendedorismo (7.200 inscriptos).

El inicio de la vinculación entre ambas partes culminó en un acuerdo mediante el cual la CAC delegó en varios de sus directivos la misión de familiarizarse con la situación de laUCAECE y de la Fundación CAECE a efectos de establecer las bases de una ordenada transición que posibilitara a la CAC patrocinar un establecimiento universitario y hacer realidad en un lapso corto el proyecto presentado en diciembre del 2011 al Ministerio y con vistas a una complementación sinérgica entre laUCAECE y la CAC.

La vinculación se concretó cuando los integrantes del Consejo Directivo de la Fundación eligieron como nuevos miembros a personas propuestas por la CAC, las que reemplazaron a los integrantes renunciantes.

En el IAI se expresa: “No ha sido fácil reconstruir la historia de laUCAECE, cuáles fueron las causas de los conflictos y cómo fueron resueltos. El último documento del fundador y rector por varios años, describiendo en grandes trazos los primeros treinta años de existencia, data de 1997. Su fallecimiento en 2011 dificulta la necesaria reconstrucción y en consecuencia no se puede tener certeza sobre cuales elementos de la cultura institucional siguen vigentes como para servir de apoyo para encarar los próximos pasos” (p. 2, Tomo 4 IAI).

La Fundación BCMdP es la responsable de la formulación y ejecución del presupuesto de la Subsede, el que se elabora en el mes de enero de cada año y se cumple con un desvío de $\pm 1,5\%$. La Fundación BCMdP tiene a su cargo la gestión económico-financiera de la Subsede Mar del Plata (paga salarios al personal docente y directivos, y cobra los aranceles y cuotas a los alumnos) en tanto que la gestión académica la realiza laUCAECE; es decir, que la administración económico-

financiera fue llevada a cabo por cuenta y orden de la Fundación de la BCMdP. A partir de 2012 figuran en los Balances de la Fundación CAECE los ingresos generados en la subsede.

La expectativa de la Fundación BCMdP, tal como fuera expresado por sus representantes, fue originalmente que la participación de la CAC provocaría un impacto muy favorable sobre la Subsede Mar del Plata de la UCAECE. Sin embargo, ahora consideran que la CAC y la Fundación BCMdP tienen perspectivas distintas sobre la situación de la Subsede. En ocasión de la entrevista con el CPE, los miembros de la Fundación BCMdP manifestaron la necesidad de realizar un nuevo estudio de factibilidad a la luz de la renovación del convenio que los vincula con la Fundación CAECE.

Si bien se enuncia en el IAI que se prevé mantener la misión de la UCAECE formulada por sus fundadores, que gira alrededor del concepto *humanismo científico*, al mismo tiempo se expresa que la misión será adecuada a las demandas de la sociedad del conocimiento a los efectos de contribuir activamente a la formación de profesionales con capacidad de aportar creativamente al avance de la frontera tecnológica y la innovación, sin por ello desentenderse de las cuestiones que preocupan a la sociedad. El énfasis está puesto en formar profesores, investigadores y dirigentes responsables para la sociedad del mañana (p. 7, Tomo 4 IAI).

Los planes a futuro del nuevo Consejo Directivo de la Fundación CAECE es “hacer crecer a UCAECE”, según las palabras de su Presidente manifestadas en ocasión de la entrevista con el CPE. Estos planes incluyen la remodelación de un edificio en la calle Tacuarí y la ampliación del edificio de Av. de Mayo sobre el terreno que da a Hipólito Yrigoyen. También se llevó a cabo la incorporación de la Subsede al proyecto del Parque Informático de Mar del Plata y se prevé el ingreso de la UCAECE al Polo Tecnológico del barrio de Parque Patricios.

4. Contexto local y regional.

Grado de inserción

La Universidad desarrolla sus actividades, como ya se ha expresado, en la Sede Buenos Aires, radicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y en la Subsede Mar del Plata, radicada en el Partido de General Pueyrredón, Provincia de Buenos Aires.

La creación del Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas, institución que luego se convirtió en la actual Universidad, ocurrió en un contexto educativo universitario caracterizado por la existencia en la región metropolitana de una universidad nacional con larga trayectoria, la Universidad de Buenos Aires, y la Universidad Tecnológica Nacional.

A comienzos de 1994 la institución amplió su actividad educativa creando nuevas carreras que fueron atendiendo demandas hacia la educación universitaria, reflejando la aparición de distintos perfiles profesionales requeridos en el campo laboral.

Este crecimiento se extendió al organizar la Subsede en Mar del Plata, lo que permitió desarrollar la propuesta educativa en respuesta a perfiles profesionales necesarios en dicha región.

A diferencia de lo que ocurre en la Sede Buenos Aires, donde no existe una oferta diferenciada en la región (salvo para la carrera de Psicomotricidad), de las 12 carreras de grado que se dictan en la Subsede Mar del Plata (con inscripción abierta desde primer año), seis carreras constituyen la única oferta universitaria de Mar del Plata y zona de influencia.

La UCAECE participa del CPRES Metropolitano y del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP).

La institución reconoce que en las primeras décadas el grupo fundador tenía muy en claro la esencia del proyecto institucional lo que condujo a ocupar un lugar destacado en el subsistema universitario de gestión privada; también reconoce que la identidad se fue haciendo

imprecisa como consecuencia de adecuar su oferta hacia carreras que prometían generar importantes ingresos pero escasamente vinculadas a la génesis de UCAECE.

Con respecto a la Subsede Mar del Plata, las carreras y demás acciones académicas fueron dando respuestas a demandas regionales. Por tal motivo, la Universidad hizo esfuerzos por incorporar a la Subsede al CPRES BON. Desde 2005 hasta la actualidad ha solicitado su inclusión como miembro permanente ya que la Universidad considera que la Subsede debe contribuir al desarrollo regional y colaborar en aquellos aspectos que estén a su alcance (pp. 20-22, Tomo 3 IAI).

Si bien en la ciudad y la región existe una cobertura amplia, con instituciones públicas y privadas con ofertas de carreras de grado diversas, se observan áreas disciplinares sin cobertura que la Subsede ha satisfecho y una oferta bastante acotada en la formación de posgrado (p. 18, Tomo 3 IAI).

5. Misión y proyecto institucional

De acuerdo con el artículo 1º de su Estatuto “la Universidad es una universidad creada, dirigida y administrada por la Fundación Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas en cumplimiento de sus fines estatutarios (artículo 4º). Actúa en la República Argentina ajustándose a las normas legales que rigen al respecto, con sede principal en la Ciudad de Buenos Aires”.

Los fines de la Universidad fueron desde sus orígenes la formación integral de sus alumnos en orden a la promoción directa de profesionales, docentes, investigadores y hombres útiles a la sociedad; el desarrollo y difusión de la cultura en todos sus aspectos, mediante la enseñanza superior, y la elevación de los niveles éticos y estéticos.

La misión institucional está implícitamente definida en el Capítulo I del Estatuto: “tiene como finalidades, además de las que le fijan las leyes y reglamentaciones vigentes: a) la preparación integral de sus alumnos en orden a la promoción directa de profesionales y docentes en el área de las respectivas carreras; b) la formación de sus egresados para su inserción en la sociedad como ciudadanos útiles y responsables; c) el desarrollo y la difusión de la cultura en sus distintas manifestaciones, y la elevación de los niveles éticos y estéticos de la comunidad; d) la investigación, en las áreas que la Universidad considere adecuadas al respecto”.

El IAI manifiesta que el Estatuto se caracteriza por omitir la definición de la misión de los distintos niveles de gobierno en tanto abunda en los aspectos reglamentarios, valorándose institucionalmente que no pareciera constituir un documento apropiado para evaluar la gestión de los responsables y que sin duda será necesario para encarar la actualización de su contenido que refleje además la nueva etapa institucional materializada a través de la presencia de la CAC como patrocinador principal (p. 28, Tomo 1).

El artículo 2º establece que la Universidad: “Es neutra en materia religiosa y política partidista y rechaza toda discriminación por consideraciones raciales, ideológicas o de posición social. No obstante, admite el estudio científico de tales cuestiones en un marco académico.” Estos valores son compartidos por los distintos estamentos.

La solicitud de creación de la Subsede Mar del Plata (Expediente N° 958-4/96 del MCyE), define las finalidades específicas de la Subsede en concordancia con el Estatuto de la Universidad. En ese contexto, se ha propuesto llegar a ser una institución de educación superior de gestión privada referente en la región que, con una visión amplia, integradora e innovadora, propicie y participe en actividades e iniciativas que involucren a diversos actores, que promuevan el desarrollo regional y mejoren la calidad de vida de su comunidad, participando activamente en los espacios considerados estratégicos de la Región.

El Tomo 3 del IAI concluye que la Subsede Mar del Plata ha evolucionado en su estructura y en sus procedimientos, de modo de poder dar soporte a las funciones básicas de acuerdo con las finalidades con que fuera creada (pp. 43-44). Dicha evolución está vinculada al afianzamiento de la institución en la región, al crecimiento y a la adaptación a las demandas, detectadas a partir de estudios propios.

El Estatuto de la Universidad trasunta la intención de lograr un adecuado equilibrio entre la autonomía académica y el papel de la entidad patrocinadora como custodio de los objetivos perseguidos por la entidad fundadora, intención que no se materializó porque durante veinticinco años el Presidente de la Fundación CAECE fue también el Rector de la Universidad.

Los cambios institucionales atravesados por UCAECE, calificados como muy fuertes por la propia comunidad educativa, necesariamente conducen a repensar la misión y el proyecto institucional. Ello es así a pesar que dicha comunidad sostiene que lo importante es no perder la mirada hacia el objetivo original.

En las actas de la Fundación no se observa el necesario nivel de detalle, y las resoluciones rectorales rara vez incluyen los fundamentos de las decisiones adoptadas o cuáles fueron las condiciones de contexto que se tuvieron en cuenta. De igual modo, las actas del CS no especifican los argumentos expuestos fundamentando la decisión tomada.

No ha sido práctica institucional debatir las políticas institucionales, como tampoco realizar ejercicios tendientes a identificar las causas de las dificultades para poder realizar los ajustes necesarios.

Las decisiones sustantivas se adoptaban en un pequeño círculo hermético y hacia fines del año 2013, con la designación de dos nuevos Vicerrectores, comenzó un proceso más participativo reforzado con la incorporación del nuevo Rector en marzo de 2014. Uno de los primeros cometidos consistió en la elaboración de un plan de acción de emergencia para ser ejecutado durante el año 2014 y la preparación del proyecto institucional a ser desarrollado en el trienio 2015-2017 (pp. 3-4, Tomo 4, IAI).

El IAI describe que el Rector de la Universidad consideró que había llegado el momento de replantear el proyecto universitario en respuesta a la delicada situación financiera de la entidad bajo su dirección.

Se reitera aquí lo expresado más arriba, que la propia institución reconoce que en las primeras décadas el grupo fundador tenía muy en claro la esencia del proyecto institucional y cómo llevarlo adelante, y explica que la identidad se fue desdibujando como consecuencia de la necesidad de tratar de responder a un mercado crecientemente competitivo, adecuando su oferta académica hacia carreras que prometían generar importantes ingresos pero escasamente vinculadas a la génesis de CAECE.

Es importante tener presente el interés demostrado por la CAC de completar su prolongada acción en el campo educativo a través de su participación en la UCAECE como patrocinador. Esta decisión estratégica concretada en 2012 abre la posibilidad cierta de reforzar la identidad inicial de la Universidad y de abordar con creatividad

la formulación de nuevas propuestas que rescaten los valores de los fundadores y las propias aspiraciones de la CAC (p. 3, Tomo 4 IAI); en este sentido, el Presidente del Consejo Directivo de la Fundación ha manifestado al CPE que la incorporación de la CAC ha provocado ansiedades en la comunidad educativa y que el “choque” de culturas deberá trabajarse hacia el interior de UCAECE.

Asimismo el Presidente de la CAC manifestó que en la actualidad el proyecto institucional UCAECE aspira a la búsqueda de un modelo más abierto, menos dependiente de la voluntad de las personas, desarrollando una universidad con mayor autonomía en lo económico, diferente del modelo “familiar” vigente en tiempos de sus fundadores, al cual consideró “utópico” en lo financiero, pero manteniendo el núcleo disciplinar original y fortalecer su oferta educativa con la incorporación de las ciencias de la administración. La intención no es interferir en lo académico pero sí contribuir a atemperar el grado de desorganización que evidenciaba la institución.

En el Plan de Mejoras (Tomo 4 IAI) se expresa que: debe dejar atrás su relativo aislamiento del mundo académico –del país y del exterior–, del mundo empresario y del Estado; se tiene que hacer conocer en la sociedad, así como lo hace la Subsede Mar del Plata; debe superar su visión introspectiva, tarea en la cual la presencia de la CAC es importante (p.7).

5.1. Plan de desarrollo institucional y/o plan estratégico

Bajo la denominación de Plan de Mejoras la UCAECE presenta en el IAI un conjunto de acciones a desarrollar que no llega a constituirse en un plan de desarrollo institucional ni en un plan estratégico. La característica del mismo configura un panorama un tanto general y, por otra parte, requerirá de un presupuesto importante para su implementación.

El Plan de Mejoras, para el conjunto de la institución, abarca el período 2015-2017. El Rector ha remarcado “que este período de construir y reconstruir se sintetiza en el Plan de Mejoras presentado en el Tomo 4 del IAI” y que “es la evidencia de que la institución procura recoger lo preexistente y orientar los esfuerzos hacia lograr los objetivos propuestos” (entrevista con el CPE).

Agrega que la mirada externa favorecerá el presente de la institución y a las acciones que se desarrollen a futuro, subrayando que los valores que le imprimen a la gestión son: “espíritu de servicio, profesionalismo en el hacer de manera responsable y la honestidad intelectual”.

El Plan de Mejoras, a su vez, considera como tarea inmediata rescatar los aspectos más valiosos de la cultura institucional y hacer conocer los valores centrales a los cuales se atenderá de aquí en más, trabajando el proyecto institucional de modo que sea convocante y motivante a través de un modelo de gestión que premie la creatividad, el esfuerzo continuo y sea transparente. Para llevar adelante esta nueva etapa de la institución, la UCAECE considera necesario reforzar los recursos propios con fuentes externas para lo cual estima imprescindible elaborar una propuesta consistente, viable y con metas factibles (p. 5, Tomo 4 IAI).

Diferencian a la Subsección Mar del Plata al reconocer que presenta una definida cultura institucional, debido a que las tres personas en posiciones de dirección vienen trabajando en equipo desde hace más de quince años. Además, recibieron el claro apoyo del entonces Presidente de la BCMdP (hasta su fallecimiento en 2012). Con la BCMdP, la Universidad logró establecer y desarrollar la Subsección, contando para ello con la infraestructura por ella aportada (pp. 2-3, Tomo 4 IAI). Son importantes, además, sus vinculaciones con organismos públicos y privados que tienden a lograr una fuerte inserción de la institución y de sus graduados en el medio y una formación integral de los estudiantes (pp. 23-24, Tomo 3 IAI).

5.2. Misión y objetivos institucionales

Si bien la misión de la Universidad está implícitamente definida en el Capítulo I de su Estatuto, los objetivos institucionales aparecen como desactualizados. Sin embargo, la misión originaria, como se ha expresado anteriormente, ha adquirido algunos matices que deberán consolidarse formalmente.

De lo relevado por el CPE durante las entrevistas mantenidas con los diferentes actores institucionales, surge claramente que la etapa de transición y los cambios experimentados han afectado a la misión y a los objetivos institucionales, lo que se expresa fundamentalmente en la percepción de estar atravesando una etapa de reconversión; ello produce algún grado de preocupación para las acciones a futuro y su aceptación es asimétrica, marcándose una diferencia entre los actores que llevan muchos años en la Universidad y una renovada expectativa en quienes se han incorporado a la organización recientemente.

Por otra parte, los docentes han remarcado algún grado de falta de apoyo desde la institución hacia las actividades que emprenden. Se sugiere trabajar este aspecto en profundidad para que se reafirme la identidad, el sentido de pertenencia y la cultura organizacional.

6. Gobierno y Gestión

La estructura de la Universidad está plasmada en los Capítulos II al IV del Estatuto de la Universidad, aprobado por resolución ME N° 1285/04.

En el Capítulo II se establece que la Universidad ejerce su autonomía académica adecuando su gestión a las normas administrativas y financieras establecidas por la Fundación, describiéndose en el artículo 5º, las atribuciones del Consejo Directivo de la Fundación: a) El gobierno y la administración de la Universidad (que puede delegar en las instancias superiores de la Universidad); b) La evaluación interna de la Universidad a través de la designación de una comisión ad-hoc; c) La firma de convenios (que puede delegar en determinados funcionarios de la Universidad); d) La creación de nuevas carreras, unidades académicas y el cambio de planes de estudio (atribución también delegable al CS).

En el Capítulo IV, artículo 6º, se mencionan otras atribuciones del Consejo Directivo: establecer el número de Consejeros del CS así como *“las condiciones y antecedentes que deberán reunir las personas que no sean miembros natos”* aclarando que dichas *“personas también son designadas por el Consejo Directivo”*. Finalmente, se reserva el derecho de disponer la incorporación de profesores al CS como miembros transitorios. Para completar el cuadro de atribuciones, nombra al Director Financiero (artículo 15º).

El Consejo Directivo que ejerce el gobierno de la Fundación está integrado, en la actualidad, por cinco (5) miembros. Su presidente se desempeña, a su vez, como Presidente de la CAC.

A partir del año 2012, los cargos de presidente de la Fundación y Rector de la Universidad son ejercidos por dos personas diferentes. La propia Universidad considera este hecho como un cambio institucional de trascendencia.

El Consejo Superior está integrado por el Rector, los Vicerrectores (incluido el Vicerrector de la Subsección) y los Directores de los Departamentos; son miembros natos del CS y su mandato durará mientras mantengan tales funciones. Asimismo, como ya se dijo, el Consejo Directivo puede establecer el número de consejeros que estime necesario, así como las condiciones y antecedentes que deberán reunir para su designación; estos integrantes durarán tres años en sus funciones pudiendo ser reelegidos (artículo 6°). El Consejo Directivo de la Fundación se reserva el derecho de disponer la incorporación de profesores al CS como miembros transitorios.

En el artículo 7° se encuentran definidas las funciones del CS: a) Crear comisiones permanentes y/o transitorias para atender asuntos académicos específicos; b) Dictar normas relativas a la actividad académica y administrativa de la Universidad; c) Realizar estudios de evolución y prospectiva; d) Designar a propuesta del Rector o de los Directores de Departamentos Académicos al personal académico en la categoría de profesor; e) Aprobar los reglamentos internos y sus eventuales modificaciones, incluido el Reglamento de Disciplina y Código de Ética, así como toda norma disciplinaria; f) Designar la Comisión de Ética y Disciplina, la que realizará las informaciones presumariales o sumariales según corresponda, por actos de indisciplina; g) Aprobar planes de estudio e implementar proyectos de creación de nuevas carreras, escuelas e institutos, que el Consejo Directivo de la Fundación le encomiende. Crear e implementar nuevas carreras por propia iniciativa; h) Establecer las distinciones, grados y títulos honoríficos de la Universidad e implementar su otorgamiento; i) Fijar las políticas de investigación y posgrado; j) Aprobar los proyectos de investigación de la Universidad; k) Crear nuevas carreras y aprobar planes de estudio por delegación del Consejo Directivo de la Fundación CAECE; l) Asignar carreras a los Departamentos.

En los artículos 8° y 9° se establecen los tipos de sesiones que pueden realizar, la frecuencia de las reuniones y el quorum necesario para la

toma de decisiones. No existe reglamento para su funcionamiento. Cabe expresar aquí que no se cuenta con información actualizada sobre la incorporación de profesores al CS y que pareciera haber una superposición entre los incisos g) y k).

Durante la reunión mantenida por el CPE con los miembros del cuerpo se ha informado que la modalidad de trabajo, bajo la nueva conducción, consiste en sesiones de periodicidad mensual con un temario diverso sobre cuestiones que pueden ser propuestas por todos los integrantes del CS. Cuando los temas lo ameriten se invita a otros integrantes de la comunidad universitaria. Además, cuando corresponde, los asuntos son tratados previamente por las Comisiones de Interpretación y Reglamento y de Asuntos Académicos e Investigación. Los dictámenes correspondientes luego son tratados en el plenario del CS y las decisiones se materializan en resoluciones rectorales.

En el artículo 10° del Estatuto se establece que el Rector es designado y removido, con fundamento por el Consejo Directivo de la Fundación y que la duración de su mandato es de cinco años, pudiendo ser reelegido. Sus funciones y atribuciones figuran en el artículo 11°. Las funciones y atribuciones son amplias, evidenciándose en algunos aspectos no una clara diferencia con las funciones del CS y en otros, una superposición.

La Universidad podrá contar con Vicerrectores en su sede central, uno de los cuales se denominará Vicerrector Académico. Los otros Vicerrectores serán denominados y definidas sus funciones y responsabilidades en el momento de la creación del respectivo cargo por el Consejo Directivo de la Fundación. En caso de crearse subsedes, se designará además un Vicerrector de Subsede en cada una de ellas. Todos ellos son designados y removidos, con fundamento, por el Consejo Directivo de la Fundación. Duran cinco años en sus funciones, siendo su nombramiento renovable; integran el CS.

El Consejo Directivo de la Fundación determinará la línea sucesoria de los Vicerrectores para el caso de ausencia o incapacidad del Rector (artículo 12°).

Las funciones del Vicerrector Académico se encuentran determinadas en el Capítulo IV, artículo 13° del Estatuto. Éstas son similares a las del Vicerrector de Subsede (artículo 14°) pero este último en un grado más limitado. Incluso en el Organigrama (p. 25 del presente informe) puede visualizarse que el cargo de Vicerrector de Subsede se encuentra en un nivel más bajo que el del Vicerrector Académico. Ha egresado de UCAECE quien en la actualidad ocupa el cargo de Vicerrector de Subsede, no así el Vicerrector Académico que se ha incorporado a la Institución a través de la búsqueda realizada por una consultora. Esto representa un ejemplo que se ha reiterado en las opiniones recibidas por el CPE relacionado a la dotación de personal de gestión y administrativo respecto de quienes vienen trabajando desde hace mucho tiempo en la Universidad y de quienes se han incorporado recientemente, lo que lleva a valorar de forma diferente la pertenencia y adhesión institucional.

Por otra parte, la RR N° 682/05, con el objetivo de ordenar formalmente las normas de funcionamiento de la Subsede, da mayor precisión a las atribuciones del Vicerrector de la Subsede delegándole las atribuciones de dictar disposiciones en el marco de las normativas generales vigentes, con alcance a la Subsede, así como suscribir convenios.

En agosto de 2013 el Consejo Directivo de la Fundación CAECE creó el cargo de Vicerrector de Gestión Administrativa y por RR N° 326/13 se definieron sus atribuciones, misión y funciones. Este cargo, ocupado hasta fines de julio 2014, se encuentra actualmente vacante hasta tanto la Fundación decida la reorganización de la faz administrativa de la Universidad.

El nivel de conducción de la UCAECE ha experimentado en los tres últimos años una renovación importante. A ello se agrega la cobertura de las Direcciones Financiera, Área de Recursos Humanos y de Comunicación por personas “sin la suficiente experiencia previa en contextos universitarios” (p. 11, Tomo 4 IAI).

Tras la asunción de la nueva gestión no experimentaron cambios de responsables los siguientes cargos: la Secretaria Académica, los

directores de los departamentos de Organización y Sistemas, y Técnico Administrativo y el Servicio de Información y Orientación, y las autoridades de la Subsede Mar del Plata, junto con los otros tres directores de departamentos académicos.

La estructura organizacional de laUCAECE no cuenta con cargos cuya responsabilidad funcional sea la gestión de la función Investigación: se creó en el año 2011 y fue suprimido en el año 2014. El Estatuto vigente no prevé un cargo para esta función, sino una Comisión de Investigación que, según informa la Institución, asume la gestión de la función. No obstante, como se desarrollará en el capítulo respectivo, las funciones de esta Comisión son de asesoramiento y evaluación, pero la gestión y administración está a cargo de los departamentos. Tampoco se cuenta con un cargo responsable de la función Extensión. Este aspecto debería ser revisado al momento de la actualización del Estatuto que la institución informa que realizará.

Quienes ocupan cargos de gestión dedican cinco horas diarias a su trabajo en la Universidad. Al parecer de la conducción, esta dedicación no es suficiente. Resulta necesario implementar acciones tendientes a consolidar el trabajo en equipo a fin de posibilitar un desarrollo armónico de las funciones sustantivas y acciones tendientes a superar alguna desmotivación que la propia institución percibe. En el mismo sentido, se impone una revisión de las remuneraciones del nivel de conducción.

El organigrama fue aprobado por RR N° 746/08 y modificado por las RR N° 440/10, 150/11, y 460/12. Aun cuando se informa que en el transcurso de la segunda mitad de 2014 se pondrá a consideración de las autoridades de la Fundación un proyecto de modificación del Estatuto de modo tal que refleje el proceso de transición vivido por la Universidad debido a los sucesivos cambios de autoridades en el período 2010-2014, al mes de julio del año 2015 no se ha producido la modificación anunciada.

En la Subsede Mar del Plata, algunas funciones de la estructura formal difieren de la estructura real lo que lleva a desarrollar ciertos

procedimientos sin la formalización adecuada. Los cambios operados en la gestión académica de la Universidad, sumado al alejamiento de algunos coordinadores académicos, ha debilitado a partir del año 2014 la estructura de gestión académica, la continuidad de proyectos académicos y la representatividad de la institución en el ámbito local (pp. 43-44, Tomo 3 IAI).

Mediante RR N° 755/07 y 543/12, otras autoridades de la Subselección Mar del Plata han sido designadas y se les ha conferido funciones. Tales son los casos del Director de Gestión Institucional y de los Coordinadores del Área de Sistemas y Tecnología; del Área Administrativa; del Área de Relaciones Institucionales; del Área de Educación Continua y del Área de Bienestar y Desarrollo Estudiantil y Área de RR.HH.

Con respecto a la Secretaría Académica de la Subselección, el artículo 17° del Estatuto expresa que “en cada subselección podrá haber un representante de la Secretaría Académica (de Universidad) cuyas funciones serán definidas por el Rector en el momento de su designación”. En este marco, el actual Secretario Académico de la Subselección Mar del Plata ha sido designado por RR N° 872/04. Depende funcionalmente del Vicerrector de la Subselección, aunque reporta al Secretario Académico de la Universidad, tal como expresa su designación.

La Universidad está estructurada sobre la base departamental. Los actuales que gestionan las carreras de grado y posgrado son: Departamento de Sistemas, de Matemática, de Psicología y Ciencias Pedagógicas, de Ciencias Biológicas, de Administración y de Humanidades y Ciencias Sociales.

Las carreras que se dictan en la Subselección Mar del Plata son gestionadas por el respectivo Director del Departamento del que depende la carrera, o por un Coordinador de Carrera que reporta en forma directa a dicho Director.

La organización y el funcionamiento interno de cada Departamento Académico están orientados a cumplir con todas las actividades que requieren la gestión de las carreras de grado y posgrado, de investigación

y de extensión. Para cada carrera de posgrado se ha designado un director de carrera, del mismo modo que para las carreras incluidas en el artículo 43° de la Ley de Educación Superior.

Las funciones del Director de Departamento establecidas en el artículo 20° del Estatuto no reflejan que sea parte de un conjunto integrado por todos los directores, sino más bien como un compartimento estanco. Por RR N°208/14 se definió la misión del Director de Departamento: “el Director de Departamento Académico tiene por misión desarrollar el o los campos disciplinares bajo su dirección, sea en actividades de docencia, investigación, extensión o transferencia, generando un ambiente propicio para que las citadas actividades se desarrollen con un alto nivel de calidad. Asimismo es responsabilidad del Director de Departamento Académico contribuir activamente al desarrollo institucional de la Universidad. Su misión abarca la atención de las sedes que forman parte de la Universidad” (pp. 36-37, Tomo 1 IAI).

Las funciones de los Coordinadores de carreras de grado están establecidas en el Reglamento para el Personal docente RR N° 741/08.

6.1. Normativas institucionales relevantes

La Fundación CAECE reformó en diversas oportunidades su Estatuto adecuándolo al crecimiento de la Institución. El Estatuto hoy vigente, aprobado por RM 1285/04, tiene su origen en el Reglamento Orgánico aprobado en el año 1973 por la Fundación CAECE y en su actualización en el año 1990 aprobada por el entonces Ministerio de Educación y Justicia. De la lectura del Estatuto (2004) se desprende, como hecho relevante, la concentración de atribuciones en el Rector antes ejercidas por los Directores de los Departamentos Académicos (1990) y un mayor énfasis puesto en la formación de doctores (1973 y 1990) ahora subsumido en el Capítulo VIII (De los Posgrados).

Los reglamentos y la normativa de funcionamiento de la Universidad se generan, redactan y actualizan en el seno de la Comisión

de Interpretación y Reglamento, que constituye una de las Comisiones permanentes del CS desde el origen de la Universidad.

Las principales funciones de esta comisión que se reúne periódicamente son mantener actualizada la normativa de la Universidad y crear nuevas reglamentaciones de acuerdo con las necesidades de la institución. Está integrada por el Vicerrector Académico, los Directores de los Departamentos Académicos y el Secretario Académico. En función de la experiencia de la Universidad y atento a diversas falencias que se han encontrado en lo vinculado a docencia, alumnos y extensión, la Universidad comenzó en el año 2013 un proceso de revisión de sus reglamentos.

El Rector ha encomendado en la actualidad al Vicerrector Académico, a la Secretaria Académica y al Secretario Académico de Subsede la tarea de revisar algunos de los reglamentos vigentes con el objetivo de elevar las actualizaciones y modificaciones a la Comisión de Interpretación y Reglamento del CS. El proceso de autoevaluación institucional fue el disparador para llevar a cabo esta revisión normativa de la Universidad (IAI, P. 30).

Se desprende de las fechas de vigencia de la normativa que en gran parte han sido actualizadas y/o han experimentado revisión a la luz de los procesos de acreditación de carreras previstas en el artículo 43° de la LES, citándose: Reglamento General de Enseñanza (actualizado por RR N° 948/07); Reglamento General de Enseñanza modalidad a distancia (RR N° 853/08); Reglamento para el Personal Docente (RR N° 741/08); Reglamento de Disciplina y Código de Ética (RR N° 113/09); Reglamento de Becas Sede Buenos Aires (RR N° 674/08); Reglamento de Extensión (RR N° 358/11); Reglamento de PPS (RR N° 478/10); Reglamento de Prácticas Profesionales Voluntarias (RR N° 116/13); Reglamento de Pasantías Laborales (RR N° 162/11); Reglamento de Investigación (RR N° 158/11); Reglamento de Posgrado (RR N° 56/09); Reglamento de Tesis (RR N° 733/03); Reglamento de Biblioteca Sede Buenos Aires (RR N° 570/10).

Por otra parte, la RR N° 682/05 delega en el Vicerrector de la Subsede la facultad de dictar Disposiciones de Vicerrectorado de Sede (DVS), y autorizándole a suscribir convenios, ha facilitado la generación de normativa con alcance a la Subsede, en el marco de la normativa general vigente. La reglamentación de alcance específico para la Subsede es: Reglamento de Becas y Ayuda Económica (DVS N° 10/11; Reglamento de Beca Incentiva (DVS N° 01/13); Normativa para la capacitación, perfeccionamiento y actualización de los docentes de la Subsede Mar del Plata (DVS N°18/10); Reglamentación para la aplicación en la Subsede del Reglamento de Extensión, aprobado por RR N° 358/11 (DVS N° 8/12); Normas para la presentación de trabajos finales de carreras de grado (DVS N° 13/12); Reglamento de uso de recursos informáticos (DVS N° 02/12); Normas de Biblioteca (DVS N° 13/14).

La normativa de la Universidad tiene carácter público y su difusión se realiza a través de los sitios web de la institución.

En la página web de Profesores¹ y en la de los alumnos² se encuentran publicados el Estatuto de la Universidad y los Reglamentos referidos a las diferentes funciones de la Universidad.

No existe relevamiento que permita medir el grado de conocimiento por parte de los actores institucionales sobre la normativa vigente como tampoco si existen dificultades para su aplicación.

Sin embargo, la ausencia de normas que se encuentren en sintonía con los procesos institucionales, la falta de adecuación normativa a los cambios en el proyecto institucional y la acumulación de funciones evidenciada en algunos cargos, conducen a obstaculizar la definición e implementación de políticas específicas para el desarrollo de las funciones esenciales de toda institución de Educación Superior.

Si bien la normativa referida a la función Investigación ha sido actualizada y mejorada a partir del año 2011, se fue implementando lentamente (algunas de ellas se aplicaron por primera vez en año 2015).

1 <http://www.ucaece.edu.ar/index.php/profesores>

2 <http://www.ucaece.edu.ar/index.php/alumnos>

En términos generales, los instrumentos que regulan la presentación de proyectos, su evaluación, el reglamento de becas y las otras normas vigentes son adecuados, al menos hasta que su aplicación aconseje modificarlas.

Finalmente, aun considerando que pueden existir situaciones particulares derivadas del contexto local o regional, no se comprende acabadamente las razones de la duplicación de normativa entre la Sede Buenos Aires y la Subsele Mar del Plata, más considerándose que la normativa es uno de los elementos que caracterizan a la unicidad de las instituciones. Se sugiere revisar este aspecto, incluyéndose las particularidades en un mismo cuerpo normativo.

6.2. Sistemas de comunicación interna y externa

Los medios utilizados por la institución para la comunicación interna y externa son los habituales: sitio *web*, carteleras, correo electrónico, redes sociales, etc.

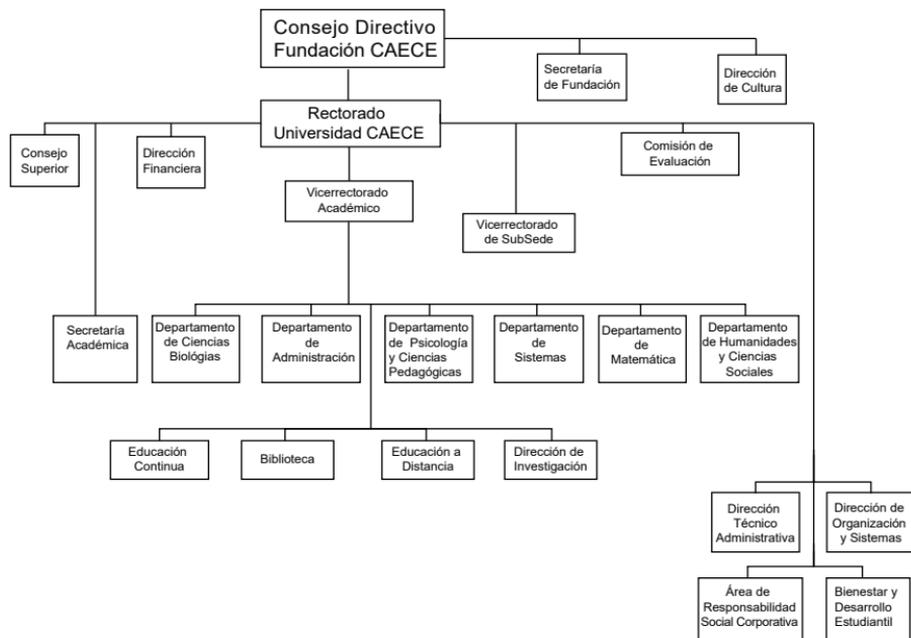
No hay relevamiento que permita medir el grado de conocimiento por parte de los claustros de los diferentes aspectos esenciales de la vida institucional. La información recolectada por el CPE en las entrevistas realizadas es disímil en este sentido; la línea de opiniones varía desde una buena comunicación a la ausencia de ésta.

Sin embargo, en el cuerpo docente existe reconocimiento hacia los esfuerzos realizados por la actual gestión. En especial se valoran la figura del Rector, quien, desde su asunción, se esfuerza por explicar y comunicar los cambios producidos en la Universidad. En este aspecto, se valoran las reuniones realizadas.

También se han recibido manifestaciones que indican que debe mejorarse la política de comunicación del Departamento de RR.HH. y reforzar la difusión de las actividades que interesan a toda la comunidad universitaria.

6.3. Organización y funcionamiento de los órganos de gobierno

Organigrama de la Universidad. Aprobado por RR N° 460/12

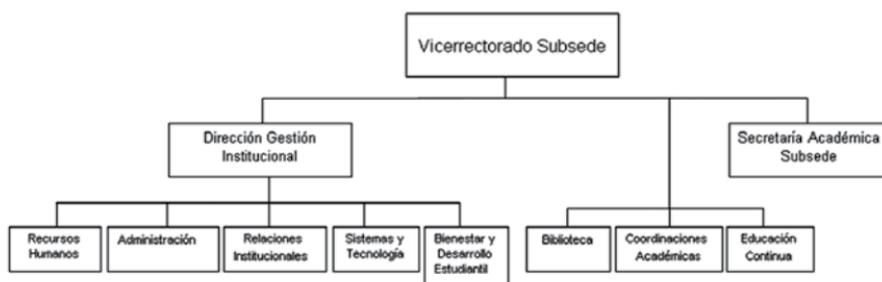


Del organigrama que representa las atribuciones concedidas por el Estatuto Académico se extrae que aquellas se encuentran centralizadas en pocas personas. La revisión de la asignación de funciones pareciera ser una tarea a emprender en un futuro cercano. La concentración de funciones en el Rector, quien no cuenta con una Secretaría General o una Secretaría de Relaciones Institucionales, por ejemplo, requiere un análisis para atemperar la multiplicidad de funciones y beneficiar la dedicación a los espacios de decisión. De igual modo, la concentración de funciones en el Vicerrector Académico que se derrama a los Directores

de Departamentos, como se dijo más arriba, amerita el estudio de la conveniencia de designar un responsable para las actividades de investigación y las de extensión.

Se muestra a continuación el Organigrama de la Subsede Mar del Plata, aprobado en su última versión conjuntamente con el Organigrama de la Universidad por RR N° 460/12.

El organigrama que representa la responsabilidad funcional de la Subsede Mar del Plata pareciera ser más adecuado en la distribución de la asignación de funciones.



7. Gestión Económico-Financiera

Si bien los IAI para la Sede Buenos Aires y Subsele Mar del Plata se presentan por separado, tal como fuera dicho, en el análisis de la dimensión Gestión Económico-Financiera se intenta una mirada integral de la UCAECE, incursionándose en un análisis diferenciado y comparativo cuando la situación así lo amerita.

Las instancias institucionales relevantes en el análisis de la dimensión Gestión Económico-Financiera en la UCAECE son tres. Según lo consignado por el Señor Rector en ocasión de la entrevista con el CPE, "...en las universidades privadas se identifican por lo general dos actores, a saber, el dueño y la institución universitaria. El primero fija los valores y la segunda es el órgano ejecutivo. En el caso de la UCAECE existen tres actores: la Cámara Argentina de Comercio, la Fundación CAECE y la Universidad".

La Fundación CAECE articula entre la Universidad CAECE y la CAC, habiendo cumplido un rol importante en el proceso de adaptación que significó la aparición de esta última entidad como patrocinador principal de la Universidad en el año 2012. Su misión a mediano plazo (próximos 5 años) es equilibrar el presupuesto de la UCAECE con la incorporación de nuevos alumnos provenientes del instituto terciario de la CAC. En palabras del presidente de la CAC, "ninguna otra entidad empresaria en la Argentina tiene una universidad como CAECE".

7.1. La Dirección financiera y su dependencia funcional

El organigrama de la Universidad, aprobado por RR N° 460/12, prevé una Dirección Financiera que reporta al rectorado. Actualmente, este cargo es ocupado por un profesional designado por el Consejo Directivo de la Fundación CAECE. Sin embargo, este cargo no pertenece a la planta de la UCAECE sino que es remunerado por la CAC y su

selección se ha realizado con intervención de una Consultora, lo que muestra otro ejemplo de lo que se ha mencionado más arriba en el punto 6 (Gestión y Gobierno) relacionado con el sentido de pertenencia y adhesión institucional.

Esta Dirección se ocupa de la formulación y ejecución del presupuesto; los registros contables; recursos humanos; pagos a proveedores; contratación de servicios a terceros (limpieza y vigilancia) y la implementación de las políticas fijadas por el CS. En ocasiones, el Director Financiero y Director Técnico-Administrativo participan invitados de las reuniones del CS.

Las Direcciones Técnico-Administrativa y de Organización y Sistemas también dependen del Rector, aunque con un menor nivel jerárquico. Los informes generados por la Dirección Técnico-Administrativa se utilizan en la toma de decisiones en diferentes áreas de la Universidad.

El Consejo Directivo de la Fundación CAECE estableció en el año 2013, por RR N° 326/13, el cargo de Vicerrector de Gestión Administrativa, cuyas atribuciones y funciones son, entre otras, las siguientes: a) Asistir al rector en la planificación presupuestaria de la Universidad y en la supervisión de su ejecución; b) Administrar la estructura edilicia y supervisar los recursos humanos en los aspectos legales y administrativos. Asegurar condiciones de trabajo y estudio saludables; c) Informar de la ejecución presupuestaria a los órganos de gobierno; d) Ejercer las competencias atribuidas por el Rector; e) Hacer cumplir la legislación vigente en el país y las emergentes de convenios internacionales; f) Velar por la correcta ejecución del presupuesto y generar cultura de trabajo en las áreas de la Universidad; g) Gestionar convenios con instituciones públicas o privadas para obtener recursos; h) Incentivar la eficiencia mediante la incorporación de nuevas tecnologías o la implementación de procesos.

En la actualidad, este cargo está vacante hasta tanto se decida la reorganización administrativa de la Universidad. Ante esta ausencia,

asume buena parte de estas funciones el Director Financiero, si bien éstas corresponden a un nivel jerárquico superior.

Con respecto a la Subsección Mar del Plata y como se expresara anteriormente, la Fundación CAECE y la Fundación Bolsa de Comercio suscribieron en el año 2003 un convenio por el cual la Fundación BCMdP organiza los aspectos de gestión económico-financiera de la actividad académica, como por ejemplo el cobro de aranceles, y retiene, de acuerdo a su artículo 8º, hasta el 93,8% de la recaudación en concepto de tareas de gestión administrativa, aporte de la Bolsa de las facilidades edilicias, equipamiento y pago proporcional de servicios, y compensación por no realizar otras actividades académicas. El restante 6,2% es girado a la UCAECE.

7.2. Ingresos y Gastos

La principal fuente de ingresos de la UCAECE son los aranceles cobrados en concepto de matrícula y cuotas. Los ingresos en concepto de subsidios son casi nulos.

La evolución del número de ingresantes a la Universidad entre 2007 y 2014 permite distinguir dos períodos que se diferencian claramente: creciente hasta el año 2009 y en disminución permanente a partir del año 2010, tal como se puede apreciar en las tablas N° 1 y N° 2. En el caso de la Subsección Mar del Plata se observa un comportamiento similar.

El número total de ingresantes en el año 2014 alcanzó a 834 alumnos y el total de inscriptos a 3.168, de los cuales el 94% son estudiantes de grado, el 3,35% de posgrado, siendo el restante 2,40% estudiantes de pregrado. Los 2.986 estudiantes de grado inscriptos en 2014 se distribuyen entre la sede Buenos Aires (55,86%), Mar del Plata (39,42%) y San Isidro (4,72%). El número total de ingresantes en el año 2014 equivale a tan sólo el 50% de los estudiantes ingresantes en 2007. La tasa promedio de caída del número de ingresantes es 9,75% anual, y las mayores disminuciones se registran en 2011 respecto a 2010 (-19,82%) y en 2014 respecto a 2013 (-19,03%).

Tabla N° 1

Evolución número de ingresantes e inscriptos. Sedes Buenos Aires y Mar del Plata

AÑO	Sede Buenos Aires		Subsede Mar del Plata	
	INGRESANTES	INSCRIPTOS	INGRESANTES	INSCRIPTOS
2007	1.098	2.791	565	1.198
2008	1.160	2.990	516	1.363
2009	1.317	3.231	403	1.445
2010	1.286	3.313	308	1.361
2011	942	3.000	336	1.353
2012	843	2.680	361	1.335
2013	690	2.311	340	1.299
2014	543	1.991	291	1.177

Fuente: Elaboración propia en base al IAI, Tomo 1, p. 175 e información adicional provista por laUCAECE con posterioridad a la visita.

El número de estudiantes inscriptos cae a una tasa promedio anual de 2,91% pero, a diferencia de los ingresantes, en los tres últimos años esa caída aumenta de modo permanente (2012-2011: -7,76%; 2013-2012: -10,09% y 2014-2013: -12,24%), lo cual representa en el último trienio (2012-2014) una merma anual en promedio del 10,03%.

Tabla N° 2

Tasa de variación de ingresantes e inscriptos (Total Universidad)

AÑO	INGRESANTES	VARIACIÓN %	INSCRIPTOS	Variación %
2007	1.663	--	3.989	--
2008	1.676	0,78	4.353	9,13
2009	1.720	2,63	4.676	7,42

AÑO	INGRESANTES	VARIACIÓN %	INSCRIPTOS	Variación %
2010	1.594	-7,33	4.674	0
2011	1.278	-19,82	4.353	-6,86
2012	1.204	-5,79	4.015	-7,76
2013	1.030	-14,45	3.610	-10,09
2014	834	-19,03	3.168	-12,24

Fuente: Elaboración propia en base a IAI, Tomo 1, p. 175 e información adicional provista por laUCAECE con posterioridad a la visita.

7.3. Otros ingresos

7.3.1. Ingresos ordinarios

Los Estados Contables de la Fundación CAECE registran ingresos correspondientes a dos rubros, que se agregan a los ya registrados en concepto de “cuotas de alumnos”: ingresos por Subsedes e ingresos varios.

Se observa que los ingresos aumentan de modo muy significativo a partir del año 2012, fecha en que integrantes de la CAC se vinculan con la Fundación CAECE, circunstancia que coincide con la aparición por primera vez del rubro “Subsedes”. En otras palabras, la Subsele Mar del Plata aparece de manera formalizada contribuyendo a los ingresos de la Fundación CAECE a partir del momento en que integrantes de la CAC ocupan cargos en el directorio de la Fundación.

El crecimiento de “otros ingresos” experimentado en el año 2013 alcanzó al 142%, lo cual se explica fundamentalmente por el desempeño del rubro “Varios” (+384%). Sin embargo, en el año 2014, el total del rubro experimentó una caída del 35%, repartido entre “Subsedes” (-14,5%) y “Varios” (-47,71%).

En resumen, el 89,80%³ de los ingresos con que cuenta laUCAECE son ingresos por aranceles. El porcentaje aumenta hasta 95% si se agrega

3 Año 2014.

los aportes realizados por la Subsección Mar del Plata, que también son en esencia aranceles cobrados.

El cuadro de resultado no refleja si la Universidad ha desarrollado capacidades para la generación de otros recursos propios, sea a través de las actividades de extensión y/o vinculación tecnológica⁴ Asimismo, no se informan ingresos obtenidos por actividades de extensión y/o transferencia desarrolladas por la propia Fundación CAECE (p. 161, Tomo 2 IAI).

7.3.2. Ingresos extraordinarios

Pertenece a esta categoría los ingresos por Resultados financieros (intereses ganados durante el ejercicio), que en este caso aumentaron de modo muy significativo en los dos últimos años, de modo coincidente con los cambios institucionales referidos a lo largo de este informe. La evolución de este rubro se indica en la Tabla N° 3.

Tabla N° 3
Ingresos extraordinarios

Año	Intereses (\$ en miles)	Otros ingresos (\$ en miles)	Total (\$ en miles)
2008	154,30	--	154,30
2009	173,77	--	173,77
2010	177,68	--	177,68
2011	247,00	--	247,00
2012	624,23	5.911,26	6.535,49
2013	1.800,15	--	1.800,15
2014	2.118,52	50,00	2.168,52

Fuente: Elaboración propia en base a datos de "Estados contables". Ejercicios N° 41; 42; 43; 44; 45 y 46.

4 Las actividades de Extensión, Producción de tecnología y Transferencia referidas por la Subsección Mar del Plata en pp. 97-126, Tomo 3 IAI, son registradas por la Fundación BCMdP y no forman parte de los Estados Contables de la Fundación CAECE.

En el año 2012 se verifica un resultado extraordinario de \$ 5,91 millones, consecuencia de la venta del edificio de Av. de Mayo 866 de la CABA a la CAC, “para hacer frente a una situación de extrema iliquidez” de acuerdo a lo expresado en el IAI (p. 54, Tomo 1). Sin embargo, cabe observar que el resultado contable del ejercicio 2012 es, aunque pequeño, positivo: \$556.840.

La operación antes mencionada permitió constituir un plazo fijo de \$ 6 millones que genera ingresos financieros por intereses cobrados. El resto hasta completar el valor del inmueble se percibirá en 4 cuotas.

7.4. Principales corrientes de gastos: 2008-2014

7.4.1. Sueldos y cargas sociales

Los gastos de administración en el año 2014 totalizan \$37,32 millones, entre los cuales sobresalen los “costos salariales”, que incluyen “sueldos” y “cargas sociales”. Ambos rubros juntos suman en la actualidad casi \$ 21 millones y representan el 55,69% de los gastos generales de administración y el 69,48% de los ingresos. La Tabla N° 4 revela cómo los costos salariales han incrementado de modo constante su participación en los ingresos de los institución (desde 62% en 2008 hasta 69% en 2014), pero en simultáneo se observa una pérdida de su importancia relativa en la estructura de los gastos totales de administración, habiendo pasado de representar casi el 68% en 2008 al 55% en 2014.

Tabla Nº 4
Costos salariales

Año	\$(EN MILES) ^[1]	% GASTOS TOTALES	% INGRESOS TOTALES
2008	5.489,62	67,91	62,06
2009	7.064,77	65,35	63,00
2010	9.192,60	68,08	67,52
2011	10.903,09	68,48	68,55
2012	12.445,57	65,45	64,94
2013	15.753,78	58,59	69,62
2014	20.784,74	55,69	69,48

Fuente: Elaboración propia en base a datos de “Estados contables”. Ejercicios Nº 41; 42; 43; 44; 45 y 46.

[1]: Incluye Sueldos y Cargas Sociales.

7.5. Personal técnico, administrativo y de servicios

LaUCAECE cuenta con un plantel de personal técnico-profesional, administrativo y de servicios para el desarrollo de sus actividades, según el siguiente detalle:

Tabla Nº 5
Personal no docente. Sede Buenos Aires y Subsede Mar del Plata

PERSONAL NO DOCENTE	SEDE BUENOS AIRES	SUBSEDE MAR DEL PLATA	TOTAL
DIRECTIVOS	12	10	22
TÉCNICO-PROFESIONAL	11	13	24
ADMINISTRATIVO	26	18	44
SERVICIOS	6	5	11
Total	55	46	101

Fuente: Elaboración propia en base a IAI, Tomo 1, pp. 48-53 y Tomo 3, pp. 32-35.

La dotación de personal es equilibrada en ambas sedes y se considera adecuada para el normal desarrollo de las actividades de la institución.

En la entrevista con el personal no docente se mencionó la tendencia hacia la profesionalización de la actividad, respetando el cumplimiento de los procesos característicos de cada una de ellas (vg. el otorgamiento de equivalencias).

En cuanto a la infraestructura en recursos humanos para el apoyo administrativo se considera adecuado para la realización de las funciones actuales, si bien en un escenario de crecimiento como el que se pretende la estructura actual se vería sobrecargada.

Las propuestas de capacitación ofrecidas por la Cámara Argentina de Comercio están disponibles para todo personal y se accede a ellas de modo gratuito. Cabe mencionar que estos cursos son de tipo instrumental y no se orientan específicamente a la gestión universitaria.

En la Sede Buenos Aires se observa una renovación del personal, que acompaña con expectativa favorable los cambios más recientes introducidos en la gestión de laUCAECE.

El personal de la Subsede Mar del Plata mantiene relación de dependencia con la Fundación BCMdP y están agremiados como Empleados de Comercio, en función de lo cual se les otorgan los aumentos de salario. Si bien no existe un escalafón profesional formalizado, la posibilidad de ascenso se otorga en función de las necesidades de la institución y de las capacidades del empleado, para lo cual se toma en consideración la evaluación de la oficina de Recursos Humanos de la Subsede y la propia autoevaluación a cargo del personal, en que constan sus expectativas de ascenso, capacitación, etc.

Sobre este particular debe destacarse que la Fundación CAECE no cuenta con empleados propios en la Subsede. Esto implica que existen en la Universidad dos estructuras escalafonarias distintas⁵, y por lo tanto

5 La Universidad informa que esto se debe a que el personal de la Sede Central y el de la Subsede se encuadran en acuerdos paritarios diferentes.

disímiles encuadres de ascenso para el personal administrativo, técnico, y de servicios. A su vez, a partir de acuerdos paritarios diferentes, los incrementos salariales para el personal que realiza sus actividades en la Universidad son dispares entre ambas sedes.

7.6. Asistencia económica a estudiantes

La UCAECE otorga ayuda financiera a sus estudiantes en los diferentes niveles formativos (pregrado, grado y posgrado) para promover el estudio y evitar la deserción por falta de recursos. Las becas representan entre 3% y 5% de los ingresos totales, según lo expuesto por el director financiero.

El Reglamento de Becas vigente en la Sede Buenos Aires (RR N° 674/2008) prevé la visita y confección de un informe por parte de un asistente social. Las becas pueden cubrir el 25%, 50%, 75% y hasta el 100% del costo del arancel, y los estudiantes beneficiarios pueden solicitar una renovación al fin de cada cuatrimestre. La información relativa a este beneficio está disponible en el sitio *web* de la Universidad.

Tabla N° 6

Becas y otras formas de asistencia al estudiante. Sede Buenos Aires y Subsede Mar del Plata

AÑO	SEDE BUENOS AIRES				SUBSEDE MAR DEL PLATA
	BECAS ^[1]	DESCUENTOS ^[2]	CARRERA DE SISTEMAS ^[2]	SUB TOTAL	BECAS
2010	44	58	17	119	31
2013	35	31	15	81	50
Total	79	89	32	200	81

Fuente: Elaboración propia en base a IAI, Tomo 1, pp. 182-186 y Tomo 3, pp. 80-82.

[1]: Becas de 25%; 50%; 75% y 100% del valor del arancel.

[2]: Descuentos otorgados por grado de parentesco del alumno con docentes de la institución.

[3] Descuentos del 75% y 100% del arancel a estudiantes de las carreras del área de Sistemas con conocimientos previos.

Durante la visita a la institución, la responsable de Bienestar y Desarrollo Estudiantil informó que a mayo de 2015 estaban vigentes 35 beneficios distribuidos de la siguiente manera: una beca que cubre el 100% del arancel; 8 becas que cubren el 50% del arancel; y 26 bonificaciones por lazos familiares que cubren el 25% del arancel.

De acuerdo a lo informado (p. 182, Tomo 1 IAI), la mayoría de las becas otorgadas en la Sede Buenos Aires favorecen a estudiantes de carreras con dificultades de inserción laboral (vg. Psicopedagogía, Psicomotricidad y Psicología). También se otorgan becas por convenios firmados con otras instituciones educativas (vg. Colegio Beth; Instituto Sholem y Fundación Claudina Thévenet).

A partir del año 2012 la Fundación CAECE administra un programa de becas parciales para hijos de profesores con antigüedad mínima de 5 años en la institución y evaluación académica favorable.

En la Subsección Mar del Plata las becas se gestionan a través de la Dirección de Gestión Institucional, a cuyo fin se aplica el Reglamento de Becas y Ayudas Económicas (DVS N° 012/2010). La beca Incentiva (DVS N° 01/2013) está dirigida a estudiantes que acrediten méritos sobresalientes o distinguido, con promedio de calificaciones de 9 puntos o superior, y durante el último año de estudios de nivel medio. Los beneficiarios de esta beca pueden resultar convocados por el Coordinador de carrera para realizar actividades de investigación y/o extensión. En la Subsección también se brinda la posibilidad de una asistencia a los alumnos con dificultades económicas.

7.7. Otros gastos generales de administración

Se incluyen en este grupo erogaciones en concepto de “honorarios”, “publicidad”, “limpieza y mantenimiento” y “vigilancia”, que en conjunto suman \$10,17 millones y representan el 27,25% de los gastos generales de administración del año 2014. Este grupo de gastos tuvo un crecimiento importante en el año 2013 debido al aumento de los gastos en publicidad (514% respecto del año inmediato anterior), con el objeto

de dar una mayor visibilidad a la UCAECE para atraer potenciales ingresantes, estrategia que se mantuvo también en el año 2014⁶.

Tabla N° 7

Otros gastos generales de administración⁷

Año	\$(EN MILES)	VARIACIÓN %
2008	1.363,17	-,-
2009	2.272,41	66,70
2010	2.634,75	15,95
2011	3.069,75	16,51
2012	3.768,06	22,75
2013	8.039,41	113,36
2014	10.171,91	26,53

Fuente: Elaboración propia en base a datos de “Estados contables”. Ejercicios N° 41; 42; 43; 44; 45 y 46.

Se puede concluir que sólo tres rubros, a saber, “sueldos”, “cargas sociales” y “publicidad” representaron en el año 2014 el 64,81% del total de gastos generales de administración de la Fundación CAECE. Esta participación aumenta hasta el 82,94% si se incluyen los rubros honorarios; limpieza y mantenimiento y vigilancia. El 17% restante incluye otros costos de menor significación entre los gastos generales de administración.

7.4. Resultado económico-financiero: 2008-2014

El cuadro de resultados de la Tabla N° 8 indica que, con excepción de los dos primeros años del período 2008-2014, el resultado primario (ingresos menos gastos ordinarios) resultó siempre negativo.

⁶ Los gastos en publicidad representan el 9,12% del total de gastos generales de administración en ese año.

⁷ Incluye “honorarios”, “publicidad”, “limpieza y mantenimiento” y “vigilancia”.

Particularmente, se observa que estos valores se han incrementado significativamente en los años 2013 y 2014, con \$4,44 y \$7,87 millones, respectivamente.

El Rector de laUCAECE expuso en ocasión de la visita que se espera superar esta situación y que la construcción de un nuevo edificio⁸, cuya habilitación estima la institución hacia fines del año 2016, será un elemento a favor porque contribuirá a la integración de los Departamentos académicos, el personal docente y la educación presencial y a distancia, entre otros aspectos.

El Director Financiero, por su parte, señaló que para alcanzar el punto de equilibrio presupuestario es necesario incrementar entre 150 y 200 la cantidad de estudiantes, considerando a tal fin un arancel promedio mensual de \$2.800. Ello representa una cifra que varía entre \$4,20 millones y \$5,60 millones al año. Este último importe equivale al resultado negativo del ejercicio 2014, luego de haber computado los resultados financieros del ejercicio (\$2,12 millones), cuyo valor asciende a \$5,69 millones.

Hasta tanto no se logre aumentar la cantidad de estudiantes, el déficit se cubre con patrimonio de la Institución.⁹

8 Este edificio se construiría al lado del edificio ubicado en Av. de Mayo 866, CABA.

9 Luego de la visita de evaluación, la Universidad informa que esto sucedió en el período 2012-2015 y que, posteriormente, el déficit es atendido por donaciones.

Tabla N° 8

Estado de resultados: 2008-2014 (En miles de \$)

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
INGRESOS	8.845,66	11.209,48	13.614,54	15.905,52	19.165,92	22.626,64	29.913,68
GASTOS	8.374,03	11.086,69	13.740,85	16.179,41	19.233,31	27.070,54	37.778,93
Resultado primario	471,63	122,79	- 126,31	- 273,89	- 67,89	- 4.443,90	-7.865,25
INTERESES COBRADOS	154,30	173,56	177,68	247,99	624,23	1.800,15	2.118,52
RESULTADO	625,93	296,35	51,37	- 25,90	556,84	- 2.643,74	- 5.746,78
INGRESOS EXTRAORDINARIOS	--	--	--	--	5.911,26	--	50,00
Resultado del ejercicio	625,93	296,35	51,37	- 25,90	6.468,10	- 2.643,75	- 5.696,78

Fuente: Elaboración propia en base a datos de "Estados contables". Ejercicios N° 41; 42; 43; 44; 45 y 46.

7.9. Presupuesto 2015

El presupuesto constituye un importante instrumento de planificación de la actividad anual de toda institución, que permite fijar prioridades para la ejecución de tareas en vista de los objetivos previstos.

La Fundación CAECE prevé un presupuesto 2015 con la composición que presenta la Tabla N° 9.

Tabla Nº 9
Fundación CAECE. Presupuesto 2015

Rubro	Valores (En miles \$)
INGRESOS ORDINARIOS	38.640,92
GASTOS VARIABLES	17.253,26
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN E INFRAESTRUCTURA	26.551,43
Resultado primario	(5.163,77)
OTROS GASTOS	1.240,00
Subtotal	(6.403,77)
INGRESOS FINANCIEROS	1.001,22
Resultado Neto	(5.406,55)

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Financiera. Fundación CAECE.

7.9.1. Créditos presupuestarios

El déficit proyectado (\$5,4 millones) es el resultado de la diferencia entre ingresos (\$39,64 millones) y gastos (\$45,04 millones) previstos para el ejercicio correspondiente al año 2015.

En ocasión de la entrevista mantenida con el Director Financiero de la Fundación CAECE se indicó que la ejecución presupuestaria al mes de marzo 2015 mostraba que los ingresos se ubicaban 7/8% por debajo de lo presupuestado, con lo cual es posible anticipar que el déficit al cabo del año sea aún mayor al previsto.

La composición de los créditos ordinarios previstos es la que presenta la Tabla Nº 10.

Tabla Nº 10

Fundación CAECE. Crédito Presupuestario 2015

Rubro	(%)
ARANCELES	80,20
EXTENSIÓN	7,67
EDUCACIÓN A DISTANCIA	9,40
SUBSIDIOS	0,20
RESULTADO FINANCIERO	2,53
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Financiera. Fundación CAECE.

Cabe destacar que se identifican dos fuentes de ingresos, adicionales a los aranceles, tales como son “Extensión” (7,67%) y “Educación a Distancia” (9,40%). Ambas actividades tenían hasta ahora un rol casi desconocido en la composición de los ingresos de la institución.

7.9.2. Ejecución presupuestaria y adecuación a los objetivos de la institución

La Tabla Nº 11 presenta la estructura de los gastos totales proyectados en el corriente ejercicio.

Tabla Nº 11

Fundación CAECE. Gastos 2015

Rubro	(%)
REMUNERACIÓN DOCENTES E INVESTIGACIÓN	32,14
SUELDOS DE PERSONAL DE PLANTA	41,24
GASTOS DE INFRAESTRUCTURA	17,70
OTROS GASTOS	6,15
INDEMNIZACIONES	1,60
ACUERDOS EXTRAJUDICIALES	0,22
AMORTIZACIONES	0,93
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Dirección Financiera. Fundación CAECE.

Los “costos salariales” representan el rubro más importante (73,30%) y corresponde destacar las inversiones en “Infraestructura” (18%).

7.10. Situación patrimonial Fundación CAECE

7.10.1. Estado de situación patrimonial

El Estado de situación patrimonial, al igual que el Estado de Recursos y Gastos, han sido debidamente certificados ante el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA, reflejándose la “evolución del patrimonio de la Fundación CAECE en el período 2008-2014 (p. 43).

- El “Activo Total” a diciembre de 2014 asciende a \$11.288.765,53 (pesos once millones doscientos ochenta y ocho mil setecientos sesenta y cinco), compuesto de “Activo Corriente” (90%) y “Activo No Corriente” (10%). Esta composición refleja la situación de liquidez de la institución, que ha mejorado a través del tiempo, tal que por ejemplo en 2008 el Activo Corriente representaba 21% del Activo Total; en 2009, 24,4%; 2010, 25,8%; 2011, 30%; 2012, 80% y en 2013, 95%.
- Los principales rubros del “Activo Corriente” son: Caja y Bancos (19%); Inversiones (62%) y Créditos (19 %).
- El único rubro del “Activo No Corriente” es Bienes de Uso.
- El “Pasivo Total” a diciembre de 2014 alcanza a \$2.447.142 (pesos dos millones cuatrocientos cuarenta y siete mil ciento cuarenta y dos) siendo en su totalidad “Pasivo Corriente”.
- El Patrimonio Neto del ejercicio finalizado el 31.12.2014 es \$8.841.623. Se observa que este valor representa una disminución algo superior a \$ 5 millones respecto del Patrimonio Neto correspondiente al ejercicio del año inmediato anterior (\$14.163.406,40). Este comportamiento refleja el resultado negativo del ejercicio 2014, que se compensa con pérdida de patrimonio (Ver Tabla N° 12).
- La pérdida patrimonial de la Fundación CAECE, y su déficit operativo como consecuencia de la baja en los ingresos en

concepto de matrícula, podrían afectar la sostenibilidad del proyecto académico de la institución. En efecto, si el déficit presupuestario previsto para el ejercicio 2015 se cubre una vez más con patrimonio, entonces al inicio del ejercicio del año 2016 el patrimonio neto de la Fundación será de apenas \$3.435.073 (pesos tres millones cuatrocientos treinta y cinco mil setenta y tres). Es decir, 61% menor que el existente al comienzo del año 2014 y apenas el 33% del patrimonio neto que en promedio tuvo la Fundación CAECE en el período 2008-2011 (\$10.258,64 miles).

7.11. Análisis de estado de resultados y patrimonial de la Bolsa de Comercio de Mar del Plata

- La Fundación CAECE contabiliza entre los recursos ordinarios recaudados al 31.12.2014 la suma de \$ 1.542.649,95 en concepto de “Subsedes”. Para el mismo ejercicio comercial, la BCMdP S.A. registra (Anexo IV) un gasto de \$1.395.103 en concepto de “Convenios educativos”, que se interpreta corresponde al pago realizado a Fundación CAECE. La diferencia (\$147.546,90) podría corresponder a ingresos de otras subsedes (vg. San Isidro) durante el período que fueron contabilizados.
- Los ingresos por servicios educativos (\$26.358.564) prestados por la BCMdP S.A. representan el 73,27% de sus ingresos totales y el costo de esa prestación equivale al 82,87% de lo recaudado en ese concepto.
- Deducidos otros gastos y el impuesto a las ganancias, el resultado neto del ejercicio finalizado el 31.12.2014 alcanza a \$1.891.998, lo cual representa el 5,26% del total de ingresos.
- El total del Activo de la BCMdP S.A. alcanza a \$43.547.739, que se compone de Activo Corriente (72,72% del activo total) y Activo No Corriente (27,23%). El rubro más importante del Activo Corriente es “Caja y Bancos” (81%) y los rubros más importantes del Activo No corriente son “Inversiones” y “Bienes de Uso”, que se reparten casi por partes iguales.

- El Pasivo se compone sólo de Pasivo Corriente por un valor de \$28.235.775, destacándose el rubro “Deudas por operaciones bursátiles” (73,65%).

La BCMdP S.A. tiene un Patrimonio Neto de \$15.306.528, resultante de la diferencia entre el Total del Activo (\$43.547.739) y el Pasivo Corriente (\$28.235.775) menos el rubro “Participación minoritaria (\$ 5.436).

Por lo expuesto puede decirse que se trata en esencia de una entidad sólida desde el punto de vista financiero y patrimonial.

Tabla Nº 12

Evolución del patrimonio: 2008-2014 (En miles de \$)

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	2.265,55	2.723,09	2.871,57	3.430,63	14.794,08	15.375,74	10.173,23
ACTIVO NO CORRIENTE	8.498,39	8.401,44	8.229,40	8.028,25	3.657,73	697,41	1.115,54
TOTAL ACTIVO	10.760,94	11.114,53	11.100,97	11.458,88	18.450,81	16.073,15	11.288,77
PASIVO CORRIENTE	743,93	800,96	736,03	1.119,84	1.643,66	1.909,74	2.447,14
PASIVO NO CORRIENTE	--	--	--	--	--	--	--
TOTAL PASIVO	743,93	800,96	736,03	1.198,84	1.643,66	1.909,74	2.447,14
Patrimonio Neto	10.017,00	10.313,57	10.364,94	10.339,04	16.807,15	14.163,41	8.841,62

Fuente: Elaboración propia en base a datos de “Estados contables”. Ejercicios Nº 41; 42; 43; 44; 45 y 46.

Nota: En el “Activo Corriente” a diciembre 2014 se destacan los rubros “Inversiones” (= depósitos a plazo fijo) por \$6,30 millones y “Créditos” (= cuentas a cobrar) por \$1,75 millones.

8. Infraestructura y Equipamiento

8.1. Instalaciones de la Sede Buenos Aires

LaUCAECE desarrolla actividades en:

- Rectorado: funciona en un edificio alquilado ubicado en la calle Junín 516 de la CABA. El edificio consta de cinco plantas y subsuelo con una superficie total de 2.315 m².
- Edificio de Av. de Mayo 866 en la CABA. Ahora pertenece a la CAC pero fue entregado en comodato a la Fundación CAECE. El mismo consta de diez pisos y dos subsuelos y una superficie total de 3.100 m². Este edificio fue reciclado recientemente.
- Edificio de la calle Presidente Perón 555, piso 1º, CABA. Se trata de un edificio alquilado de 700 m² de superficie cubierta.
- Extensiones áulicas:
 1. Fundación Walter Benjamin, en la calle Lavalleja 1390 de la CABA. Allí se desarrollan actividades correspondientes a dos carreras de maestría.
 2. Anexo San Isidro ubicado en Av. del Libertador 17115 (complejo educativo Marín) donde se dictan cinco carreras de grado.

El IAI no presenta un relevamiento de opiniones por parte de los usuarios de las instalaciones e infraestructura. En las entrevistas mantenidas con los estudiantes de la Sede Buenos Aires, se destacó la disparidad de las condiciones de cursado en las diferentes instalaciones, sobre todo entre los edificios del Rectorado y de Av. de Mayo. Asimismo, se valoraron de modo diferente las instalaciones de la Sede Buenos Aires respecto a las de la Subsele de Mar del Plata.

La situación de la Biblioteca "...es probablemente uno de los flancos más vulnerables (junto con el equipamiento informático) de la Universidad" (p. 17, Tomo 4, IAI). En tal sentido, se indica que a la

fecha se han definido las necesidades de espacio (400 m²) y mobiliario para la Sede Buenos Aires en el edificio de Av. de Mayo e intención de habilitación en 2016.

8.2. Instalaciones de la Subsede Mar del Plata

LaUCAECE desarrolla actividades en un edificio ubicado en la calle Olavarría N° 2.464 de esa ciudad, propiedad de la Bolsa de Comercio local, quien tiene a cargo la administración económico-financiera. Este edificio tiene una superficie cubierta de 2.554 m² y cuenta con dos accesos; buffet; área de uso común; y cuatro salidas de emergencia. Este edificio se caracteriza por armonizar dos arquitecturas diferentes, una patrimonio arquitectónico del año 1925 debidamente reciclado, y la otra un edificio construido para desarrollar específicamente actividades educativas e inaugurado entre los años 1993 y 1996.

Cada carrera, para llevar a cabo las actividades propias, cuenta con el espacio áulico y laboratorios para su funcionamiento en función de una asignación por turnos y cantidad de alumnos. Esta asignación la realiza la Bedelía teniendo en cuenta la cantidad de alumnos inscriptos por asignatura en cada cuatrimestre.

En ocasión de la visita a la Subsede Mar del Plata se informó que recientemente se desalquiló parte de un inmueble próximo, propiedad de la empresa Telefónica de Argentina S.A., donde funcionaba un laboratorio de informática destinado a la carrera de Diseño Gráfico.

En 2012 se redefinió un área de estudio para crear un Salón de Usos Múltiples (SUM) a requerimiento de alumnos, docentes y personal para trabajar en condiciones de luminosidad apropiadas y suficientes conexiones eléctricas para los equipos de diseño.

Todas las actividades curriculares que utilizan *software* o *hardware* específicos cuentan con personal dedicado al mantenimiento de programas y equipos utilizados, además de docentes o auxiliares que ofrecen soporte al usuario.

La UCAECE integra la iniciativa Académica IBM que permite el uso de su *software* por parte de docentes y estudiantes sin cargo en las instalaciones de la Universidad.

En cuanto al tema Biblioteca en la Subsede Mar del Plata “...se planea aunar ambos proyectos bibliotecarios por medio de la biblioteca digital” (p. 18, Tomo 3, IAI).

9. Gestión Académica

9.1. Contexto de la evaluación. Aspectos relevantes.

LaUCAECE, como se ha expresado a lo largo del presente informe, desarrolla hoy sus actividades en dos Sedes, una principal en la CABA (se integra aquí la extensión áulica San Isidro y las correspondientes al dictado de las carreras de posgrado) y otra, llamada Subsede, en la ciudad de Mar del Plata.

Se reitera aquí que la crisis vivida por la institución, a partir del fallecimiento de Rector en el año 2011, implicó la apertura de un proceso de transición que finaliza con la vinculación con la CAC y la reconfiguración del Consejo Directivo de la Fundación CAECE.

La actual gestión expresó como valores privilegiados “el espíritu de servicio, el profesionalismo y la honestidad intelectual”. La presencia de los actuales Rector y Vicerrector Académico es reconocida como un rasgo distintivo de una nueva modalidad de gestión, según se manifestara en distintas entrevistas mantenidas con miembros de la institución. El presente proceso de EE se inicia cuando dicha gestión ha cumplido escasamente el año de actividad, por lo que aún resulta temprano evaluar el proyecto que se propone llevar adelante.

Un elemento transversal en el presente análisis refiere a la decisión de la actual gestión que impacta sobre la misión y visión de la Institución, y que refiere a retomar el proyecto fundacional de laUCAECE que promovía el desarrollo de las ciencias exactas, pero considerando las exigencias del contexto (p. 3, Tomo 4 IAI). Asimismo, se reconoce que existe una cierta tensión en la definición del proyecto académico dada la participación de la CAC, ente financiador principal que promueve el desarrollo de las Ciencias de Administración y Gestión.

Por otra parte, la Subsección Mar del Plata presenta particularidades en el proceso de institucionalización, que la mantuvieron relativamente autónoma de las dinámicas de la Sede Buenos Aires, tanto en el desarrollo de políticas como en la implementación de proyectos propios. Ello en parte por su historia institucional y ciertamente, por depender de otro organismo para su financiamiento. Esta situación, aunada a un equipo de conducción consolidado que “no ha sufrido cambios significativos desde su creación en 1998” (IAI, Tomo 1, p. 2), le otorga mayor organicidad e integralidad a las decisiones institucionales, lo que pudo ser constatado por el CPE en ocasión de la visita.

9.2. Estructura y programación académica

La UCAECE se crea con el objetivo de investigar y hacer docencia en el campo de las ciencias exactas, iniciando su actividad con las carreras del área de los Sistemas y la Matemática. Se agregaron luego carreras vinculadas a las Ciencias Naturales y Pedagógicas. Ya en los años 90 se crean los Departamentos de Administración y Humanidades y se firma el convenio con el ISEA dependiente de la Fundación BCMdP. Ese convenio tenía el objetivo de articular las carreras del Instituto con la Universidad (p. 19 y ss., Tomo 1 IAI).

Actualmente la institución cuenta con 22 carreras de grado, 10 Ciclos de Complementación Curricular, 4 Tecnicaturas y 3 Maestrías.

Se presenta a continuación la actual oferta académica de pregrado, grado (carreras completas y ciclos de complementación curricular) y posgrado, según: tipo de carrera, año de inicio y sede de la Universidad:

Tabla Nº 13

Carreras por tipo, Sede y año de inicio

CARRERA	SEDE	AÑO DE INICIO	ÚLTIMA INSCRIPCIÓN A PRIMER AÑO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / CONEAU
PREGRADO				
TEC. UNIVERSITARIA EN GESTIÓN, MANEJO Y CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD	BUENOS AIRES	2004	--	RM Nº 593/04
TEC. UNIVERSITARIA EN PROGRAMACIÓN	BUENOS AIRES	2004	2011	RM Nº 301/04
TEC. UNIVERSITARIA EN REDES INFORMÁTICAS	BUENOS AIRES	2004	2011	RM Nº 454/04
TEC. UNIVERSITARIA EN SEGURIDAD INFORMÁTICA	BUENOS AIRES	2004	2011	RM Nº 461/04
GRADO				
CONTADOR PÚBLICO	BUENOS AIRES	1996	52003[1]	RM Nº 1178/96
	MAR DEL PLATA	2002	--	RM Nº 1178/96
	ANEXO SAN ISIDRO	2004	2010	RM Nº 1178/96
INGENIERÍA EN SISTEMAS	BUENOS AIRES	2002	--	RM Nº 819/02 CONEAU 34/12 (3 años)
	MAR DEL PLATA	2002	--	RM Nº 819/02 CONEAU 136/12 (3 años)
LIC. EN ADMINISTRACIÓN AGRARIA	MAR DEL PLATA	2001	2012	...
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS	BUENOS AIRES	1996	--	RM Nº 2121/94
	ANEXO SAN ISIDRO	1998	2013	RM Nº 2121/94
	MAR DEL PLATA	1998	--	RM Nº 2121/94
LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	BUENOS AIRES	2003	--	RM Nº 1275/02

CARRERA	SEDE	AÑO DE INICIO	ÚLTIMA INSCRIPCIÓN A PRIMER AÑO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / CONEAU
GRADO				
LIC. EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA	MAR DEL PLATA	2002	--	RM Nº 157/02
	BUENOS AIRES	2004	2010	RM Nº 157/02
6LIC. EN CIENCIAS BIOLÓGICAS[2]	BUENOS AIRES	1979	2012	RM Nº 922/79 y 527/99
LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL	MAR DEL PLATA	2006	--	RM Nº 1404/06
LIC. EN COMUNICACIÓN SOCIAL[3]	BUENOS AIRES	1994	2010	RM Nº 1122/94
	ANEXO SAN ISIDRO	1999	2013	RM Nº 1122/94
LIC. EN DISEÑO GRÁFICO Y COMUNICACIÓN AUDIOVISUAL	MAR DEL PLATA	2003	--	RM Nº 379/03
LIC. EN GESTIÓN AMBIENTAL	BUENOS AIRES	1999	--	RM Nº 2447/98
LIC. EN GESTIÓN DE SISTEMAS Y NEGOCIOS	BUENOS AIRES	2004	--	RM Nº 766/03
LIC. EN MARKETING	BUENOS AIRES	1994	--	RM Nº 1068/96
	MAR DEL PLATA	1997	--	RM Nº 1068/96
	ANEXO SAN ISIDRO	1999	2013	RM Nº 1068/96
LIC. EN MATEMÁTICA	BUENOS AIRES	1967	--	RM Nº 258/03
LIC. EN PSICOLOGÍA	BUENOS AIRES	2005	--	RM Nº 41/05 CONEAU 112/14 (3 AÑOS)
LIC. EN PSICOMOTRICIDAD	BUENOS AIRES	2000	--	RM Nº 564/99
LIC. EN PSICOPEDAGOGÍA	BUENOS AIRES	1979	--	RM Nº 2128/94
LIC. EN PUBLICIDAD	MAR DEL PLATA	2006	--	RM Nº 595/04
LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS E INSTITUCIONALES	MAR DEL PLATA	2002	--	RM Nº 119/02

CARRERA	SEDE	AÑO DE INICIO	ÚLTIMA INSCRIPCIÓN A PRIMER AÑO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / CONEAU
GRADO				
LIC. EN SISTEMAS	BUENOS AIRES	1968	--	RM N° 739/97 CONEAU 133/12 (3 años)
	MAR DEL PLATA	1996	--	RM N° 739/97 CONEAU 135/12 (3 años)
	ANEXO SAN ISIDRO	1999	2015	RM N° 739/97 CONEAU 133/12 (3 años)
LIC. EN TURISMO	BUENOS AIRES	1998	2010	RM N° 963/98
	MAR DEL PLATA	1999	--	RM N° 963/98
TRADUCTORADO PÚBLICO	MAR DEL PLATA	2007	--	RM N° 2095/07
CICLOS DE COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR				
LIC. EN EDUCACIÓN (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	2004	--	RM N° 755/04
LIC. EN ENSEÑANZA DE LA BIOLOGÍA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	1998	--	RM N°1592/08
LIC. EN ENSEÑANZA DE LA HISTORIA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	1998	--	RM N° 1591/08
LIC. EN ENSEÑANZA DE LA LENGUA Y LA COMUNICACIÓN (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	1998	--	RM N° 1590/08
LIC. EN ENSEÑANZA DE LA MATEMÁTICA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	1998	--	RM N° 1588/08
7LIC. EN ENSEÑANZA DEL IDIOMA INGLÉS (CICLO DE LICENCIATURA)[4]	BUENOS AIRES	1998	--	RM N° 1589/08

CARRERA	SEDE	AÑO DE INICIO	ÚLTIMA INSCRIPCIÓN A PRIMER AÑO	RESOLUCIÓN MINISTERIAL / CONEAU
CICLOS DE COMPLEMENTACIÓN CURRICULAR				
LIC. EN GESTIÓN EDUCATIVA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	1997	--	RM N° 1346/97
LIC. EN MATEMÁTICA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	2006	--	RM N° 1018/02
LIC. EN PSICOMETRICIDAD (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	2007	--	RM N° 169/05
LICENCIADO EN PSICOPEDAGOGÍA (CICLO DE LICENCIATURA)	BUENOS AIRES	2005	--	RM N° 170/05
Posgrado				
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN E IMAGEN INSTITUCIONAL[5]	BUENOS AIRES	2000	--	RM N°1668/99 CONEAU 705/10 (6 años)
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN Y CREACIÓN CULTURAL[5]	BUENOS AIRES	2001	--	RM ° 75/00 CONEAU 704/10 (3 años)
8MAESTRÍA EN GESTIÓN DE PROYECTOS EDUCATIVOS[6]	BUENOS AIRES	1998	--	RM N° 43/98 CONEAU. 741/07 (6 años)

Fuente: pp. 66-70, Tomo 1 IAI.

[1] Según el cuadro sobre la cantidad de estudiantes, al 2013 la carrera de Contador no posee alumnos remanentes.

[2] Ingreso a primer año, discontinuado desde el 2013. Se informa que se encuentra en proceso de diseño de una nueva carrera para acreditar ante CONEAU.

[3] En 2015 se reiniciará con un nuevo Plan de Estudios.

[4] A partir de 2009 se dictan a distancia.

[5] En convenio con Fundación Walter Benjamin.

[6] En convenio con FUNDEC.

En la Subsede Mar del Plata se ofrecen sólo carreras de grado: Contador público, Ingeniería y Licenciatura en Sistemas, Licenciaturas en Administración de Negocios, Administración Hotelera y Comercio

Internacional, Licenciatura en Marketing, Licenciatura en Publicidad, Licenciatura en Relaciones Públicas e Institucionales, Licenciatura en Diseño Gráfico y Comunicación Audiovisual, Traductorado Público de idioma Inglés y Licenciatura en Turismo. En el año 2012 se abrió la última cohorte de Licenciatura en Administración Agraria. Según fuera manifestado por la Vicerrectora de Subsede y por el Secretario Académico de la misma, y expresado en el IAI (pp. 9-10, Tomo 3 IAI), las propuestas académicas de la Subsede se definen en función de las realidades regionales; de las mencionadas, siete son únicas en la región. Estas carreras no son las originalmente consideradas para la Subsede, sino que fueron reconsideradas a la luz de encontrarse áreas de vacancia en la región.

Además, la Subsede aplica regularmente un dispositivo denominado “Perfil del Alumno” que permite construir un perfil de estudiante para ajustar las propuestas a las expectativas de los destinatarios.

En virtud de lo anterior y dada la antigüedad de la Universidad, puede considerarse que la propuesta de apertura de carreras siguió distintos derroteros, respondiendo a criterios no explícitos en el proyecto institucional. Aquella iniciativa fundacional de constituir un polo de desarrollo de investigación y docencia en las ciencias exactas es, para la actual gestión, una aspiración que debe reconsiderarse en el actual contexto social y económico. En la Sede Buenos Aires se reconoce también el interés de la CAC por desarrollar el Departamento de Ciencias de la Administración. Asimismo, las carreras de la Subsede Mar del Plata surgen como parte de estudios sistemáticos de demanda que no necesariamente sigue la misión fundacional de la Universidad.

Como se ha expresado en la dimensión Gestión y Gobierno del presente informe, en diversas oportunidades el CPE pudo corroborar la convicción existente en el equipo de gestión de avanzar en la definición de un nuevo proyecto institucional. A tal efecto, en el año

2014 se realizó un ejercicio de reflexión y debate, del que participaron los miembros del Consejo Superior y personal directivo de gestión, tanto de la Sede Central como de la Subselección Mar del Plata. De manera concomitante, la institución se encuentra atravesando el proceso de evaluación externa, que podrá orientar en ese sentido.

En otro orden, las autoridades de la institución refieren con preocupación la disminución de la matrícula y la dificultad para sumar nuevos estudiantes. Si bien este tema será abordado más adelante, resulta pertinente señalar que los criterios seguidos para la apertura y/o suspensión de carreras constituyen aspectos centrales en el análisis de la propuesta académica de la Universidad. Estos criterios no se derivan del proyecto institucional ni de definiciones explícitas incluidas en la planificación estratégica, sino de la búsqueda del equilibrio presupuestario. Según fue referido por el Rector y el Vicerrector Académico, existe una decisión de sostener carreras incorporadas en el artículo 43° de la LES. Ello supondría disponer, no sólo de políticas específicas para su desarrollo, sino de recursos presupuestarios para su fortalecimiento. No obstante, la Licenciatura en Biología discontinuó su inscripción en 2012 con el objeto de rediseñar la carrera y cumplir con las exigencias establecidas en los estándares de acreditación.

Si bien la UCAECE inicia tempranamente el dictado de carreras de posgrado (p. 26, Tomo 1 IAI) actualmente dicta tres carreras en convenio con dos organizaciones: la Fundación para el desarrollo de estudios cognitivos (FUNDEC) y la Fundación Walter Benjamin. Dichas carreras se encuentran acreditadas por CONEAU. FUNDEC funciona en Av. de Mayo 866, y ofrece la Maestría en Gestión de Proyectos Educativos, mientras que la Fundación Walter Benjamin ofrece la Maestría en Comunicación e Imagen Institucional y la Maestría en Comunicación y Creación Cultural en Lavalleja 1390, CABA.

Estas carreras son relativamente autónomas¹⁰, con una débil vinculación con el desarrollo de los Departamentos Académicos. Si bien esta situación pareciera haber mantenido esas propuestas académicas al margen de los procesos críticos vividos, y en tal sentido mantienen su fortaleza, esta distancia también dificulta la integración de las carreras con la vida académica de la institución. La definición de políticas de desarrollo institucional y académico requiere de una perspectiva integrada que favorezca y promueva la sinergia entre el grado y el posgrado.

9.3. La organización de la estructura académica

La organización académica de la UCAECE se desarrolla en una Sede principal, en Buenos Aires (se integra aquí la extensión áulica San Isidro) y la Subsede Mar del Plata. Se estructura en distintos niveles de conducción, integrados por cargos y funciones diferenciados: en un primer nivel se encuentran el Vicerrectorado Académico y el Vicerrectorado de Subsede. El primero tiene funciones más amplias que incluyen la coordinación con la Subsede Mar del Plata.

En un segundo nivel se encuentran la Secretaría Académica y los Directores de Departamento. La Secretaría Académica articula, además, con la Secretaría Académica de la Subsede. Cabe destacar que no existen en la estructura de la organización secretarías para desarrollar las funciones de Extensión e Investigación. Estas funciones sustantivas quedan a cargo de una Dirección específica o bien quedan subsumidas en otras áreas y/o direcciones y departamentos.

Los Departamentos Académicos tienen a su cargo las actividades de docencia, investigación y extensión:

1. Departamento de Sistemas.

10 Al respecto, los convenios suscriptos presentan diferencias pero en ningún caso señalan que la UCAECE es la institución responsable de la calidad de las actividades académicas. En el caso del convenio con la Fundación Walter Benjamin se establece que la coordinación académica estará a cargo de dicha fundación, quedando a cargo de la UCAECE la supervisión del desarrollo de las maestrías.

2. Departamento de Matemática.
3. Departamento de Psicología y Ciencias Pedagógicas.
4. Departamento de Ciencias Biológicas.
5. Departamento de Administración.
6. Departamento de Humanidades.

Tal como corresponde a la estructura departamental, las carreras son nutridas por docentes de distintos departamentos. Existen, además, coordinaciones de asignaturas o grupos de asignaturas. Según fue referido por la Secretaría Académica, esos cargos corresponden a otra época de la institución y hoy no están cubiertos. No se identifican espacios de integración de las materias en áreas que permitan el desarrollo de equipos de trabajo docente. Llama la atención la dependencia funcional de la carrera Administración Hotelera que a diferencia del resto de las carreras de Administración, depende del Departamentos de Humanidades y Ciencias Sociales.

Un tercer nivel lo constituyen las Direcciones y Coordinaciones de carreras. A los efectos de la acreditación de carreras incorporadas en el artículo 43° de la LES, se crearon los cargos de Directores; el resto de las carreras son conducidas por Coordinadores (pp. 72-74, Tomo 1 IAI). Las funciones de estos cargos se encuentran establecidas en la RR N° 741/08.

La institución cuenta con una profusa normativa que regula la función académica (p. 31 y ss., Tomo 1 IAI) aunque según fuera referido en ocasión de la visita del CPE, ella debe ser revisada para ser actualizada y ajustada a los nuevos procesos institucionales.

La toma de decisiones correspondientes a temas sustanciales para el desarrollo académico de la institución (nombramiento de docentes, evaluación y aprobación de planes de estudios, sus modificaciones, etc.) se realiza en el marco del CS, si bien el acto resolutivo es emitido por el Rector.

Las carreras que se dictan en la Subsede Mar del Plata son gestionadas por el respectivo Director del Departamento del que

depende la carrera, al que le reporta un Director o Coordinador de carrera. Ese Director o Coordinador es el mismo que reviste en la Sede Buenos Aires, lo que lo obliga a una fluida interacción. En algunos casos la función es asumida por el propio Secretario Académico de la Subsele.

Los Directores de Departamento son los responsables del desarrollo de las carreras de grado y posgrado, además de las actividades de investigación, extensión y transferencia, según se establece en el Capítulo IV, artículo 20° del Estatuto y en la RR N° 208/14. Las Direcciones de Departamento participan, entonces, en las definiciones políticas, a la vez que asisten y asesoran a los órganos de conducción en las materias de su competencia, coordinan las actividades regulares y sistemáticas del Departamento, promueven el desarrollo de la docencia, la investigación, la extensión y la transferencia. Los Directores participan, además del CS, y en algunos casos de las Comisiones específicas por función (RR N° 741/08).

Esta sobrecarga de actividades, y la carencia de secretarías de Extensión e Investigación u otras instancias específicas, dificulta el desarrollo integral de políticas y programas que contribuyan a afianzar e integrar las experiencias existentes en los procesos de formación y a la vez apoyen el desarrollo institucional. El IAI expresa, además, la necesidad de revisar las dedicaciones a la gestión del personal de conducción, ya que en algunos casos se dedican no más de cinco horas diarias a dicha actividad (p. 11, Tomo 4 IAI).

A la vez, se señalan dependencias funcionales que necesitan revisarse, tal el caso de la Secretaría Académica y el Vicerrectorado Académico. Según fuera referido en la reunión con el CPE, existen canales informales de comunicación y articulación de actividades, que contribuyen al mejor funcionamiento académico.

La organización de la estructura reseñada más arriba lleva adelante la gestión académica de la institución. La integración de Vicerrectorados, Direcciones de Departamento, Direcciones y/o Coordinaciones de

carreras y Secretarías Académicas, se produce en gran medida en procesos informales no sistematizados.

Posiblemente por la ausencia de las secretarías señaladas anteriormente, el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución tiene evolución dispar; desarrollo que aparece más ligado a la necesidad de acreditación de carreras y/o a las características de cada sede, que a definiciones políticas para el desarrollo académico de la institución.

Asimismo, el posgrado se presenta como relativamente excéntrico a la programación académica, si bien en algunos casos impactó en la formación de los docentes, no constituye una política definida que permita y favorezca el desarrollo institucional.

9.4. Sistemas de registro y resguardo de la información

La Universidad cuenta con un sistema propietario denominado Sistema de Información CAECE (SIC), desarrollado desde hace varios años por la Dirección de Organización y Sistemas, que permite gestionar correctamente la información académica. El SIC es conocido por los usuarios y se ajusta convenientemente tanto a las necesidades de los estudiantes como de los docentes y el personal de gestión. El SIC permite, además, producir estadística académica sistemática y de manera regular; se encuentra convenientemente articulado con los sistemas de información requeridos por los organismos centrales. El sistema es compartido entre ambas sedes y sus ajustes se realizan a demanda de las áreas de gestión.

El sistema de resguardo es suficiente y responde al manejo de información sensible en una institución.

El resguardo documental conducente a la emisión de diplomas es realizado en la Secretaría Académica de la Sede Buenos Aires. La expedición de títulos se realiza en tiempo y forma no registrándose obstáculos ni inconvenientes.

9.5. Políticas de integración, formación y promoción del Cuerpo Docente

La institución presenta un detallado informe sobre el plantel docente, abundando en las características de su conformación, las funciones y la composición en cada Departamento y Carrera. La normativa principal que regula el funcionamiento del Cuerpo Docente es la RR N°741 del año 2008.

9.5.1. Composición del Cuerpo Docente

Los tipos de cargos docentes se establecen en el Reglamento docente (RR N° 741/08):

- Profesores extraordinarios: Emérito, Consulto, Honorario e Invitado.
- Profesores ordinarios: Plenario, Titular, Asociado, Adjunto, Instructor.
- Docentes auxiliares: Jefe de Trabajos Prácticos, Ayudante de Primera y Ayudante de Segunda.

La distribución de cargos por Unidad Académica es la siguiente:

Tabla N° 14

Distribución porcentual de cargos docentes por Departamento y Sede

2013	PROFESORES			AUXILIARES			TOTAL PLANTA DOCENTE	
UNIDAD ACADÉMICA	TITULARES	ASOCIADOS	ADJUNTOS	JTP	AY. DE PRIMERA	AY. DE SEGUNDA	PROFESORES	AUXILIARES
BUENOS AIRES								
ADMINISTRACIÓN	2,67%	17,33%	80,00%	20,00%	80,00%	0,00%	93,75%	6,25%
Cs. BIOLÓGICAS	22,39%	19,40%	58,21%	70,97%	19,35%	9,68%	68,37%	31,63%
MATEMÁTICA	18,52%	25,93%	55,56%	62,50%	12,50%	25,00%	77,14%	22,86%
PSICOLOGÍA Y Cs. PEDAGÓGICAS	16,28%	10,47%	73,26%	26,92%	65,38%	7,69%	76,79%	23,21%
SISTEMAS	3,03%	27,27%	69,70%	33,33%	0,00%	66,67%	91,67%	8,33%
HUMANIDADES Y Cs. SOCIALES	6,15%	4,62%	89,23%	20,00%	20,00%	60,00%	92,86%	7,14%
SUBTOTAL BUENOS AIRES	10,88%	16,32%	72,80%	46,91%	35,80%	17,28%	82,66%	17,34%
MAR DEL PLATA								
ADMINISTRACIÓN	9,52%	7,62%	82,86%	61,90%	28,57%	9,52%	83,33%	16,67%
Cs. BIOLÓGICAS	0,00%	20,00%	80,00%				100%	0,00%
MATEMÁTICA	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	25,00%	75,00%	77,78%	22,22%
PSICOLOGÍA Y Cs. PEDAGÓGICAS	20,00%	0,00%	80,00%	0,00%	100%	0,00%	83,33%	16,67%
SISTEMAS	6,45%	22,58%	70,97%	0,00%	60,00%	40,00%	86,11%	13,89%
HUMANIDADES Y Cs. SOCIALES	3,67%	8,26%	88,07%	41,38%	27,59%	31,03%	78,99%	21,01%
SUBTOTAL MAR DEL PLATA	6,32%	11,90%	81,78%	41,67%	31,67%	26,67%	81,76%	18,24%
TOTAL	9,01%	18,96%	76,49%	44,68%	160,00%	21,28%	82,29%	17,71%

Fuente: Elaboración propia en base a la información actualizada remitida por la Institución.

De manera coherente con una estructura departamental, no se aplica estructura de cátedra. No obstante ello, como se señaló más arriba, en el desarrollo de esta estructura matricial no existen tampoco espacios de integración de áreas disciplinares o temáticas, ni otra instancia que favorezca la constitución de equipos docentes. En tal sentido, parece conveniente recuperar el espacio de coordinaciones de asignaturas o áreas que desarrollen las funciones previstas en la RR N° 741/08.

La Universidad reconoce el papel central de su cuerpo de profesores, el cual, dentro de un marco de libertad académica acorde con los modos propios de una institución universitaria, asume con responsabilidad, iniciativa, creatividad e innovación su labor docente. Esta labor es enriquecida, según la propia Institución, a través de la investigación y la aplicación de los conocimientos, aunque no constan relevamientos que den cuenta de esta apreciación (pp. 28-29, Tomo 1 IAI).

En los últimos años, ha mermado la cantidad de Titulares respecto a los Adjuntos (p. 86, Tomo 1 IAI) y en algunos Departamentos ocurre lo mismo con el porcentaje de auxiliares respecto a los cargos de profesores. Esta situación si bien encuentra justificación, entre otras, en las características disciplinares de las carreras y en la baja matrícula, puede presentar una dificultad a la hora de la formación de recursos humanos y en la futura incorporación de docentes formados a la Institución.

En el IAI se expresan, entre otras, las siguientes causas de la situación referida: los cambios en la gestión, el retiro progresivo de docentes con mayor trayectoria por jubilación, la atracción de otros centros universitarios (p. 86, Tomo 1 IAI).

Asimismo, en un altísimo porcentaje las dedicaciones son simples, lo que implica que los docentes destinan su tiempo fundamentalmente al ejercicio de la docencia y sólo en una baja proporción disponen de tiempo para destinar al desarrollo de la investigación y la extensión. Esta situación fue referida críticamente por los Directores de Departamentos, y resulta un problema para el desarrollo de todas las propuestas académicas de la Institución.

Tabla N° 15

Distribución porcentual de docentes por cargo y dedicación según Sede

AÑO 2013		PROFESORES			AUXILIARES		
SEDE	DEDICACIÓN	TITULAR	ASOCIADO	ADJUNTO	JTP	AY. DE PRIMERA	AY. DE SEGUNDA
BUENOS AIRES	EXCLUSIVA			100%			
	SEMI EXCLUSIVA	23,81%	33,33%	42,86%			100%
	SIMPLE	10,17%	15,12%	74,71%	40,68%	38,98%	20,34%
TOTAL BUENOS AIRES		10,81%	15,95%	73,24%	40,00%	38,33%	21,67%
MAR DEL PLATA	EXCLUSIVA			100%			
	SEMI EXCLUSIVA	9,52%	28,57%	61,90%	100%		
	SIMPLE	6,19%	9,52%	84,29%	42,86%	28,57%	28,57%
TOTAL MAR DEL PLATA		6,41%	11,11%	82,48%	43,86%	28,07%	28,07%
TOTAL		9,11%	14,07%	76,82%	41,88%	33,33%	24,79%

Fuente: Elaboración propia con base en la información actualizada remitida por la Institución.

La UCAECE se propone en su Plan de Mejoras el aumento de la matrícula como eje central para su sostenibilidad. Si bien hoy la relación docente/alumno es óptima (4,5 alumnos por cargo docente), ello se debe en parte a la disminución progresiva del número de estudiantes. Cabe preguntarse por la política de incorporación de cargos docentes o bien la promoción de los existentes para sostener el buscado crecimiento de matrícula.

Además, se hace necesario reforzar la atención de las tres funciones básicas de la Universidad. Ello requiere, como condición *sine qua non*, contar con mayores dedicaciones del plantel docente. En ocasión de la entrevista mantenida con el CPE, el Rector se refirió a la necesidad de

pensar en una línea de acción tendiente a otorgar alta dedicación a los docentes y evitando a la vez compartir profesores con otras universidades de gestión privada. Además, agregó que con el cumplimiento de este objetivo se reforzaría la identidad institucional.

Una mención particular merece lo expresado por los docentes de la Sede Buenos Aires en oportunidad de la visita del CPE. Quedó de manifiesto la necesidad de generar una política de comunicación clara respecto de las características y modalidad de las contrataciones. Según se refirió, en los últimos años, existió un cambio significativo en las características de la gestión de personal lo que generó confusiones en parte del plantel docente respecto de los tiempos de designación, tipo de relación laboral, monto del salario, entre otros.

9.5.2. Formación del Cuerpo Docente

El Reglamento para el Personal Docente (RR N° 741/08) establece los procedimientos y criterios para la designación y promoción de los docentes. Los profesores ordinarios y los docentes auxiliares de todas las categorías son designados por el Rector con aprobación del CS, en base a propuesta de los Directores de Departamento. Cabe destacar que en la Subsede Mar del Plata los procedimientos, a diferencia de la Sede Buenos Aires, incluyen una entrevista con el Coordinador de la Carrera y eventualmente puede solicitarse una clase pública ante una comisión académica nombrada *ad hoc*; posteriormente el área de RR.HH. evalúa otros aspectos en una entrevista, y recién con posterioridad una comisión integrada por las autoridades de la Subsede, eleva la propuesta de nombramiento a la Dirección de Departamento (p. 112, Tomo 1 y p. 57, Tomo 3 IAI).

Para la promoción de los docentes la Universidad establece requerimientos generales por categorías. Asimismo, cada 2 años completos en el mismo cargo se puede evaluar un ascenso en función del desempeño que demuestre el docente.

Sin embargo, para la designación como titular será un requisito indispensable poseer título de posgrado, y/o trabajos de investigación publicados en revistas con referato y/o actuación profesional destacada equivalente al máximo nivel de Doctorado (p. 110, Tomo 1 IAI).

El análisis de este ítem requiere considerar la formación del cuerpo docente en dos sentidos. Inicialmente se considera la formación académica del cuerpo docente, especialmente, la formación superior al grado. Sin embargo, tomando en cuenta que la función docente requiere de competencias que exceden la formación disciplinar, se consideran las políticas de formación en un sentido amplio, incluyendo allí la formación pedagógica.

El IAI presenta un detallado análisis de la formación del plantel docente, concluye que en el Departamento de Ciencias Biológicas, el 40% de los profesores tiene título superior al grado. En un porcentaje significativamente menor, se ubican, por orden decreciente los siguientes Departamentos: Psicología y Ciencias Pedagógicas, Administración, Sistemas, Humanidades y Ciencias Sociales, y por último, Matemática (p. 99, Tomo 1 IAI).

Esta situación, que sin lugar a dudas presenta un aspecto que debe mejorarse, puede constituir un factor crítico en carreras incluidas en el artículo 43° LES. El Director del Departamento de Sistemas destacó, en reunión con el CPE, que la alta demanda del mercado laboral, con salarios muy superiores a los correspondientes a los docentes universitarios, representa una dificultad importante para que los docentes asuman procesos de formación de posgrado.

En este sentido, y tal como se refiere en el apartado correspondiente, se requiere definir una política salarial clara con dedicaciones que hagan atractiva la actividad docente, de manera de sostener y desarrollar la propuesta académica de la Universidad y, en particular, carreras como la mencionada en el párrafo anterior.

Por otra parte, la relación laboral de los docentes de la Subsede Mar del Plata es por tiempo determinado, por módulos y con prestación

discontinua, se renueva cuatrimestralmente y depende de la cantidad de módulos. Los designa la Universidad pero la relación laboral es con la BCMdP. En ocasión de la entrevista mantenida con el CPE, los docentes consideraron bajo el salario, fundamentando la continuidad en la vocación y en el buen ambiente de trabajo.

El Plan de Mejora prevé atender esta situación que, tal como se afirma, muestra una debilidad en términos del desarrollo de las propuestas académicas.

La UCAECE informa que promueve la actualización y perfeccionamiento docente en dos líneas de acción. En relación con la formación de base, se brindan becas parciales y apoyo económico para realizar posgrados. Si bien esta línea no tiene un desarrollo importante, presenta una tendencia creciente. La otra línea refiere a la capacitación pedagógico-didáctica; se invita a los profesores, vía el Departamento de Psicología y Ciencias Pedagógicas, a realizar de forma gratuita, asignaturas de las Licenciaturas en Enseñanza que se dictan con modalidad virtual (p. 101 y ss., Tomo 1 IAI).

La Institución, además, ha diseñado un Programa de Perfeccionamiento Docente (p. 105, Tomo 1 IAI) orientado al desarrollo de formación pedagógico-didáctica de los docentes, en diversos formatos según la temática.

Como se mencionó, la política institucional se orientó a fortalecer estratégicamente las carreras que debían presentarse a acreditación, realizando en 2010 y 2011 en la Subsede Mar del Plata, un taller denominado “Programas Universitarios basados en el desarrollo de Competencias en el marco de acreditación de carreras”. Asimismo, ofrece propuestas virtuales de encuentros cortos sobre temáticas pedagógicas.

Las propuestas de posgrado, como se señaló más arriba, son relativamente excéntricas al desarrollo académico de los Departamentos, ofreciéndose incluso en otras sedes. Si bien existen reducciones arancelarias para el cursado de los posgrados de la institución, el

desarrollo académico efectivamente articulado con las actividades de los Departamentos permitiría potenciar la formación de posgrado de los docentes, así como proponer espacios de formación vinculados, por ejemplo, a procesos de investigación. Cabe destacar, que la Subsede Mar del Plata no presenta propuestas de este nivel.

Si bien la Institución presenta distintas propuestas de formación para sus docentes, estas parecen no tener el resultado esperado; no se refieren instrumentos para el relevamiento sistemático de las necesidades e interés de formación del cuerpo docente. Desarrollar estrategias en ese sentido, permitiría focalizar los esfuerzos en el desarrollo de propuestas adecuadas a las necesidades institucionales y a las expectativas del claustro.

Si bien puede considerarse que el desarrollo de actividades en modalidad virtual resulta adecuado para las características del profesorado, se sugiere que los cursos ofrecidos tengan nivel de posgrado, a la vez que puedan luego ser carreras completas.

Por otra parte, parece acertada la decisión de la institución de focalizar y fortalecer la formación de docentes de carreras en procesos de acreditación. No obstante, potenciar esas actividades ofreciéndolas al resto de los docentes no implicaría, de manera significativa, mayores recursos y permitiría fortalecer el plantel docente de la Institución.

Implementar encuestas de relevamiento de interés sobre la formación de posgrado y pedagógico-didáctica por parte de los docentes, permitiría focalizar las acciones de formación docente.

9.6. Políticas orientadas al ingreso y permanencia de estudiantes

La Universidad refiere una situación crítica respecto de la baja de matrícula, cuyo tratamiento se ha realizado al abordar la dimensión gestión económico-financiera del presente informe. En términos generales, los datos expresados en el IAI muestran una retracción, para el período 2013-2014, del orden del 13%, pero en el quinquenio 2009-2014 ese valor asciende casi al 30%. Sin embargo, si este dato se analiza

por sede se hace evidente la diferencia entre Buenos Aires con un valor interanual negativo del 14,59% y Mar del Plata con un valor negativo del 9,90%. En el quinquenio 2009-2013 la pérdida acumulada es casi del 36% para Buenos Aires, mientras que ese valor desciende a la mitad en la Subsede Mar del Plata.

Los datos correspondientes a los ingresantes son los siguientes:

Tabla N° 16

Ingresantes. Tasa de incremento interanual por Sede

INGRESANTES	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BUENOS AIRES	5,64%	13,53%	-2,35%	-26,75%	-10,51%	-18,15%	-21,30%
MAR DEL PLATA	-8,67%	-21,90%	-23,57%	9,09%	7,44%	-5,82%	-14,41%
TOTAL	0,78%	2,63%	-7,33%	-19,82%	-5,79%	-14,45%	-19,03%

Fuente: Elaboración propia sobre datos actualizados posteriores a la visita.

Tabla N° 17

Alumnos. Tasa de incremento interanual por Sede y total

ALUMNOS	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
BUENOS AIRES	5,82%	6,41%	3,57%	-9,09%	-9,89%	-10,97%	-14,59%
MAR DEL PLATA	13,86%	5,94%	-5,81%	-0,59%	-1,33%	-2,70%	-9,90%
TOTAL	8,43%	6,25%	0,38%	-6,38%	-6,99%	-8,00%	-12,61%

Fuente: Elaboración propia sobre datos actualizados posteriores a la visita.

La Institución no cuenta con una política de ingreso común, sino que estableció criterios diferenciados para las carreras en proceso de acreditación. Los alumnos aspirantes deben realizar un curso que se compone de un módulo de Comprensión lectora, y para la carrera de Sistemas, además, matemática. Estos cursos tienen por objetivo conocer el nivel con que van a ingresar los alumnos, nivelar conocimientos, permitir que el estudiante conozca la preparación que posee para cursar la carrera elegida y ambientar al estudiante respecto de la estructura y organización de la Universidad (p. 114, Tomo 1, IAI).

En la Subsede Mar del Plata, en cambio, se dictan cursos para todas las carreras, con el objetivo de fortalecer las competencias personales y académicas para el ingreso y la permanencia en este nivel de formación. Además, se realizan estudios sistemáticos para la construcción de un perfil de estudiante que les permite ajustar las propuestas académicas a sus expectativas.

No se refieren políticas de articulación centralizadas con el nivel medio ni de estímulo a la inscripción más allá de campañas de difusión. Estas últimas, sin embargo, no parecen haber dado el resultado esperado.

La Subsede Mar del Plata ha desarrollado un programa que resulta apropiado destacar: se trata las becas Incentiva (DVS 01/13) que premian el desempeño académico en el último año del secundario mediante el otorgamiento de beca completa para cursar carreras en laUCAECE. En dicho programa participan activamente los Directores de las escuelas medias, lo que supone un mecanismo interesante de promoción de la articulación con ese nivel.

Por otra parte, si bien en ambas sedes existen acciones de distinto tipo y características, que apuntan a la retención, rendimiento y promoción de los estudiantes, no se expresan políticas centralizadas que integren estos esfuerzos. En el mismo sentido, tampoco se refieren mecanismos sistemáticos de seguimiento e información sobre el rendimiento, permanencia y egreso de los estudiantes, que deriven de políticas específicas.

En el caso de los alumnos ingresantes, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles (Área de Bienestar y Desarrollo Estudiantil en la Subsede Mar del Plata) brinda apoyo especial con diferentes características. Ambas sedes atienden el problema de la ambientación y adaptación a la vida universitaria.

En la Sede Buenos Aires en el año 2006 comienza a funcionar el programa “semillero de tutores de pares” con el objetivo de generar tutorías de pares para los ingresantes, que son realizadas por

alumnos avanzados de las carreras. El IAI refiere que esta experiencia, inicialmente desarrollada en Sistemas y Psicología, se ampliará a todas las carreras de la Universidad.

El peso relativo de cada Sede en la conformación de la matrícula de grado de la universidad ha variado en los últimos años, creciendo de manera significativa la presencia de estudiantes de la Subselección Mar del Plata en la misma proporción de la contracción del número de estudiantes de Buenos Aires.

Tabla N° 18

Distribución porcentual de matrícula de grado por año y Sede

AÑO	BUENOS AIRES	MAR DEL PLATA
2007	67,52%	32,48%
2008	65,89%	34,11%
2009	65,99%	34,01%
2010	68,09%	31,91%
2011	66,12%	33,88%
2012	64,05%	35,95%
2013	61,98%	38,02%
2014	60,58%	39,42%

Fuente: Elaboración propia sobre datos actualizados posteriores a la visita.

En virtud del problema de pérdida de matrícula, resulta necesario definir estrategias focalizadas que permitan realizar un seguimiento y apoyo a los estudiantes durante su trayectoria académica.

En la Sede Buenos Aires, a solicitud de los docentes, se desarrollan tutorías para alumnos que presentan dificultades de aprendizaje, para lo que se recurre al Servicio de Orientación Educacional dependiente del Departamento de Psicologías y Ciencias Pedagógicas. Si bien esta iniciativa es importante, es baja la cantidad de estudiantes atendidos.

No se refieren mecanismos que permitan a los estudiantes realizar la demanda del servicio de forma espontánea.

En la Subsede Mar del Plata funciona el Servicio de Orientación Educativa (SOE) que mediante la interacción permanente y cotidiana entre alumnos y docentes, apunta a promover el buen desempeño académico, las relaciones interpersonales, la interacción grupal y el manejo de situaciones conflictivas. Además, cuenta con un programa de inserción de estudiantes provenientes de otras localidades (p. 61, Tomo 3 IAI).

9.7. Duración real y teórica de las carreras

La UCAECE presenta, para el período 2003-2012, un detallado estudio de la duración real y teórica de las carreras y del movimiento de la matrícula.

El análisis de la matrícula muestra movimientos erráticos, carreras en las que la variación del desgranamiento en primer año, de un año a otro, es del orden del 20%, en crecimiento o retracción (v.g. Licenciatura en Psicopedagogía, cohorte 2010/2011; Ingeniería en Sistemas, Subsede Mar del Plata, cohortes 2009/2010 y 2010/2011).

A su vez, tal como se señala en el IAI (p. 116 y p. 168, Tomo 1) las trayectorias discontinuas de los estudiantes con períodos de suspensión en sus estudios es un fenómeno frecuente que impacta en los indicadores de desgranamiento, retención y graduación. No se aportan datos sobre las historias académicas de esos estudiantes, ni sobre los motivos de la reinscripción que permitan analizar las políticas institucionales que atienen estos casos.

El desgranamiento más significativo, como suele ocurrir en las carreras universitarias, ocurre en los dos primeros años. En general, la reinscripción al segundo año se ubica en el orden del 50% de la matrícula ingresante. No se presentan datos que permitan dar cuenta de las causas de esos fenómenos.

Las carreras dictadas con modalidad a distancia presentan la particularidad de tratarse de ciclos de articulación. No obstante, la

matrícula es importante y la tasa de desgranamiento se ubica en los valores normales para la modalidad.

9.8. Egresados

La Universidad ha implementado recientemente distintas estrategias para convocar a sus egresados. El CPE constató que en ambas sedes los egresados constituyen un grupo con sentido de pertenencia y deseos de colaborar y participar activamente en la vida institucional. En el caso de la Subsele Mar del Plata incorporan estudiantes y graduados a sus empresas y emprendimientos. La UCAECE cuenta con un capital importante constituido por sus egresados, capital que requiere para su aprovechamiento la definición de una política activa de convocatoria y desarrollo del claustro.

No se presentan informes sobre el seguimiento de la inserción laboral y profesional de este grupo, ni relevamientos sistemáticos que permitan relevar las opiniones sobre el desarrollo de las carreras y su perfil.

En la reunión mantenida por el CPE con un grupo de egresados, ha quedado plasmado que la visión sobre la formación recibida ha sido la adecuada para la inserción laboral. Los relatos escuchados llevan a sugerir que integrar a los egresados de UCAECE en la definición de nuevos proyectos a desarrollar en la institución, redundará en una mejor implementación del proyecto institucional.

9.9. Educación a Distancia (EaD)

9.9.1. Información General

El sistema a distancia desarrollado en la UCAECE depende del Vicerrectorado Académico. Dicho sistema trabaja en conexión con los Departamentos Académicos de la Universidad para desarrollar en modalidad a distancia las carreras que éstos ofrecen presencialmente. Asimismo diseñan conjuntamente los planes de estudio y cursos que sean exclusivamente a distancia.

Su misión declarada es ser un canal de enlace que permita llevar la oferta educativa de UCAECE a todo el país.

UCAECE ofrece con esta modalidad cinco carreras de grado¹¹ que son ciclos de complementación curricular (Licenciaturas para profesores terciarios):

- Licenciatura en Enseñanza del Idioma Inglés;
- Licenciatura en Enseñanza de la Historia;
- Licenciatura en Enseñanza de la Matemática;
- Licenciatura en Enseñanza de la Lengua y la Comunicación;
- Licenciatura en Enseñanza de la Biología.

La Directora del Área de EaD informa que en la actualidad 400 alumnos cursan carreras con esa modalidad y 200 lo hacen en cursos ofrecidos por los Departamentos Académicos.

9.9.2. Tecnología disponible

La tecnología de apoyo al sistema a distancia cuenta con:

- Un Campus virtual de la Universidad;
- Servicio de clases *online* con interacción multimedial y Alta Definición (HD) que, en formato video están disponibles *On Demand* y en soporte físico, ofrecidos por Aldea Global;
- Estudio de TV para la grabación de las clases ofrecido por Aldea Global.

La tecnología disponible cumple con los requerimientos de la modalidad y del sistema a distancia que desarrollan ya que cubre las necesidades de información multimedial, comunicación e interacción multidireccional.

11 Además de una Diplomatura de Higiene y Seguridad, y Cursos de Extensión.

9.9.3. Sistema de apoyo y seguimiento

El sistema a distancia de UCAECE cuenta con cuarenta y ocho tutores académicos para las carreras que desarrollan. La ratio es de 30 alumnos por tutor. La comunicación alumno/tutor se desarrolla a través del campus virtual. Los tutores son capacitados para su rol antes del comienzo de la tarea.

Los Centros de Apoyo regionales cuentan con personal para orientar a los alumnos en cuestiones administrativas y/o tecnológicas.

En el aula virtual de cada curso puede apreciarse la actividad permanente de los tutores atendiendo las consultas de los alumnos, proponiendo actividades y reflexión sobre la tarea y los contenidos y alentando a los alumnos al estudio y la realización de las actividades propuestas. En este sistema la tutoría parece ser el motor de la modalidad.

9.9.4. Centros de Apoyo

La Universidad cuenta con un amplio y complejo sistema de Centros de Apoyo distribuidos en gran parte de la geografía argentina.

La Dirección de EaD informa que poseen 190 centros registrados en todo el país de los cuales 60 se encuentran activos, es decir están atendiendo a algún alumno.

Los Centros de Apoyo tienen distinto origen: algunos dependen de Municipios (en su formato de centros Tecnológicos Comunitarios), otros de ONG (en general cooperativas) y un importante número de la Red que administra Aldea Global (Red privada de educación digital que dispone de más de 160 Unidades de Apoyo Tecnológico en el país).

La Dirección de EaD cuenta con personal de coordinación con los distintos Centros y el equipo de EaD de UCAECE evalúa el desempeño de los Centros de Apoyo a través de la encuesta de evaluación del sistema que responden los alumnos.

En la visita realizada a la dependencia de Aldea Global, situada en el centro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, pudo tomarse

contacto con las instalaciones y con el personal responsable de la empresa que presta servicios a UCAECE y tener una idea general de las características del equipamiento tecnológico disponible en la Sede Buenos Aires y en los distintos centros. Este emprendimiento privado brinda sus servicios a varias universidades privadas y a varios Institutos de Educación Superior No Universitaria.

Con la información general suministrada se realizó la visita a dos Centros de Apoyo de la Provincia de Buenos Aires: Berazategui y La Plata.

El Centro de Apoyo que funciona en la localidad de Berazategui cuenta con un espacio reducido pero suficiente para el número de alumnos que atiende (12). El de La Plata no tuvo alumnos de la UCAECE en 2014. En la entrevista con la Coordinadora de ambos Centros se obtuvo información para poner en contexto la brindada por la Universidad y por Aldea Global.

Las funciones que la coordinadora enuncia y describe son las siguientes: a) Difunden y promueven zonalmente las carreras de la Universidad; b) Inscriben a los alumnos interesados; c) Envían las claves para recibir las clases virtuales; d) Atienden consultas administrativas de los alumnos; e) Asisten a los alumnos por problemas tecnológicos y de acceso al Campus Virtual; f) Disponen las aulas y la tecnología para la recepción de las clases virtuales; g) Organizan la infraestructura para el examen final presencial; h) Asisten al veedor durante el examen final tanto para la identificación de los alumnos como para el control durante el mismo; i) Reúnen los exámenes, los escanean, ensobran y envían por correo postal a la Universidad para ser corregidos por los docentes.

Informa, además, que este año ha aumentado la inscripción en un 30% en el Centro y que ha disminuido la deserción. Cree que se debe tanto a la necesidad e importancia de las licenciaturas que se ofrecen como a la difusión “boca a boca”. Agrega que desde que UCAECE cambió el Campus Virtual en el año 2014, “todo está mejor”.

Se constata que el Centro no cuenta con otros servicios como Biblioteca básica con los materiales más importantes para la cursada de los alumnos. Esto había sido afirmado en la sede central de Aldea Global.

9.9.5. Materiales disponibles para los alumnos

Los alumnos tienen disponible para su aprendizaje los siguientes materiales y propuestas en el Campus Virtual:

7. Material guía de cada materia con desarrollos de contenidos, ejemplos, casos, actividades y recomendaciones bibliográficas;
8. Clases grabadas en formato de video que pueden recibir *on line* en los Centros de Apoyo, con descarga hogareña en la computadora de cada alumno. Ellos también pueden solicitarla en soporte físico;
9. Foros de intercambio, discusión y consulta con los tutores.

Puede observarse en los distintos cursos visibles en el Campus Virtual la existencia de tales materiales.

La estructura de cada una de las unidades de los cursos contempla los requisitos exigidos para un buen aprendizaje. Sin embargo, analizados dos cursos completos (Diseño de Sistemas de Enseñanza-Aprendizaje y Epistemología General), puede observarse que: a) El desarrollo de los contenidos está basado totalmente en Bibliografía fechada entre 1950 y 1996, lo que puede dar cuenta de una falta de actualización de los programas y b) Algunas actividades propuestas en el aula virtual presentan dificultades de acceso y/o errores que han sido advertidos por los alumnos produciendo confusión y cierta interrupción en el normal proceso de aprendizaje, situación salvada por la respuesta de la tutora. No obstante, hubiera sido preferible enmendar el error inmediatamente en el material.

9.9.6. Evaluación

En el sistema de EaD deUCAECE la evaluación de los aprendizajes de los alumnos se lleva a cabo a través de:

1. Actividades propuestas en el Campus Virtual para corrección de los tutores con retroalimentación;
2. Tres trabajos prácticos por asignatura;
3. Un parcial domiciliario con tutor en línea;
4. Un examen final presencial en los Centros de Apoyo con veedor oficial provisto por la Universidad.

El procedimiento seguido para el examen final presencial es el siguiente:

1. Los docentes del curso elaboran el prototipo de examen y lo suben al Campus Virtual en la Página de Coordinadores;
2. En el Centro de Apoyo, el día del examen se accede al Campus Virtual, se imprimen los exámenes y el Veedor los entrega a cada alumno;
3. Durante el examen, que dura dos horas, el Veedor supervisa la seguridad del mismo asistido por la coordinación del Centro;
4. Se reúnen luego los exámenes, se escanean por seguridad, se ensobran y son enviados a la Universidad por correo postal;
5. Los tutores corrigen los exámenes;
6. Las actas de los exámenes son procesadas por la Secretaría Académica;
7. Los resultados se publican en el servicio personalizado para alumnos existente en la página *web* de la Universidad.

En términos generales puede decirse que con estas actividades y cuidados el sistema cumple con los requisitos establecidos para llevar a cabo una evaluación segura tal como se exige en las carreras de grado.

9.9.7. Conformación del equipo de EaD

El equipo responsable de la dirección y gestión de la Educación a Distancia está compuesto por: Directora; Coordinadora de la elaboración de materiales; Coordinadora de tutorías; Coordinadora Centros y Comunicación con los alumnos; Asesora y Asistente.

A este equipo estable se suman los tutores, contenidistas y veedores para cada curso.

Los miembros del equipo cuentan con la formación y antecedentes necesarios para el cumplimiento de su rol y el clima de trabajo observado muestra que están acostumbrados a trabajar en equipo.

9.9.8. El rol de la EaD en la Institución

El sistema a distancia ha ido construyendo un espacio en la Universidad pero, para hacerlo, ha diseñado sus propias ofertas transitando un camino de cierta independencia del resto de la estructura académica. Esto es señalado en el Documento Plan de Mejoras y Agenda Integrada (Tomo 4 IAI). En dicho Documento se señala: “Un párrafo aparte merece el área de Educación a Distancia, la cual si bien ha sido creada hace varios años en la Universidad, sus acciones han sido, por lo general, independientes de las Unidades Académicas. Será indispensable que la Universidad avance en la coordinación del área de Educación a Distancia con el resto de la Unidades Académicas”.

El Documento avanza, además, hacia la propuesta de una política de mayor integración entre modalidades: “Por otro lado, considerando la evolución y el avance de las Tecnologías en los ambientes educativos, será necesario que la Universidad genere una política que permita avanzar en una interacción de dictado de materias en modalidad presencial con modalidad a distancia”.

En este momento de la evaluación el sistema a distancia se encuentra en una etapa de transición con interesantes acercamientos a los Departamentos Académicos de la Universidad.

La nueva conducción de la UCAECE tiene distintas visiones y expectativas en relación a la modalidad. No obstante, el presupuesto para el año 2015 proyecta un ingreso por EaD equivalente a aproximadamente al 10% del total de ingresos de la Universidad, lo que puede interpretarse como una aceptación de la modalidad. De las entrevistas mantenidas, algunas de las autoridades de la Institución manifestaron que se alienta una mayor relación y trabajo conjunto con los Departamentos Académicos.

10. Investigación, desarrollo y creación artística

1.1. Estructura de gestión de la función investigación

El Reglamento de Investigación vigente en laUCAECE (aprobado por RR N° 868/03 y actualizado por la RR N° 158/11) establece el funcionamiento de una Comisión de Investigación conformada por tres investigadores designados por el CS a propuesta del Rector. A ella pueden incorporarse el Rector y el Vicerrector cuando lo consideren conveniente. Los investigadores duran tres años en sus funciones y pueden ser reelectos. Se establecen para dicha Comisión las siguientes funciones: 1) Asesorar al CS y al Rector sobre políticas de investigación; 2) Asesorar al CS y al Rector sobre las políticas de publicación de las investigaciones; 3) Asesorar acerca de los proyectos de investigación que presenten los docentes de la Universidad; 4) Estudiar y evaluar los proyectos de investigación con el fin de aceptar, rechazar o recomendar modificaciones a los proyectos presentados; 5) Solicitar evaluaciones de los proyectos presentados a expertos internos y externos a la Universidad; 6) Elevar al Rector los proyectos evaluados con el fin de estimar la conveniencia y oportunidad de la aceptación. El Rector elevará estas actuaciones al CS; 7) Estipular, analizar y hacer recomendaciones sobre los informes de avance; 8) Estipular, evaluar y recomendar sobre los informes finales; 9) Elevar al Rector los informes evaluados. El Rector elevará estas actuaciones al CS.

Actualmente, está integrada por los directores de los Departamentos de Psicología, de Sistemas de la Subsede Mar del Plata, de Matemática, de Ciencias Biológicas, la Secretaría Académica, y el Vicerrector Académico.

A partir del año 2011 se creó el cargo de Director de Investigación de la Universidad cuya función es promover, planificar y supervisar las tareas de investigación de todos los Departamentos. Sin embargo, esta posición en el organigrama de gestión de la función Investigación fue dada de baja en el año 2014.

Por otra parte, dada la estructura departamental de la UCAECE, las actividades de investigación también están gestionadas y administradas por cada uno de los Departamentos.

En la Subselección Mar del Plata, los proyectos de investigación son presentados por los docentes a los Coordinadores Académicos, quienes los elevan al Director del Departamento pertinente. Luego, continúan mecanismos similares a los demás proyectos de la Universidad.

10.2. Políticas, evaluación, resultados y formación de recursos humanos

La línea fundamental de política institucional respecto de la investigación se encuentra en el Estatuto, que en su artículo 1° establece como uno de los fines “la investigación, en las áreas que la Universidad considere adecuadas al respecto”.

Por su parte, el artículo 54° expresa que “la UCAECE fomentará la investigación por áreas, basada en proyectos...”, y, mediante la RR N° 379/11 el Rectorado puso en marcha políticas de investigación de la Universidad, las que se enumeran seguidamente: 1) Promover el desarrollo de la investigación en aquellas áreas de conocimiento que se consideran críticas para la Universidad en razón de su trayectoria, su capital intelectual, su oferta académica y su inserción regional; 2) Promover la vinculación de los equipos de investigación de la Universidad con equipos pertenecientes a otras organizaciones e instituciones académicas nacionales y extranjeras; 3) Consolidar las líneas de investigación y los equipos de investigadores dentro de la Universidad, procurando la obtención de fuentes externas de financiamiento teniendo en cuenta la agenda de investigación

nacional; 4) Promover la producción, difusión y transferencia de los resultados de la investigación; 5) Procurar la integración de graduados jóvenes y estudiantes avanzados en la conformación de los equipos de investigación liderados por investigadores formados, a fin de formar nuevos recursos humanos y ampliar las capacidades de la Universidad para la investigación en las áreas científicas y tecnológicas consideradas prioritarias.

En el año 2011 la Universidad aprobó las líneas de investigación para los Departamentos de Sistemas (RR N° 379/11) y de Psicología y Ciencias Pedagógicas (RR N° 532/11 y redefinidas por la RR N° 149/13). En 2014 se aprobaron las líneas de intervención correspondientes al Departamento de Matemática, Ciencias Biológicas, Humanidades y Ciencias Sociales y Administración (RR N° 332/14). Algunas de estas políticas se vinculan con los períodos de los procesos de acreditación de carreras previstas en el artículo 43 de la LES.

A partir de la aprobación de estas líneas de investigación, se estableció un calendario que fijaba convocatorias anuales para la presentación de proyectos, con cierre el 30 de junio de cada año (RR N° 635/2012 actualizado por RR N° 184/2014). En 2015 se efectuó una actualización del “Formulario para la presentación de Proyectos de Investigación”.

Se efectuaron las convocatorias correspondientes a los años 2013, 2014 y 2015.

Por otra parte, en la RR N° 379/11 se contempla la participación de los alumnos en los proyectos de investigación, asignando las llamadas “Beca Inicial de Investigación”, para aquellos proyectos que resultan aprobados en cada convocatoria. Estas becas consisten en descuentos sobre las cuotas, en el pago de gastos por asistencia a congresos u otros beneficios. Mediante la RR N° 163/13 se aprueba el Reglamento de Becas de Investigación, que se aplicó a partir de la convocatoria 2014.

Por su parte, en la Subsede Mar del Plata se sigue en un todo las políticas de investigación definidas para la Universidad, priorizándose

las líneas que tienen relación directa con las carreras que allí se dictan, y se fomenta que, en la conformación de los grupos de investigación, participen docentes a cargo de asignaturas de grado, a fin de promover la transferencia de los resultados de las investigaciones a la docencia y que participen alumnos y graduados para fortalecer el perfil profesional.

Si bien la mención de la función Investigación en el Estatuto es histórica, las políticas y los instrumentos son relativamente recientes y están todavía en fase de implementación.

La Institución informa que hasta el año 2013 se habían ejecutado un total de 22 proyectos de investigación. En la convocatoria 2013 se presentaron seis proyectos de los que se pusieron en marcha únicamente dos. En la convocatoria 2014 se presentaron 11 propuestas de las que se aprobaron 3. Al momento de la visita del CPE se encontraba en curso la convocatoria correspondiente al año 2015.

De las actividades de investigación participaron en 2013 un total de 38 docentes de todas las categorías en la Sede Buenos Aires y 12 en la Subsede Mar del Plata. Entre ellos se encuentran 6 investigadores del CONICET que no están radicados en la Universidad y 2 becarios también del CONICET. Además, 14 docentes están categorizados en el sistema de Incentivos desde categoría 1 a 5.

Se informa que han participado de la ejecución de proyectos de investigación en un periodo no precisado, 15 alumnos de grado y 24 alumnos de posgrado, correspondiendo estos últimos a los trabajos de tesis de Maestría.

En la Subsede Mar del Plata se han desarrollado 5 proyectos de investigación en los últimos 6 años, de los cuales uno de ellos está actualmente en ejecución. En esta Subsede las actividades de creación de conocimiento son recientes.

El punto 4 del documento Políticas de Investigación se refiere a la difusión de los productos de las tareas de investigación. En él se establece como propósito “Promover la producción, difusión y transferencia de los resultados de la investigación”.

Por otra parte, en el IAI se informa que la difusión de las actividades de investigación se realiza a través del apartado “Investigación” del sitio *web* de la Universidad, donde se publican los avances y los resultados de los diversos trabajos de investigación encarados por las Unidades Académicas. En 2013, se informan 75 productos de investigación contándose entre ellos 6 publicaciones con arbitraje y 34 ponencias.

Los productos de los cinco proyectos que se desarrollaron en la Subsede Mar del Plata en los últimos 6 años, citados en el párrafo anterior, son dos publicaciones con arbitraje, 5 sin arbitraje y 3 presentaciones en congresos.

En la RR N° 158/2011 se establecen las pautas para la presentación de los proyectos así como aquellas que debe contemplar la Comisión de Investigaciones para evaluar a los proyectos y sus directores.

También se indica el procedimiento para la aprobación de un proyecto oportunamente presentado a una de las convocatorias: “Una vez aprobado el Proyecto por la Comisión de Investigación, el mismo será presentado al Vicerrector Académico, quien a su vez lo presentará al Rector con las observaciones que estime pertinente y con el informe realizado por los evaluadores externos. El Rector lo eleva al Consejo Superior para su consideración. Si pasa esta instancia, el Consejo Directivo de la Fundación CAECE debe analizar la posibilidad de financiación planteada y decidir en consecuencia. En caso de aprobación de la financiación la Comisión debe establecer los requisitos a cumplir (informes de avance, informe final, etc.)”.

En el IAI se consigna que según la RR N° 321/14, los proyectos, luego de ser aprobados por la Comisión de Investigaciones, son sometidos a una evaluación externa independiente, conformada por integrantes del banco de evaluadores del CRUP.

En el Título 5 de esta resolución, se establece el mecanismo de seguimiento de la ejecución de los proyectos mediante la presentación de dos informes parciales por año, y las pautas para la elaboración del informe final, así como las pautas para evaluar ambas instancias.

Finalmente, se establecen las condiciones de registro y publicación de los productos de la investigación.

En la Subsede Mar del Plata los Coordinadores Académicos realizan una primera evaluación antes de enviarlos al Director de Departamento, responsable de elevarlo a la Comisión de Investigación para iniciar el proceso definitivo de evaluación y aprobación. Los Coordinadores Académicos son los responsables de realizar el seguimiento de los proyectos y de las producciones académicas que generan y de elevar los informes que solicita la Comisión de Investigación.

Se ha propiciado que algunos docentes investigadores tomen cursos de capacitación en temas disciplinares y metodológicos. Asimismo, como se ha mencionado, en la RR N° 379/11 se propicia y reglamenta la participación de los alumnos en los proyectos de investigación, asignando las llamadas “Beca Inicial de Investigación”.

10.3. Financiamiento y recursos para la función Investigación

Las fuentes de financiamiento para la investigación surgen de recursos propios en función del presupuesto anual aprobado por el Consejo Directivo de la Fundación CAECE.

Para el financiamiento de las convocatorias anuales, los proyectos de investigación y sus evaluaciones externas, la Universidad asigna una partida de recursos propios, aprobada por el CS, de acuerdo al presupuesto de cada año.

La partida presupuestaria anual asignada a cada proyecto depende de su envergadura, el cronograma de tiempos, los insumos necesarios, las inscripciones a congresos y cantidad de personas vinculadas al proyecto, entre otros.

El monto asignado a la función Investigación durante el año 2014, de acuerdo a lo informado en la entrevista realizada por el CPE, fue de \$200.000 y para el ejercicio 2015 se asignaron hasta \$300.000. El desembolso de los subsidios para la investigación se realiza en tres

pagos, segmentados en 20%, 50% y 30% del presupuesto aprobado.

En las últimas convocatorias los presupuestos asignados excedieron los requerimientos de los proyectos aprobados.

En el año 2013, la Universidad formalizó su presentación al Programa Doctorar. Un Proyecto de Investigación de la Subselección Mar del Plata se desarrolla en el marco de dicho Programa. Se trata del proyecto denominado “Aplicación de Técnicas de *Datamining* en Gestión de Docentes de Educación Superior”, aprobado por RR N° 549/13 y enmarcado en estudios de posgrado en la Universidad Nacional del Sur.

11. Extensión, producción de tecnología y transferencia

11.1. Estructura de gestión de la función Extensión

La UCAECE considera Extensión a toda actividad que promueva el desarrollo cultural, la transferencia científica y tecnológica, los servicios a terceros (RR N° 358/11), y toda actividad que promueva y fortalezca las relaciones de la Universidad con la comunidad. En este marco, promueve actividades dirigidas al desarrollo de las personas que integran su comunidad universitaria a través de la difusión de la cultura, la capacitación continua y la realización de actividades orientadas a la promoción humana, compartiendo los productos del conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico y otros que se generan en la actividad universitaria.

Asimismo, la RR N° 358/11 establece la estructura de gestión para esta función. La responsabilidad de gestionar las actividades de extensión es de cada Departamento Académico, en la persona de su Director.

Dependiendo de la naturaleza o de las características de la actividad, la ejecución puede ser delegada en el Área de Educación Continua (si se trata de cursos de capacitación o perfeccionamiento tanto para profesionales como para interesados de la comunidad) o en el Área de Responsabilidad Social Universitaria (si se trata de acciones con fines sociales o implementadas en conjunto con organizaciones sociales). En estos casos las áreas delegadas se comportan como una Unidad de Subgestión para dicha actividad.

Si sólo se ven involucrados docentes y estudiantes en temáticas específicas, la actividad es implementada directamente por el Departamento correspondiente.

En el caso de que la actividad implique la aplicación de metodologías de educación no presenciales, el Departamento Académico responsable dará intervención al área de EaD.

La RR mencionada establece también las pautas para formular y presentar los proyectos de Extensión, los pasos a cumplir para su aprobación y financiación y el formulario para la presentación.

Se expresa el propósito de propender a la realización de proyectos conjuntos interdepartamentales y de fomentar la conformación de grupos multidisciplinarios para la ejecución de actividades de extensión.

En la Subsede Mar del Plata, las actividades de extensión son supervisadas por el Vicerrectorado de Subsede y la responsabilidad de su ejecución recae en los Coordinadores Académicos (si se trata de actividades relacionadas con las carreras), o en el área de Educación Continua (en el caso de cursos de formación, seminarios, capacitación extracurricular, capacitación a empresas, etc.), contando la Vicerrectora con la facultad de firmar convenios interinstitucionales, lo que aporta a la diligencia de esta función en la Subsede.

Por su parte, son supervisadas por el área de Bienestar Estudiantil cuando se trata de actividades relacionadas con inserción laboral, desarrollo profesional, capacitación para el trabajo, deportes y recreación, prácticas profesionales voluntarias, emprendedorismo, etc.; la oferta de actividades deportivas y culturales en la Subsede Mar del Plata es amplia y está muy bien organizada.

11.2. Políticas; resultados y formación de recursos humanos

En el Estatuto de la UCAECE se menciona de manera parcial las actividades de Extensión. En su artículo 1° se dice: "...c) el desarrollo y la difusión de la cultura en sus distintas manifestaciones...".

En el IAI se afirma que la función de Extensión, a la par de la Docencia y la Investigación, forma parte integral de la misión educativa de la UCAECE. Las actividades de extensión concebidas dentro de las

asignaturas se programan como consecuencia directa del diálogo de los Directores de Departamento, Carreras y el cuerpo de profesores con la comunidad y mediante la inmersión de la Universidad en la problemática de la sociedad.

La RR N° 358/11 en sus artículos 1° y 2° fija lineamientos acordes con aquellos objetivos institucionales.

En la Subsede de Mar del Plata, si bien se siguen los lineamientos generales de la Universidad, es política local establecer vinculaciones interinstitucionales para realizar trabajos conjuntos, integrados y sinérgicos con empresas, ONGs y otras organizaciones públicas y privadas.

Las actividades de extensión, en algunos Departamentos, tienen baja correspondencia con la programación académica. Asimismo, es baja la participación de los docentes, alumnos y graduados de la casa de estudios que participan de ellas, al menos en lo expuesto en el IAI (p. 237 y ss., Tomo 2).

En la Tabla N° 19 se resumen las actividades de extensión informadas por la Universidad para los años 2013 y 2014 según los Departamentos que las originaron.

En ambas sedes se registra una actividad más intensa en capacitación con el dictado de Cursos y Talleres. La organización de Congresos tiene mayor frecuencia relativa en la Subsede Mar del Plata que en Buenos Aires.

Tabla N° 19
Actividades de Extensión

DEPARTAMENTOS	CANTIDAD ACTIVIDADES				
	BUENOS AIRES		MAR DEL PLATA		TOTAL
	CURSOS Y TALLERES	CONGRESOS, SEMINARIOS Y JORNADAS	CURSOS Y TALLERES	CONGRESOS, SEMINARIOS Y JORNADAS	
PSICOLOGÍA Y CIENCIAS PEDAGÓGICAS	22	3			25
HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES	7	1	29	15	52
RSU	1				1
SISTEMAS	4		12	10	26
CIENCIAS BIOLÓGICAS	4				4
MATEMÁTICA	1				1
ADMINISTRACIÓN	10	1	15	8	34
SIN DEPENDENCIA ACADÉMICA			29	2	31
TOTAL	49	5	85	35	174

Fuente: IAI, Tomo 2, p. 237 y ss., y Tomo 3, p. 100 y ss.

Los tipos de actividades que se desarrollan con más asiduidad en la Subsección Mar del Plata son la organización de Congresos, el dictado de Cursos y Talleres, Transferencia, Servicios a Terceros. La institución informa que en 2013 se llevaron a cabo 33, 47, 9 y 10 de esas actividades enumeradas en el mismo orden. Además, en ese año se realizaron actividades culturales y otras de diversa naturaleza.

Existe un elevado número de actividades, cursos de distinto tipo y diplomaturas ofrecidos (p. 237 y ss., Tomo 1, IAI).

Cuatro docentes que revisten categoría de investigador (más del 60% de los investigadores designados) han materializado actividades de extensión en el período 2012-2013, todas ellas vinculadas con sus

respectivas carreras de grado y temas de investigación (por ejemplo, en el Comité de Organización Local XIX CACIC 2013, en la dirección de Escuela Internacional de Informática (XVII EII 2013) y en Comité de Organización Local del III Congreso Iberoamericano de Ingeniería de Proyectos, CIIP 2012).

Se puede mencionar alguna acción tal como la citada por la Subsele Mar del Plata, donde se ha formado un Club de Emprendedores mediante el cual se aspira a fortalecer el desarrollo del emprendedorismo con actividades de formación y acompañamiento. Cabe destacar que en 2014, la Subsele fue designada como institución especializada para los proyectos Incubar.

Más allá de las actividades mencionadas, y de propósitos generales en cuanto a la necesaria integración del claustro docente con su participación con la comunidad educativa y otros sectores (p. 95, Tomo 1 IAI), no se observan acciones institucionales destinadas a la formación de recursos humanos afectados a esta función.

11.3. Financiamiento y recursos para la función Extensión

La fuente de financiamiento de las actividades de extensión proviene de recursos presupuestarios propios que pueden ser complementados con fuentes externas. Sin embargo, no se especifican, con anterioridad al año 2015, los recursos disponibles en los Presupuestos ni en los Estados contables de la Fundación CAECE. Para el Presupuesto 2015, se proyectan ingresos por esta función equivalentes a cerca del 8% del total de ingresos.

La Universidad cuenta con el equipamiento audiovisual e informático suficiente para la realización de las actividades de extensión.

Ciertas actividades de extensión, por su naturaleza, no se realizan en la institución, como por ejemplo, algunos cursos de extensión en particular, cursos *in Company* o las actividades culturales, para los

cuales, el espacio físico es aportado por un tercero según condiciones establecidas por algún tipo de acuerdo específico.

11.4. Vinculaciones interinstitucionales

La UCAECE sostiene tener una amplia vocación de vinculación institucional y de trabajo en red, lo que se ha materializado históricamente en diversos acuerdos institucionales. En el IAI consta la enumeración de los convenios firmados desde 2010, que suman 60 incluyendo muchos de carácter marco (p. 245 y ss., Tomo 2 IAI).

En la Subsede Mar del Plata se ha buscado establecer redes y realizar trabajos conjuntos con otras instituciones, formalizados a través de convenios. Actualmente, hay firmados aproximadamente 60 convenios marco, de los cuales más de 40 explicitan entre sus fines la posibilidad de generación conjunta de actividades científicas o de investigación, algunos de los cuales dieron lugar a la firma de convenios específicos. Se destaca el convenio firmado en el año 2011 con la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata con el fin de desarrollar de manera conjunta aportes en las áreas de capacitación, investigación, extensión y en otras actividades. Este convenio dio lugar a la incorporación de 7 estudiantes a grupos de investigación radicados en el Centro de Investigación en Procesos Básicos, Metodología y Educación (CIMEPB).

Cabe destacar que el área de Desarrollo Profesional en Mar del Plata, dependiente de Bienestar Estudiantil y Desarrollo, por la naturaleza de sus funciones y su relación con la comunidad, es quien promueve la mayor cantidad de convenios vinculados con la extensión.

Las relaciones intrainstitucionales en Extensión se materializan principalmente en la ejecución de actividades gestionadas conjuntamente por Coordinadores Académicos de distintas carreras que, en general, contribuyen a dar respuestas interdisciplinarias a demandas específicas de la comunidad, mediante trabajos llevados a cabo por alumnos y docentes, por el área de Educación Continua y el área de Desarrollo Profesional.

12. Integración e interconexión de la institución universitaria

Como se ha mencionado a lo largo del presente informe, no en todos los aspectos relacionados con el desarrollo de las funciones sustantivas de la institución se evidencia integración o interconexión entre la Sede Buenos Aires y la Subsele Mar del Plata.

Al profundizar el análisis en cuestiones de fondo y en cuestiones de forma, pareciera en determinados momentos que se habla de dos instituciones diferentes en lugar de una Sede y una Subsele.

A título de ejemplos, el Vicerrectorado de la Subsele no tiene el mismo nivel de gestión en el organigrama institucional que el Vicerrectorado Académico; los procedimientos para la designación, promoción y remuneración de los docentes de una y otra son diferentes; difieren en la manera de otorgar becas a los estudiantes; los reglamentos y manuales de procedimientos de las Bibliotecas no son comunes, lo que conlleva también a no poder conformar un sistema de Bibliotecas.

Por su parte, la Fundación CAECE no cuenta con empleados propios en la Subsele Mar del Plata. Este hecho muestra que existen dentro de la organización dos estructuras escalafonarias distintas, y por lo tanto disímiles encuadres de ascenso para el personal administrativo, técnico, y de servicios. A su vez, a partir de acuerdos paritarios diferentes, los incrementos salariales para el personal que realiza sus actividades en la Universidad son dispares entre la Sede y la Subsele. Asimismo, como ya fue señalado, los docentes de la Subsele Mar del Plata también son contratados por la Fundación de la Bolsa de Comercio de la ciudad.

No reiterando aquí lo ya indicado en ocasión del tratamiento de las otras dimensiones, se considera pertinente esbozar un esquema que explique alguna de las razones para la situación que se evidencia en los hechos. El nacimiento de la Subsele Mar del Plata con una vinculación fuerte a la Fundación de la Bolsa de Comercio de la ciudad

y la continuidad en el tiempo del equipo de gestión de la Subsede, marcan un derrotero diferente en la evolución de la misma y, a su vez, ese vínculo tiene en el presente algunas características que requerirán un esfuerzo adicional de todas las partes, incluida la CAC, para hacer sustentable en el devenir a la Subsede.

La política de vinculación intrainstitucional no se encuentra plasmada en acciones concretas aunque resulta claro que existe la voluntad de la gestión institucional de comenzar con su implementación a fin de nutrirse mutuamente de las fortalezas que una y otra ostentan. El Rector, en ocasión de la entrevista mantenida con el CPE, manifestó que “tienen mucho que aprender de la Subsede Mar del Plata”.

La capacidad para generar y desarrollar proyectos conjuntos de docencia, investigación o extensión entre unidades académicas o entre la Sede Buenos Aires y la Subsede Mar del Plata pareciera anclarse en un catálogo de buenas intenciones pero que no han fructificado en acciones concretas más allá de que las carreras que se dictan en la Subsede Mar del Plata son gestionadas por el respectivo Director del Departamento del que depende la carrera y por un Director o Coordinador de carrera que reporta a dicho Director.

Por otra parte, el sistema de gestión académica SIC es compartido entre la Sede y la Subsede y sus ajustes se realizan a demanda de las áreas de gestión de ambas.

Hacia el interior de la Institución se advierte la carencia de políticas que promuevan la interacción entre los Departamentos y en el desarrollo de esta estructura matricial no existen espacios de integración de áreas disciplinares o temáticas, ni otra instancia que favorezca la constitución de equipos docentes.

No se evidencian políticas centralizadas que integren los esfuerzos relacionados a las acciones que se despliegan para la retención, rendimiento y promoción de los estudiantes.

13. Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones

13.1. Introducción

La UCAECE dispone de dos bibliotecas para la atención de las necesidades de información de su comunidad educativa, una en la Sede central de la calle Junín de la CABA, “Biblioteca Marisel Montoto Rodríguez” y otra en la Subsede Mar del Plata, “Biblioteca Norberto Pezzati”, aportada por la Fundación de la Bolsa de Comercio.

Por otra parte, en el edificio de Av. de Mayo 866 cuenta en el 7° piso con una extensión de la “Biblioteca Marisel Montoto Rodríguez” que presta servicios a los alumnos que cursan en ella.

En el subsuelo del edificio donde funciona el Rectorado (Junín 516, CABA) se encuentra el material bibliográfico para las carreras del Departamento de Administración, Psicología y Ciencias Pedagógicas, Humanidades y Ciencias Sociales y Ciencias Biológicas, mientras que en el edificio de Av. de Mayo se encuentra el correspondiente a las carreras del Departamento de Matemática y Sistemas y el de algunas materias de los Departamentos de Ciencias Biológicas y Humanidades y Ciencias Sociales.

13.2. Organización y gestión

La Biblioteca de la Sede Buenos Aires depende en forma directa del Vicerrector Académico y la de la Subsede Mar del Plata lo hace de la Vicerrectoría de Subsede.

Al momento de la visita del CPE la Biblioteca Central se encontraba acéfala desde hacía más de un año, luego del despido de la Directora, en un proceso de reestructuración general de personal, luego de la incorporación a la Universidad de la CAC.

Tanto en el IAI de la Biblioteca como en el Plan de Mejoras presentado, se pone de manifiesto un claro conocimiento del estado de debilidad en el que se encuentra la Biblioteca Central por la falta de personal profesional en la Dirección, lo que se reafirma en la visita, donde la autoridades manifiestan tener redactado los términos de referencia para la cobertura del cargo.

No obstante, el proceso de selección de un Director no se ha iniciado y toda la autoevaluación institucional, la evaluación externa y la elaboración de estrategias de mejora, se ha realizado sin personal especializado en el área.

El personal que actualmente se desempeña en la Biblioteca no tiene ninguna participación en la gestión de la misma y no hay una definición clara de funciones que permita que alguna de ellas pueda cumplir el rol propio de la dirección mientras se procede a la cobertura del cargo.

La Biblioteca Central no reúne la condición de tal y nunca lo ha hecho, ya que ambas sedes siempre han funcionado en forma totalmente independiente, sin políticas o manuales de procedimientos comunes, a excepción del uso del sistema de gestión automatizada.

Por su parte, la Biblioteca de la Subsede Mar del Plata mantiene una estrecha relación con la gestión universitaria, desarrolla manuales de procedimientos para el sector y participa en las encuestas de satisfacción que se realizan a los estudiantes en forma habitual. La DVS N° 13/14 establece las políticas de gestión vinculadas al uso de los recursos de la Biblioteca de la Subsede.

13.3. Servicios

La “Biblioteca Marisel Montoto Rodríguez” tiene en la actualidad un horario real de atención de 09:00 a 17:00 horas contando con una sola persona a partir de las 15:00 debido al horario reducido de una de las agentes. En la sede de Av. de Mayo, donde sólo hay una persona, el horario es más reducido y sólo se atiende de mañana.

Si bien en ambos casos se cuenta con la colaboración de otros empleados de la Universidad para que los usuarios puedan acceder a la bibliografía a pesar de estar cerrada la Biblioteca, esto no constituye una solución real a las necesidades de información que requieren de personas formadas para esto.

En la Subsede Mar del Plata, la “Biblioteca Norberto Pezzati” presta sus servicios en horario de 08:00 a 14:45 y de 16:00 a 20:00 horas.

Todas las Bibliotecas prestan servicios básicos bibliotecarios, tales como préstamo, renovación y consulta en sala de lectura. Si bien la Institución como parte del CRUP tiene acceso a la Biblioteca electrónica del MINCyT, este recurso no es muy utilizado ni difundido.

13.4. Circulación y préstamos

Las Bibliotecas de Rectorado y de Av. de Mayo 866 cuentan con aproximadamente del 13% al 14% de inscriptos como usuarios activos y un registro de circulación de material muy bajo, que no alcanzó en el año 2013 a un promedio de 10 movimientos diarios (1.860 préstamos a domicilio registradas en el SIEMI).

La Biblioteca de la Subsede Mar del Plata registra para dicho año 4.700 préstamos a domicilio y 700 accesos a colecciones de estante abierto, lo que lleva a un promedio de 27 movimientos diarios, a los que se sumarían las consultas en sala que no están incluidas en estos porcentajes porque no se registran en el sistema de préstamos.

El sistema de gestión de préstamos utilizado en ambas sedes es el Pégamo.

13.5. Formación de usuarios

La formación de usuarios se limita en ambas sedes a la orientación *in situ* en caso de ser demandada por el usuario, pero no se cuenta con un plan de alfabetización informacional o una formación de usuarios

básica sistemática para alumnos ingresantes. Tampoco está prevista una formación del estilo en el corto plazo.

Algo similar sucede con el uso de la Biblioteca electrónica del MINCyT, recurso que resulta poco familiar incluso para el personal de Biblioteca que debería difundirlo y capacitar a los usuarios para su consulta.

Sitio web de la Biblioteca

La Biblioteca tiene un enlace en la página principal de la Universidad donde brinda información general de sus servicios, reglamento y acceso a las bases de datos bibliográficas.

Tiene falencias que evidencian la falta de actualización y revisión permanente, como el enlace “Tutorial de uso de recursos digitales” que no remite a un tutorial sino a una leyenda que indica que quien necesite asistencia deberá solicitarla en mostrador.

La Biblioteca de la Subselección Mar del Plata cuenta con un enlace, menos visible, desde la página principal, que brinda información general y da acceso al OPAC de la Biblioteca.

En ambos casos los horarios publicados no se encuentran actualizados y son mucho más amplios que los que realmente se cumplen.

En ningún caso las Bibliotecas tienen injerencia directa en la actualización de la información que se publica en el sitio, lo que constituye una debilidad, dado que la página *web* es un valioso recurso de difusión y comunicación con los usuarios.

Usuarios

Los datos relativos a los usuarios de los servicios de la Biblioteca de la Sede Buenos Aires son ambiguos, dado que dan cuenta del número de movimientos, pero no de cantidad de usuarios activos, lo que no pudo establecerse durante la visita, ya que el personal no tiene

conocimiento del uso del sistema de Gestión Pérgamo que les permita acceder a esos datos.

Los valores de referencia son en términos de porcentajes de inscriptos durante el año 2013, alcanzando un uso de Biblioteca que se encuentra en un promedio del 13% al 14%.

La Biblioteca de Mar del Plata cuenta con 600 alumnos y 100 docentes activos.

Las Bibliotecas cuentan con Reglamentos de uso de los recursos que se encuentran publicados en la *web* de las mismas, siendo diferentes en la Sede y Subsede.

No tienen prevista la movilidad de usuarios entre Bibliotecas, ya que funcionan de manera distinta.

13.6 Personal

La planta de personal se conforma de la siguiente manera:

- Sede Junín: dos personas, ninguna de ellas con formación bibliotecológica;
- Sede Av. de Mayo: una persona, sin formación bibliotecológica;
- Subsede Mar del Plata: una bibliotecaria titulada y una pasante que cumple cuatro horas a la tarde.

En todos los casos, la cantidad de personal resulta insuficiente para cubrir la franja horaria en la que las Bibliotecas permanecen abiertas. En muchas ocasiones, la Biblioteca permanece cerrada y el material para ser entregado a algún usuario que lo hubiera solicitado es dejado al personal de seguridad o a alguna otra persona que colabora con el sector en forma voluntaria, lo que es ineficiente en términos de calidad de servicio, ya que una Biblioteca Universitaria va mucho más allá del simple despacho de libros.

No existe una previsión de formación en servicio y las actividades de capacitación se limitan a esporádicas asistencias a Jornadas o Congresos Bibliotecarios.

Esta realidad ha sido reconocida por las autoridades, que entre las líneas de acción de su Plan de Mejoras incluido en el IAI, prevén la conformación de un equipo con “el perfil necesario” y la implementación de un plan de capacitación.

13.7. Fondo bibliográfico

Organización

El fondo bibliográfico de UCAECE está conformado por 8.963 títulos entre las dos Bibliotecas de la Sede Buenos Aires y 2.300 de la Subsede Mar del Plata.

Cuentan, además, con colecciones de Referencia, archivos de Tesis y de trabajos finales y Publicaciones Periódicas. La sede Central cuenta también con 31 Test psicológicos.

No cuentan con un plan de desarrollo de colecciones ni políticas escritas de preservación.

Las colecciones están ordenadas de acuerdo a la CDU (Clasificación Decimal Universal) y para su registro y administración cuentan con el Sistema de Gestión Automatizada Pέργamo, aunque sus posibilidades no están totalmente explotadas, ya que lo utilizan en modo local, no realizando catalogación centralizada ni catalogación por copia, con lo que cada Biblioteca procesa todo su material, duplicando en muchas ocasiones los registros.

Ambas Bibliotecas cuentan con su base de datos accesible en línea.

Acceso a bases de datos

Si bien ambas sedes destacan la posibilidad de acceso a las bases de datos provistas por la biblioteca electrónica del MINCyT a través del CRUP, en ningún caso este recurso está realmente aprovechado o difundido. Lo dicho está directamente ligado a la escasez de personal, en cantidad y formación, que hace que el personal existente sólo pueda dedicarse a la cobertura de un servicio básico de préstamo.

Hemeroteca

La Biblioteca Central cuenta con 141 títulos de publicaciones periódicas y la de la Subselección Mar del Plata, con 10 colecciones. En ambos casos se evidencian problemas relacionados con su preservación.

En el caso de la Biblioteca Central, existe un serio problema edilicio en el sector de Hemeroteca, ya que se trata de un espacio sumamente húmedo, donde algunas de las cajas contenedoras de los fascículos muestran presencia de hongos en su superficie. Las paredes tienen manchas de humedad producto del ingreso de agua por el único ventiluz de la habitación.

En la Biblioteca de la Subselección Mar del Plata el problema no se encuentra en el lugar de almacenamiento, que es adecuado, sino en el uso de cinta de embalaje transparente para mantener unidos los fascículos entre sí y así conformar un tomo. Esta práctica traerá problemas de deterioro a corto plazo por la acidez del pegamento de la cinta y por la posibilidad de pérdida de material del lomo en caso de que se despeguen.

Adquisiciones. Presupuesto

La Biblioteca Central no tiene participación alguna en el proceso de adquisición de bibliografía. No cuentan con presupuesto propio ni caja chica. Cada Departamento se ocupa de la compra de bibliografía.

El caso de Mar del Plata es distinto ya que se cuenta con presupuesto para la actualización bibliográfica y las prioridades son definidas en forma conjunta entre la Biblioteca y el Vicerrectorado, previa consulta a los respectivos departamentos.

Ninguna sede cuenta con un plan de desarrollo de colecciones ni políticas escritas de preservación, por lo que no hay un presupuesto definido, ni pautas de selección, expurgo o conservación preventiva.

13.8. Infraestructura, equipamiento y recursos informáticos

En la sede de la calle Junín, la Biblioteca funciona en el subsuelo. Cuenta con depósito y una sala de lectura con unos 20 puestos de lectura y tres computadoras para uso del público, desde las que pueden acceder a las bases de datos de la Biblioteca y a la biblioteca electrónica del MINCyT.

Cuenta con salida de emergencia, puertas contra fuego y sistema de aspersores contra incendios. Carece de luz y ventilación natural.

En ocasión de la acreditación de la carrera de Licenciatura en Psicología, también se consideró que el espacio reservado para el funcionamiento de la Biblioteca resulta ambientalmente muy reducido, con poca iluminación y circulación de aire, escasos espacios para la lectura y un número insuficiente de computadoras para el acceso a bibliotecas digitales.

En el edificio nuevo que la Universidad tiene proyectado, está previsto un nuevo espacio para la Biblioteca, lo que resolverá los actuales problemas de infraestructura edilicia.

Las instalaciones de la Biblioteca de Av. de Mayo son modernas y luminosas y brindan al usuario una sala de lectura con 40 puestos de estudio y una pequeña sala silenciosa para 10 personas. El sector de depósito no cuenta con muchas opciones de crecimiento, excepto por un nivel superior que actualmente se encuentra con material de archivo. También cuenta con computadoras con acceso a Internet destinadas a los usuarios.

La Biblioteca de la Subsede Mar del Plata funciona en un edificio histórico integrado a un edificio moderno, lo que no da posibilidad de ampliaciones. Cuenta con una pequeña sala de lectura con capacidad para alrededor de 10 lectores. No cuenta con equipamiento para uso del público.

Si bien en la actualidad los servicios pueden prestarse con la infraestructura edilicia existente, todos están al límite de su capacidad

y cualquier crecimiento bibliográfico representaría un serio problema de espacio.

13.8.1. Cooperación bibliotecaria

Las Bibliotecas forman parte de la red Amicus (Red de Bibliotecas de Universidades Privadas). La Biblioteca de la Subsede Mar del Plata mantiene préstamos interbibliotecarios con la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Mar del Plata, aunque no tiene un convenio formal para tal fin.

Eventualmente, se realizan préstamos entre las sedes, pero no constituye una práctica habitual y lo hacen como con cualquier otra biblioteca.

Considerando que las bibliotecas constituyen un valioso recurso de apoyo a los fines institucionales y pueden liderar procesos de alfabetización informacional, implementación de repositorios institucionales y otras tareas de apoyo a la Docencia y a la Investigación, necesitan del respaldo institucional cristalizado a través de políticas de fortalecimiento y recursos sostenidos. Si bien en la actualidad las Bibliotecas de la UCAECE no se encuentran en óptimas condiciones para asumir ese desafío, existe el compromiso de su personal y la decisión institucional de que es necesario avanzar en este sentido, lo que se refleja en la autoevaluación y en las líneas de mejora propuestas.

14. Consideraciones finales

El presente informe se centra en la valoración de los logros, dificultades y limitaciones de la UCAECE en el cumplimiento de las funciones sustanciales, que como tal debe desarrollar, y aspira a contribuir para el desarrollo de los Planes de Mejora.

El IAI realizado por la Universidad busca reflejar la historia y la evolución de la UCAECE desde sus inicios en 1967 y la situación a diciembre de 2013 tal como es apreciada por las nuevas autoridades en diálogo con los actores históricos aún en funciones. En la faz histórica se puntualizan los hechos que fueron marcando las etapas de la Institución, en tanto la faz evaluativa se basa en un análisis y diagnóstico de los datos existentes confrontando la situación observada con la deseable en el mediano plazo.

En cuanto a la misión institucional cabe considerar que la UCAECE se encuentra frente a un desafío. Por un lado, se prevé mantener la misión formulada por sus fundadores, que gira alrededor del concepto *humanismo científico*, pero adecuándola a las demandas de la sociedad del conocimiento a efectos de contribuir activamente a la formación de profesionales con capacidad de aportar creativamente al avance de la frontera tecnológica y la innovación sin por ello desentenderse de las cuestiones que preocupan a la sociedad. El énfasis está puesto en formar profesores, investigadores y dirigentes con responsabilidad social.

El posicionamiento de la UCAECE en sus principales componentes es una tarea que demandará esfuerzo, participación y consenso, a fin de clarificar la misión y el proyecto institucional luego de los cambios experimentados a partir de la vinculación con la CAC.

Por otra parte, una integración mayor entre la Sede Buenos Aires y la Subsele Mar del Plata redundará en beneficios para la Institución en su conjunto.

Las universidades de gestión privada, de conformidad a la ley N° 17.604 (1967) y a la actual ley de Educación Superior N° 24521, adquieren para su constitución la forma jurídica de una fundación o una asociación. En el caso de laUCAECE se evidencia que, además de la Fundación CAECE en la Sede Central de la Ciudad de Buenos Aires, existe la CAC que se suma como un actor con características relevantes para su funcionamiento. Esta realidad es reafirmada por el Rector de laUCAECE cuando en ocasión de la entrevista mantenida con el CPE reconoce la existencia de tres actores: Universidad, Fundación y CAC.

La Institución no parece haber tenido éxito en el pasado en el diseño e implementación de un eficaz sistema de gobierno y de gestión, situación propia de una institución de tipo “familiar”.

De la lectura de los diferentes documentos, en especial del Estatuto Académico, así como de las entrevistas realizadas por el CPE, pueden inferirse algunos aspectos en que el esquema actual de funciones, principalmente las académicas, divididas o superpuestas entre el Consejo Directivo de la Fundación, el Rector y el Consejo Superior, convendría reformularlo bajo un diseño en el cual el Rector y el Consejo Superior tuvieran a su cargo las funciones académicas, y el Consejo Directivo, la de delinear las grandes orientaciones institucionales y las funciones económico-financieras, para el mejor cumplimiento de la misión y proyecto institucional.

Por otra parte, el funcionamiento de la Subsede Mar del Plata depende administrativa y financieramente de la BCMdP, encontrándose el convenio de vinculación vencido y en etapa de revisión para su renovación.

La situación descrita pareciera indicar la necesidad de su revisión de modo tal que permita clarificar ciertos y determinados parámetros que conduzcan a que la Fundación CAECE sea el órgano que financieramente sustente la actividad académica desarrollada por laUCAECE, incluida la pertenencia institucional del personal docente y administrativo.

Entre los Planes de Mejora a implementar, la Institución propone la necesidad de trabajar sobre determinadas líneas de acción referidas a la gestión y al gobierno, lo que evidencia que la propia Universidad realiza una primera lectura de la tarea a emprender en este aspecto.

Asimismo, las particularidades señaladas afectan a la misión y al proyecto de la UCAECE que hacia su interior deberá indagar a los fines del cumplimiento de sus objetivos.

Se considera necesaria la revisión y actualización del Estatuto como instrumento normativo que guía la actividad de la UCAECE. De igual modo, la estructura real de organización requerirá ajustes para adecuarla a la normativa institucional. El organigrama debería determinar la misión y responsabilidades de cada miembro de la gestión.

Aun considerando que pueden existir situaciones particulares derivadas del contexto local o regional, no se comprende acabadamente las razones de la duplicación de normativa entre la Sede Buenos Aires y la Subsele Mar del Plata, más considerándose que la normativa es uno de los elementos que caracterizan a la unicidad de las instituciones. Se sugiere revisar este aspecto, incluyéndose las particularidades en el propio cuerpo normativo.

Con respecto a la Gestión Económico-financiera, entre las cuestiones más significativas referidas que merecen resaltarse figura que el número de ingresantes y el número total de reinscriptos disminuyeron en forma constante en el último lustro, y en especial en el trienio 2012-2014, marcándose con claridad que la campaña de publicidad realizada por la Universidad en 2012 como estrategia principal para la captación de nuevos estudiantes no parece haber logrado el efecto deseado. De hecho en 2013 el número de ingresantes disminuyó 14,5% y el número de inscriptos 10%.

Resulta necesario poner en relieve que la contribución de la Subsele Mar del Plata a los ingresos de la Fundación CAECE aparece de manera formalizada a partir del momento en que representantes de la CAC ocupan cargos en el Consejo Directivo de la Fundación.

Por otra parte, el cuadro de resultados no refleja si la Institución ha desarrollado capacidades para la generación de otros recursos propios, sea a través de las actividades de extensión y/o vinculación tecnológica, consignándose por primera vez en el Presupuesto 2015 los rubros “Extensión” y “Educación a Distancia”.

Solamente tres rubros representaron en 2014 el 64,81% del total de gastos generales de administración de la Fundación CAECE: “sueldos”, “cargas sociales” y “publicidad”. Esta participación aumenta hasta el 82,94% si se incluyen los rubros honorarios; limpieza y mantenimiento y vigilancia. El 17% restante incluye otros costos de menor significación entre los gastos generales de administración.

El análisis realizado de la dimensión Gestión Académica permite concluir que la propuesta académica de laUCAECE ha seguido derroteros que la apartaron de las definiciones expresadas por los fundadores. En el caso de la Subsede Mar del Plata responde a dinámicas del sistema de educación superior local y a la búsqueda de áreas de vacancia en la región, mientras que en la Sede Buenos Aires la presencia de representantes de la CAC reconfigura el énfasis otorgado a las propuestas de formación de la Institución.

Los posgrados se visualizan relativamente excéntricos al desarrollo de los Departamentos Académicos, presentando escasa vinculación con la vida institucional.

La falta de normativa ajustada a los procesos institucionales y la sobrecarga de funciones en algunos cargos podrían obstaculizar la definición e implementación de políticas específicas para el desarrollo de la función de Docencia y su integración con el resto de las funciones sustantivas.

Asimismo, el funcionamiento departamental requiere para el desarrollo de las actividades académicas, de la constitución de áreas que favorezcan la sinergia entre los docentes de las distintas asignaturas.

Resulta evidente que el desarrollo institucional y académico requiere un progresivo aumento de dedicaciones docentes que potencie

las funciones de Investigación y Extensión, a la vez que una política salarial clara y sostenida.

La pérdida de matrícula a la vez que la baja en las inscripciones de nuevos estudiantes se presenta como un escenario constante que se profundizó a partir del año 2010. Esta situación, si bien presenta diferencias marcadas entre las sedes, tiene impacto en ambas. Las estrategias implementadas hasta el momento parecen no tener los efectos esperados. Esta situación es preocupante ya que la Institución apunta al aumento de matrícula como estrategia principal en la búsqueda del equilibrio financiero.

Por su parte, la EaD tiene aún un espacio limitado en UCAECE. Hay opiniones divididas al interior de la Institución acerca de su eficacia y calidad.

Sin embargo, el sistema a distancia y sus responsables han ido construyendo en el tiempo un modelo de cierta independencia que hoy está siendo descubierto y que comienza a ser visto en el resto de la estructura, tanto académica como administrativa, como una alternativa para incrementar la matrícula.

Las actividades de Investigación desarrolladas en la UCAECE y la responsabilidad de gestionar la función recaen en los Directores de Departamentos y en la Comisión de Investigación, que está integrada básicamente por Directores de Departamentos. Habida cuenta de las otras responsabilidades de los Directores es muy factible que las tareas de promoción de las actividades creativas, que requieren una gestión permanente y proactiva, queden relegadas a un segundo plano.

Se considera conveniente generar un cargo en la estructura de gestión con la única función de promover las actividades de generación de conocimientos, enfatizando en la búsqueda de fondos externos y en la gestión de apoyos y acuerdos, que tiendan a fortalecer a la función y, fundamentalmente, en el diseño de un programa de formación de recursos humanos destinados a desarrollar la función Investigación.

Si bien la UCAECE estableció en su carta fundacional que una de sus “finalidades” sería la Investigación, en el desarrollo histórico de la Institución este propósito se fue diluyendo a lo largo del tiempo, probablemente por falta de recursos, resultando en una baja performance en la ejecución de proyectos y de producción propia.

Las normativas y las políticas fueron actualizadas y mejoradas a partir de 2011 y de manera lenta se fueron implementando, siendo en 2015 la primera vez que aplican algunas de ellas. En términos generales los instrumentos que regulan la presentación de proyectos, su evaluación, el reglamento de becas y las otras normas vigentes son adecuados, al menos hasta que su aplicación aconseje modificarlos.

Un factor que tiene estrecha relación con estos resultados es la composición de su cuerpo académico en el que se observa que, en 2013, sólo el 7% de los docentes revistó con una dedicación superior a la simple. En este mismo colectivo también se ve que sólo el 16% revistaron como docentes auxiliares. Un desarrollo promisorio de las tareas de creación requiere como recurso básico dedicación horaria y formación de recursos humanos.

En el cuerpo académico revista un número de docentes con buenas categorizaciones en el CONICET o en Incentivos, pero en su mayor parte lo hacen con dedicación simple. Sin duda, estos investigadores hacen investigación pero en otra institución no aportando a la generación de proyectos y resultados para UCAECE.

También se señala la baja participación de estudiantes en proyectos de investigación, sobre todo en los de grado, dado que en el caso de posgrado, carreras dictadas en convenio, los estudiantes se aplican a sus tesis. Esta es otra faceta de la escasa motivación y tradición que tienen todas estas actividades en la Institución.

Se ha establecido recientemente un sistema de becas de investigación dirigidas a estimular el acceso de estudiantes a los proyectos. Aún no se cuenta con información de sus resultados. El Vicerrector Académico manifestó que existe cierta reticencia por parte de los estudiantes a

participar en proyectos de investigación y que se encuentran en fase de generar instancias de socialización tendientes a aumentar el número de alumnos involucrados en proyectos de investigación a partir de la difusión de los trabajos finales de las diferentes carreras.

Estas debilidades en el sistema de investigación de la Universidad fueron señaladas en ocasión de la acreditación de las carreras de grado de Sistemas y Psicología (artículo 43, LES) dando lugar a Planes de Mejoras tendientes a superarlas en el mediano plazo y se proyecta sobre dos actividades directamente vinculadas a la existencia de grupos de investigación funcionando: la posibilidad de proponer carreras de posgrado propias y las actividades de transferencia de tecnología.

En las entrevistas mantenidas en la visita con los diferentes actores institucionales se puso de manifiesto que en estas instancias se asume el déficit y se compromete el esfuerzo necesario para mejorar la función. El transcurso del tiempo permitirá valorar las acciones que se comprometen.

Hasta el presente, el financiamiento de las actividades de investigación ha sido fundamentalmente a partir de recursos propios, los cuales han resultado suficientes para el pequeño número de proyectos financiados, teniendo en cuenta que en su mayor parte no involucraron tareas experimentales.

Para el desarrollo de proyectos de Biología y Sistemas habría que mejorar también la infraestructura y el instrumental científico.

En la entrevista con los representantes de la Fundación CAECE se afirmó que se dispondrá de espacios físicos, laboratorios y gabinetes para investigación cuando la CAC construya un nuevo edificio anexo al edificio Av. de Mayo.

En referencia a la variable Extensión, la responsabilidad de la gestión recae sobre los Directores de Departamento, si bien su ejecución puede delegarse según el caso, interviniendo eventualmente las áreas de Educación Continua, Responsabilidad Social Universitaria o Educación a Distancia.

La organización de las actividades aparece como compleja, con solapamiento de funciones entre los equipos. También pareciera que la estructura de gestión de la función resulta más clara en la normativa vigente que en la gestión efectiva.

El Estatuto menciona de manera parcial las actividades de extensión y este concepto para la UCAECE es amplio incluyendo la organización de Congresos y Jornadas, el dictado de Cursos y Talleres, Servicios a Terceros, Transferencia Tecnológica y otras de carácter cultural.

En ambas sedes la mayor cantidad de actividades se inscribe en el campo de la capacitación, siendo en Mar de Plata muy importante también la organización de Congresos.

Es baja, en ambas sedes, la proporción de Transferencia de Tecnología y Servicios a terceros lo que, como se ha mencionado anteriormente, está vinculado con la escasa actividad en investigación y desarrollo. En la Subsede Mar del Plata se procura subsanar estos déficits promoviendo el área de tecnología, mediante la participación de la Universidad en ATICMA (Asociación de Tecnología de la Información y Comunicación de Mar del Plata) y en el proyecto del Parque Informático de Mar del Plata.

Asimismo, la Subsede de Mar del Plata muestra una vasta actividad global en actividades de extensión, habiendo desarrollado, en el año 2013, noventa y nueve actividades de las cuatro clases enunciadas en el apartado correspondiente, frente a las sesenta y cuatro de la Sede Buenos Aires para los años 2013 y 2014 en su conjunto. Ciertamente, los requerimientos y las características de ambos contextos son completamente diferentes.

La mayor actividad en extensión de la Subsede Mar del Plata fue manifiesta en la entrevista que mantuvo el CPE con los representantes del medio, donde se puso en evidencia una muy buena imagen e inserción de la UCAECE ante la sociedad local. En general, estas acciones están dirigidas y son concordantes con los objetivos institucionales.

Las actividades de extensión de la Universidad se financian con recursos propios y de otras instituciones. Constituyen uno de los ingresos importantes del presupuesto si bien no se cuenta con datos anteriores al 2015.

UCAECE cuenta con equipamiento suficiente para desarrollar actividades de capacitación, organización de congresos y otras. Es menor su capacidad para desarrollar actividades de transferencia de tecnología y servicios a terceros.

Existe una tradición y políticas de vinculación con otras instituciones públicas y privadas. Esto surge no sólo de la enumeración de convenios y acuerdos sino también de las entrevistas mantenidas en Buenos Aires y en Mar del Plata con representantes de muy diversas entidades. La variedad de los vínculos es muy amplia abarcando desde la realización de prácticas, pasantías y trabajos finales por alumnos de grado hasta acuerdos con las otras universidades que funcionan en Mar del Plata para no superponer ofertas académicas.

En ambas Sedes, los graduados presentes manifestaron su sentido de pertenencia, y su vocación de colaboración con la Institución.

La dimensión Integración e Interconexión de la UCAECE deberá ocupar un lugar importante al momento de realizar los Planes de Mejora y en la implementación del plan estratégico institucional que se pretende diseñar. A modo de sugerencia, la definición de un conjunto de indicadores les permitirá visualizar las asimetrías y servirán de base para las acciones que a futuro necesitarán adecuarse de modo que la Institución sea una, con los matices lógicos del contexto de inserción de la Sede y de la Subsede.

Con respecto a la variable Biblioteca, Centros de Documentación y Publicaciones, en el corto y mediano plazo, establecer una estructura orgánico-funcional que garantice la presencia de profesionales bibliotecarios y los mecanismos de cobertura inmediata de cargos, especialmente los de gestión, así como especificar el perfil del personal de Biblioteca mencionado en el Plan de Mejora.

Por otro lado, conformar un núcleo de políticas comunes que conviertan a las Bibliotecas aisladas en un Sistema de Información Bibliotecario redundará en el funcionamiento sistémico y ampliaría notablemente la disponibilidad de recursos tanto a estudiantes como docentes, a través del préstamo interbibliotecario interno y la movilidad de estudiantes, que serían usuarios del sistema en su conjunto aumentando de manera considerable los recursos disponibles.

Se sugiere la elaboración de un proyecto de Desarrollo de las colecciones que incluya: a) Relevamiento y adquisición de la bibliografía obligatoria; b) Política de descarte de material obsoleto o deteriorado; c) Plan de Conservación preventiva de colecciones

Aprovechando los beneficios de las nuevas tecnologías y los recursos 2.0 por medio de una página *web* dinámica y actualizada se brindaría a los usuarios una correcta información de servicios y acceso *on line* a bases de datos, como así también a servicios virtuales.

El desarrollo del Repositorio institucional, además de fortalecer y visibilizar la producción interna, constituiría una herramienta fundamental para la EaD.

Finalmente, se recomienda potenciar el recurso proporcionado por la Biblioteca electrónica del MINCyT, difundiendo su uso entre docentes e investigadores y brindando capacitación al personal de las Bibliotecas para este fin.

15. Recomendaciones

En el presente capítulo, se expresan a manera de síntesis, las recomendaciones y sugerencias extraídas del tratamiento de cada dimensión en análisis y que a modo de aporte el CPE considera que contribuirán al momento de diseñar e implementar los futuros Planes de Mejora que la UCAECE deberá encarar con el objetivo de ir superando las debilidades, algunas reconocidas por la propia Institución, y teniendo como soporte a las fortalezas que manifiesta.

Gobierno y Gestión

1. Rediseñar el proyecto institucional a fin de considerar la tensión que se evidencia entre el proyecto original y las características que al mismo le imprimió la vinculación de la CAC con la Universidad.
2. Reformular la vinculación existente entre la Subsede Mar del Plata con la Bolsa de Comercio de la ciudad para favorecer la integración y la sustentabilidad en el tiempo de dicha Subsede.
3. Actualizar y adecuar el Estatuto vigente de modo tal que sea el instrumento que guíe la actividad académica y el resguardo de la autonomía académica de la Universidad.
4. Establecer una clara distinción entre las competencias del Consejo Directivo de la Fundación y los órganos de gobierno de la Universidad a fin de resguardar la autonomía de las decisiones académicas de la última.
5. Establecer instancias de gestión específicas para las funciones de Investigación y de Extensión.
6. Establecer mayor dedicación para los miembros de las instancias de gobierno de la Universidad.

7. Consolidar la coherencia entre las normativas que regulan las actividades académicas en la Sede y en la Subsede.
8. Mejorar los sistemas de comunicación interna y externa.
9. Generar espacios que faciliten alcanzar consensos entre los miembros de toda la comunidad educativa a la vez que tiendan a fortalecer la cultura institucional.

Gestión económico-financiera

1. Reformular las estrategias para promover la inscripción y la retención en pos de un presupuesto sostenible, dado que los aranceles cobrados en concepto de matrícula y cuotas representan el principal ingreso de la Universidad.
2. Incrementar las asignaciones presupuestarias para las funciones Investigación y Extensión, funciones básicas de las instituciones universitarias previstas en el artículo 28 de la LES.
3. Realizar acciones para frenar la pérdida constante de patrimonio de la Fundación CAECE observado en los últimos años.

Gestión Académica

1. Definir el proyecto institucional en el corto, mediano y largo plazo, que sustente la creación de nuevas carreras y la suspensión o permanencia de las existentes.
2. Establecer políticas de desarrollo del posgrado que mejoren la articulación con los Departamentos Académicos.
3. Promover una política de consolidación del plantel docente mediante el incremento de cargos y dedicaciones en la constitución del claustro.

4. Desarrollar estrategias para relevar la demanda de formación del cuerpo docente y articular las actividades de capacitación llevadas adelante en titulaciones de posgrado para el conjunto del plantel docente.
5. Intensificar las estrategias para la incorporación de nuevos alumnos.
6. Generar dispositivos que permitan focalizar estrategias de retención de estudiantes, así como de promoción del ingreso.
7. Desarrollar un sistema de seguimiento de graduados para determinar la inserción laboral y profesional de los egresados, lo cual permitiría disponer de información sistemática y confiable para mejorar los planes de estudios y, a la vez, disponer de un mecanismo de convocatoria al claustro.

Educación a Distancia

1. Desarrollar acciones de información y capacitación al interior de la Institución acerca de las posibilidades y características de la EaD.
2. Perfeccionar la articulación entre el equipo responsable de la EaD y los Departamentos Académicos.
3. Revisar la totalidad de la oferta académica a distancia a los efectos de la necesaria actualización de contenidos, enfoques y bibliografía.

Investigación

1. Planificar en el mediano y largo plazo la incorporación de investigadores con mayor dedicación para que generen proyectos de I+D.

2. Vincular la actividad de investigación con los posgrados y la transferencia de tecnología.
3. Fomentar e incentivar la participación de alumnos y auxiliares no diplomados en los proyectos de investigación.
4. Gestionar asociaciones con grupos de investigación desarrollados para poder acceder a direcciones calificadas, concursar fondos externos y pensar en otros desarrollos.

Extensión

1. Incrementar las actividades de transferencia de tecnología y servicios técnicos a terceros.
2. Estudiar la conveniencia de dar identidad propia a cada una de las actividades de extensión (diplomaturas, cursos de extensión, conferencias, seminarios), diferenciando especialmente el dictado de cursos de posgrado.

Integración e Interconexión

1. Generar instancias de integración entre la Sede Buenos Aires y la Subsede Mar del Plata que revelen la identificación de ambas, que incluya a su personal docente y administrativo, bajo una sola organización: UCAECE.
2. Propiciar la creación de espacios de encuentro entre docentes y estudiantes de la Sede y la Subsede.
3. Desarrollar acciones hacia una mayor homogeneidad entre la Sede Buenos Aires y la Subsede Mar del Plata en los aspectos institucionales que así lo ameriten.

Biblioteca, Centros de Documentación, Publicaciones

1. Establecer una estructura orgánico-funcional que garantice la presencia de profesionales bibliotecarios y los mecanismos de cobertura inmediata de cargos, especialmente los de gestión.
2. Especificar el perfil del personal de Biblioteca mencionado en el Plan de Mejora, dentro del área de la Bibliotecología y Ciencias de la Información.
3. Conformar un núcleo de políticas comunes que conviertan Bibliotecas aisladas en un Sistema de Información Bibliotecario para ampliar la disponibilidad de recursos.
4. Elaborar un proyecto de Desarrollo de las colecciones que incluya el relevamiento y adquisición de la bibliografía obligatoria; una política de descarte de material obsoleto o deteriorado; y un plan de conservación preventiva de colecciones.
5. Desarrollar una página web dinámica y actualizada que brinde a los usuarios una correcta información de servicios y acceso *on line* a bases de datos, como así también a servicios virtuales.
6. Desarrollar el Repositorio institucional, ya que constituye una herramienta para fortalecer y visibilizar la producción interna.
7. Potenciar el recurso proporcionado por la Biblioteca electrónica del MINCyT, difundiendo su uso entre docentes e investigadores y brindando capacitación al personal de las Bibliotecas para este fin.

Índice de tablas

N° 1: Evolución número de ingresantes e inscriptos. Sedes Buenos Aires y Mar del Plata	28
N° 2: Tasa de variación de ingresantes e inscriptos	29
N° 3: Ingresos extraordinarios	30
N° 4: Costos salariales	31
N° 5: Personal no docente. Sede Buenos Aires y Subsede Mar del Plata	32
N° 6: Becas y otras formas de asistencia al estudiante. Sede Buenos Aires y Subsede Mar del Plata	33
N° 7: Otros gastos generales de administración	34
N° 8: Estado de resultados: 2008-2014 (En miles de \$)	36
N° 9: Fundación CAECE. Presupuesto 2015	38
N° 10: Fundación CAECE. Crédito Presupuestario 2015	38
N° 11: Fundación CAECE. Gastos 2015	39
N° 12: Evolución del patrimonio: 2008-2014 (en miles de \$)	41
N° 13: Carreras por tipo, Sede y año de inicio	45
N° 14: Distribución porcentual de cargos docentes por Departamento y Sede	51
N° 15: Distribución porcentual de docentes por cargo y dedicación según Sede	52
N° 16: Ingresantes. Tasa de incremento interanual por Sede	55
N° 17: Alumnos. Tasa de incremento interanual por Sede y total	55
N° 18: Distribución porcentual de matrícula de grado por año y Sede	56
N° 19: Actividades de Extensión. Sede Buenos Aires y Subsede Mar del Plata	68

DOCUMENTO



**UNIVERSIDAD
CAECE**

Buenos Aires, 29 de abril de 2016

Señor Presidente de la
CONEAU
Lic. Néstor Pan
Presente

De mi consideración:

Me es grato dirigirme a usted a efectos de acusar recibo del Informe Final de Evaluación Externa de la Universidad CAECE con lo cual culmina el primer proceso de autoevaluación y evaluación externa de esta Universidad desde su creación en 1967.

El ejercicio de autoevaluación ha sido para la comunidad universitaria de CAECE una tarea muy satisfactoria e instructiva debido a que hubo que amalgamar la valiosa experiencia de profesores, estudiantes, egresados y personal de gobierno y administrativo acumulada a lo largo de la última década con la visión y las pautas de la nueva conducción designada en los años 2013 y 2014. Este ejercicio que finalizó en octubre de 2014, desembocó en un verdadero y objetivo diagnóstico de situación el cual se vio enriquecido con la destacada labor concretada en la visita a la institución en mayo 2015 por parte del Comité de Pares evaluadores, de los dos especialistas ad-hoc y de los dos miembros de la CONEAU.

Se puede afirmar que dicha evaluación externa coincide, en su diagnóstico y en las recomendaciones, en gran medida con nuestra percepción sobre cómo encaminar el plan de mejoras para ir superando en un par de años los aspectos más vulnerables de la Universidad CAECE. En estos últimos doce meses hemos logrado significativos avances que merecen ser destacados: la reversión de la tendencia declinante en el número de alumnos factor de preocupación que nos acompañó en la última década; la finalización y aprobación por la Fundación CAECE de un plan integral de acción para el trienio 2016-2018 con vistas a lograr el equilibrio del presupuesto operativo en el mediano plazo y la iniciación de la obra de ampliación de la sede principal de la Universidad, cuya habilitación está prevista para marzo 2017. También cabe destacar el fortalecimiento del funcionamiento del Consejo Superior a partir de una clara distinción entre las funciones de este cuerpo colegiado y las decisiones de política institucional en manos de la Fundación CAECE, así como haber logrado la armonización de las respectivas normativas y una mayor sinergia entre la sede central y la sede Mar del Plata para provecho de ambas.

Solo me cabe agradecer a cada uno de los integrantes del equipo evaluador designado por la CONEAU y remarcar el valor que le asignamos a dicho organismo en la delicada tarea de contribuir al mejoramiento del sistema universitario argentino.

Reciba un cordial saludo,

Francisco F. von Wuthenau
Rector
Universidad CAECE

CONEAU Consejo Nacional de Evaluación e Acreditación Universitaria MINISTERIO DE EDUCACIÓN ENTRADAS	
06 MAY 2016	
HORA	
Nº DE NOTA	2272/16

**PUBLICACIONES
DE LA CONEAU**

Dirección de Desarrollo, Planeamiento Relaciones Internacionales

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional ampliada, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo.

Informe de Evaluación Externa

En primer término se retomó la publicación de la serie “Informe de Evaluación Externa” (los 21 informes anteriores se publicaron entre 1998 y 2004). En diciembre de 2010 se editaron seis títulos:

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 los años 2011-2016, 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
37. Universidad Nacional de La Matanza

38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral
51. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba
57. Universidad de Palermo
58. Universidad de San Pablo - Tucumán
59. Universidad del CEMA
60. Universidad Champagnat
61. Universidad Nacional de San Luis

Accreditación de Carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes”.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas. De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

Ingeniería Agronómica (2014)

Ingeniería (2015)

Veterinaria (2016)

Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis, que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan **Cuadernos** con material específico. El curso de actualización profesional, que se dicta anualmente, tiene una demanda sostenida y creciente.

Documentos Institucionales

Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional, 2008-2010. 176 páginas. Este volumen coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos Institucionales” en 2011.

La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996-2011. Publicado originariamente en 2012, se reeditó al año siguiente, junto con su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996-2013 Report.*

CONEAU. Calidad de la Educación Superior, 160 páginas. En el prólogo de este libro, publicado en 2015, el Presidente de la Institución, Néstor Pan, define su principal objetivo: “Este año se cumplen 20 de la promulgación de la Ley de Educación Superior y de la creación de la CONEAU. Este hecho propicia una nueva oportunidad para una mirada reflexiva que focalice no solo una descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la Evaluación Externa. Buenos Aires, 2016. 46 páginas.

Posgrado

Posgrados acreditados en la República Argentina. Edición 2013, 256 páginas; edición 2014 actualizada, 280 páginas; edición 2015 actualizada 300 páginas; edición 2016 actualizada 314 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de noviembre de 2016 en los Talleres
de **Arte Gráfica NesDan S.R.L.**
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini