

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 127-134 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>

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino surge por iniciativa de la Orden de Predicadores de Padres Dominicos, cuya historia muestra una constante preocupación por la educación superior. Ya en 1724 se creó el Centro de Estudios de la Orden de los Predicadores (CEOP), que en 1975 fue incorporado a la UNSTA, la cual tiene su antecedente más reciente en el Instituto Universitario Santo Tomás de Aquino, creado en 1956 y anexado tres años más tarde a la Universidad Católica de Córdoba. Tanto las primeras Escuelas y Departamentos que conformaron el Instituto como las Facultades que se fueron sumando en el lapso 1962-64 posibilitaron que el Estado Nacional otorgase en 1965 al Instituto el reconocimiento provisorio como Universidad y en 1978 el definitivo; como un ejemplo de su sostenido incremento disciplinar cabe mencionar que en 1983 se comenzó a dictar la Maestría en Informática, primera carrera de posgrado.

La sede central de la UNSTA se halla históricamente en el casco céntrico de San Miguel de Tucumán, pero en la actualidad comparte esa locación con el campus universitario de 16 hectáreas en Yerba Buena, distante unos diez kilómetros del centro capitalino; también tiene una sede en la CABA y otra en la localidad tucumana de Concepción, con gran influencia en el sur de la provincia.



Ministerio de
Educación y Deportes
Presidencia de la Nación



64

UNIVERSIDAD DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO

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 DEL NORTE
SANTO TOMÁS DE AQUINO**



Néstor Pan

Presidente

Carlos Mas Velez

Vicepresidente

Mariano Candiotti

Guillermo Héctor Crapiste

Alberto R. Dibbern

Rubén Hallú

Roberto Igarza

Víctor René Nicoletti

Horacio O'Donnell

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 DEL NORTE SANTO TOMÁS DE AQUINO

Comité de Pares Evaluadores

J Carlos Domínguez
Oscar Edmundo Lamattina
Aída Emilia Garmendia
Jorge Eduardo Núñez Mc Leod

Consultor para el área de Biblioteca

Gustavo Gómez Rodríguez

Miembros responsables de la CONEAU

Daniel Fernando Baraglia
Horacio O'Donnell

Técnica responsable de la CONEAU

Daniela De Michele

Buenos Aires, 2016

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria - CONEAU

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016.

136 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 64)

ISBN 978-987-3765-24-7

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

CDD 378.001

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

Introducción	13
Antecedentes Institucionales. Reseña Histórica	13
Contexto local y regional	15
Misión y Proyecto Institucional	17
Gobierno y gestión	21
Organización	21
Conducción académica	22
Gobierno de la Asociación Civil	31
Gestión Administrativa	33
Infraestructura y equipamiento	35
Infraestructura edilicia	35
Plan de desarrollo en infraestructura edilicia	37
Equipamiento tecnológico	37
Sistemas informáticos	38
Personal Técnico y Administrativo	39
Gestión económico-financiera	41
Análisis ex ante: Gestión presupuestaria	41
Análisis ex-post: Balances anuales	45
Gestión académica	49
Estructura y programación académica	49
Organización de la estructura académica	54
Estructura de gestión académica	59
Sistemas de registro y procesamiento de la información académica	60
Cuerpo académico: cantidad y dedicación	61
Composición del cuerpo docente: nivel de formación alcanzado	63

Políticas de actualización	
y perfeccionamiento del personal docente	65
Mecanismos de incorporación	
y promoción de los docentes	66
Política general de ingreso, permanencia	
y promoción de los alumnos	68
Mecanismos de seguimiento de los alumnos	
y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso	70
Orientación y apoyo académico a los alumnos	71
Bienestar estudiantil	72
Duración real y teórica de las carreras	77
Mecanismos de seguimiento de graduados	82
Investigación	83
Estructura de la función investigación	85
Política de investigación	86
Proyectos e investigadores	88
Formación de Recursos Humanos	91
Difusión y transferencia de resultados	92
Equipamiento y recursos materiales	93
Extensión y relación institucional	95
Estructura de la función extensión y relación institucional	97
Política de extensión y de relaciones institucionales	98
Acciones de extensión y vinculación	98
Formación de Recursos Humanos	99
Bibliotecas, servicios de información e informáticos	101
Biblioteca Central - Políticas y Gestión	101
Presupuesto	102
Participación en Redes Cooperativas	103
Recursos Materiales e Infraestructura	103
Recursos Humanos	107
Colecciones	108

Servicios	109
Usuarios	110
Editorial	111
Conclusión	113
Recomendaciones	117
Gobierno y Gestión	117
Gestión Económico-Financiera	118
Gestión Académica	119
Investigación	120
Extensión y Relación Institucional	121
Bibliotecas, Servicios de Información e Informáticos	121
Documento	123
Publicaciones de la CONEAU	127

Introducción

La Universidad es una institución católica creada por la Orden de Predicadores e inserta en la tradición dominicana. Como tal, además de proporcionar una formación profesional en las Ciencias, Artes y Técnicas, incluye la formación humanística inspirada en la fe católica. Por otra parte su misión se enmarca, desde su publicación en 1990, en la Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas Ex Corde Ecclesiae.

Si bien la UNSTA es una Universidad Católica, en sus órganos de Gobierno y Gestión, en general se propicia la participación no sólo de religiosos sino también de laicos. En este sentido resulta positiva y enriquecedora la integración y coordinación de las distintas actividades bajo el marco de la perspectiva religiosa y de la perspectiva del pensamiento laico.

Antecedentes Institucionales. Reseña Histórica

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino tiene su antecedente más reciente en el año 1956 cuando, como iniciativa de la Orden de Predicadores de Padres Dominicos de la República Argentina, se crea el Instituto Universitario Santo Tomás de Aquino (IUSTA), siendo su primer Rector Fray Alberto Quijano de la O.P.

En el año 1959, el Instituto fue anexado a la Universidad Católica de Córdoba, debiendo por lo tanto encuadrar su accionar en el marco de la ley de Universidades Privadas. A partir de ese año, el Instituto que estaba conformado por las Escuelas de Filosofía, de Letras, de Lengua y Literatura Alemanas, de Historia y los Departamentos de Medicina y Lengua Inglesa, fue incorporando nuevas ofertas educativas. En 1960 se creó la Escuela de Ciencias de la Educación y el Departamento de Folklore con su Escuela “Juan Alfonso Carrizo”; en 1961 la Escuela de Economía y Administración, que en 1962 alcanzó el rango de Facultad;

en 1963 la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales y en 1964 la Facultad de Humanidades y la Facultad de Ingeniería.

Atento a este crecimiento disciplinar, en el año 1965, fue reconocida como Universidad por el Estado Nacional, mediante Decreto N° 6257, ello dentro del marco de la Ley de Universidades Privadas y Provinciales N° 17604 y en carácter de autorización provisoria. Formaban parte de la UNSTA las Facultades de Humanidades, de Economía y Administración, de Derecho y Ciencias Sociales y de Ingeniería Industrial y el Departamento de Extensión.

En el año 1970 comienza un nuevo periodo que se caracteriza por recibir de la Orden de Predicadores el legado del Convento del Santísimo Rosario, que de este modo se convirtió en claustro universitario. En 1974 se creó el Centro Universitario de Concepción (CUC). En 1975 la UNSTA incorpora al Centro de Estudios Institucionales de la Orden de Predicadores ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, con las Facultades de Filosofía y Teología. En el año 1978 se logra el reconocimiento definitivo como Universidad (IA, p.3).

En el año 1983 se comenzó a dictar la primera carrera de posgrado de Maestría en Informática.

En el año 1985 el Gobierno Nacional no renovó el subsidio que se le había otorgado por Decreto del Poder Ejecutivo, lo que dio lugar a una severa reestructuración redimensionando todas sus estructuras. En 1990 asumió como Rector el primer laico que cubrió dicho cargo desde el nacimiento de la Institución y que significó una decisión importante en la marcha futura de la Universidad, que a partir de entonces se diferenciaba de otras Universidades Católicas al dar participación a laicos en funciones de gestión y en órganos de gobierno.

En 1993 la UNSTA participa por primera vez en el Consejo de Planificación Universitaria Regional, el que actualmente pasó a denominarse Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior (CPRES). En 1997 los Frailes de la Orden de Predicadores realizan sus estudios filosóficos en la carrera de Filosofía que se dicta

en la sede Central en San Miguel de Tucumán, dejando de hacerlo en la Sede Buenos Aires.

En el año 1999 se adquiere un predio de 16 hectáreas en la ciudad de Yerba Buena para construir el futuro campus de la Universidad. En los años 2003 y 2004 se reactiva la oferta de posgrado, dictándose nuevamente la Maestría en Informática que había sido interrumpida en el año 1991, la Maestría de Dirección y Administración de Empresas y la Maestría en Magistratura y Gestión Judicial. En el año 2007 la UNSTA se instala en el campus universitario de Yerba Buena al ponerse en funcionamiento el edificio que conformó la primera etapa del proyecto y que comenzó a construirse en el año 2005. En el año 2011 se produce la última modificación a los Estatutos, siendo por lo tanto el que rige los destinos actualmente.

Contexto local y regional

La UNSTA desarrolla sus actividades académicas, que incluyen la docencia, investigación y extensión, en la Provincia de Tucumán y tiene una Sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde funciona la Facultad de Filosofía y el Centro de Estudios de la Orden de Predicadores (CEOP). El CEOP tiene origen en el año 1724, y fue incorporado a la Universidad en el año 1975 por Resolución del Ministerio de Educación de la Nación, con la observación de que mantenga a través del tiempo su identidad propia y un estatus especial dentro de la Universidad (IA, p.16). Si bien ello no se ve reflejado formalmente en el texto del Estatuto de la Universidad, vigente desde el año 2011, sí se verifica en los hechos a través de las observaciones y constataciones realizadas por los miembros del Comité de Pares Evaluadores.

La sede central de la UNSTA se encuentra en la ciudad de San Miguel de Tucumán. En un edificio de gran envergadura del casco céntrico se desarrollan las actividades de las Facultades de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales, la Facultad de Economía y Administración, la Facultad de Humanidades, el Departamento de

Formación Humanística-Cristiana y el área Administrativa de mayor significación de la Universidad.

Además cuenta con un campus universitario de 16 hectáreas en la localidad de Yerba Buena, distante aproximadamente a 10 km del centro de San Miguel de Tucumán, en donde funcionan las Facultades de Ingeniería y de Ciencias de la Salud. Cabe señalar que uno de los objetivos finales de la Universidad es lograr instalarse con casi la totalidad de sus Facultades y otras dependencias en este predio y en tal sentido existe un proyecto de desarrollo que llegará a la construcción edilicia cercana a los 40.000 metros cuadrados cubiertos, de los cuales actualmente han sido ejecutados aproximadamente un 15%.

Ambas localizaciones que conforman la Sede Central configuran la oferta educativa de interés principal para la zona del Gran San Miguel de Tucumán que abarca además las localidades de Banda del Río Salí, Las Talitas, Alderetes, Tafi Viejo y El Manantial. En la misma provincia tiene sede en la ciudad de Concepción, distante a 80 km de la capital, en la cual se dictan carreras pertenecientes a las distintas Facultades con asiento en San Miguel de Tucumán y Yerba Buena. Abarca en este caso como zona de influencia el sur de la provincia, en especial a las localidades de Monteros, Aguilares, Alberdi y otras poblaciones menores.

La UNSTA financia sus actividades a través del cobro de aranceles a los estudiantes para las carreras de grado y posgrado.

Se pudo constatar en las distintas reuniones mantenidas durante la visita con los estudiantes y miembros de la comunidad vinculados con la Universidad, el alto grado de consideración que se tiene de la UNSTA. Para los estudiantes esta consideración se basa en la sólida formación académica que ellos perciben que reciben, en la formación humanística que está presente en todas las carreras, ambos aspectos que priorizan con relación a la misma oferta educativa de otras instituciones de educación superior a la cual pueden acceder y en la comprensión de la situación socio-económica de cada uno de ellos. Se destaca en este sentido el programa de becas aplicado y en especial para los estudiantes

con mayores dificultades económicas de la Sede Concepción. En cuanto a los miembros de la comunidad regional fue posible constatar un alto grado de reconocimiento hacia la UNSTA por parte de distintos organismos y organizaciones no gubernamentales.

Misión y Proyecto Institucional

En el Estatuto de la Universidad y en base a la Constitución Apostólica sobre las Universidades Católicas Ex Corde Ecclesiae, publicada en 1990, se especifican la misión institucional y los objetivos que desea alcanzar la UNSTA.

Su Estatuto, en el artículo 3º, declara que la Universidad tiene como finalidad proporcionar una formación humanística y profesional en las Ciencias, Artes y Técnicas, para contribuir a la promoción de la cultura y la formación de personas responsables, con conocimiento de ética, solidarias, capaces de mejorar la calidad de vida y consolidar el respeto a las instituciones de la República.

Por otra parte el artículo 5º, que se basa en la Constitución Apostólica señalada, especifica que la UNSTA debe caracterizarse por su inspiración cristiana, por la promoción de una reflexión continua a la luz de la fe católica y por fidelidad al mensaje cristiano, tal como es presentado por la Iglesia.

Teniendo en cuenta la pertenencia a la Orden de Predicadores de Padres Dominicos, el artículo 6º del Estatuto especifica que siendo Santo Tomás de Aquino su maestro y modelo, y su enseñanza está orientada a obtener una integración sistemática del saber, que tiene como expresión máxima la interdisciplinariedad.

La Universidad mediante RR N° 502/12 fija objetivos para un plan estratégico que comprende el periodo 2013-2017, y del que participan miembros de la Junta de Gobierno, del Consejo Superior y miembros de la comunidad universitaria, en especial las autoridades unipersonales del área central y de las unidades académicas. Tiene como objetivos y acciones estratégicos los siguientes:

Objetivo N° 1°: Lograr la formación integral de los alumnos a través del desarrollo de un nuevo modelo académico, basado en la organización disciplinar y en la integración del saber. Para ello las acciones estratégicas que se definen son la integración del saber en los procesos de formación; la integración disciplinar en el desarrollo de los procesos de formación de los estudiantes y que los saberes deberán ser comunes a todos los alumnos de la UNSTA.

Objetivo N° 2: Consolidar la calidad académica integral mediante políticas dirigidas al fortalecimiento del claustro docente y calidad de las infraestructuras. En este caso las acciones estratégicas que se definen son: velar por la calidad integral en los procesos de formación, investigación y extensión, atendiendo la participación plena de docentes y alumnos y velar por la calidad de las estructuras de servicios y apoyo académico.

Objetivo N° 3: Poner en marcha un modelo de gestión, adecuado al nuevo Estatuto de la Universidad. En este caso las acciones estratégicas se centran en: modernizar los procedimientos de gestión institucional; y reorganizar las funciones y procesos administrativos-académicos y administrativos propiamente dichos de la Universidad que tengan como finalidad lograr la eficacia y eficiencia de la gestión.

Para cada una de las acciones estratégicas fueron designados responsables que tendrán a su cargo llevar adelante las actividades y tareas específicas para lograr los objetivos planteados.

En entrevistas realizadas por el CPE se pudo constatar que la comunidad universitaria tiene conocimiento de la misión de la Universidad; en cuanto a los objetivos que han sido fijados por el plan estratégico de desarrollo para el periodo 2013-2017, los mismos son conocidos por los funcionarios e integrantes de los cuerpos colegiados de la conducción de la Universidad. Se verifica que existe un alto grado de aceptación y que en los hechos se están encarando las distintas actividades y tareas en pos de llegar a cumplimentar con dicho plan.

No obstante lo señalado anteriormente no se ha podido constatar que exista un documento único que incorpore acciones, metas y plazos que configuren de una manera sistemática un plan estratégico. Solo existen acciones instrumentadas no integradas, por lo que habiendo transcurrido 2 años desde su aprobación, no se ha cumplimentado el Art. N° 2 de la RR N° 502/12.

Gobierno y gestión

A los fines de entender los mecanismos decisorios dentro de la Universidad para la adopción de políticas generales de gobierno y gestión, se señala que al tratarse de una institución universitaria privada de carácter Católica y Dominicana, su organización responde a normas y lineamientos provenientes de la Orden de Predicadores y de la Constitución Apostólica.

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino ha alcanzado la autonomía institucional requerida por el artículo 29° de la Ley de Educación Superior. Los docentes intervienen en órganos de conducción (Consejo Superior y Consejos Académicos).

La UNSTA ha dictado y reformado su Estatuto con comunicación al Ministerio de Cultura y Educación, en el que define sus órganos de gobierno y establece sus atribuciones.

Asimismo, respecto a las atribuciones académicas previstas en el artículo 29 para crear carreras; formular planes de estudio, de investigación y extensión; otorgar grados académicos y títulos habilitantes; establecer el régimen de admisión, permanencia y promoción de alumnos, entre otras; la Institución también ha alcanzado su autonomía.

Organización

El Estatuto vigente presenta como estructura de organización del gobierno y para la gestión de la Universidad la siguiente:

- a) Cuerpos Colegiados: Junta de Gobierno, Consejo Superior y Consejos Académicos de las Facultades y Consejo de Investigación de la Universidad.
- b) Autoridades Superiores: Gran Canciller, Rector, Vicerrectores de Área, Vicerrector de Formación, Decanos de Facultades y Director de Pastoral.

- c) Otras autoridades con rango estatutario: Secretario General, Secretario Académico y Administrador General.

En función a la estructura de organización, plasmada en el Estatuto, se enuncian a continuación, las atribuciones y funciones de cada uno de ellos.

Conducción académica

El Rector es la máxima autoridad ejecutiva y representante legal, le corresponde la conducción general y académica de la Universidad, dura cuatro años en su función, pudiendo ser renovada su designación por un periodo. Este importante cargo de conducción es ocupado desde hace ya muchos años por un laico.

Las atribuciones están especificadas en el Art. N° 16 del Estatuto, entre las que se destacan las siguientes:

- I. Convocar y dirigir el Consejo Superior.
- II. Dirigir, coordinar y promover la actividad docente, científica y administrativa, para ello está facultado para:
 - a) Presentar candidatos para ocupar cargos de Decano a la Junta de Gobierno.
 - b) Designar y remover los profesores y auxiliares docentes.
 - c) Crear, fusionar o cerrar unidades administrativas o de servicios y designar o remover al personal administrativo de cualquier jerarquía.
 - d) Velar por la calidad de la docencia y de los proyectos de investigación científica y tecnológica.
 - e) Designar a los Secretarios de la Universidad con acuerdo de la Junta de Gobierno.
 - f) Ejecutar la política de recursos humanos y aplicar la estructura de remuneraciones y beneficios para el personal, definidas por la Junta de Gobierno.
 - g) Proponer a la Junta de Gobierno la creación o cierre de unidades académicas o carreras, previo acuerdo con el Consejo Superior.

- I. Proponer a la Junta de Gobierno el régimen de aranceles, descuentos y becas y presentar a la misma el presupuesto anual, su correspondiente plan de acción y velar por su cumplimiento una vez aprobado.
- II. Suscribir acuerdos o convenios y si estos generan recursos proponer a la Junta de Gobierno el destino de los mismos, como así también dirigir las actividades que signifiquen recaudación de recursos extraordinarios.

En caso de ausencia temporal, será reemplazado por el Vicerrector de Formación, el cual quedará interinamente en el cargo en el caso de vacancia, ello hasta tanto asuma el cargo un nuevo Rector por terminación del mandato o el Gran Canciller designe uno interino.

Para llevar a cabo sus atribuciones y funciones, debe designar al Secretario General y al Secretario Académico de la Universidad, con acuerdo de la Junta de Gobierno, cargos previstos en el Estatuto y en el que se fijan sus competencias. Cabe señalar al respecto que esta circunstancia quizás tenga que ser analizada en el futuro, cuando se decida la modificación de los Estatutos adaptándolos a la organización definitiva, ya que por lo general es más flexible y adecuado que el Estatuto no incluya taxativamente qué secretarios debe tener el rectorado y cuáles son sus atribuciones. Se posibilitaría la designación de distintos secretarios, por ejemplo poder designar un Secretario de Investigación o de Extensión, fijándole vía reglamentación sus atribuciones.

El Secretario General tiene como misión asegurar una adecuada articulación entre los niveles de gobierno de la UNSTA, las unidades académicas y las unidades funcionales (artículo 22 del Estatuto). Sus atribuciones son, entre otras, la de supervisar y coordinar el accionar de la Secretaría Académica y de la Administración General; supervisar la elaboración del presupuesto consolidado y su ejecución; organizar las instancias internas de evaluación institucional y elaboración de indicadores de gestión y verificar la correcta aplicación de las políticas

arancelarias, de descuentos y becas. Actualmente están a su cargo las dependencias de Despacho, la Dirección de Comunicaciones Institucionales y el programa Info UNSTA.

El Secretario Académico tiene como misión asegurar el cumplimiento de la política institucional y asistir a las distintas unidades académicas y demás instancias en las que se desarrollan actividades de docencia, investigación y extensión (artículo 24). A su cargo tiene, entre otras atribuciones, la de asesorar al Rector en materia de incorporación, evaluación, promoción y remoción de profesores y auxiliares docentes; intervenir en la evaluación de la calidad académica de las actividades de enseñanza e investigación; presidir el Consejo de Investigación; promover acciones para mejorar la calidad académica y dinamizar la labor de investigación de las distintas unidades académicas.

Para llevar a cabo todas estas tareas la Secretaría tiene en funcionamiento la Subsecretaría de Asuntos Académicos e Investigación, la Subsecretaría de Coordinación Académica, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales, la Dirección General de Registro y Control del Alumno y la Dirección General de Biblioteca. Además, tiene al Consejo de Investigación como órgano asesor (IA, p. 153). Este Consejo está previsto en el artículo 49 del Estatuto, en el cual se especifica que es un órgano asesor del Rectorado (artículo 50).

En resumen puede señalarse que bajo su responsabilidad existe un importante volumen de incumbencias y que dado el desarrollo, crecimiento y complejidad de las acciones de docencia, investigación y extensión que tiene a su cargo, es probable que su función se vea superada en los hechos, tal como lo reconoce la propia Institución en su IA (p. 39) Al respecto, sería conveniente que se analice la posibilidad de desconcentración de la gestión.

El Artículo N° 18 del Estatuto incorpora los cargos de Vicerrectores de Área que asistirán al Rector en la conducción de la Universidad. Son designados por el Gran Canciller a propuesta de la Junta de Gobierno.

Al designarlos, se les especificarán la misión, funciones del cargo y duración del mandato.

Cabe acotar al respecto que a la fecha de la evaluación externa no se había designado ninguno. Por lo tanto, en función a la situación actual de la organización, debería analizarse si se mantendrán estas figuras, previendo el desarrollo futuro que podría llegar a alcanzar la Universidad.

En la autoevaluación se especifica que el Vicerrector de Formación está incluido en esta categoría (IA, p. 37), pero tiene rango estatutario separado con misión y funciones específicas en el Título VI.

El Consejo Superior es un órgano que tiene como misión asegurar la adecuada coordinación en la aplicación de las políticas universitarias por parte de las unidades académicas e impulsar la mejora de las prestaciones en docencia, investigación y extensión. A diferencia de lo habitual en el ámbito universitario no es el máximo órgano de gobierno y conducción y tiene en algunos casos funciones legislativas y, en otros casos, de asesoramiento. No emite resoluciones sino que los asuntos que eventualmente aprueba son elevados al Rector o Junta de Gobierno para el dictado de las mismas.

Está integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos como titulares de las unidades académicas, el Director de Pastoral, el Secretario General, el Secretario Académico, el Director del Departamento de Formación Humanística-Cristiana y tres titulares docentes en representación de su claustro.

El Rector preside las sesiones y para reunirse se requiere un quórum de la mayoría de sus miembros, adoptándose las decisiones por el voto de la mayoría de los presentes, salvo el caso de que se requiera un quórum o mayoría especial, lo cual se determina vía reglamento interno.

Dentro de las funciones legislativas están las de aprobar el reglamento de funcionamiento de las Facultades y sus Consejos Académicos, los planes de estudio y sus modificaciones y los requisitos académicos para la admisión, ingreso, promoción o separación de

alumnos; también aprueba el calendario académico. Dicta además su reglamento interno y el reglamento del Tribunal Académico.

Con respecto a las funciones de asesoramiento propone a la Junta de Gobierno, a través del Rector, la creación, fusión o cierre de unidades académicas y la creación o discontinuidad de las carreras de grado y posgrado; analiza el proyecto de presupuesto anual y el correspondiente plan de acción anual, formulando las sugerencias que estime convenientes para su aprobación por parte de la Junta de Gobierno. Al respecto se considera que dado que la Junta de Gobierno puede estar constituida por no académicos, las propuestas académicas del Consejo Superior a aquella deberían ser vinculantes.

Dentro de las funciones ejecutivas, le corresponde realizar el seguimiento de los aspectos académicos de los planes estratégicos y del correspondiente plan de acción, como así también elaborar el Código de Ética y elevarlos a la Junta para su aprobación.

El funcionamiento del Consejo Superior está establecido a través de un reglamento interno, sin embargo el vigente data de 1998 (RR N° 29/98) y tampoco se ha adecuado al Estatuto modificado en el año 2011. Por lo tanto, muchos de los articulados de la resolución mencionada no tienen vigencia y sí algunos de ellos, tales como los que regulan sobre las mayorías especiales, el que dispone que las sesiones no serán públicas, el derecho que tiene el Rector a doble voto en caso de empate, la potestad de veto de éste, la cual debería ser analizada en función de que tiene el derecho de votar.

Existen además otras resoluciones rectorales que reglamentan el modo de elección y participación de los docentes en el Consejo Superior (RR N° 376/01 y la N° 433/04) que, en función de lo constatado por parte del CPE, continúan en vigencia. Por lo expresado y estando en vigencia el nuevo Estatuto, es necesario que el Rector dicte un reglamento actualizado que regule el funcionamiento del Consejo Superior.

El Decano tiene como responsabilidad la de dirigir, coordinar y promover la actividad de docencia, investigación y extensión en el

ámbito de su unidad académica; la dependencia funcional es con el Rector y lo designa la Junta de Gobierno. La duración de su mandato es por el término de tres años, pudiendo ser reelegido por sólo un período.

El artículo N° 33 del Estatuto asigna las funciones de los Decanos, siendo las principales, entre otras las de: dirigir la Facultad en el aspecto académico, administrativo y disciplinario; proponer al Consejo Superior la creación o cierre de carreras de grado y posgrado; proponer al Rector la designación de docentes y su remoción, previo acuerdo del Consejo de la Facultad; compatibilizar con el Secretario General el proyecto de presupuesto y controlar el cumplimiento del mismo una vez asignado; proponer al Rector el nombramiento y remoción del Secretario Académico de la Facultad; informar a la Junta de Gobierno, Rector, claustro de Profesores, sobre la marcha de la Facultad y receptar sus sugerencias; proponer al Rector la firma de convenios de colaboración con instituciones académicas del país o del exterior; supervisar la evaluación del claustro y elevar propuestas de jerarquización y dedicación.

Del Decano depende el Secretario Académico de la Facultad, que es designado por el Rector a propuesta del mismo; este Secretario tiene asignadas sus funciones vía Estatuto, las cuales se circunscriben a la parte académica del cuerpo docente, colaborando además con la planificación académica y en la organización administrativa. Al igual que lo señalado en el caso de los Secretarios del Rectorado y ante una eventual modificación del actual Estatuto, debería analizarse la eliminación expresa de este cargo en el mismo, agregando en el artículo que otorga competencias al Decano la de poder proponer al Rector, para su designación, al Secretario Académico y otros secretarios que pudieren ser necesarios en función al crecimiento y desarrollo de la Facultad y vía reglamentaria establecer las funciones de los mismos.

Los Consejos Académicos son órganos colegiados de asesoreamiento del Decano, presidido por éste, e integrado por docentes elegidos de acuerdo a la reglamentación interna de cada uno de ellos. Para su

funcionamiento se requiere la presencia de la mayoría de sus miembros. El Estatuto no aclara el tipo de mayoría que se necesita ni cómo se toman las decisiones, por lo que se debe especificar vía reglamento interno.

Prácticamente no tiene facultades decisorias de última instancia, salvo la de dictar su propio reglamento interno. En el Art. N° 33 del Estatuto se especifican sus atribuciones entre las cuales se destacan las siguientes:

- Aconsejar y proponer al Decano cuanto estime conveniente para la gestión académica, administrativa y disciplinaria.
- Redactar el reglamento de funcionamiento de la Facultad elevándolo al Consejo Superior para su aprobación.
- Proponer al Decano la apertura o cierre de carreras.
- Aprobar las propuestas de designación de docentes que el Decano elevará al Rector.
- Participar en el análisis del proyecto de presupuesto anual de la Facultad.
- Participar en el análisis de los proyectos de extensión y difusión cultural de la Facultad.
- Propiciar la formación y capacitación docente y las actividades interdisciplinarias y de integración del saber.

Cabe acotar que si bien los Consejos Académicos tienen que dictar su propio reglamento interno, tampoco en estos casos se han actualizado en función del Estatuto aprobado en el año 2011, por lo que se hace necesario que cada uno de ellos encare la tarea, en base a los antecedentes y partes pertinentes de los que actualmente rigen, de dictar los reglamentos de funcionamiento interno y redactar los reglamentos de funcionamiento de las Facultades y elevarlos al Consejo Superior para su aprobación.

La UNSTA como Universidad católica, tal cual se expresa en su misión, le asigna suma importancia, además de la formación profesional, a la formación humanística-cristiana, la cual se ve materializada para todas las carreras, dentro de las currícula y también en el quehacer diario de sus actividades. Para ello, el Estatuto, en el Título VI denominado

“De la Integración del Saber y Servicio Pastoral”, establece el cargo de Vicerrector de Formación, al cual le da singular importancia ya que es el reemplazante del Rector. Su función es la de asistir a éste en la realización de la misión, coordinando fundamentalmente las acciones orientadas a la formación cristiana y a la integración del saber entre los miembros de la comunidad universitaria.

Sus competencias están especificadas en el Art. N° 27 del Estatuto, entre las que se destacan la de participar en la elaboración de planes de estudio y programas analíticos de las asignaturas; tiene participación en acciones que procuren la formación docente y en los comités de evaluación de los mismos para su ingreso o promoción; integra el Consejo Superior y participa con voz en las reuniones del Consejo de Investigación. Es designado por el Gran Canciller y tal designación recae en un Fraile perteneciente a la Orden de los Predicadores; su mandato es por cuatro años pudiendo serlo por un período más. Se recomienda que entre los requisitos para ser designado se incluya que debe contar con título universitario y trayectoria académica. Para llevar adelante su tarea tiene la colaboración de la Dirección de Pastoral y del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana que orgánicamente dependen del él.

La Dirección de Pastoral está a cargo de un Fraile de la Orden de los Predicadores, que es designado por el Gran Canciller. Su mandato es por tres años pudiendo ser designado por un nuevo período. Integra el Consejo Superior y sus competencias se establecen en el Art. N° 29 del Estatuto. Tiene a su cargo la Pastoral Universitaria, que es un servicio de la Orden de los Predicadores a toda la comunidad de la UNSTA para promover la formación en la fe católica en diálogo con la ciencia y la cultura. Para tal fin cuenta con un equipo de trabajo compuesto por Frailes y estudiantes universitarios, previéndose incorporar en el futuro a los docentes y personal no docente. Se recomienda que entre los requisitos para ser designado se incluya que debe contar con título universitario y trayectoria académica.

También está a cargo de esta dirección el área de deportes y recreación, teniendo actualmente como objetivo el de lograr una mayor integración con el Departamento de Formación Humanístico-Cristiana. La organización del deporte está a cargo del Administrador del Campus Yerba Buena y está coordinada por un profesor de educación física. La UNSTA participa de las olimpiadas de Universidades católicas desde hace ya 11 años sin interrupciones.

El Departamento de Formación Humanístico-Cristiana está conducido por un Director que estatutariamente tiene rango de Decano y en consecuencia tiene las mismas atribuciones y forma parte del Consejo Superior. Es designado por el Gran Canciller y su mandato es por tres años pudiendo ser designado por un nuevo período. A cargo del mismo está la responsabilidad del dictado de las asignaturas comunes tendiente a lograr el objetivo de la formación humanística, ética y teológica.

En el actual proyecto de reorganización, hacia un modelo académico basado en disciplinas, este departamento estará bajo la órbita de la Facultad de Humanidades, dejando de depender del Vicerrector de Formación.

El Consejo de Investigación está previsto en el Art. N° 49 del Estatuto y es un órgano asesor y colaborador del Rector. Está integrado por el Secretario Académico, quien lo preside, y cuatro profesores o investigadores de la UNSTA designados por el Rector, previa consulta al Consejo Superior, con un mandato de tres años pudiendo ser elegidos por nuevos períodos, participando también con voz y sin voto el Vicerrector de Formación.

Su misión consiste en la promoción de investigaciones que contribuyan a la generación de conocimientos científicos y tecnológicos de calidad, alentando su transferencia no sólo a la comunidad científica sino también a los sectores socio-económicos del país y del exterior.

Si bien este es un cuerpo colegiado de asesoramiento del Rector, en el organigrama actual está ubicado como órgano asesor del Secretario Académico.

Gobierno de la Asociación Civil

El Gran Canciller es la autoridad suprema de la Universidad, cargo que ejerce el Prior Provincial de la Provincia Argentina de San Agustín de la Orden de los Predicadores, quien representa a la UNSTA ante las autoridades eclesíásticas y vela por la fidelidad de la Institución. Las competencias de su función en el ámbito de la Universidad, entre otras, están definidas en el Art. N° 12° del Estatuto y son las de designar y remover a los integrantes de la Junta de Gobierno que no lo fueren por derecho propio, designar al Rector, Vicerrectores, Director de Pastoral y al Director del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana. Además debe dar su consentimiento para la enajenación total o parcial de bienes, para la constitución de cualquier gravamen sobre ellos y para la aceptación de donaciones. También posee como atribución la de aprobar las modificaciones al Estatuto que son elevadas por la Junta de Gobierno.

Su función, tal cual lo establece el Estatuto, no es de carácter decisorio con respecto a la marcha de la Universidad, pero tiene a su cargo el seguimiento de la institución y de su accionar dentro de la comunidad donde se inserta, fundamentalmente en lo que hace al acompañamiento pastoral de la comunidad universitaria por lo que su investidura es respetada por todos los estamentos que la componen.

La Junta de Gobierno es el órgano colegiado de mayor jerarquía que fija las pautas y políticas institucionales de tipo académico, administrativo y económico-financiero. Es presidido actualmente por el Regente de Estudios de la Orden, pero puede ser presidido por algún otro religioso perteneciente a ésta designado por el Gran Canciller. Está integrado además por el Rector y Consejeros con un número no inferior a cuatro ni superior a seis, designados por el Gran Canciller, por el término de tres años.

Las atribuciones están especificadas en el artículo 14° del Estatuto, y las principales son:

- a) Determinar los objetivos estratégicos; aprobar el plan de desarrollo y los planes de inversión.
- b) Proponer al Gran Canciller los candidatos a Rector y Vicerrectores de áreas y solicitar su remoción.
- c) Designar a los Decanos de Facultad y al Administrador General.
- d) Aprobar la apertura o cierre de Sedes, Unidades Académicas y Carreras; las políticas de recursos humanos y la estructura de las remuneraciones; la política de aranceles, descuentos y becas para los alumnos.
- e) Fijar las pautas para la preparación del presupuesto anual y plan de acción correspondiente, aprobarlo y controlar su ejecución y aprobar los estados contables y considerar la memoria anual.
- f) Redactar las propuestas de modificación de los Estatutos y aprobar la reglamentación del mismo.

Es necesario señalar que la Junta de Gobierno debe considerar como vinculantes las decisiones en materia académica asumidas por las autoridades de la Universidad. La LES establece, en su artículo N° 29, que las instituciones universitarias tienen autonomía académica e institucional. Las instituciones universitarias privadas, además, deben constituirse como asociaciones o fundaciones sin fines de lucro, pero los órganos de gobierno de estas entidades no deben atribuirse las decisiones académicas. Las reformas del Estatuto en sus aspectos académicos, la expedición de títulos y los reglamentos académicos corresponde que sean elaborados y aprobados por los órganos de gobierno académico de la Institución.

Este cuerpo colegiado rige su funcionamiento, según dispone el Estatuto, en base al reglamento interno que el mismo cuerpo debe dictar. El reglamento vigente es el aprobado por RR N° 025/98. Al haber sido modificado el Estatuto en el año 2011, el reglamento está desactualizado y no conforme a las normas que establece, por lo cual se hace necesaria su actualización.

De acuerdo con el reglamento, la Junta funciona con un quórum constituido por la mayoría simple de sus miembros y las decisiones se toman con la mayoría simple de los presentes; el Presidente tiene voto doble en caso de empate y, también, tendrá derecho a veto, en cuyo caso deberá informar al Gran Canciller.

En función a las atribuciones conferidas, durante el transcurso del año académico su labor se centra en prestar la debida atención al aspecto presupuestario, no sólo fijándolo sino también controlando su ejecución en base a los informes que le son suministrados periódicamente por el área administrativa específica. En muchas ocasiones la Junta se reúne con el Consejo Superior y en ellas los Decanos informan de la marcha de sus respectivas unidades académicas.

Un aspecto que llama la atención es que quien preside la Junta de Gobierno no tiene asignada otra función dentro del Estatuto, se hace mención sólo en el Art. N° 3 y no en los artículos siguientes, por lo que se infiere que el Regente de Estudios participa de las instancias universitarias únicamente cuando se reúne la Junta de Gobierno y que su función principal se circunscribe a la Provincia Argentina de San Agustín de la Orden de los Predicadores.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa está a cargo de un Administrador General cuyas competencias están establecidas estatutariamente. Es nombrado por la Junta de Gobierno por el término de cinco años, pudiendo ser designado por un nuevo período. La duración de su mandato supera a la de los cargos del gobierno universitario; tiene como objetivo velar por el patrimonio y los recursos con la continuidad necesaria para este cometido, y se prevé la posibilidad de que la Junta de Gobierno revise su desempeño cada cinco años según se expresa en el IA (IA, p. 40). Tal como está redactado el Estatuto, y ello se aplicaría para otros cargos ya analizados, al decir “pudiendo ser designado por un nuevo período” se podría interpretar que no superaría los 10 años como tal,

lo que se contradice con el objetivo apropiado de la continuidad, salvo que la interpretación del texto “pudiendo ser designado por un nuevo periodo” implique la renovación indefinida.

Sus competencias están establecidas en el Art. N° 60 del Estatuto. Se destacan las siguientes:

- Confeccionar las instrucciones para la elaboración de los presupuestos de las distintas unidades académicas y áreas, sobre la base de las pautas presupuestarias decididas por la Junta de Gobierno.
- Elaborar el presupuesto consolidado y elevarlo al Secretario General con el plan de acción y las recomendaciones pertinentes.
- Controlar la ejecución presupuestaria elaborando informes periódicos.
- Organizar y supervisar la administración en las distintas unidades académicas.
- Coordinar la evaluación periódica del desempeño del personal de planta permanente.
- Velar por el adecuado mantenimiento edilicio de las distintas sedes de la Universidad y supervisar la realización de obras.

Para llevar a cabo la tarea administrativa, que es casi toda centralizada, cuenta con las siguientes dependencias:

- Dirección General Contable
- Dirección General de Personal
- Dirección Económico-Financiera
- Dirección de Presupuesto
- Dirección de Compras
- Dirección de Ejecución y Control de Obras
- Dirección de Intendencia.

La atención administrativa del Campus de Yerba Buena corresponde al Delegado; en el caso del Centro Universitario de Concepción (CUC) está a cargo del Administrador y en la Sede Buenos Aires corresponde al Decano-Moderador.

Infraestructura y equipamiento

Infraestructura edilicia

La UNSTA desarrolla sus actividades en inmuebles propios, en franco proceso de expansión, y ajenos, alquilados o cedidos por convenios.

Sede Central: El edificio principal está ubicado en San Miguel de Tucumán y alberga al Rectorado, Facultades de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales, Humanidades, Economía y Administración, Departamento de Formación Humanista-Cristiana y departamentos administrativos e informáticos. Posee aulas, laboratorios, anfiteatro y auditorium. Superficie cubierta aproximada 8.000 m².

En un anexo contiguo se ubican la Biblioteca, Editorial e Instituto de Investigaciones Históricas con una superficie de 827 m². Estos inmuebles pertenecen a la Orden de los Predicadores, propietaria de la Universidad.

Estos dos edificios se encuentran en buenas condiciones para el desarrollo de las actividades de docencia, extensión e investigación, aunque se pueden constatar algunas deficiencias en cuanto a las normas de seguridad tales como señalización insuficiente e incompleta, apertura incorrecta de puertas, problemas de accesibilidad y salidas de emergencia.

También integra la Sede Central el Campus Yerba Buena donde funcionan la Facultades de Ingeniería y de Ciencias de la Salud, actividades de extensión y oficinas administrativas. Sobre una superficie de 16 hectáreas se han construido 2 módulos (que representan el 15% aproximadamente del proyecto del Arq. César Pelli de 40.000 m² cubiertos) con una arquitectura moderna y equipamiento importante. Existen aulas, laboratorios y anfiteatro. Es propiedad de la Universidad. Si bien sus instalaciones están en muy buenas condiciones para el desarrollo de las distintas actividades de docencia, investigación y extensión, adolecen de algunos problemas de seguridad: salidas de

emergencia, elementos de seguridad de laboratorio, acceso a las aulas, señalización de puntos de evacuación.

Sede Concepción: El Centro Universitario Concepción cuenta con dos edificios (uno de los cuales tiene un inmueble anexo), una huerta y un predio de 6 hectáreas que se destinará a la construcción del futuro campus de esta Sede.

El edificio principal cuenta con 2.000 m², es de propiedad del Obispado de la Diócesis de la Santísima Concepción y ha sido cedido a la UNSTA hasta el año 2044. Conserva su estructura original, lo cual limita su funcionalidad. Ha sido adaptado para el desarrollo de las distintas actividades y los espacios se encuentran en un buen estado de conservación y uso, pero el hecho señalado de la limitación se ve reflejado por ejemplo en la falta de ascensor a pesar de tener espacios de uso en planta alta.

Otras actividades se desarrollan en un edificio alquilado, donde existen también aulas, laboratorios y oficinas que conforman una superficie total aproximada de 800 m², alquilado a la Sociedad Sirio Libanesa, encontrándose en buenas condiciones de funcionamiento con algunas deficiencias en cuanto a accesibilidad y seguridad.

La UNSTA cuenta con un inmueble destinado a huerta con un aula rural de 50 m² propiedad del Arzobispado.

Cabe señalar que el hecho de haber adquirido un predio de 6 hectáreas significa que las autoridades son conscientes de las limitaciones de la funcionalidad de los edificios que ocupa la Universidad y de no ser propietaria de estos inmuebles.

Sede Buenos Aires: La Sede Buenos Aires funciona en un edificio ubicado en la zona centro del área metropolitana perteneciente a la Orden de los Predicadores; en el mismo se lleva a cabo el dictado de clases para los estudios de Filosofía y Teología y comparten los espacios con el Centro de Estudios de la Orden de los Predicadores (CEOP), donde funciona también la Biblioteca.

Es un edificio de 1.000 m² de antigua construcción con adecuados espacios para atender las distintas necesidades en relación a la cantidad

de estudiantes que cursan carreras y a los religiosos que llevan adelante su formación específica. No obstante, también se presentan dificultades de funcionalidad y seguridad, por ejemplo tener espacios en planta alta y no poseer ascensor.

Plan de desarrollo en infraestructura edilicia

La UNSTA cuenta con un Plan Maestro diseñado por el Arq. César Pelli para Yerba Buena, pero no está incluido en el Plan Estratégico para el período 2013-2017. Como se mencionó, tampoco existe un plan de desarrollo en infraestructura edilicia para la Sede Concepción. La Universidad debería fijar metas para atender estas cuestiones.

Equipamiento tecnológico

La Universidad cuenta con una adecuada infraestructura tecnológica; al respecto posee un importante número de servidores que cubren las necesidades actuales; en cuanto al equipamiento para el desarrollo de actividades de docencia, investigación y extensión y otras, cuenta con aulas interactivas para la realización de video conferencias, laboratorios informáticos, laboratorios especializados en el área de química y dietotecnia, Cámara Gesell, islas de edición y sets de filmación del área de Comunicación, pizarras interactivas, servicio de Wi-Fi con acceso a Internet, un laboratorio informático móvil con provisión de hasta 30 netbooks, aulas multimedia con herramientas para el dictado de clases, instalaciones de fibra óptica, equipos SmartTV para agilizar y mejorar las comunicaciones y cámaras de seguridad con control permanente.

En función de lo constatado por el CPE se concluye que el equipamiento con que cuenta facilita y permite un desarrollo adecuado de las funciones de docencia y extensión, en todos los ámbitos en donde la Universidad realiza estas actividades. Para el caso de investigación la adecuación del equipamiento se analizará en el apartado correspondiente.

Sistemas informáticos

La dependencia encargada de los sistemas informáticos y de información es el Centro de Gestión y Producción de Sistemas de Información (CEGEPSI), que tiene a su cargo: el desarrollo de sistemas propios que son utilizados en la gestión académica y en la gestión administrativa, el manejo de la infraestructura de servidores, el soporte tecnológico y todo lo relacionado con la comunicación interna.

Al respecto se pueden mencionar los siguientes sistemas desarrollados o en proceso de desarrollo: autogestión de alumnos; gestión de designaciones de docentes; sistema de autorización y difusión de cursos y eventos; sistema de mesa de entradas; de resoluciones; módulo arancelario; sistema de órdenes de pago; sistema de compras; de administración de inventarios; sistema de encuestas; sistema de convocatoria a proyectos de investigación; sistema de emisión de certificados y títulos. En el caso de sistemas bajo licencia externa, se encarga de controlar y realizar el soporte respecto del funcionamiento del sistema de registración contable, del sistema de liquidación de haberes y el sistema de control de entrada con tarjeta. Todos estos sistemas facilitan las tareas pertinentes y brindan la información necesaria para la toma de decisiones, en especial se pudo constatar que el área contable-presupuestaria cuenta con una adecuada información en tiempo real que permite el control de gestión y que facilita la toma de decisiones relacionadas con una adecuada administración de los recursos para el sostenimiento de todas las actividades de la Universidad. La Universidad ha desarrollado el sistema InfoUNSTA que será considerado en el apartado de Gestión Académica.

Personal Técnico y Administrativo

La propia Universidad ha establecido el régimen de acceso y permanencia del personal como así también de designación y remoción. Al igual que los demás estamentos que conforman la comunidad universitaria el personal no docente demuestra un alto grado de pertenencia a la Universidad, destacando la impronta humanístico-cristiana que está presente no sólo en la formación de los estudiantes sino también en las actividades que ellos desempeñan. También se valora la estabilidad que brinda la Universidad como fuente laboral.

Las cuestiones laborales se resuelven a través de las decisiones de los órganos de conducción. A los fines de plantear las inquietudes generales del estamento, tienen formada una comisión especial, la que se contacta con las autoridades superiores.

Con la actual planta se cumplen las obligaciones y se llevan a cabo las tareas.

Gestión económico-financiera

La UNSTA es una institución sin fines de lucro bajo la forma jurídica de asociación civil, por lo que sus recursos se reinvierten para el cumplimiento de las actividades de docencia, investigación y extensión, además de la función implícita de la gestión económico-financiera. La casi totalidad de sus recursos son de carácter arancelario.

En este apartado, el objetivo es determinar el grado de continuidad de la Institución en relación a los riesgos financieros que asume. En otras palabras, determinar si puede garantizar financieramente a futuro la sustentabilidad de su proyecto educativo. Para ello se realiza un análisis *ex-ante* referido a la planificación financiera o gestión presupuestaria como intención política y finalmente un análisis *ex-post* consistente en el estudio de los estados contables anuales que son el documento oficial de la gestión financiera y que reflejan lo que realmente realizó la Institución.

Análisis ex ante: Gestión presupuestaria

El Gran Canciller en su carácter de máxima autoridad de la UNSTA es el que da su consentimiento para la enajenación de bienes, constitución de gravámenes y aceptación de donaciones.

La Junta de Gobierno es la encargada de fijar las pautas para la preparación del presupuesto anual, aprobarlo y controlar su ejecución. Ello incluye fijar la estructura de remuneraciones y beneficios al personal y establecer los aranceles, descuentos y becas para los alumnos como también aprobar los estados financieros anuales. Todo ello a propuesta del Rector, quien, además, puede suscribir convenios y si éstos generan recursos proponer a la Junta de Gobierno su destino.

El Secretario General supervisa la elaboración del presupuesto consolidado proveniente de las distintas áreas y el plan de acción anual

conforme a los lineamientos del Plan Estratégico Institucional y lo remite al Consejo Superior quien lo considera y eleva al Rector.

Por su parte, según su misión el Administrador General es quien confecciona las instrucciones específicas a las unidades académicas y funcionales para la elaboración de los respectivos presupuestos y sobre los lineamientos establecidos por la Junta de Gobierno. Además, vela por la veracidad de la información financiera, propone alternativas de inversión y controla la ejecución presupuestaria elaborando los respectivos informes.

Intervienen además, dependiendo del Administrador General, las Direcciones General Contable (imputaciones, contabilidad, liquidación de sueldos), Económico-financiera (cobro de aranceles y pagos de sueldos y proveedores), de Presupuesto (registración, control e informes presupuestarios), del Centro de Gestión y Producción de Sistemas de Información (desarrollo de software propios administrativos y académicos y comunicaciones internas), de Personal (aspectos administrativos, legales y fiscales), de Compras (sistema centralizado con escala de autorizaciones), de Ejecución y Control de Obras, de Intendencia (mantenimiento operativo y almacenamiento de insumos frecuentes), y las Delegaciones Campus Yerba Buena y Concepción (a cargo de Delegados) y Sede Buenos Aires (a cargo del Decano-Moderador).

Los Consejos Académicos de Facultades, amén de sus actividades académicas, participan del proyecto del presupuesto anual. Asimismo, el Consejo de Investigaciones propone al Rector la asignación de fondos para los proyectos de investigación.

La Institución tiene como uno de sus principales objetivos la informatización de los procesos administrativos para mejorar la gestión. En lo referente al presupuesto, ejecución presupuestaria y sistema contable ya ha sido implementado mediante desarrollos propios (sistemas de compras, de presupuesto, de órdenes de pago, sistemas varios académicos, etc.) y software comercial (sistema Bejerman

para liquidación de sueldos y contabilidad), que brindan adecuada información en tiempo real facilitando la toma de decisiones.

En el mes de diciembre se fijan los aranceles para el año siguiente, siendo política de la Universidad el mantenerlos constantes durante dicho periodo. En el mes de marzo se confirma la relación estudiantes-aranceles, que es el punto de partida para la elaboración del presupuesto definitivo que, luego de la tramitación reglamentaria, es aprobado por la Junta de Gobierno.

Cabe aquí destacar que la aprobación del presupuesto es posterior al inicio del periodo académico que va del 1 de marzo al 28 de febrero siguiente. Por ejemplo, el actual presupuesto 2015/16 a la fecha de la visita (junio de 2015) del CPE no había sido aún aprobado.

Por otra parte, cabe mencionar la no coincidencia entre el periodo que abarca el presupuesto con el periodo de los balances anuales, que se rigen por el año calendario.

Se trata de un presupuesto anual por el ciclo académico, no existiendo una presupuestación plurianual que se corresponda con el Plan Estratégico Institucional, o con el ciclo de inversiones necesario para culminar los proyectos de los Campus o bien con la duración del mandato del Rector.

Para su elaboración se utiliza el método incremental al tomar como base el presupuesto ejecutado anterior y se hace una proyección para el nuevo año. En base a esto y a la cantidad de alumnos se fijan los aranceles. Luego de la inscripción de los alumnos, se realiza el cálculo de ajuste de los costos anuales y se elabora el presupuesto definitivo. Para las nuevas actividades o proyectos se presupuesta base cero. Tiene un importante grado de desagregación que ofrece buena información.

El presupuesto y su ejecución brindan información por Unidades (Sede Central, CUC y CEOP Bs. As.), Estructuras Organizativas (Facultades, Campus Yerba Buena, Subsecretaría Académica, Vicerrectoría de Formación, etc.), Centros de Costos (departamentos, direcciones, etc.), Programas (Docencia, Investigación, Extensión y Gestión), Rubros (Gastos

en Personal, Gastos de Funcionamiento, Inversiones) y Subrubros (Sueldos Administrativos, Honorarios, Útiles, Mantenimiento, Equipos Informáticos, Sueldos docentes, etc.). Dado que la información es abundante y compleja se considera entonces conveniente elaborar informes presupuestarios simplificados y/o capacitar a las diversas dependencias a fin de que puedan comprenderlos adecuadamente.

El Presupuesto muestra la intencionalidad de las autoridades y la Ejecución Presupuestaria lo efectivamente realizado, siempre a nivel de flujo de fondos.

Analizada la información se observa un alto grado de correlación entre lo planeado y lo ejecutado y que ha mejorado a través del tiempo. En efecto, los Recursos presupuestados para el año 2008 variaron en un 8,4% con respecto a lo recaudado y actualmente (2013/2014) la variación es del orden del 3%. Los Gastos en 2008 variaron un 6% y actualmente rondan entre el 1,2% y 2,4% de desviación.

Ello denota un gran desarrollo del sistema presupuestario dado por un alto grado de efectividad en las estimaciones, un nivel de desagregación importante y una participación razonable de todos los estamentos. Se puede afirmar que existe cultura presupuestaria, que ha fortalecido “*los mecanismos institucionales de planificación y control de los recursos y gastos, en el marco de un sistema de planificación institucional que determine objetivos y prioridades*” y que se han logrado “*adecuados niveles de equilibrio entre autoridad y responsabilidad en los mecanismos de elaboración y ejecución presupuestaria*” (punto 6.2.9 Informe de Evaluación Institucional 2002).

La estructura presupuestaria de erogaciones (gastos e inversiones) como porcentual de ingresos para el año 2013 está conformada por Gastos en Personal (81,1%), Gastos de Funcionamiento (15,3%), Inversiones (0,8%) y Superávit Financiero (2,8%). Se observa un leve y constante crecimiento en el rubro más importante que es el de Gastos en Personal.

Los Gastos en Personal, como porcentual de los gastos totales, representa valores mayores a los calculados sobre ingresos y con la misma tendencia creciente: 79% (2008), 81% (2009), 80% (2010), 82% (2011 y 2012), 83% (2013) y 85% (2014).

En relación al Presupuesto 2015, se observa que se trata de un presupuesto prudente, con un incremento en sus valores respecto del año anterior del orden del 38%, prevé destinar el 0,5% de los ingresos para inversiones y obtener ingresos no arancelarios del 1% de los recursos, manteniendo en general los lineamientos de periodos anteriores.

Análisis ex-post: Balances anuales

Después de la planificación financiera, que detalla monetariamente las actividades programadas, comienza la ejecución de las mismas que el sistema contable receipta a través de sus registros y cuyo resumen final son los balances anuales. Para su análisis se han tomado los últimos 7 balances que, como documentos oficiales de la Institución, han sido presentados ante el organismo de contralor. Cuenta con un servicio de auditoría externa que ha emitido dictámenes favorables respecto de los estados financieros de los últimos años. La institución no ha optado por la aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF).

De los balances anuales comparativos surgen dos aspectos a comentar. El primero de ellos referido a la exigencia implícita de la Ley de Educación Superior cuando establece que la misión de las universidades está dada por la docencia, la investigación y la extensión, a lo que hay que agregar las actividades de gestión (funcionamiento) necesarias para lograrlas. Los balances no muestran dicha información aunque el sistema informático lo incluye bajo el nombre de Presupuestos por Programas. Sería importante la incorporación de dicha información en los balances, ya sea adaptando la estructura contable de la Resolución Técnica N° 11 de la Federación Argentina de Colegios Profesionales

de Ciencias Económicas (FACPCE) que la Universidad aplica, o bien mediante nota o en anexo a los estados financieros.

El segundo aspecto se relaciona con las becas. En el caso de becas individuales, que si bien figuran en los informes presupuestarios conjuntamente con los descuentos por pronto pago (hasta el día 5 de cada mes), la contabilidad no los receipta y registra los aranceles por el neto percibido. Por ende, no figura en los balances un esfuerzo importante que la Universidad realiza y que está íntimamente vinculado con su labor social de apoyo a los estudiantes como institución confesional.

En cuanto a las becas colectivas, es decir cuando la Institución fija aranceles diferenciados en función de la situación socio-económica de una zona geográfica, tal el caso del Centro Universitario Concepción, la situación es similar a la anterior, ya que representa un aporte genuino, no ya a un alumno en particular sino a la comunidad toda.

La UNSTA genera fondos fundamentalmente por sus actividades operativas (académicas) y complementariamente por sus actividades de inversión (equipamiento, inmuebles y reservas económicas).

En relación a las fuentes de financiamiento, el principal recurso es la matriculación del alumno, que abona por única vez, y los aranceles mensuales con un alto grado de cobrabilidad, lo que le permite una adecuada planificación financiera por la estabilidad de los mismos. En otras palabras, los recursos de docencia financian, además, las actividades de investigación y extensión en la medida que éstas no tengan alguna financiación externa. Esta última ha financiado algunos proyectos de investigación y extensión que para 2014 representa el 0,7% de los ingresos totales.

Este tópico fue puntualizado en las Recomendaciones del Informe Final de Evaluación Externa 2002, los ingresos no arancelarios representan, excluidos los ingresos financieros: 2011: 0,9%, 2012: 0,7%, 2013: 0,9% y 2014: 0,7%.

Un componente de la estructura de ingresos que ha venido creciendo como consecuencia de las diferencias de cambio por tenencia

de moneda extranjera son los Resultados Financieros: 2011: 2,8%, 2012: 4,2%, 2013: 6,7% y 2014: 6,5%.

- La liquidez, capacidad de pago en el corto plazo, sigue superando ampliamente el valor estándar de 0,8 a 1. Ello como consecuencia de la gran incidencia de las disponibilidades (superan el 83% en los últimos 7 años) en los activos corrientes.
- La autonomía financiera muestra que la Institución se financia actualmente (2014) con un 75% de recursos propios, valor razonable para una entidad de esta naturaleza, a pesar de que ha venido disminuyendo levemente.
- La financiación de la inmovilización es buena teniendo valores del orden de 1,44 promedio en los últimos años, ya que supera al mínimo técnico de 1. Ello significa que la inmovilización se financia con recursos del largo plazo y lo excede en un 44%, constituyendo este excedente un buen capital de trabajo.
- Respecto del resultado del patrimonio neto, se ha estabilizado en el orden del 14% (mínimo 7% y máximo 22%). Este porcentual representa una buena capacidad de autofinanciación que incrementa anualmente el patrimonio social.
- En relación al resultado operativo, se observan valores aceptables que para el año 2014 da 5,9%.

A partir de un análisis predictivo se concluye que la posibilidad de desestabilización económica que lleve a la quiebra de la Institución es remota; según surge de la aplicación de 3 fórmulas polinómicas diferentes (Z de Amat- Z de Altman - Z de Springate) arroja un valor de 6,81.

Con relación al análisis de sensibilidad, considerando un escenario pesimista a fin de someter la ecuación financiera a situaciones desfavorables, por ejemplo una matriculación en primer año reducida en un 6% y sin entrar a analizar la estructura de gastos en fijos y variables (que mejoraría el resultado), el superávit contable del último ejercicio sería nulo pero los flujos de fondos seguirían siendo positivos, situación que no afectaría significativamente el normal desarrollo de sus actividades. Cabe destacar también que el monto de disponibilidades acumuladas es importante y actúa a modo de reserva y, además, que tal

situación puede ser prevista para ser contemplada presupuestariamente. Ello es sinónimo de fortaleza financiera.

Los dos elementos más importantes para diagnosticar la salud financiera de una institución son la liquidez y la rentabilidad. En consecuencia, es importante determinar en qué situación se ubica la UNSTA en una matriz tipo FODA asimilando *Rentabilidad* con *Oportunidades y Amenazas* y *Liquidez* con *Fortalezas y Debilidades*, según sea el valor que asuman los ratios.

Al tener buenos ratios de liquidez y rentabilidad la Institución está ubicada en el cuadrante más favorable (cuadrante 2, FO).

Gestión académica

Estructura y programación académica

Según se extrae de la ficha SIEMI y el Informe de Autoevaluación, la programación académica comprende 26 carreras de las cuales 2 son de pregrado, 21 de grado y 3 de posgrado. Se ofrecen 7 titulaciones intermedias. En lo que refiere a la organización curricular de los planes de estudio de pregrado y grado, las carreras de la Universidad, con excepción de las Licenciaturas en Filosofía, en Teología y en Psicología, poseen un plan de estudios estructurado sobre la base de dos ejes o lineamientos curriculares: el Currículum de Formación Profesional y el Currículum de Formación Humanístico-Cristiana. El primero tiene como responsables últimos de su dirección académica a los Decanos y Consejos Académicos de las respectivas Facultades. El segundo, que es responsabilidad del Director de la Unidad, constituye la oferta educativa del Departamento de Formación Humanístico-Cristiana, por sus características de formación doctrinal.

Se consigna a continuación la nómina de carreras de pregrado, grado y posgrado que se ofrecen.

Cuadro 1. Programación Académica de la Universidad (*, **, y *)**

CARRERA	TIPO	MODALIDAD	Resolución Ministerial	Resolución CONEAU	SEDES
Unidad Académica: Facultad de Ciencias de la Salud					
LICENCIATURA EN NUTRICIÓN	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0903/00	N/C	SEDE CENTRAL -CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA	GRADO	PRESENCIAL	-	PRESENTADAS COMO CARRERAS NUEVAS PARA SU ACREDITACIÓN (CAMPUS UNSTA Y SEDE CENTRAL) EXPT. 804-0600/15 EXPT. 804-0601/15	SEDE CENTRAL -CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN -

CARRERA	TIPO	MODALIDAD	Resolución Ministerial	Resolución CONEAU	SEDES
Unidad Académica: Facultad de Ciencias de la Salud					
LICENCIATURA EN TERAPIA OCUPACIONAL	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0424/02	N/C	SEDE CENTRAL
Unidad Académica: Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales					
ABOGACÍA	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70	N/C	CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN – SEDE CENTRAL
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0600/02	N/C	SEDE CENTRAL
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL (2)	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0022/99	N/C	SEDE CENTRAL
NOTARIADO	GRADO	PRESENCIAL	R.M.1832/94	N/C	CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN -SEDE CENTRAL
MAESTRÍA EN MAGISTRATURA Y GESTIÓN JUDICIAL	MAESTRÍA	PRESENCIAL	R.M.0580/04 R.M.1409/08	ACREDITADA CON CATEGORÍA C POR RES. CONEAU 852/10	SEDE CENTRAL
LOCUCIÓN NACIONAL	PREGRADO	PRESENCIAL	R.M.0529/97	N/C	SEDE CENTRAL
PROCURACIÓN	PREGRADO	PRESENCIAL	R.M.2948/86	N/C	SEDE CENTRAL -CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN
Unidad Académica: Facultad de Economía y Administración					
CONTADOR PÚBLICO	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70 R.M.0949/83	N/C	SEDE CENTRAL -CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70	N/C	SEDE CENTRAL
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN (3)	GRADO	PRESENCIAL	R.M.1680/99	N/C	SEDE CENTRAL
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0894/07	N/C	SEDE CENTRAL -CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN
LICENCIATURA EN TURISMO (4)	GRADO	PRESENCIAL	R.M.1481/76 - R.M.1358/97	N/C	SEDE CENTRAL
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	MAESTRÍA	PRESENCIAL	R.M.0160/05	ACREDITADA POR RES. CONEAU Nº 1021/11 No SOLICITÓ CATEGORÍA	SEDE CENTRAL

CARRERA	TIPO	MODALIDAD	Resolución Ministerial	Resolución CONEAU	SEDES
Unidad Académica: Facultad de Humanidades **					
LICENCIATURA EN FILOSOFÍA	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70 R.M.0101/03 R.M.0826/05 R.M.0874/10	N/C	SEDE CENTRAL
Unidad Académica: Facultad de Ingeniería					
INGENIERÍA INDUSTRIAL (1)	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70	ACREDITADA POR 3 AÑOS POR RES. CONEAU Nº 798/15	CAMPUS UNSTA YERBA BUENA
INGENIERÍA INFORMÁTICA	GRADO	PRESENCIAL	R.M.1440/90	ACREDITADA POR 3 AÑOS RES. CONEAU 359/13	CAMPUS UNSTA YERBA BUENA
LICENCIATURA EN DISEÑO GRÁFICO	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0113/95	N/C	CAMPUS UNSTA YERBA BUENA
LICENCIATURA EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL (6)	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0010/09	N/C	CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN - CAMPUS UNSTA YERBA BUENA
MAESTRÍA EN INFORMÁTICA	MAESTRÍA	PRESENCIAL	R.M.0422/83	ACREDITADA POR RES. CONEAU Nº 586/12.	CAMPUS YERBA BUENA
Unidad Académica: Instituto Teológico – Centro de Estudios de Filosofía y Teología de la Orden de Predicadores					
LICENCIATURA EN TEOLOGÍA	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0641/75 R.M.0468/07	N/C	SEDE BUENOS AIRES
PROFESORADO EN CIENCIAS DE LA RELIGIÓN	GRADO	PRESENCIAL	R.M.0071/78	N/C	SEDE BUENOS AIRES
Unidad Académica: Facultad de Filosofía - Centro de Estudios de Filosofía y Teología de la Orden de Predicadores **					
LICENCIATURA EN FILOSOFÍA (5)	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70 R.M.0101/03 R.M.0826/05 R.M.0874/10	N/C	SEDE BUENOS AIRES
PROFESORADO EN FILOSOFÍA	GRADO	PRESENCIAL	DIS.0003/70 R.M.0101/03 R.M.0826/05 R.M.0981/10	N/C	SEDE BUENOS AIRES

Fuente: Ficha SIEMI e Informe de Autoevaluación.

* En el IA se señala que se ofrecen los siguientes títulos intermedios: (1) Técnico en Informática y Analista en Informática; (2) Técnico Universitario en Periodismo; (3) Técnico Universitario en Comercialización; (4) Técnico en Empresas Turísticas; (5) Bachiller Universitario en Filosofía; y (6) Tecnicatura en Higiene y Seguridad Laboral.

** En el IA se informa que la Licenciatura y el Profesorado en Filosofía que se dictan en la Sede Central, dependen de la Facultad de Humanidades, mientras que la Licenciatura y el Profesorado en Filosofía que se dicta en el Centro de Estudios de Filosofía y Teología de la Orden de los Predicadores, Sede Buenos Aires, dependen de la Facultad de Filosofía.

Por otra parte, de lo que surge de la Ficha SIEMI, en la Facultad de Humanidades se dicta la Licenciatura en Filosofía, pero no el Profesorado.

*** El currículo de Formación Humanístico-Cristiana, que no conduce a una titulación, se dicta en el Campus UNSTA Concepción.

El Proyecto Educativo Institucional se define en los Arts. N° 3 a N° 7 del Estatuto que explicita las finalidades educativas de la UNSTA, su caracterización como institución de la Iglesia Católica y la sujeción a las disposiciones del Código de Derecho Canónico y a la Constitución Apostólica *Ex Corde Ecclesiae*, tal como fue desarrollado anteriormente. Asimismo, se reconoce a la UNSTA como un Centro de Estudios Superiores de la Provincia Argentina de la Orden de los Predicadores.

Ese marco institucional se completa con los Criterios para la definición de Políticas Universitarias de la UNSTA 2003-2006 (RR N° 321/03); el Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción 2006-2010 (RR N° 169/06); el Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción 2013-2017 (RR N° 502/12) y lo resultante de la participación de la UNSTA en el Consejo de Planificación Regional de la Educación Superior, Región NOA (CPRES-NOA) desde 1993. En el IA se informa que la Universidad está en un proceso de mejora de sus servicios académicos, para lo cual tiene previsto enfatizar la formación para la interdisciplinariedad, ampliar la oferta educativa y actualizar los planes de estudios. También se invocan las palabras de su Rector, (15-11-2013) al presentar el Plan Estratégico 2013-2017: “Se pretende hacer una Universidad nueva basada en su propia historia, pero que esté inserta en estos nuevos requerimientos que el siglo XXI nos está demandando” (IA, p. 7).

Para la UNSTA la Integración del Saber es asumida como guía para la acción, se ubica en el ámbito de la investigación y de acuerdo a lo enunciado por *Ex Corde Ecclesiae*, es la primera etapa de un proceso que tiene cuatro elementos: 1) Integración del Saber; 2) Diálogo Fe y Razón; 3) Preocupación ética; 4) Perspectiva teológica. La Integración del Saber tiene como expresión máxima la interdisciplinariedad, pero la UNSTA comenzará por la integración multidisciplinar. En la visita del CPE a la Institución, se encuentra a la UNSTA en el desarrollo

de propuestas que avanzan en la concreción del Objetivo Estratégico I, en lo referido a dos de sus aspectos: a) la determinación de Saberes Comunes a todas las carreras de la UNSTA, y b) el diseño de un modelo académico basado en disciplinas.

Teniendo en cuenta que la evaluación externa anterior recomienda “realizar una evaluación de las diferentes carreras existentes –y de las futuras creaciones– en función de la duración, los destinatarios, el perfil, la matrícula y el grado de consolidación que colaboren en la definición de las acciones necesarias para sostenerlas” (Informe de Evaluación Externa 2002, p. 58), será necesario ponderar en qué medida impactan estas políticas en la configuración de la oferta educativa de la UNSTA. La puesta en marcha de las actividades mencionadas tiene consecuencias que inciden en la evaluación de la coherencia de la programación académica con la misión y los objetivos institucionales propuestos. Si bien atiende las finalidades planteadas por la UNSTA, su implementación se encuentra en pleno proceso y aún no se visibiliza cómo esta práctica impacta y compromete no sólo la configuración de la oferta educativa, sino los procesos de diseño y gestión curricular, la carrera docente y la asignación de funciones para la enseñanza, entre otras perspectivas posibles. Se destaca como una fortaleza que la UNSTA haya desarrollado su oferta académica y sostenido en el tiempo una identidad reconocida por los distintos actores entrevistados en las diversas sedes, provenientes de la provincia y de otras limítrofes.

Desde la perspectiva del avance a partir de las recomendaciones de la evaluación anterior, la UNSTA se encuentra en un proceso de reformulación de planes de estudios, procurando profundizar la articulación de materias y la constitución de áreas que faciliten la comunicación e intercambio de docentes; ha incluido y propuesto el desarrollo de experiencias vinculadas con el futuro ejercicio profesional y ha desarrollado propuestas que tienden a sistematizar información respecto del grado de satisfacción de los estudiantes en relación con los planes de estudio de las carreras y su implementación.

En cuanto a la docencia de posgrado, se cumplieron parcialmente las recomendaciones de la evaluación del año 2002. Si bien se advierten avances en la implementación de carreras que han tenido en cuenta prioridades institucionales y capacidades propias, tanto presupuestarias como académicas, resta profundizar el estudio de ofertas en líneas curriculares que tiendan a consolidar la propuesta de grado así como de aquellas que articulen fuertemente y se entremen con las actividades de investigación iniciadas y a desarrollar según la estrategia planteada por la Institución.

Organización de la estructura académica

Como se ha señalado al abordar la dimensión “Gestión y Gobierno”, la UNSTA define una misión y objetivos estratégicos que orientan el proyecto institucional y que a su vez constituyen las perspectivas de análisis para la evaluación de la dimensión Gestión Académica. En el cumplimiento de su misión la UNSTA se ha dado una organización académica que transita cambios que aún no se advierten en las estructuras aprobadas y organigramas presentados pero se anuncian en la IA y se han constatado en la visita del CPE a las distintas sedes y dependencias de la UNSTA.

La UNSTA se organiza académicamente en Unidades Académicas y de Servicios, estructuradas conforme el Art. N° 8 del Estatuto, y desarrolla sus actividades en 3 sedes:

1) Central en la ciudad de San Miguel de Tucumán que incluye el Campus UNSTA Yerba Buena en la localidad de Yerba Buena. 2) Campus UNSTA Concepción (CUC) en la ciudad de Concepción. 3) UNSTA Buenos Aires en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Las Unidades Académicas son: 1) Facultad de Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales; 2) Facultad de Economía y Administración; 3) Facultad de Humanidades; 4) Facultad de Ciencias de la Salud; 5) Facultad de Ingeniería; 6) Facultad de Filosofía. CEOP; 7) Instituto Teológico.

CEOP; 8) Departamento de Formación Humanístico-Cristiana, de formación doctrinal.

El Departamento de Pastoral Universitaria, sin tener el carácter de Unidad Académica desarrolla actividades que promueven la atención pastoral y el desarrollo espiritual de los miembros de la Comunidad Universitaria y en especial del estudiantado.

Las autoridades de cada Facultad o Departamento son los Decanos, Directores de Departamentos y los Consejos Académicos. La gestión académica se lleva adelante mediante la intervención de una Secretaría Académica y los Cuerpos Docentes que dependen directamente del Decano, o Director y Directores de Carrera.

La puesta en marcha del Plan Estratégico 2013-2017 abarca ampliamente la dimensión académica, lo que se percibe en la implementación de los Objetivos Estratégicos I y II: Integración Disciplinar y Calidad Integral de las Prestaciones Académicas, respectivamente.

El Objetivo Estratégico I implica la determinación de Saberes Comunes a todas las carreras de la UNSTA, y el diseño de un modelo académico basado en disciplinas. En este modelo el centro está puesto en las disciplinas, subdisciplinas o campos y posee una clara intencionalidad de superar la fragmentación del conocimiento y el aislamiento de las asignaturas. Su concreción ha generado el surgimiento de un nuevo actor en la gestión académica: el docente “Referente de disciplina”.

Para la UNSTA las disciplinas académicas son ramas del conocimiento que se imparten e investigan en una institución superior o universitaria, que pueden incluir subdisciplinas, y también asignaturas. Para su determinación, la Secretaría Académica adoptó la clasificación de Disciplinas y Subdisciplinas de la CONEAU (Ordenanza N° 031/02), y en menor medida la realizada por la UNESCO, lo que dio por resultado un ordenamiento disciplinar ajustado a criterios epistemológicos. Establecida la totalidad de las disciplinas de la Universidad, la Secretaría Académica preparó un esquema de asignación de disciplinas a las

Unidades Académicas, tomando en consideración la mayor o menor cantidad de asignaturas de una disciplina que se dictan en ella, su grado de afinidad con los títulos que expide, la experiencia de su cuerpo docente, etc.

En el IA se señala que el establecimiento de áreas disciplinares no implica cambiar la organización por Facultades por un modelo Departamental. Aclara que son las mismas Unidades Académicas quienes serán responsables de la gestión académico-administrativa de las disciplinas que se desarrollarán bajo su dependencia.

La siguiente tabla muestra las disciplinas seleccionadas por la UNSTA y la Facultad de la que dependen.

Cuadro 2. Listado de disciplinas y sus dependencias

FACULTAD DE LA QUE DEPENDEN	DISCIPLINAS
CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	DERECHO; SOCIOLOGÍA; CIENCIAS POLÍTICAS; HISTORIA; Cs. DE LA COMUNICACIÓN (COMUNICACIÓN SOCIAL), BELLAS ARTES
CIENCIAS DE LA SALUD	PSICOLOGÍA; NEUROCIENCIAS; BIOLOGÍA QUÍMICA (ORGÁNICA); CIENCIAS MÉDICAS; CIENCIAS DE LA OCUPACIÓN
INGENIERÍA	MATEMÁTICA; ESTADÍSTICA; FÍSICA; QUÍMICA (INORGÁNICA); MEDIO AMBIENTE; INFORMÁTICA; TECNOLOGÍAS APLICADAS; CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN (VISUAL Y AUDIOVISUAL) BELLAS ARTES
HUMANIDADES	FILOSOFÍA; IDIOMAS; EDUCACIÓN
ECONOMÍA	ECONOMÍA; CIENCIAS CONTABLES; CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN; GEOGRAFÍA
DEPARTAMENTO DE FORMACIÓN HUMANÍSTICO CRISTIANA	ÉTICA Y DEONTOLOGÍA; TEOLOGÍA

Fuente: Informe de Autoevaluación, pp. 144-145.

En el marco del Objetivo Estratégico I, también se explicita que los denominados “Saberes Comunes” son espacios de formación que proporcionan a los estudiantes conocimientos complementarios a su formación profesional para optimizar su desempeño futuro, tanto en el campo laboral como social. Según se informa en el IA, para determinarlos se centró la atención en el sujeto del aprendizaje y la selección de los saberes comunes estuvo guiada por una triple perspectiva del sujeto: su Ser Persona, Ciudadano y Profesional, perspectiva que conlleva a una formación armónica e integral del futuro egresado.

Los saberes comunes son 1) Taller de Expresión Oral y Escrita: 1º año, anual, 3 hs. semanales; 2) Seminario de Ciudadanía y Participación: 2º año, cuatrimestral, 2 hs. semanales; 3) Seminario sobre la Realidad Regional: 3º año, cuatrimestral, 3 hs. semanales; 4) Seminario de Emprendedorismo: 4º año, cuatrimestral 4 hs. semanales.

El Objetivo Estratégico I plantea una nueva concepción de la docencia y propicia la generación de proyectos de investigación y extensión. En la función Docencia, la transformación alcanza al Modelo Curricular, a la Práctica Docente y al Perfil del Graduado. A nivel curricular, implica el paso de un modelo centrado en asignaturas a un modelo por Áreas Disciplinarias para superar la atomización de los conocimientos, el aislamiento de las materias, las dificultades para acordar contenidos, aún con las mismas asignaturas de otras carreras o unidades académicas. Ello da respuesta a la recomendación de profundizar la articulación de materias y la constitución de áreas que faciliten la comunicación e intercambio de docentes, obrante en el informe de la evaluación realizada en el 2002 (Informe de Evaluación Externa 2002, p. 59). Otra recomendación: “Intensificar las acciones tendientes a la constitución de áreas curriculares que atraviesen diferentes carreras y los llamados a concurso en las áreas consolidadas (...)” (Informe de Evaluación Externa 2002, p. 58) es atendida por la UNSTA al considerar a la disciplina (subdisciplina o campo) “como una forma organizativa de trabajo en la que las distintas asignaturas que la conforman rompen su aislamiento

y se enriquecen con la circulación de conocimientos y de prácticas metodológicas”.... “que tiene sus efectos en la investigación y la extensión al favorecer producciones con enfoques multi e interdisciplinarios” (IA, p. 145).

Se afirma en el IA que lo disciplinar y el aprendizaje basado en Competencias conllevan: cambios en la función Docencia y la transformación de las prácticas de profesores y auxiliares, a motivar al aprendizaje autónomo, a la investigación, a la transferencia de los conocimientos.

En la visita se constata el avance en la puesta en marcha del Objetivo Estratégico II que en este caso implica a la práctica docente. La propuesta se orienta a lograr en los estudiantes la adquisición de competencias, entendida como una cierta capacidad o potencial para actuar de modo eficaz en un contexto. A tal fin, la Secretaría Académica elabora Fichas de Competencias, incorporadas al Plan de Actividades Curriculares y, en relación con el Perfil del Graduado y el Objetivo Estratégico I proyecta un nuevo perfil de egresado al proponer un conjunto de “Saberes Comunes” que deben adquirir los alumnos a lo largo de sus carreras.

Se completa la organización de la estructura académica de la UNSTA con otro dispositivo habilitado para desarrollar su proyecto institucional, que consiste en el Programa de Integración Universitaria (PIU), bajo la responsabilidad y supervisión de la Secretaría Académica, creado por RR. N° 18/13. Tiene por finalidad lograr una adecuada articulación entre el nivel medio y superior que garantice la integración de los alumnos al ámbito universitario, y asegure el éxito en la formación académica y profesional. Responde al Plan Estratégico de la UNSTA, Objetivo II: calidad educativa, y a las políticas universitarias relacionadas con la retención de alumnos. Tiene una dimensión transversal, en tanto desarrolla su proyecto de trabajo en todas las áreas académicas de la Universidad, y comprende: 1- Taller de Introducción a los Estudios Universitarios. 2- Tutorías Universitarias. 3- Servicios de Orientación Educativa 4- Saberes Comunes: Taller de Expresión Oral y Escrita, entre otros.

Estructura de gestión académica

Bajo la supervisión y coordinación de la Secretaría General, es responsabilidad de la Secretaría Académica la conducción superior de los asuntos académicos de la UNSTA. Se informa en el IA que el Secretario Académico es una figura nueva que surge en el Estatuto 2011, Art N° 24. Es designado por el Rector de conformidad con el Art. N° 16 inc. h. Su misión es asegurar el cumplimiento de la política institucional de la Universidad, y asistir a las diversas unidades académicas y demás instancias en las que se realizan actividades de docencia, investigación y extensión, en el logro de los objetivos académicos fijados. Según figura en la página institucional de la Web, contaría con dos Subsecretarías: Coordinación Académica y Asuntos Estudiantiles (Visualización 23/07/2015) mientras que en el organigrama aparecen tres Subsecretarías: de Asuntos Estudiantiles, de Coordinación Académica, y de Asuntos Académicos (en el IA figura como de Asuntos Académicos e Investigación, haciéndose la salvedad de que a partir del año 2010 las actividades de investigación fueron asumidas por el Consejo de Investigación).

De la estructura de gestión de la Secretaría Académica (pp. 137-139), dependen tres Direcciones Generales: de Extensión y Relaciones Institucionales, de Bibliotecas, y la de Registro y Control de Alumnos.

Entre su personal declara además dos Directores de Área, un Subdirector, un Analista Senior y dos Técnicos Especializados. Completan el personal de la Secretaría, administrativos con estudios secundarios, terciarios y universitarios. En el ámbito de la Subsecretaría de Coordinación Académica se desempeñan, además, tres pasantes –estudiantes de Ingeniería Informática– realizando tareas de mantenimiento de las Bases de Datos de los Sistemas Informáticos. Asimismo, la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles cuenta con dos pasantes, estudiantes de las Licenciaturas en Comunicación Social y Comercialización, quienes brindan al público información sobre la oferta académica de la UNSTA.

En el IA se señala que si bien ha sido un avance sustantivo la incorporación estatutaria de la Secretaría Académica, en la práctica se ha visto que la diversidad de competencias delegadas superan la capacidad operativa de la actual estructura de la Secretaría Académica, situación que está bajo estudio del Rectorado en el diseño de un nuevo organigrama específico del área (IA, p. 39). En la visita se constata la necesidad de adecuar la normativa al diagnóstico efectuado y se señala la conveniencia de deslindar responsabilidades.

Sistemas de registro y procesamiento de la información académica

En la Ficha SIEMI la Institución informa que lleva adelante el registro y procesamiento de la información académica mediante un Sistema propio para todas las unidades páginas y la Unidad Central/Rectorado. Las estadísticas de los alumnos se realizan mediante el Sistema SIU Araucano. Se especifica la existencia de otro SIU Aspirantes (estadísticas), SIPES (sistema informático de planes de estudio) y SICER (sistema informático de certificaciones).

La Secretaría Académica, de la cual depende la Dirección General de Registro y Control del Alumno informa modos de trabajo para garantizar el control y el resguardo de la información relativa a la calidad de los procedimientos emprendidos, entre los cuales se destacan: los procesos de inscripción y confección de legajos, tramitación de equivalencias, elaboración de padrones para la toma de exámenes, carga de notas, registro y archivo de las actas de exámenes. Esta estructura se muestra funcional respecto al desarrollo de las actividades de la UNSTA y refleja el avance institucional en la coordinación de funciones y tareas.

Los sistemas de registro y procesamiento de la información académica para el control y el resguardo de la misma han sido establecidos en normas internas que hoy rigen los asuntos académicos en la UNSTA. Parte de ello se refleja en el producto de la tarea de la Comisión de Revisión de la Normativa Académica, constituida en

2010 para elaborar nuevas normas o proponer modificaciones a las ya existentes, con la finalidad del “mejoramiento sistemático de las prestaciones académicas” (Objetivo Estratégico II). La Comisión, coordinada por el Secretario General, estuvo integrada por la Secretaria Académica y los Secretarios Académicos de las distintas Facultades.¹

Cuerpo académico: cantidad y dedicación

De acuerdo a la ficha SIEMI la cantidad de docentes asciende a 869 para el año 2013. En relación con los mecanismos de selección, permanencia y promoción de los docentes, se indica que 1.548 cargos de profesor y 756 de auxiliar fueron elegidos mediante convocatorias docentes y 71 cargos de profesor y 48 cargos de auxiliar fueron seleccionados mediante el mecanismo de “contratación para actividades específicas”. En lo que hace a las categorías docentes, el Estatuto divide al personal docente en Profesores –que comprende Titulares, Asociados y Adjuntos– y Auxiliares –que comprende Jefes de Trabajos Prácticos y Auxiliares Docentes Graduados. El total de cargos docentes es de 2.423 y en el cuadro siguiente se describe el modo en el que se reparten las categorías asignadas:

1 Las reglamentaciones referidas a alumnos son: RR N° 072/11: Régimen de Exámenes Finales; RR N° 339/11: Régimen de Regularidad; RR N° 340/11: Régimen de Correlatividad Estructural; RR N° 341/11: Reglamento sobre Vigencia de los Planes de Estudio; RR N° 486/12: Régimen de movilidad estudiantil; RR N° 018/13: Programa de Integración Universitaria. Referidas a Docentes: RR N° 460/13: Modificación del Régimen de Licencias y Permisos Docentes. Referidas a Investigación: RR N° 317/11: Reglamento del Consejo de Investigación; RR N° 342/11: Normas de procedimientos para la evaluación de programas y proyectos de investigación, y modificaciones en los Formularios para la presentación de proyectos y/o programas de investigación. Referidas a Extensión: RR 527/11: Misiones y Funciones de la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales.

Cuadro 3. Cantidad de cargos docentes según categoría docente y unidad académica

Unidad Académica	Profesor Titular	Profesor Asociado	Profesor Adjunto	Jefe de Trabajos Prácticos	Ayudante Graduado	Otra opción	Total
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	172	90	259	186	35		742
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	142	36	179	149	24		530
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	63	82	123	96	45	2	411
FACULTAD DE INGENIERÍA	112	23	109	88	51		383
CEFTOP	18	23	53	75	36		205
RECTORADO	33	18	43	9			103
FACULTAD DE HUMANIDADES	15	7	17	10			49
Total	555	279	783	613	191	2	2.423

Fuente: Ficha SIEMI.

Durante los últimos tres años la UNSTA ha aprobado un conjunto de normas que regulan la actividad docente.² Estas normas explicitan el modo en que la UNSTA se dispone a reconfigurar su planta

2 RR. N° 169/12: De los perfiles académicos de los docentes de la UNSTA; RR. N° 170/12: De las Jerarquías Docentes. Requisitos básicos para la asignación de Jerarquías; RR. N° 171/12: Procedimiento para la cobertura de cargos docentes.

docente, definiendo los distintos perfiles académicos: docente, docente investigador y docente profesional, según su formación y trayectoria; como así también a establecer los requisitos básicos para el ingreso a la docencia, permanencia y promoción en las diversas jerarquías y tipos de docentes. En el IA se expone que estas reglamentaciones se proponen hacer operativas las políticas vigentes en orden a la excelencia académica buscada. Resta ver el modo en el que la puesta en marcha de los Objetivos Estratégicos I y II se entrame en las propuestas de asignación de perfiles y funciones para los docentes y a partir de ello se configuren nuevas relaciones entre la cantidad y la dedicación del cuerpo docente para atender la programación académica y la cantidad de alumnos. Dada la reciente implementación de la asignación de funciones a los profesores por disciplina, es prematuro evaluar su adecuación a las políticas explicitadas.

Composición del cuerpo docente: nivel de formación alcanzado

La composición del cuerpo docente en cuanto a nivel de formación alcanzado revela un 25% de docentes con títulos de posgrado. Está compuesto de la siguiente manera: 71 docentes cuentan con título máximo de doctor, 94 de magíster, 61 de especialista, 641 de grado y 2 cuentan con títulos de pregrado.

En el cuadro siguiente se describe por unidad académica esta composición:

Cuadro 4. Cantidad de docentes según titulación y unidad académica

Unidad académica	Doctor	Magister o Máster	Especialista	Grado	Pregrado universitario	Total
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	18	22	13	200	1	254
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	2	38	9	153	1	203
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	16	10	28	91		145
FACULTAD DE INGENIERÍA	4	18	7	100		129
CEFTOP	22	1	2	42		67
RECTORADO	2	4	2	40		48
FACULTAD DE HUMANIDADES	7	1		15		23
Total	71	94	61	641	2	869

Fuente: Ficha SIEMI.

Como se describiera en el punto anterior, el total de cargos docentes es de 2.423 y las categorías se reparten del siguiente modo: 555 cargos de Profesor Titular, 279 de Profesor Asociado, 783 de Profesor Adjunto, 613 de Jefe de Trabajos Prácticos, 191 de Ayudante Graduado y 2 corresponden a otros cargos. Esta distribución de cargos arroja un notable predominio de cargos de profesor –titular, asociado, adjunto– que en total son 1.617, y que constituyen el 67% de quienes están trabajando en asignaturas de grado y posgrado. A partir de este dato y su relación con la cantidad de docentes con título de posgrado, se sugiere continuar incrementando la presencia de docentes posgraduados al frente de las máximas responsabilidades en las cátedras, especialmente a la luz de las políticas académicas anunciadas por la UNSTA, por lo que

si bien puede ser estimada suficiente para la programación académica de la Institución, resta consolidar su adecuación a los estándares y objetivos planteados por la UNSTA.

Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal docente

Entre las políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente por la UNSTA se destaca el Programa de Formación Docente, creado por RR 477/13. Éste representa un espacio de estudio y profundización de conocimientos que enriquece la práctica docente y busca dar respuesta a los estándares de calidad, formulados por la UNSTA en el Objetivo Estratégico II. La aprobación de los Cursos planificados en los Programas es una exigencia para la promoción en las diferentes jerarquías docentes. Comprende los siguientes cuatro Programas: 1) Programa de Pedagogía Universitaria: 1º Eje: Planeamiento de cátedra; 2º Eje: Psicología del Aprendizaje; y 3º Eje: TIC´s. 2) Programa de Integración del Saber. 3) Programa de Metodología de la Investigación. 4) Programa de Gestión Universitaria. En el IA se anuncia que estos Programas comenzarán a implementarse, de manera gradual, a partir de 2015, en el ámbito de la Facultad de Humanidades.

En la visita realizada por el CPE se constata el inicio de dichas actividades aunque en algunos casos se encuentra incipiente su implementación debido a un cambio de autoridades en la Facultad de Humanidades y a su estado de reorganización a partir de las políticas encaradas y las nuevas funciones asignadas. En síntesis, se valoran positivamente las políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal docente y el apoyo a los profesores que se forman en propuestas de posgrado en la UNSTA, aunque si bien son adecuadas resultan insuficientes ante el número de docentes que requieren ese nivel de formación.

Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes

En la evaluación externa efectuada en el año 2002, se recomienda “Definir una política de acceso y promoción de los docentes”. Esta recomendación es atendida cuando en agosto de 2005 la Junta de Gobierno de la UNSTA “encomienda al Sr. Rector, a través de la Secretaría Académica, la elaboración de un proyecto de régimen unificado de normativa general para la Universidad acerca de las designaciones docentes, considerando las categorías, horas y remuneraciones. Se recomienda incorporar, para los docentes concursados, criterios de evaluación periódica de desempeño”. En ese marco, conforme al Estatuto del 2011 y a los objetivos estratégicos de la Institución, la RR N° 171/12 establece el “Procedimiento para la cobertura de Cargos Docentes” (Anexo I) que regula un proceso de selección efectuado por la Comisión Evaluadora, la que es propuesta al Rector por la Secretaría Académica entre los docentes destacados del banco de evaluadores de la UNSTA.

Se anticipa en el IA una aplicación práctica y paulatina en la medida de las necesidades y posibilidades de la Institución. En la visita institucional se constata el inicio de su implementación.

En cuanto al régimen de contratación y promoción de los docentes, en 2002 la CONEAU recomendó “Realizar esfuerzos tendientes a la recomposición del cuerpo docente que permita una mayor dedicación a la Universidad con el propósito de atender la enseñanza, emprender estudios de posgrado e iniciar tareas de investigación de una manera permanente y sistemática (Informe de Evaluación Externa 2002, p. 58).

En este sentido, ya se han mencionado alcances de la normativa que establece el régimen de promoción y permanencia (RR N° 170/12), los perfiles académicos (RR N° 169/12), y la integración disciplinar prevista en el Objetivo Estratégico N° 1 (RR N° 475/13). La primera establece los requisitos para ingresar a la docencia, y para la permanencia en los cargos

en las diferentes jerarquías (Titular, Asociado, Adjunto, Jefe de Trabajos Prácticos y Auxiliar Docente Graduado) y según los distintos perfiles. Dispone también que es la máxima autoridad de la Unidad Académica quien será la responsable de verificar bienalmente el cumplimiento de los requisitos para la permanencia en cada cargo, debiendo informar a la Secretaría Académica los resultados de la evaluación.

La RR N° 169/12 define los perfiles académicos de los docentes y es utilizada como guía en la conformación de la planta docente, distingue al Docente con énfasis en docencia que se actualiza de manera permanente en su disciplina, lo que le permite articular una postura crítica frente a lo que conoce y educar a sus alumnos en ese conocimiento; al Docente con énfasis en investigación experto en una disciplina y con un recorrido en investigación; al que por su formación y capacitación genera conocimiento de valor según estándares de desempeño establecidos y controlados internacionalmente; al docente con énfasis profesional que por su fuerte inserción en el ámbito profesional, puede transferir a sus alumnos el conocimiento o saber actualizado de su disciplina o área específica de desempeño. Por otro lado, la RR N° 171/12 ya mencionada, que se realiza según el Anexo I de la resolución de acuerdo al procedimiento de “Convocatorias Docentes y Selección de Postulantes”.

Asimismo, la CONEAU recomendó en 2002 “Fomentar el régimen de adscripciones de graduados y de ayudantías estudiantiles”. Ante ello la UNSTA responde en el IA: En cuanto a la participación de los graduados como adscriptos, con la finalidad de su desarrollo como futuros docentes, la UNSTA se encuentra trabajando en un programa de aspirantes a la docencia dirigido a formar graduados para el desempeño competitivo de estas actividades. Es de señalar también que el régimen legal al que está sometida la UNSTA prohíbe expresamente las actividades *ad honorem* lo que impide un mecanismo como la adscripción no rentada (IA, p. 66).

Se encuentran en plena implementación mecanismos de incorporación y promoción de los docentes, a partir de una nueva modalidad de asignación de funciones.

Política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos

En cuanto a la política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos, ella se concreta en prácticas institucionales entre las que se distinguen los siguientes aspectos:

- a) Para el ingreso a las distintas carreras de la Universidad se requiere, entre otros requisitos, el título de nivel secundario, a excepción de los mayores de 25 años que, al quedar comprendidos en el Art. 7 de la Ley de Educación Superior N° 24521, deben cumplimentar las exigencias por ella establecidas. Para la carrera Locución Nacional, además se debe aprobar la prueba de voz del ISER.
- b) Para la permanencia, la UNSTA estableció los siguientes requisitos:
 1. Asistencia al 75% de las clases (RR N° 339/11).
 2. Aprobación de Trabajos Prácticos, Evaluaciones Parciales y Exámenes Finales (RR N° 339/11 y RR N° 072/11).
 3. Cumplimiento de las condiciones administrativas de la UNSTA.
 4. Conducta acorde a la ética académica de la Institución.
 5. Cumplimiento con la correlatividad estructural (RR N° 340/11).
- c) Con respecto a la graduación:
 1. Aprobación de la totalidad de materias indicadas en los planes de estudio.

2. Cumplimiento de las condiciones administrativas de la UNSTA.

Se advierte la preocupación por la matrícula en algunas decisiones manifestadas en el IA para tratar de revertir la tendencia regresiva a partir del 2009 en la inscripción: mayor publicidad en las diferentes provincias del NOA, visitas a los colegios privados de las provincias del NOA, becas a los inscriptos provenientes de esas provincias.

Entre las acciones que atienden a la retención, se evalúa la satisfacción de los estudiantes desde el año 2010, mediante encuestas institucionales, fijadas por calendario académico, a los alumnos de todas las sedes de la UNSTA. En ellas se consultan aspectos relacionados con el desarrollo de las cátedras, el dictado de las asignaturas, el desempeño de los docentes y la infraestructura y los servicios en general. Los alumnos dan su opinión sobre las asignaturas que cursan y los docentes que las dictan, permitiendo medir el grado de satisfacción respecto al servicio académico brindado.

Fue otra recomendación de la CONEAU en la evaluación externa anterior “Desarrollar estrategias institucionales que coadyuven a la retención de los estudiantes en los diferentes años de la carrera ante el aumento de la deserción y las cancelaciones de matrícula” (Informe de Evaluación Externa, p. 59). En ese sentido, la UNSTA plantea un Programa de Integración Universitaria, creado por RR. N° 018/13, que expresa su política en este aspecto y tiene por finalidad lograr una adecuada articulación entre el nivel medio y el superior que garantice la integración de los alumnos al ámbito universitario y los prepare como protagonistas principales de su propia formación. Responde al Plan Estratégico de la UNSTA, Objetivo II: calidad educativa, y a las políticas universitarias relacionadas con la retención de alumnos: Taller de Introducción a los Estudios Universitarios; Tutorías Universitarias; Servicios de Orientación Educativa; Saberes Comunes.

Mecanismos de seguimiento de los alumnos y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso

Conforme la información obrante en el IA, el sistema de gestión académica permite la registración de alumnos y su seguimiento académico. Brinda reportes e información a la Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles, Dirección General de Registro y Control de Alumnos, Unidades Académicas y alumnos. Esta registración se inicia con el ingreso del aspirante al sistema y la carga de la documentación que conforma su legajo físico, luego de abonar la matrícula el aspirante queda formalmente inscripto, y a partir de allí ingresa al cursado de la carrera. Permite la emisión de la declaración jurada de asignaturas a cursar, emisión de planillas de asistencias y de parciales, registración de regularidades, definición de los turnos y las mesas de exámenes, inscripción y borrado de alumnos a exámenes, emisión de actas volantes, registración de las notas de los exámenes finales y la emisión de las actas fijas. Puede generar diferentes tipos de constancias y reportes de información académica como: planes de estudios, régimen de correlatividades, situación académica y arancelaria de alumnos, promedio, población, entre otros.

Lo descripto da cuenta de la disposición de mecanismos de seguimiento y de información sobre el rendimiento, permanencia y egreso de los estudiantes. Esto se ha traducido en iniciativas institucionales que permitirán aumentar la retención y la graduación, por ejemplo al potenciar las tutorías como estrategia de sostenimiento de los estudiantes.

El Sistema de Seguimiento de Alumnos habilita el monitoreo de la situación académica y arancelaria de los alumnos, y permite realizar un seguimiento del rendimiento de los estudiantes al sistema de tutorías. A su vez, el Sistema de Encuestas integral permite administrar, generar, imprimir y registrar las respuestas de los diferentes tipos de encuestas:

destinadas a alumnos (de asignaturas, de docentes y de infraestructura), a docentes y egresados. Presenta informes de resultados que son comunicados al personal de conducción y a las Unidades Académicas para su distribución.

En los Consejos Académicos no está prevista la inclusión de los estudiantes, no obstante el cuerpo puede invitarlos, cuando lo considere oportuno, a participar de las reuniones, debiendo ello estar normado vía reglamento interno lo que no ha ocurrido, salvo el caso de la Facultad de Ciencias de la Salud que en el reglamento interno faculta al Decano a invitar a los estudiantes que él considere, quienes pueden participar con voz y sin voto. Por lo general, en los hechos, las inquietudes del estamento estudiantil se canalizan a través del Secretario Académico, o en otros casos a través de los Tutores; en este sentido debe mencionarse que por ejemplo en la Facultad de Economía y Administración, se tiene como actividad específica adicional la entrevista a 10 alumnos para conocer las inquietudes de los estudiantes.

Orientación y apoyo académico a los alumnos

Las instancias de orientación y apoyo académico se estructuran en una dimensión transversal que lleva adelante su proyecto de trabajo en todas las áreas académicas de la UNSTA. Ellas se brindan a los alumnos para facilitar la permanencia y un adecuado rendimiento en las carreras y comprenden un Taller de Introducción a los Estudios Universitarios, Tutorías Universitarias, Servicios de Orientación Educativa y el proyecto Saberes Comunes que propone en primera instancia un Taller de Expresión Oral y Escrita. Se informa en el IA que la Tutoría Universitaria tiene la función de brindar orientación, seguimiento y apoyo a los alumnos en los procesos de inserción universitaria a partir de dos instancias que son complementarias: a) Académica, a la que corresponden estrategias pedagógicas: desarrollo de hábitos de estudio, ejercitación de lecto-comprensión y expresión, organización del tiempo, selección de fuentes y de bibliografía. b) Vincular-institucional, que

incluye todas las acciones de los tutores en vínculo con los grupos de alumnos y con los equipos de conducción, docentes, y de otras áreas funcionales y de gestión de la Universidad.

En el IA se explicita que las tutorías han sido concebidas desde una perspectiva centrada en el aprendizaje y en la formación de los estudiantes; resaltando la ética en el accionar del futuro profesional. Se trabaja fundamentalmente con los alumnos de primer año mediante la orientación, información y acompañamiento para el logro de los propósitos formativos, con la calidad que la UNSTA impulsa, con un trato personalizado. También se trabaja con los alumnos de los cursos más avanzados brindándoles oportunidades para el auto aprendizaje, herramientas para el abordaje de situaciones problemáticas y planteos de nuevos desafíos vinculados con la disciplina, todo esto en perspectiva de una formación continua. También se informa que esta actividad es complementada con los Servicios de Orientación Educativa cuya misión es dar orientación y apoyo a los alumnos ingresantes. Cuentan con un plan de trabajo transversal y están integrados a las diferentes unidades académicas de la UNSTA. Este servicio está vinculado con disciplinas y talleres de práctica profesional de la carrera de Psicología de la Facultad de Ciencias de la Salud.

En la visita se constata que las acciones enunciadas se han puesto en marcha satisfactoriamente, aunque aún no se han concretado todas las actividades previstas. La preocupación institucional por una atención integral del estudiante, su permanencia en la Universidad, y brindar una atención personalizada se percibe en múltiples dimensiones de la actividad en la UNSTA, lo que constituye una fortaleza institucional.

Bienestar estudiantil

La política de bienestar estudiantil de la UNSTA se expresa en primer plano en un Régimen de Becas y Reducciones Arancelarias, reglamentado por la RR N° 464/13, modificatoria de la RR N° 330/07, que rige para ingresantes y alumnos de carreras de pregrado, grado

y posgrado. Las reducciones arancelarias se hacen a los alumnos que sean parientes directos de otros alumnos, docentes, administrativos y personal de apoyo; becas para los mejores promedios de colegios secundarios, becas al mérito académico y en el nivel de posgrado concede beneficios arancelarios a docentes y personal técnico. En el caso de la Maestría en Dirección y Administración de Empresas, la Fundación del Tucumán, por su parte, beneficia con media beca a los tres mejores promedios de las evaluaciones del proceso de admisión (IA, p. 49). A su vez, a través de convenios celebrados con instituciones y organismos del medio ofrece reducciones arancelarias para los alumnos que ingresan.

La cantidad de becados según carrera es diversa y de algún modo atiende proporcionalmente a la matrícula que concurre a cada Facultad, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Cantidad de becados en el año 2013, por Carrera y Unidad Académica

Unidad Académica	Carrera	Cantidad Total
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	CONTADOR PÚBLICO	160
	LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	45
	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	31
	LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN	20
	LICENCIATURA EN TURISMO	18
	MAESTRÍA EN DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	5
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN TOTAL		279
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	LICENCIATURA EN NUTRICIÓN	137
	LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA	97
	LICENCIATURA EN TERAPIA OCUPACIONAL	23
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD TOTAL		257

Unidad Académica	Carrera	Cantidad Total
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	ABOGACÍA	148
	LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL	21
	LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS	11
	NOTARIADO	6
	LOCUCIÓN NACIONAL	1
	PROCURACIÓN	1
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES TOTAL		188
FACULTAD DE INGENIERÍA	LICENCIATURA EN DISEÑO GRÁFICO	45
	INGENIERÍA INDUSTRIAL	37
	LICENCIATURA EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL	30
	INGENIERÍA INFORMÁTICA	14
	MAESTRÍA EN INFORMÁTICA	3
FACULTAD DE INGENIERÍA TOTAL		129
FACULTAD DE HUMANIDADES	LICENCIATURA EN FILOSOFÍA	22
CEFTOP	LICENCIATURA EN TEOLOGÍA	9
	PROFESORADO EN CIENCIAS DE LA RELIGIÓN	7
	LICENCIATURA EN FILOSOFÍA	2
CEFTOP TOTAL		18
TOTAL GENERAL		893

Fuente: Ficha SIEMI.

Se otorgan becas a los alumnos abanderados en sus colegios o institutos secundarios, con los que la UNSTA tiene convenios firmados, y las becas al mérito, son otorgadas a alumnos reinscriptos que obtengan un promedio de calificaciones igual o mayor a 8 en los exámenes finales. En los últimos 5 años se registra en Sede Central y Campus UNSTA Yerba Buena un promedio de 834 alumnos con reducciones arancelarias sobre un total promedio de 5.508 alumnos, que equivale a un 15%. Con respecto a las becas para los mejores promedios de colegios

secundarios, se puede señalar que en los últimos 3 años se registraron 61 nuevos inscriptos y 86 reinscriptos. En ocasión de la visita, durante la entrevista del CPE con graduados de Sede Central, Yerba Buena y CUC, se recogen opiniones que resaltan el impacto positivo de las becas al mérito en la trayectoria estudiantil y en las posibilidades concretas de continuar los estudios hasta su culminación. En las entrevistas con estudiantes de las sedes mencionadas y de Sede Buenos Aires se reitera esta visión acerca de la efectividad de las becas para dar continuidad a la carrera universitaria.

Además de los mencionados, se informa en el IA que en las sedes de Tucumán existen a su vez otros mecanismos de bienestar estudiantil que favorecen la permanencia y retención de alumnos, entre los cuales se destacan: a) Servicio de Orientación Vocacional y apoyo psicológico. b) Cantidad de docentes adecuada para la atención de los alumnos, en la mayoría de las cátedras. c) Infraestructura adecuada en todas sus sedes. d) Programa de tutorías para todas las unidades académicas. e) Clases de apoyo. f) Programa de Integración Universitaria. g) Planes de Financiamiento para los alumnos que adeudan cuotas. h) Sistemas de reducción arancelaria para alumnos destacados.

La Subsecretaría de Asuntos Estudiantiles se ocupa de organizar, coordinar y difundir información académica a los diferentes públicos, tanto internos como externos, y atender los Servicios de Bienestar Estudiantil, entre lo que se destaca además del sistema de becas ya mencionado, el sistema de pasantías educativas; los talleres de apoyo y formación complementaria; actividades de deporte y recreación, las propuestas que lleva adelante la Pastoral Universitaria, entre otros.

La Subsecretaría depende de la Secretaría Académica y es responsable de brindar información directa, telefónica, y por correo electrónico o postal sobre las actividades de la UNSTA; colaborar en la difusión de la Imagen Institucional y en la participación de la UNSTA en ferias y exposiciones. Se destacan las relaciones de intercambio de información que establece con instituciones de nivel secundario públicas

y privadas y el servicio permanente de información para los interesados acerca de los requisitos de ingreso, y permanencia en la Universidad. También asesora a los ingresantes sobre la documentación necesaria y los trámites a seguir para la inscripción en las diferentes carreras, organiza visitas guiadas a la Universidad para estudiantes secundarios, informa a las autoridades universitarias, de las sugerencias que los estudiantes realizan a través del buzón de sugerencias y guía a los alumnos acerca de los requisitos para obtener reducciones arancelarias, becas y pasantías, y realiza los trámites pertinentes para su otorgamiento.

A su vez, existen otros mecanismos que pueden favorecer la permanencia y su bienestar en la medida que son soportes de una fluida información, de la comodidad de la realización de la tarea estudiantil como el Sistema de Autogestión Alumnos que permite al alumno realizar desde internet todas las gestiones administrativas/ académicas, ingresando desde una PC o de cualquier dispositivo móvil (SmartPhone, tablet, etc.), pudiendo consultar su situación académica, notas, regularidades, etc.; el servicio InfoUNSTA que desde la Sede Central atiende en un amplio horario las necesidades de los estudiantes de esta sede así como de los Campus UNSTA Concepción y Yerba Buena, vehiculizadas a través del teléfono fijo y móvil, Facebook, Twitter, LinkedIn, entre otras redes sociales y recursos digitales, con notable crecimiento de cantidad de consultas realizadas a través de WhatsApp. En la Sede Concepción, este último recurso ha sido valorado positivamente aunque no siempre la información sobre actividades de su Sede se encuentra tan actualizada como la de Sede Central.

En la visita del CPE a la UNSTA se constata el desarrollo que ha tenido el servicio que según se informa en el IA inició sus actividades en agosto de 2013. Éste brinda un servicio de gestión de información académico-administrativa, que concentra e integra las consultas y trámites de alumnos y docentes de toda la Universidad. Se ocupa de la recepción, organización, transmisión y difusión de la información, respuesta a consultas, recepción de solicitudes de constancias y emisión

de las mismas, generación y regeneración de claves de usuarios, atención presencial y virtual de alumnos y docentes, monitoreo de procesos y generación de reportes basados en datos de registros, guía en los procesos de gestión de alumnos y docentes y por último, soporte en la utilización de herramientas digitales (SEO, AGD, AGA, etc.). La Plataforma SEO, Servicio Educativo On Line, cuenta a su vez con un servicio de chat externo.

Duración real y teórica de las carreras

Respecto de la media de la duración real y teórica de las carreras, la opinión valorativa de la UNSTA que se expresa en el IA es que sus alumnos se reciben en tiempos reales cercanos a los tiempos teóricos. A su vez afirma que el tiempo de graduación es inferior a la media de las universidades privadas del país (fuente: Anuario SPU 2011). Aclara también que no ocurriría lo mismo si se contara con un gran porcentaje de alumnos recursantes, situación que no es tan frecuente en la UNSTA.

El siguiente cuadro detalla el porcentaje de egresados de cada carrera que se graduaron según la duración teórica o que se extendieron entre 1-2 años después, 3 a 4, 5 o más. En la primera columna se añade el tiempo que implica la duración teórica para cada carrera.

Cuadro 6. Egresados según tiempo empleado

CARRERA	DURACIÓN CARRERA EN AÑOS	Porcentaje de graduados según tiempo de graduación			
		% TEÓRICA	% 1 A 2 AÑOS MÁS	% 3 A 4 AÑOS MÁS	% 5 O MÁS AÑOS
PROCURACIÓN (SEDE CENTRAL)	3	6	9	17	69
PROCURACIÓN (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	3	5	0	9	86
NOTARIADO (SEDE CENTRAL)	4	11	63	11	16
NOTARIADO (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	4	0	75	25	0

CARRERA	DURACIÓN CARRERA EN AÑOS	Porcentaje de graduados según tiempo de graduación			
		% TEÓRICA	% 1 A 2 AÑOS MÁS	% 3 A 4 AÑOS MÁS	% 5 O MÁS AÑOS
LOCUCIÓN NACIONAL (SEDE CENTRAL)	3	75	13	4	8
LICENCIATURA EN TURISMO (SEDE CENTRAL)	4	23	56	18	3
LICENCIATURA EN TERAPIA OCUPACIONAL (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	4	0	64	27	9
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS (SEDE CENTRAL)	4	71	29	0	0
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	5	11	57	23	9
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	5	11	78	11	0
LICENCIATURA EN NUTRICIÓN (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	4	1	54	29	15
LICENCIATURA EN NUTRICIÓN (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	4	4	52	30	15
LICENCIATURA EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	4	50	48	2	0
LICENCIATURA EN HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	4	22	78	0	0
LICENCIATURA EN FILOSOFÍA (SEDE CENTRAL)	5	0	0	100	0
LICENCIATURA EN DISEÑO GRÁFICO (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	4	59	32	5	5
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL (SEDE CENTRAL)	4	63	26	8	3
LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN (SEDE CENTRAL)	4	19	49	22	10
LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS (SEDE CENTRAL)	4	22	62	10	6
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (SEDE CENTRAL)	4	10	63	19	8
INGENIERÍA INFORMÁTICA (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	5	34	40	18	8
INGENIERÍA INDUSTRIAL (CAMPUS UNSTA YERBA BUENA)	5	62	30	6	2

CARRERA	DURACIÓN CARRERA EN AÑOS	Porcentaje de graduados según tiempo de graduación			
		% TEÓRICA	% 1 A 2 AÑOS MÁS	% 3 A 4 AÑOS MÁS	% 5 O MÁS AÑOS
CONTADOR PÚBLICO (SEDE CENTRAL)	4	8	40	30	22
CONTADOR PÚBLICO (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	4	6	40	22	32
ABOGACÍA (SEDE CENTRAL)	5	26	30	18	25
ABOGACÍA (CAMPUS UNSTA CONCEPCIÓN)	5	12	26	17	46

Fuente. Ficha SIEMI.

Complementariamente, según la información obtenida de la Ficha SIEMI, 6 carreras han logrado que más del 50% de sus graduados se recibieran en los tiempos de la duración teórica (%). Ellas son la Licenciatura en Higiene y Seguridad Laboral (Campus UNSTA Yerba Buena), la Licenciatura en Diseño Gráfico (Campus UNSTA Yerba Buena); Ingeniería Industrial (Campus UNSTA Yerba Buena), la Licenciatura en Comunicación Social (Sede Central), la Licenciatura en Recursos Humanos (Sede Central) y Locución Nacional (Sede Central).

Respecto de las carreras que presentan una diferencia mayor a la media en el tiempo de graduación, se destaca la Licenciatura en Filosofía, que se dicta en Sede Central, con un 100% de sus graduados recibidos con 3 a 4 años por encima de la duración teórica de la carrera. Las carreras cuyos estudiantes más tiempo tardan en graduarse, superando los 5 o más años, son las de Procuración en el Campus UNSTA Concepción (un 86% del total de sus graduados) y Procuración de la Sede Central, con un 69%. Entre los elementos que pueden establecer la diferencia con el resto de las carreras cuyo tiempo de graduación es más cercano a la media, el IA aporta conclusiones sobre la baja en la cantidad de alumnos de Sede Central y Campus UNSTA Yerba Buena que pueden otorgar un marco general de análisis del comportamiento de esta población estudiantil:

1. Variables Exógenas: a) Inflación en el país. b) Devaluación de la moneda. c) Situación económica desfavorable en la región.

d) Indecisión vocacional. e) No adaptación a las exigencias universitarias. f) Bajo nivel de preparación de los alumnos al ingresar a la Universidad. g) Existencia de ofertas similares en otras Universidades de la provincia.

2. Variables Endógenas: a) Desmotivación y abandono de la carrera ante la reprobación de materias básicas en los primeros años. b) Débil comunicación al medio de la oferta educativa. c) Incremento de la cuota que en algunos períodos supera el índice inflacionario anual. d) Falta de un sistema de seguimiento a los alumnos, con anterioridad al 2011. e) Escasa formación pedagógica de los docentes. Para el análisis de esta variable se consideran los egresados de los últimos ocho años inscriptos por primera vez y excluyendo los inscriptos por equivalencia.

Específicamente, en el caso de la Licenciatura en Filosofía, con la totalidad de sus graduados recibidos con 3 a 4 años por encima de la duración teórica de la carrera, además de la incidencia de algunos factores ya mencionados por la UNSTA, se entiende que puede asociarse el hecho de que la carrera suele ser una segunda opción para algunos estudiantes y en otras ocasiones una formación que no es vista como una salida laboral para el alumno. Un número importante del estudiantado en esta Sede cursa su formación como fraile de la Orden.

Con respecto a la carrera de Procuración, si bien se aclara que la población de la UNSTA es una población joven (promedio 24 años) y se ubica dentro de las 10 universidades con alumnos de menor edad, sobre un total de 40 instituciones universitarias privadas que aparecen con datos en el anuario 2011 de la SPU, se caracteriza por un comportamiento diferencial. Se informa en el IA que las carreras de Procuración, de Tecnicatura en Higiene y Seguridad Laboral, y el Bachillerato Universitario en Filosofía presentan un promedio etario superior. En el mismo informe se atribuye a los dos primeros casos que se deba a razones de mejora laboral por parte de muchos de los

alumnos que las cursan, o que son carreras cortas seleccionadas como “segunda opción”.

En líneas generales, en Sede Central y Campus UNSTA Yerba Buena, la Facultad de Ingeniería tiene un 77% de egresados que se reciben en la duración teórica “más 1 año” y le sigue la Facultad de Economía y Administración, con un 55%. En Sede Campus UNSTA Concepción, las carreras que poseen los porcentajes más altos de egresados que se reciben en la duración teórica “más 1 año” son: Técnico y Licenciatura en Higiene y Seguridad Laboral, con un 83% y un 89% respectivamente; y la Licenciatura en Psicología, con un 74%.

En líneas generales hay una tendencia creciente de graduación entre el 2003 (18,7%) y el 2012 (33,4%). El mayor porcentaje entre egresos e ingresos se dio en el año 2012 con un 33,4%.

El cuadro siguiente sintetiza información provista en el IA, cuando analiza datos por facultad y carrera para determinar qué carrera aportó más egresados, sobre el promedio de cada Facultad, durante los años 2003/2012.

Cuadro N° 7. Porcentaje de graduados por Facultad

Facultad	Carrera	% sobre el promedio
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN (PROMEDIO 148 EGRESADOS).	CONTADOR PÚBLICO	30%
	LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN	29%
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES (PROMEDIO 157 EGRESADOS).	ABOGACÍA	39%
	LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL	27%.
FACULTAD DE INGENIERÍA	DISEÑO GRÁFICO	18%
	INGENIERÍA INFORMÁTICA	33%
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	LICENCIATURA EN NUTRICIÓN	75%
	LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA	18%

Fuente: datos del informe de autoevaluación

Mecanismos de seguimiento de graduados

La Institución informa que no existe un mecanismo formal e integrado de seguimiento de graduados, aunque destaca que las Unidades Académicas han iniciado reuniones con sus egresados para compartir experiencias en el ámbito profesional y relevar intereses y necesidades de capacitación. A su vez se le ha encomendado a la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales el fortalecimiento de la relación con los graduados para incorporarlos a la comunidad universitaria así como la elaboración de una propuesta para el Rectorado de un mecanismo de seguimiento.

Se cree oportuno señalar la conveniencia de realizar un seguimiento de graduados sostenido y sistemático así como incorporar entre otras estrategias, la administración de encuestas. El seguimiento de los graduados permite obtener información sobre su inserción laboral y otros datos relevantes y a su vez conocer, diagnosticar y evaluar los perfiles de los egresados que forma la UNSTA. Esto habilitará el diseño de políticas de desarrollo en función de las situaciones detectadas.

Investigación

En el análisis de esta dimensión se tuvo en cuenta la estructura de gestión de la función, la existencia de políticas explícitas de investigación y desarrollo que estuvieran en concordancia con la misión y los objetivos institucionales, su impacto en la generación de proyectos y programas así como de equipos de investigación con participación de docentes y estudiantes; se analizó la difusión interna y externa de los resultados de la investigación y el desarrollo, se revisaron los mecanismos de evaluación de los proyectos, se analizaron las políticas de formación de recursos humanos destinados a esta función, la suficiencia del financiamiento como así también la del equipamiento y los recursos de infraestructura necesarios.

En 2002 el Informe de Evaluación Externa de CONEAU recomendaba las siguientes acciones: realizar una inversión significativa en investigación, tanto con recursos propios como externos, sobre la base de que el presupuesto asignado era insuficiente; definir áreas prioritarias para la presentación de proyectos, plantear criterios de selección y evaluación de proyectos. Asimismo, favorecer una articulación fuerte y una conexión efectiva entre las tareas de investigación y de enseñanza procurando que el pequeño segmento de investigadores se amplíe con la participación efectiva de los docentes regulares, propiciando un trabajo más colectivo y la formación de equipos, grupos o institutos.

Para lograr avanzar con las sugerencias anteriores se advertía que era necesario introducir cambios paulatinos en el régimen de contratación de los docentes para alcanzar un régimen de dedicaciones a la Universidad como solución definitiva para el desarrollo de grupos estables de investigación.

En líneas generales se ha realizado una inversión significativa en algunos aspectos tales como infraestructura edilicia y la radicación de investigadores, se definieron claramente áreas prioritarias para el

desarrollo de proyectos, se fijó un sistema de selección y evaluación de proyectos con evaluación externa adecuada a una Universidad. Sin embargo en el resto de las recomendaciones los avances han sido parciales y serán analizados más adelante.

Es importante advertir la relevancia de las recomendaciones realizadas en la anterior evaluación externa que data del año 2002. La mayoría de las acciones para su implementación se han llevado a cabo principalmente en los últimos 5 años en la UNSTA, lo que resulta en parte atendible habida cuenta de la situación del país en el año 2002, poco favorable a las Universidades privadas que por lo general dependen de los aranceles para financiar el desarrollo de investigación y extensión.

En el Plan Estratégico Institucional 2006-2010 la UNSTA reconoce aún la escasa labor de investigación y de posgrado, la falta de incentivos y reconocimiento al personal y las excesivas demoras en la puesta en marcha de las decisiones adoptadas en los niveles superiores de la conducción. Asimismo en el Plan antes mencionado se fija como objetivo de naturaleza estratégica para el período 2006-2010 el afianzamiento de la función investigación en las unidades académicas. En el Plan de Acción correspondiente se delega a las unidades académicas fijar un plan de acción plurianual cuyo objetivo consista en aumentar gradualmente el número de “profesores referente” en su área disciplinar, tanto en docencia como en investigación. El objetivo era lograr 60 profesores referentes en sus tres sedes para el año 2010. Asimismo se fijó un presupuesto para 2006 de \$100.000 para financiar las distintas actividades de investigación o al apoyo de actividades conexas dirigidas a alentar o facilitar la investigación. A su vez el Consejo de Investigaciones junto con el Consejo Económico Social identificaría líneas de acción de especial interés y aplicación a las actividades productivas de la Provincia de Tucumán.

En el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 no se advierte un Objetivo Estratégico en la dimensión de investigación. Siendo una de las tres dimensiones que conforman la unidad de la Universidad sólo se

advierte una referencia menor en la Acción Estratégica 1 del Objetivo Estratégico 2 que le atribuye al responsable de la conducción de la unidad académica el “velar por la calidad integral en los procesos de formación, investigación y extensión”. Del Informe de Autoevaluación para el Segundo Proceso de Evaluación Externa, la autoevaluación de la Secretaría Académica manifestó el logro del “crecimiento sostenido de los proyectos de investigación en algunas Unidades Académicas” y “creación de un Banco de Evaluadores Externos para dictaminar sobre los proyectos de investigación presentados en las distintas convocatorias” (IA p. 146). Así también advirtió “la escasa participación del cuerpo docente de algunas Unidades Académicas en las convocatorias del Consejo de Investigación” y como único plan de mejora propuso “Mayor difusión de las convocatorias del Consejo de Investigación, a través de un plan que contemple, entre otras cosas, charlas con los docentes, cursos de capacitación, etc.” Según el mismo informe de autoevaluación menos del 3% de las designaciones docentes aportaron los 34 proyectos presentados para la convocatoria 2013-2015.

Estructura de la función investigación

El Consejo de Investigaciones se crea en el año 2002 mediante RR N° 378/02. Su funcionamiento fue reglamentado por medio de la RR N° 320/03. En ésta se especificaba que el Consejo de Investigaciones estaría integrado por el Rector, quien ejercería la Presidencia, el Vicerrector de Formación o quien designara el Gran Canciller en su reemplazo, el Secretario de Posgrado, un Decano, y un Profesor con experiencia en investigación. Posteriormente fue modificada por RR N° 317/11 donde en el Art. N° 1 se fija su función definitiva: “El Consejo de Investigación tiene por misión promover en el ámbito de la UNSTA investigaciones que contribuyan a la generación de conocimientos científicos y tecnológicos de reconocida calidad y pertinencia, alentando su transferencia tanto a la propia comunidad científica como a los sectores socio-económicos del país y del exterior”.

El Consejo de Investigaciones se encuentra constituido por el Secretario Académico, quien además lo preside, y cuatro profesores o investigadores de la UNSTA, con reconocidos antecedentes. Estos miembros tienen una duración en su mandato de 3 años y son designados y removidos por el Rector previa consulta con el Consejo Superior. Con voz y sin voto participa el Vicerrector de Formación.

A su vez el Secretario/a Académico/a tiene la responsabilidad de “asegurar el cumplimiento de lo dispuesto por el Consejo de Investigación” (Art. 7° inc. h. RR 317/11) y la de “asistir en representación de la UNSTA a las reuniones de ciencia y técnica convocadas por organismos nacionales y provinciales” (Art. 7° inc. j. RR 317/11).

Se advierte un peregrinar de la función de investigación en la Institución. Pasando de una inexistencia formal a un organismo dependiente del Rector con poca presencia de investigadores a un organismo dependiente de la Secretaría Académica. Y, debido a los resultados informados desde 2011 hasta ahora la UNSTA parece no haber encontrado el formato adecuado para gestionar esta dimensión.

Sería conveniente, dada la complejidad de la gestión actual de la dimensión investigación, la creación de un órgano específico dedicado a la investigación y desarrollo a cargo de una persona calificada con los estándares actuales para realizar las funciones específicas y que se mantenga el Consejo de Investigaciones como órgano *ad-hoc* y con representación de al menos un investigador formado y activo de cada unidad académica. De esta manera se podría asegurar la multidisciplinariedad en la discusión de las políticas de investigación y su forma de implementación en la UNSTA.

Política de investigación

Principalmente en los últimos 5 años una serie de medidas positivas han permitido avanzar a la UNSTA en políticas de investigación y marcos de trabajo que permitirán la definición de orientaciones más avanzadas y proactivas. Dichas acciones son en resumen las siguientes:

- Incorporación en el Estatuto de la UNSTA (2011) de capítulos específicos referidos al Consejo de Investigaciones y a los investigadores.
- Modificación del Consejo de Investigaciones (RR N°317/11) para transformarlo en un órgano principalmente compuesto por investigadores.
- Reglamentación y puesta en marcha de una “Carrera de Investigador” (RR N°169/12, 170/12, 171/12 y 172/12).
- Carta acuerdo con CONICET (2012) para la adopción del Sistema Integral de Gestión y Evaluación (SIGEVA) para administrar no sólo los antecedentes de los investigadores, sino también la implementación de las convocatorias a presentación de programas y proyectos de investigación.
- Política de apoyo a la difusión de actividades científicas, solventada económicamente por la propia Universidad:
- Reglamentación e implementación de llamados de programas y proyectos de investigación bianualmente con evaluación externa.
- Definición de áreas prioritarias de investigación.
- Designación de investigadores con dedicación específica a esta área.

Si bien la política de radicar investigadores para tareas específicas de investigación y sin afectación a la docencia es una herramienta válida para mitigar la falta de grupos de investigación propios en el corto plazo, la Institución debe tener presente que la política a mediano y largo plazo (de 5 a 15 años) debe contemplar investigadores-insertos en las cátedras de las que forman parte. A su vez, se recomienda la fijación de metas cuantitativas claras –vinculadas a investigadores formados y activos, publicaciones, presentaciones en congresos, becarios de doctorado, becarios de posgrado, entre otras– para el desarrollo en el mediano y largo plazo de la dimensión investigación acorde al plan estratégico de desarrollo y que tenga en cuenta la necesidad de poder planificar requerimientos presupuestarios con horizontes mayores a los anuales.

Por otro lado el haber fijado una “Carrera de Investigador” es una medida muy positiva, pero no suficiente para lograr tanto la formación

de investigadores como la radicación de los investigadores formados y la integración de estos en grupos de investigación. Esto requiere finalmente la correspondencia presupuestaria necesaria en el momento oportuno.

También se advirtió que no existe el suficiente incentivo para participar en la investigación. Esto puede requerir de la Universidad una adecuación de la política de incentivos a la investigación o una mejor difusión de la misma. Las políticas de la UNSTA claramente favorecen la participación de los estudiantes en los proyectos de investigación.

Un punto importante a destacar es que se debería generar una política específica para invertir en la realización de proyectos de investigación cuya culminación sea la posibilidad de prestación de servicios pagos al medio (e.g. análisis de materiales, estudios de alimentos, determinación de compuestos, diseño de sistemas, mantenimiento de sistemas, etc.) que permitan la ampliación de la base de ingresos de la Institución.

Proyectos e investigadores

La cantidad de proyectos llevados adelante desde 2003 ha venido creciendo como se puede observar en el siguiente cuadro, salvo en la última convocatoria.

Cuadro N° 8. Cantidad de proyectos de investigación por convocatoria. Período 2003-2015

PROYECTOS / CONVOCATORIA	2003-2006	2007-2008	2009-2010	2011-2012	2013-2015
TOTAL DE PROYECTOS PRESENTADOS	17	26	28	43	34
TOTAL DE PROYECTOS APROBADOS PARA SU EJECUCIÓN	11	21	21	41	N/D
TOTAL DE PROYECTOS APROBADOS SATISFACTORIAMENTE	6	14	18	N/D	N/D

Fuente: Ficha SIEMI e Informe de Autoevaluación.

En el siguiente cuadro se puede ver la distribución por Unidad Académica de los docentes participantes en la convocatoria 2011-2012. Se advierte que la Facultad de Ciencias de la Salud representa aproximadamente el 70% de los docentes-investigadores de la UNSTA que participan en proyectos de investigación.

Se debería generalizar el desarrollo –presente en algunos casos– de líneas de investigación cuya culminación sea la transferencia al medio (público o privado), como un producto o un servicio, y no la realización de proyectos de investigación que encajan más en la definición de un trabajo práctico aislado. En este sentido, se sugiere reforzar la presencia de docentes-investigadores en otras Unidades Académicas en función de las políticas de desarrollo futuro.

Cuadro 9. Cantidad de docentes que participan de proyectos de investigación de la convocatoria 2011-2012, por Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	CANTIDAD DE DOCENTES
CEFTOP	1
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	30
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	2
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	1
FACULTAD DE HUMANIDADES	3
FACULTAD DE INGENIERÍA	4
RECTORADO	2
Total	43

Fuente: Ficha SIEMI.

En la UNSTA, según se declara en el informe de autoevaluación para la convocatoria de proyectos bianuales 2013-2015, se desempeñan 75 docentes-investigadores, 53 investigadores externos y 26 estudiantes en 34 proyectos de investigación. Ello representa un 14,72% de

investigadores sobre el total de docentes, lo que representa un porcentaje valorable.

En el siguiente cuadro se puede ver la distribución de la cantidad de estudiantes por Unidad Académica en los proyectos de la convocatoria 2011-2012. Se advierte claramente cómo las Facultades de Ciencias de la Salud y de Ingeniería convocan a prácticamente la totalidad de los estudiantes.

Cuadro 10. Cantidad de estudiantes que participan de proyectos de investigación por Unidad Académica³

UNIDAD ACADÉMICA	CANTIDAD DE ESTUDIANTES (DE GRADO)
CEFTOP	0
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD	19
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y SOCIALES	0
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN	0
FACULTAD DE HUMANIDADES	0
FACULTAD DE INGENIERÍA	15
RECTORADO	1
Total	35

Fuente: Ficha SIEMI.

Se recomienda generar políticas proactivas para la generación de más proyectos de investigación en las Unidades Académicas que actualmente no muestran participación de estudiantes, en áreas que sean del futuro interés profesional de los actuales estudiantes.

Los mecanismos de gestión de proyectos y su formalidad a través de SIGEVA se consideran adecuados, lo mismo que los sistemas

³ No se informa qué estudiantes de posgrado participen de actividades de investigación.

de convocatoria en cuanto a su transparencia y nivel de difusión; asimismo el sistema de evaluación externa y los ítems evaluados se consideran adecuados.

Con relación al financiamiento de los proyectos, los montos manejados son adecuados para la Institución y se debe reconocer el esfuerzo que realiza para solventarlos. Sin embargo, más esfuerzo debe ser puesto para lograr grupos consolidados.

En la actualidad se encuentran en vigencia en la UNSTA cinco grupos organizados en Institutos y Centros de Investigación. El Instituto de Investigaciones Históricas Profesor Manuel García Soriano (creado en la Facultad de Humanidades, 1967), el Centro de Estudios Patrísticos y Medievales (Facultad de Humanidades, 2010), el Centro de Investigaciones Económicas para el Desarrollo Humano (Facultad de Economía y Administración, RR N° 46/07), el Instituto de Investigación sobre Tecnologías de la Información y la Comunicación (Facultad de Ingeniería, RR N°047/2007) y el Centro de Investigaciones para la Innovación y el Desarrollo de Proyectos para Sistemas y Procesos Empresariales (Facultad de Ingeniería, RR N° 48/07).

Existen diversos casos de investigadores designados con exclusividad para la realización de tales tareas. Al respecto se considera que el contacto de los alumnos con docentes-investigadores en una clase conlleva una riqueza de posibles intercambios que debe ser promovida como política de la Universidad.

Formación de Recursos Humanos

El propio informe de autoevaluación advierte que la política de formación de recursos humanos destinados a investigación en la UNSTA es incipiente.

Pasos positivos se han dado en la Institución al radicar investigadores formados y activos para servir de núcleos de actividades formativas, y en la ayuda económica dada a sus investigadores para la formación de posgrado.

Una serie de nexos importantes con Universidades u organismos de primer nivel latinoamericano, norteamericano y europeo han permitido llevar adelante actividades conjuntas remarcando la ventaja y la necesidad de contar con investigadores experimentados.

Teniendo presente que la capacitación de un profesional como investigador formado toma varios años, se necesita de mucha anticipación y motivación para conseguir aspirantes que dediquen su futura vida profesional a la investigación en una entidad universitaria. Por ello, se requiere de políticas de incentivo de mediano y largo plazo para la formación de posgrado a nivel doctorado y la posterior posibilidad de radicación de dichos profesionales en la Universidad, mediante una planificación estratégica con metas claras y reservas presupuestarias adecuadas.

Difusión y transferencia de resultados

La UNSTA declara que la difusión de los resultados de su producción en investigación es una política central. Para lograr dicho propósito realiza una serie de acciones con muy diverso impacto entre las cuales se pueden mencionar: las Jornadas UNSTA Investiga organizadas en correspondencia con los ciclos de las convocatorias de proyectos de investigación, el apoyo a los docentes-investigadores para la presentación de sus trabajos en congresos nacionales e internacionales y la posibilidad de publicar los trabajos de los investigadores a través de la editorial de la Universidad (Editorial UNSTA). En este último caso se pueden mencionar las revistas indexadas en el Latindex, la revista *Itinerantes* de historia y religión (ISSN 2250-5377), la revista *Studium* de filosofía y teología (ISSN 0329-8930) y la revista *Comunicar-T* de divulgación científica y cultural (ISSN 1850-3160). Finalmente también se debe mencionar el Boletín Semestral de Desarrollo Humano (ISSN 2250-5938).

Se considera conveniente disponer de estas publicaciones en formato electrónico para un mejor acceso y aprovechamiento. Por lo

que se recomienda estudiar la posibilidad de generalizar el acceso al menos a los alumnos, docentes e investigadores a todas las publicaciones periódicas de la editorial de la UNSTA en formato electrónico, ya sea con o sin cargo. Asimismo, fomentar la publicación en revistas de circulación internacional indexadas, con sistemas de indexación por artículo, referato internacional y con factor de impacto, y principalmente en las áreas tecnológicas la publicación en inglés.

Equipamiento y recursos materiales

La recorrida por las instalaciones de la UNSTA dedicadas a la investigación mostró que el equipamiento y recursos estaban, salvo alguna excepción, asociados al equipamiento y recursos orientados para la docencia de grado. En otros casos grupos de muy reciente creación, menos de un año, contaban sólo con el espacio de trabajo amoblado.

Se requiere de políticas puntuales para revertir en el mediano plazo algunas necesidades y dotar paralelamente a la UNSTA de la capacidad de prestar asimismo dichos servicios a la comunidad.

En general deberían fijarse políticas activas para el acceso a fondos externos en el corto y mediano plazo que permitan el equipamiento adecuado de los diversos laboratorios destinados a investigación.

Podrían, por ejemplo, realizarse los contactos pertinentes con los proveedores de equipamiento de investigación para laboratorios de química que en algunos casos permiten la adquisición financiada y pagada con los servicios a terceros que se pueden brindar desde la Institución.

Extensión y relación institucional

En el análisis de esta dimensión se tuvo en cuenta la estructura de gestión de la función, la existencia de políticas explícitas de extensión, producción de tecnología y transferencia acordes con la misión y los objetivos institucionales, su impacto en la generación de programas de extensión, en la producción de tecnología y en su transferencia. Asimismo se analizó la existencia de políticas de formación de recursos humanos destinados a la extensión, la existencia de financiamiento así como la disponibilidad de equipamiento y los recursos materiales necesarios. Finalmente, la existencia de una política explícita de convenios con entidades estatales y privadas, nacionales e internacionales, para el desarrollo de sus actividades.

En 2002, el Informe de Evaluación Externa de CONEAU recomendaba las siguientes acciones: potenciar las relaciones entre las diferentes carreras para la participación en proyectos de extensión que permitan atender diferentes problemáticas sociales en la ciudad de San Miguel de Tucumán y con proyección regional; continuar con las experiencias de extensión articuladas al proceso de enseñanza de los estudiantes bajo la supervisión de docentes responsables de las diferentes áreas curriculares implicadas y definir una política de transferencia que, a partir del análisis de las potencialidades de las distintas Facultades y carreras, permita diversificar las fuentes de financiación de la Universidad para atender las actividades críticas y prioritarias.

En este caso la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales cumplió con las dos primeras recomendaciones y potenció la función extensión de la UNSTA. Sin embargo no pudo dar respuesta a la tercera recomendación.

En el Plan Estratégico Institucional 2006-2010 la UNSTA reconoce la “excesiva dependencia de una sola fuente de recursos (aranceles)”. Así, dentro de los objetivos de naturaleza estratégica se definió como

uno de ellos la diversificación de las fuentes de recursos económicos y financieros. Además se fijaron como otros objetivos estratégicos “Promover una mayor irradiación de la UNSTA al servicio de la sociedad desde su identidad de Universidad católica, dominicana y de gestión privada” y “Mejorar la comunicación interna y externa”. A partir de 2011, con la definición de un área específica, la Dirección General de Extensión y Relaciones Institucionales (DEyRI), los últimos dos objetivos se han alcanzado con notable éxito, respecto de la función Extensión.

En el Plan Estratégico Institucional 2013-2017 no se advierte un Objetivo Estratégico en la dimensión de extensión. Siendo una de las tres dimensiones que conforman la unidad de la Universidad sólo se advierte una referencia menor en la Acción Estratégica 1 del Objetivo Estratégico 2 que le atribuye al responsable de la conducción de la unidad académica el “velar por la calidad integral en los procesos de formación, investigación y extensión”. Sin embargo en el Informe de Autoevaluación para el Segundo Proceso de Evaluación Externa, la DEyRI fija como objetivos:

- Expandir la periferia institucional en búsqueda de un crecimiento horizontal competitivo, mediante el desarrollo de vínculos con empresas y organismos públicos y privados que impulsen la creación de empresas locales, asociadas en modelos de incubación.
- Lograr la incorporación de una cultura emprendedora/innovadora integrada en la comunidad universitaria, tanto en el proceso de formación de los alumnos, como en la capacitación del personal de la Universidad, cualquier sea su nivel y jerarquía.
- Impulsar la formación de emprendedores y desarrollar empresas innovadoras de base tecnológica, promoviendo el crecimiento económico productivo de la región, el desarrollo cultural y la divulgación científica en el medio social.

Los objetivos fijados, de una complejidad considerable, en general han ido siendo completados con niveles de avance muy importantes, demostrando la acertada decisión de las autoridades de crear un área específica para la dimensión extensión.

Estructura de la función extensión y relación institucional

Se crea en 2011 la DEyRI que tiene como misión “promocionar, planificar y desarrollar actividades de extensión, y articular con aquellas que se originen en las Unidades Académicas, promoviendo la cooperación con organizaciones e instituciones públicas o privadas la vinculación de la UNSTA con las instituciones del Estado y de la sociedad civil, y con el sistema universitario nacional, regional e internacional. Desarrolla, también programas con proyección social en la comunidad” (IA p. 110). Si bien en el organigrama presentado depende de la Secretaría Académica, en el IA se indica que “asesora al Rectorado en materia de extensión universitaria y coordina con las Facultades las actividades que ellas organizan, y planifica e implementa aquellas que por sus características no pueden ser llevadas a cabo por las Unidades Académicas. Todo ello atendiendo a las políticas y planes de acción de la Universidad, y a las directivas impartidas por el Rectorado” (IA p. 110). Según la descripción efectuada, se asimilaría a las funciones que tiene una Secretaría de Rectorado.

Se informa en el IA que la DEyRI “está a cargo de un Director General y cuenta con el personal necesario para atender las tareas en Sede Central y en los Campus de Yerba Buena y Concepción. Por la complejidad y evolución de algunas de sus actividades, el personal del área es acompañado por administrativos y docentes de las Unidades Académicas y, en el caso de algunos programas, por alumnos y egresados que se incorporan en carácter de ‘voluntarios’ y como apoyo a su formación” (p.112). Esto pudo ser constatado en las entrevistas con el Director General y el personal del área.

Se recomienda un seguimiento de la cantidad de personal asignado al área para mantener el nivel de actividad logrado con el crecimiento de los programas llevados adelante y la incorporación de nuevos programas de extensión.

Política de extensión y de relaciones institucionales

A partir de la creación de la DEyRI una activa y notoria acción de extensión y de relaciones institucionales ha sido llevada a cabo por la UNSTA como reflejo de una política de inserción en el medio nacida en el Plan Estratégico Institucional 2006-2010. En ese sentido en el IA manifiesta que “La DEyRI, busca establecer una fuerte alianza con la sociedad y las instituciones, públicas y privadas, a fin de realizar acciones que, desde su identidad, constituyan una respuesta a las necesidades y demandas de la comunidad” (p.110).

Esta expresión de deseos se vio correspondida en la reunión con organizaciones del medio quienes en forma unánime apoyaron las actividades de extensión realizadas por la UNSTA siendo un indicador del nivel de compromiso y efectividad de las acciones de extensión y vinculación emprendidas por la DEyRI.

Según se informa en la ficha SIEMI, 188 docentes y 1.545 alumnos participaron de las distintas actividades de extensión durante el año 2014.

Acciones de extensión y vinculación

A continuación y para poder ejemplificar las acciones de extensión y vinculación llevadas a cabo desde la DEyRI se mencionarán algunas de ellas:

- Movilidad docente y estudiantil. Se concretaron con la Escola Superior de Propaganda e Marketing de San Pablo, Brasil; la Pontificia Universidad Católica de Goiás, Brasil; la Universidade Católica de Brasilia; Universidad de Colonia, Alemania; Centro Fray Bartolomé de las Casas, La Habana, Cuba; Universidad de Barcelona, España. Algunos vía colaboración con el Banco Santander Río.
- Programa UNSTA EMPRENDE que busca fortalecer el ecosistema emprendedor de la región. Comprende las siguientes acciones de extensión: Networking Emprendedor, Networking Empresarial, Taller de Encuentro Empresarial, Programa Universitario de Emprendedorismo e Innovación, Semana UNSTA Emprende,

Tucumán Emprende, UNSTA Concepción Emprende, Programa Formador de Formadores, Cátedra Emprendedor Universitario I, Cátedra Emprendedor Universitario II, Fortalecimiento de Proyectos, In-Company, RADE Primario, RADE Secundario, RADE Universitario-Terciario, Emprendedor Hoy y Red de Inserción Laboral.

- Programa UNSTA INNOVA que busca favorecer y facilitar el diálogo entre empresas, organizaciones y organismos para incentivar la reflexión conjunta con académicos, investigadores y estudiantes de los últimos cursos de la UNSTA. Proyecto ECO-AR, entorno para el desarrollo colaborativo del conocimiento y aprendizaje en red. Proyecto ROI, proyecto de reflexión conjunta de las empresas para identificar oportunidades de innovación y Programa de desarrollo de incubadoras.
- Programa UNSTA Arte y Cultura de apoyo y coordinación de las actividades de extensión, difusión y divulgación de expresiones culturales llevadas a cabo por docentes y estudiantes de la UNSTA, o por personas o grupos que integran la sociedad regional del sur tucumano.
- La UNSTA está inscrita como Unidad Capacitadora ante SEPYPME, lo cual le permite brindar a empresas cursos de capacitación mediante el uso del Crédito Fiscal y cursos *in Company*. Mediante esta herramienta se brindó capacitación a PyMEs de la región.
- Acciones con graduados. Se desarrollan actividades para ellos o son convocados como expositores, panelistas, asistentes o voluntarios en los programas de la Dirección. Asimismo se trabaja en la inserción laboral de éstos y en los casos de las carreras nuevas en la gestión de matriculación en colegios profesionales de disciplinas afines.

Formación de Recursos Humanos

El formato escogido por la DEyRI garantiza una constante posibilidad de participación de nuevos interesados, alumnos, docentes y egresados, en las actividades de extensión y con ello su posible formación mediante el trabajo de campo.

Bibliotecas, servicios de información e informáticos

La Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA) se caracteriza por tener un sistema de bibliotecas en pleno cambio y transformación. Recientemente se reorganizó el organigrama del sistema además de existir planes futuros de relocalización de las sedes y colecciones.

El sistema se compone de una Biblioteca Central conformada por la integración de tres bibliotecas en la ciudad de Tucumán; una biblioteca en el Campus Universitario de Yerba Buena, una biblioteca en la sede Concepción y una en la Ciudad de Buenos Aires. Esta última es la que aparece como menos integrada al sistema.

En cuanto a las bibliotecas Central y de Yerba Buena, se debe considerar que el objetivo es unificar las actividades en el Campus Universitario, y quedaría en la ciudad de Tucumán sólo la Biblioteca Conventual.

La biblioteca ubicada en Buenos Aires posee características de biblioteca especializada más que de biblioteca universitaria.

Aunque no se mencione específicamente en la información presentada se considera al conjunto de las bibliotecas de la UNSTA como un sistema en formación y como tal se lo ha evaluado.

Biblioteca Central - Políticas y Gestión

El sistema de Bibliotecas de la UNSTA tenía inicialmente como responsable al Vicerrector de Formación y los aspectos administrativos dependían de la Secretaría Académica del Rectorado. A partir de 2012 pasa a depender directamente de la Secretaría Académica. Esta organización no difiere de las características habituales en nuestro país.

Según se desprende de la visita y las entrevistas realizadas, en el futuro quedaría conformado un Sistema compuesto por: una Biblioteca

Central en el campus de Yerba Buena, una biblioteca en la sede Concepción, una biblioteca en la sede Buenos Aires.

El anexo de la RR N° 483/13 establece el reglamento de la Biblioteca. En general contempla lo más importante que un reglamento de este tipo debe contener considerando fundamentalmente lo relativo al servicio de préstamo de materiales. No obstante, sería conveniente completarlo con otros servicios como préstamo interbibliotecario, diseminación selectiva de información, etc.

La presente etapa de desarrollo del Sistema de Bibliotecas crea una primera impresión de separación de las distintas unidades. El proceso que se ha iniciado de consolidación aparece como correcto.

La Dirección de Biblioteca declara poseer un Plan Estratégico que está plasmado en documentos individuales pero no en uno general. En esos documentos se plasman planes parciales de mejoramiento, objetivos anuales, etc. Aún así se trabaja en concordancia con el Plan Estratégico de la Universidad lo que constituye una gran ventaja.

En el año 2009 se inicia la instalación de un software del tipo Sistema Integral de Gestión Bibliotecaria (KOHA). La aplicación de este software permitió la unificación de procedimientos y normativas entre todas las bibliotecas del Sistema lo que se traduce en mejoras en los procedimientos bibliotecológicos, uniformidad en los reglamentos y control en la diversidad de sedes y colecciones. Aún falta integrar la colección de la sede Buenos Aires por problemas de tipo técnico-bibliotecológicos, objetivo que debería preverse para el corto plazo.

Presupuesto

El Sistema de Bibliotecas de la UNSTA cuenta con un presupuesto para sus funciones orgánicas y operativas, pero no así para el desarrollo de la colección. Este último está en manos de las Facultades que de todas maneras son proclives a aceptar las recomendaciones de la Dirección del Sistema de Bibliotecas. Este plan presupuestario denominado por

Programas permite un desarrollo armónico de las colecciones evitando duplicados y permitiendo la actualización permanente.

Según las entrevistas los problemas que enfrentan son similares a lo que sucede en el resto del país: altos costos en los accesos en línea y en las suscripciones a revistas, grandes dificultades en la compra de material extranjero, entre otros.

Los organigramas del Sistema que se presentan en el IA (pp. 126-127) se visualizan y estructuran desde dos puntos de vista algo disímiles. Ambos parten del Vicerrectorado de Formación de quien depende la Dirección de Bibliotecas (a partir del año 2012 la dependencia de la Dirección pasa a la Secretaría Académica), pero luego se hace una doble división entre bibliotecas por un lado y funciones por el otro. Sería bueno unificar y aclarar esta división para evitar la repetición de funciones.

Participación en Redes Cooperativas

El Sistema de Bibliotecas de la UNSTA participa principalmente de la red AMICUS (bibliotecas de universidades privadas agrupadas en el CRUP). En el IA no se hace mención a otras redes pero de las entrevistas surge la participación en redes de carácter general como DIBUN. Es recomendable aumentar la participación en redes más específicas y relacionadas con las temáticas que el Sistema cubre.

Recursos Materiales e Infraestructura

La Biblioteca Central cuenta con un edificio independiente donde también funciona la Editorial y el Instituto de Investigaciones Históricas. Allí funciona en forma separada la biblioteca de Ciencias Jurídicas y Económicas. Se observa una división estanca entre las distintas bibliotecas a pesar de compartir un espacio común para todas las actividades. Se está llevando a cabo un proceso de unificación de criterios de administración que se ven como de suma importancia y deben profundizarse. El principal desafío a futuro se verá cuando todas las bibliotecas se trasladen al Campus

de Yerba Buena. Cuentan con sala de lectura parlante y silenciosa, box de trabajo para docentes, puestos de PC para alumnos y de acceso a la Biblioteca Electrónica del MinCyT (BECyT).

Una decisión acertada fue la eliminación de los puestos inmóviles de computadoras por 15 netbooks que se prestan a quien las solicita. Este cambio, aparentemente simple, multiplica la disposición de puestos de lecturas y optimiza el uso de computadoras y conexiones a colecciones digitales. Además disponen de un “laboratorio móvil” con 30 netbooks que se traslada al aula a pedido del correspondiente docente, lo cual elimina la necesidad de laboratorios estáticos, para la actividad docente.

Existe un espacio exclusivo para los denominados procesos técnicos, tarea de importancia para una biblioteca universitaria. El espacio es adecuado y confortable. Debería pensarse en una equiparación de comodidades en el traslado al campus de Yerba Buena.

También se considera acertada la decisión de que los procesos técnicos estén concentrados en la Biblioteca Central para luego distribuir los materiales a las distintas sedes, lo que ahorra solapamientos de tareas, visión completa y unificada de la colección por los usuarios y ahorro de espacio en sedes. A través de las entrevistas surge que el proceso técnico “en casa” es excesivo, lo que puede generar demoras en los tiempos de llegada al estante de los materiales físicos. Un mayor uso de la “catalogación por copia” u otras herramientas podría mejorar estos aspectos.

La Biblioteca del Campus de Yerba Buena cuenta con un amplio espacio. De todas formas debe aclararse que este espacio es transitorio y que la construcción de la biblioteca está prevista en el proyecto del Campus.

Actualmente, hay una única sala de lectura que no resulta suficiente. Las autoridades de la UNSTA han prometido un espacio fuera de la Biblioteca que, entre otras funciones, tendría la de ser la “sala parlante”. En la visita se constató la existencia de este espacio y los primeros trabajos realizados. Es deseable la pronta culminación e inauguración de dicho espacio.

Cuenta con 50 puestos de lectura con libre acceso al estante o “estantería abierta”, único caso en el Sistema de Bibliotecas. Esto es visto desde la Dirección como una prueba piloto para ser replicada considerando que los resultados desde el 2013 a la fecha son óptimos. Es razonable que se continúe este proceso de apertura con el fin de revertir la tradición de “estanterías cerradas” que funciona en el resto del Sistema.

La Biblioteca del Centro Universitario Concepción cuenta con un espacio reducido para las funciones completas de una biblioteca universitaria. Cuenta con dos salas de lectura (silenciosa y parlante) con un total de 45 puestos de lectura. Al igual que en la Biblioteca Central optaron por el servicio de préstamo de netbooks en lugar de puestos estáticos.

La Biblioteca del CEOP está distribuida en: Sala de atención al usuario y destinada al procesamiento de la colección por parte del personal; Sala de lectura, que también alberga en su espacio a la Colección Reservada, donde se encuentran los dos puestos de trabajo en PC y Sala de investigación y Colección Mayor, destinada a tareas de investigación y a albergar el fondo documental general. La hemeroteca también se encuentra distribuida en dos salas: la primera incluye la sala general de lectura, la colección de publicaciones periódicas, y expositores para las novedades y la Sala de trabajo destinada al procesamiento de la colección y tareas administrativas. La Biblioteca también cuenta con un depósito donde se proyecta llevar de manera ordenada, debidamente registrado, material bibliográfico de poco uso o repetido, de manera de generar mayor espacio para bibliografía nueva (IA, p. 125).

Esta Biblioteca, al tener características más propias de una biblioteca especializada que de una universitaria implica objetivos, servicios y otras tareas diferenciadas. El traslado de parte de la colección a un espacio propio y la separación de las colecciones reservadas es una acertada decisión, que junto a una seria planificación, permitirá brindarle mayores características de biblioteca universitaria.

El mayor desafío al que se enfrentan con esta separación de la colección y de la planificación mencionada es optar entre dos posibilidades: a) mantener una sola biblioteca y dividir claramente las actividades de enseñanza de las de investigación o b) generar una biblioteca especializada aparte de la universitaria. Estas posibilidades no son exhaustivas, sino simplemente valen como ejemplos. La primera opción es muchísimo más recomendable que la segunda, principalmente cuando se consideran los recursos económicos para la segunda opción.

Para el futuro espacio de la Biblioteca del Campus Yerba Buena deberán considerarse tanto el crecimiento esperado en alumnos y docentes, apertura de nuevas carreras, el crecimiento vegetativo (más volúmenes para más alumnos), el diverso (nuevos títulos que complementan la bibliografía obligatoria y aumentan la visión analítica de los estudiantes), el nuevo (nuevos títulos para nuevas carreras) y el especializado (nuevos títulos para investigaciones); todo ello sumado a la situación actual:

Cuadro N° 11. Bibliotecas. Superficie por área y Puestos para Usuarios

Sedes	m ²	Puestos para Usuarios
CENTRAL PA USUARIOS	117,40	86
CENTRAL PA INTERNA	20,00	
CENTRAL PA ESTANTERÍAS	132,00	
CENTRAL PB USUARIOS	77,50	26
CENTRAL PB INTERNA	43,00	
CENTRAL PB ESTANTERÍAS	110,00	
YERBA BUENA USUARIOS	74,00	40
YERBA BUENA ESTANTERÍAS	72,00	
YERBA BUENA INTERNA	16,00	
TOTAL	661,90	152

FUENTE: Datos extraídos del Informe de Autoevaluación.

El doble de estos valores sería el mínimo recomendable si el edificio de Biblioteca estuviera listo antes de los 3 próximos años, y sin prever futuros crecimientos.

Recursos Humanos

Del IA se desprende que el total del personal con el que cuenta el sistema es de 15 personas. Se aprecia la presencia de especialistas en el área de Bibliotecología y Documentación, y la incorporación de profesionales de otras especialidades. Sin embargo, si se considera que deben cubrirse 10 turnos de atención al usuario en todo el Sistema, además de los procesos internos propios de cada una de las bibliotecas, se puede decir que hay casi una sola persona para atención al usuario por sede y turno; lo que complica los reemplazos por enfermedad, maternidad u otros motivos. De la entrevista surge que en estos casos recurren a rotaciones entre Biblioteca Central, Yerba Buena y Concepción.

La Dirección General mantiene la cohesión del equipo de trabajo como también la unificación de criterios y servicios en vista a la mejor y más simple atención del usuario en las distintas sedes de la provincia de Tucumán.

Se constata que el personal está recibiendo capacitación en aspectos bibliotecológicos. A ello se agrega que la Universidad será sede anfitriona de las Jornadas sobre la Biblioteca Digital Universitaria del 2016 que se realizarán en Tucumán con motivo del Bicentenario de la Independencia de nuestro país.

Colecciones

La UNSTA cuenta con las siguientes colecciones:

1. Las donaciones especiales: Biblioteca del Instituto de Investigaciones Históricas Manuel García Soriano; Manuel Gonzalo Casas; Fray Rubén González, y Sisto Terán y Sofía Nougés de Terán.

2. Las colecciones históricas: fondos documentales del Convento Santo Domingo y del Centro de Estudios Institucionales.
3. Las colecciones universitarias.

Las colecciones por donaciones especiales e históricas son las que a la UNSTA le generan más problemas de conservación y servicios que de espacios, al ser colecciones cerradas o con muy leve crecimiento. Es importante difundir sus contenidos al resto del país y la región para beneficio de los investigadores interesados en esas temáticas.

Se prevén como mayores desafíos para su conservación a futuro, los cuidados al momento del uso, como así también la seguridad contra el robo o hurto de dichos materiales. Evidentemente no pueden ser mezclados con las colecciones universitarias y deberán preverse las condiciones ambientales necesarias para su preservación a largo plazo.

Las colecciones universitarias son las que requieren mayor atención en cuanto a su crecimiento físico, actualización y complementación con los recursos electrónicos. Entre las bibliotecas de la provincia de Tucumán se declaran 32.257 títulos y 48.500 volúmenes.

Se declara que “La Hemeroteca posee un total de 363 títulos de publicaciones periódicas cargados en el sistema informático y aproximadamente 500 títulos en el estante, que todavía no fueron ingresadas al KOHA” (IA p. 124) y se ha podido constatar en la visita que el trabajo sigue su curso.

Según el IA resultan ser valores razonables para una Universidad del tamaño y antigüedad de la UNSTA. Sin embargo, el parámetro de “1 ejemplar cada 30 alumnos” mencionado es bajo y debería aproximarse al valor de 1 ejemplar cada 15 alumnos que cursan efectivamente la materia. Una forma adecuada de observar el problema es el mantenimiento de una encuesta permanente entre docentes y alumnos en donde se consulte si la falta de ejemplares de algunos títulos afecta el dictado de sus clases o la continuación de sus estudios.

Los accesos a la BECyT (mediante el nodo del CRUP) complementados por adquisiciones propias de JSTOR, La Ley Ciencias Jurídicas y Ciencias Económicas, Abeledo Perrot, Safari Books, Errepar, etc. y sumado a la promoción de los accesos libres a literatura científica conforman una colección electrónica de importancia. El mayor problema con las suscripciones comerciales diferentes de la BECyT es el presupuesto necesario para su mantenimiento, ya que por lo general son proveedores únicos.

En cuanto a los procedimientos de crecimiento de las colecciones universitarias, un cambio positivo ha sido la asignación de partidas presupuestarias por programas. A esto se suma el presupuesto específico para el Sistema que permite atender gastos tales como duplicación y reparación de ejemplares.

Este sistema por el cual las Facultades hacen las compras de bibliografía en común acuerdo con la Dirección del Sistema es una forma adecuada de hacer frente a la problemática de la cobertura de la bibliografía obligatoria de cada carrera.

También se destaca un continuo proceso de canje gracias a las publicaciones que genera la UNSTA a través de su editorial y que aumenta las colecciones de revistas. El título que genera la mayoría del canje es *Studium: Filosofía y Teología* sumándose luego *Itinerantes*.

Servicios

El Sistema ofrece en todas sus sedes los siguientes servicios que se pudieron constatar en las visitas: 1- Préstamos en sala y a domicilio; 2- Catálogo centralizado en línea; 3- Accesos a bases de datos y otros recursos electrónicos; 4- Búsquedas bibliográficas específicas; 5- Acceso a Wi-Fi; 6- Préstamo de netbooks para uso en salas de las bibliotecas o aulas; 7- Diseminación selectiva de la información (este es un nuevo servicio y se está implementando lentamente para poder ajustarlo y brindarlo en forma total en poco tiempo); 8- Capacitación de usuarios mediante cursillos destinados a los alumnos ingresantes, incluyendo

presentaciones, folletos y visitas guiadas; 9-Capacitaciones específicas en el uso de las colecciones electrónicas.

Se puede considerar que los servicios básicos y medios de una biblioteca universitaria están cubiertos apropiadamente. El desafío consiste en desarrollar servicios específicos para investigadores.

Usuarios

De las reuniones mantenidas durante la visita surgieron diversas cuestiones vinculadas al uso de la Biblioteca, entre las que se destacan:

- a) Desactualización de materiales para algunas carreras, que en algunos casos se debe a la dificultad para adquirir materiales extranjeros.

Utilizan mucha bibliografía que entrega el docente: esto fue explicado como una modalidad de los profesores de determinadas carreras haciendo uso de medios electrónicos comunes como Facebook o Whatsapp.

- b) Colecciones adecuadas: los alumnos de varias carreras reconocieron que sus colecciones les parecen suficientes y adecuadas para poder completar sus estudios.
- c) Mayor uso de bases de datos electrónicas: esto se presentó en el área jurídica ya que la fuente principal de información actualizada son los proveedores tradicionales en formato electrónico, cuyo uso está muy difundido entre los profesionales y docentes, que transmiten a sus alumnos, como por ejemplo la editorial La Ley.

En general, los estudiantes reconocen una buena gestión de intercambio de libros entre las distintas sedes en la provincia de Tucumán. La Biblioteca cubre un mínimo del 50% de la bibliografía obligatoria. En cuanto a las comodidades y servicios, se observó la necesidad de separar las salas silenciosa y parlante; actualizar las computadoras de escritorio; y la resolución de problemas vinculados al préstamo de netbooks.

En conclusión, es buena la visión general que tienen los estudiantes de la Biblioteca, siendo sus críticas en general favorables.

Se notó un conocimiento medio-alto de los recursos electrónicos disponibles (considerando aquellas carreras que no están acostumbrados a ello).

Editorial

La Editorial de la UNSTA produce varias líneas, colecciones o impresos con distintos fines:

a) revistas y otros para la difusión de la producción intelectual de la UNSTA:

- Revista *Itinerantes*, Revista de Historia y Religión (ISSN 2250-5377)
- Revista *Studium. Filosofía y Teología*
- *Boletín Semestral de Desarrollo Humano* (ISSN 2250-5938)
- Revista *Comunicar-T* (ISSN 1850-3160), Revista de Divulgación Científica y Cultural
- Revista *Estudios Económicos y Sociales* de la Facultad de Economía y Administración
- Tesis y Trabajos Finales de Grado con recomendación de publicación.

b) distintas colecciones de libros:

- Colección Filosofía con 11 libros a la fecha
- Producción de Fray Domingo Consenza sobre ecumenismo
- *publicaciones religiosas propiamente dichas*:
- Documentos de la Iglesia Católica
- Publicaciones de la Orden de Predicadores
- *publicaciones originadas fuera de la UNSTA*
- folletería de la UNSTA como carteles, afiches, programas de actos de colación de grado, etc.

Por fuera de estas colecciones hay que destacar el trabajo de unificar el diseño y publicar los programas de todas las asignaturas de la UNSTA, además de apuntes específicos generados por docentes. El trabajo de la Editorial incluye la diagramación, corrección y comercialización de los materiales. La impresión es tercerizada. Los apuntes de los docentes son elaboraciones originales para complementar las bibliografías obligatorias ya sea con relecturas, resúmenes, guías de lectura y ejercitaciones. Además están para la venta a los alumnos al costo y algunos profesores también los utilizan en sus cátedras en otras Universidades o instituciones. Entre todas las carreras, Derecho es la que más publica llegando al orden del 60% de la producción.

En las entrevistas se recalcó la amplia formación del personal en sus tareas y la continua capacitación que reciben en el tema y además que está en marcha el trabajo para la realización de materiales electrónicos propios.

También existe un proceso de reacondicionamiento del organigrama de la Editorial, reflejado en el IA y en las entrevistas, el cual debe ser llevado con cuidado de no alterar, sino mejorar, el trabajo que la Editorial viene realizando.

Conclusión

La Universidad funciona, en líneas generales, con una estructura orgánico-funcional adecuada, que se encuentra en proceso de cambios. El organigrama presentado a través del IA difiere parcialmente de la estructura real de la Universidad, la cual a su vez no es coincidente con lo previsto en el Estatuto. Ello ocurre debido a que luego de su sanción, la UNSTA ha iniciado un proceso de cambios relacionados con la gestión y conducción, que se ven reflejados en los hechos pero no en las normas y los instrumentos escritos. Concomitantemente, no se encuentran actualizados los reglamentos internos y normas de funcionamiento que deben regular, por ejemplo, los órganos de gobierno.

Se constata que la Institución cuenta con el desarrollo y utilización de sistemas informáticos apropiados y con personal técnico-administrativo capacitado para llevar adelante las actividades de gestión que se requieren para el normal funcionamiento de la misma.

Asimismo tiene la capacidad de formular diagnósticos y generar políticas pero ello no se ha reflejado en un plan estratégico que contemple la fijación de objetivos específicos, metas, acciones, plazos, todo ello debidamente cuantificado.

Respecto de las recomendaciones de la evaluación externa anterior, la Universidad ha considerado muchas de ellas, en algunos casos se han cumplimentado parcialmente, y en otros casos no, tales como la elaboración de manuales de funcionamiento y de cargos para los niveles directivos e inferiores, y el análisis de alternativas de ingresos.

Al margen de las observaciones señaladas, puede concluirse que en el proceso de autoevaluación institucional se han tenido en cuenta, en un porcentaje elevado, los diagnósticos y recomendaciones de la evaluación externa del año 2002 en lo que respecta a la dimensión de gobierno y gestión.

La Universidad cuenta, en general, con una infraestructura edilicia y equipamiento acorde al desarrollo y necesidades actuales de funcionamiento. Se presentan algunas deficiencias en lo que respecta a la funcionalidad y seguridad. Por otra parte tiene previsto avanzar en la construcción de una muy importante infraestructura en Yerba Buena y en Concepción, lo que seguramente permitirá subsanar estos inconvenientes y lograr el objetivo de cubrir la fase final del desarrollo de la Universidad. Cabe mencionar, no obstante, que no se tuvo acceso a un plan estratégico en el que consten las fechas de la concreción de los objetivos.

La situación financiera de la UNSTA, bajo el escenario actual, puede considerarse buena, no previéndose a futuro inconvenientes. Los presupuestos se presentan detallados y equilibrados, y, consistente con el comportamiento de periodos anteriores, suficientes para atender el conjunto de las actividades académicas. Los estados financieros confirman esta situación a través del análisis del flujo de fondos, de la matriz liquidez-rentabilidad y de los ratios financieros y predictivos utilizados que, para una entidad sin fines de lucro, cumplen los principios básicos de no incurrir en riesgos en pos de maximizar la rentabilidad y de mantener niveles suficientes de liquidez para el cumplimiento de su misión. De todo lo expresado se concluye que la situación financiera de la UNSTA permite garantizar la sustentabilidad de su proyecto educativo por los próximos años, con la salvedad de que para el caso de decidir concluir las inversiones faltantes en el Campus Yerba Buena y realizar las del Campus Concepción se necesita un análisis financiero específico.

La UNSTA se encuentra en un proceso de reformulación de planes de estudios, procurando profundizar la articulación de materias y la constitución de áreas que faciliten la comunicación e intercambio de docentes; ha incluido y propuesto el desarrollo de experiencias vinculadas con el futuro ejercicio profesional y ha desarrollado propuestas que tienden a sistematizar información respecto del grado de

satisfacción de los estudiantes en relación con los planes de estudio de las carreras y su implementación.

En cuanto a la docencia de posgrado, se cumplieron parcialmente las recomendaciones de la evaluación del año 2002. Si bien se advierten avances en la implementación de carreras que han tenido en cuenta prioridades institucionales y capacidades propias, tanto presupuestarias como académicas, resta profundizar el estudio de ofertas en líneas curriculares que tiendan a consolidar la propuesta de grado así como de aquellas que articulen fuertemente y se entremen con las actividades de investigación iniciadas y a desarrollar según la estrategia planteada por la Institución.

Se advierte la preocupación de la UNSTA por la tendencia regresiva a partir del 2009 en la inscripción, para lo cual se tomaron medidas para tratar de revertir esta tendencia decreciente. Al respecto, la UNSTA plantea un Programa de Integración Universitaria, creado por RR. N° 018/13, que expresa su política en este aspecto y tiene por finalidad lograr una adecuada articulación entre el nivel medio y el superior que garantice la integración de los alumnos al ámbito universitario y los prepare como protagonistas principales de su propia formación. Este Programa responde al Plan Estratégico de la UNSTA (Objetivo II: calidad educativa) y a las políticas universitarias relacionadas con la retención de alumnos.

La disposición de mecanismos de seguimiento y de información sobre el rendimiento, permanencia y egreso de los estudiantes se ha traducido en iniciativas institucionales que permitirían aumentar la retención y la graduación. El Sistema de Seguimiento de Alumnos habilita el monitoreo de la situación académica y arancelaria de los alumnos, y permite realizar un seguimiento del rendimiento de los estudiantes al sistema de tutorías. La preocupación institucional por una atención integral del estudiante, su permanencia en la Universidad, y brindar una atención personalizada se percibe en múltiples dimensiones de la actividad en la UNSTA, lo que constituye una fortaleza institucional.

En lo que hace a la investigación, en líneas generales se ha realizado una inversión significativa en algunos aspectos tales como infraestructura edilicia y la radicación de investigadores, se definieron claramente áreas prioritarias para el desarrollo de proyectos, se fijó un sistema de selección y evaluación de proyectos con evaluación externa adecuada a una Universidad. En el proceso de crecimiento que atraviesa esta dimensión, la Institución debe continuar en la búsqueda del formato adecuado para gestionar las múltiples actividades involucradas.

La función extensión ha crecido y cumplido satisfactoriamente la mayoría de las recomendaciones realizadas y de los objetivos autoimpuestos, constituyéndose en un área con relevancia propia dentro de la Universidad.

En cuanto a la Biblioteca, sería importante generar un solo documento que exprese el plan estratégico y misión del Sistema (Bibliotecas y Editorial).

Se destaca la unificación de la gestión del Sistema bajo una Dirección General mediante el uso de un software que habilita la interconexión entre las sedes y permite el acceso a las colecciones.

También se valora positivamente la formación profesional y capacitación que tiene el personal del Sistema como así también la incorporación de profesionales de otras formaciones.

En relación a los fondos bibliográficos antiguos, heredados principalmente de la Orden y otros recibidos por grandes donaciones personales, es recomendable iniciar un trabajo de difusión, por ejemplo mediante digitalización, para colaborar con investigadores de otras zonas geográficas. A su vez, estos fondos presentan el desafío de su conservación.

El trabajo de cambiar el sistema de estantería cerrada a abierta es muy importante y necesario, así como disponer de salas silenciosas y parlantes. La actualización de las colecciones es otra problemática a resolver. Por último, es recomendable aumentar la participación en redes más específicas y relacionadas con las temáticas que el Sistema cubre.

Recomendaciones

Gobierno y Gestión

1. Generar un documento único que incorpore acciones, metas y plazos que configuren de una manera sistemática un plan estratégico.
2. Garantizar la autonomía académica e institucional de la Universidad. La Junta de Gobierno debe considerar como vinculantes las decisiones en materia académica asumidas por las autoridades de la Universidad.
3. Fortalecer instancias de gestión con incumbencias específicas en investigación y extensión.
4. Proceder al dictado de los distintos reglamentos internos de funcionamiento de la Junta de Gobierno, Consejo Superior y Consejos Académicos a los fines de cumplimentar con lo dispuesto para cada caso en el Estatuto.
5. Rediseñar el organigrama de organización, adaptándolo a los cambios producidos en la Universidad.
6. Concluir con la confección de los manuales de misiones y funciones para los cargos directivos y de nivel inferior.
7. Tener en cuenta, en el caso de que la Institución decida la modificación del Estatuto:
 - a) Que se logra mayor flexibilidad incluyendo como una de las atribuciones del Rector o de los Decanos la de proponer a la Junta de Gobierno la creación de cargos que acompañen su gestión, y establecer sus funciones a través de normas internas,

excluyendo del Estatuto los cargos de Secretarios y niveles inferiores.

- b) Revisar la redacción del texto referido a la duración de los mandatos cuando especifica: “pudiendo ser designado por un nuevo período” ya que podría ser proclive a distintas interpretaciones.
1. Mejorar las normas de seguridad relacionadas con señalización, apertura incorrecta de puertas, problemas de accesibilidad y salidas de emergencia.
 2. Ante la posible modificación del Plan Estratégico, incluir el Plan Maestro diseñado por el Arq. Cesar Pelli para Yerba Buena.

Gestión Económico-Financiera

1. Ajustar la fecha de cierre del ejercicio contable al del ciclo académico, por ser técnicamente éste el que debe determinarlo y permitir la lógica correlación entre presupuestos y balances.
2. Prever una presupuestación plurianual como extensión del presupuesto anual que se corresponda con el Plan Estratégico Institucional o bien con la duración del mandato del Rector, que posibilite medir los resultados de la gestión.
3. Elaborar informes presupuestarios simplificados y/o capacitar a las diversas dependencias a fin de que puedan comprenderlos adecuadamente.
4. Diversificar las fuentes de financiación siempre que no condicionen ni lesionen la autonomía universitaria.
5. Incluir en los balances anuales información sobre las actividades de docencia, investigación, extensión y gestión, ya sea adecuando la estructura contable de información actual o bien por nota o anexo.

6. Incorporar en el sistema contable y en los balances información sobre las becas otorgadas que muestren el esfuerzo realizado en apoyo a los estudiantes y a la sociedad.
7. Monitorear el crecimiento de los Gastos en Personal dado que representa el ítem más importante en la estructura de gastos.

Gestión Académica

1. Profundizar el estudio de ofertas de posgrado en líneas curriculares que tiendan a consolidar y fortalecer la propuesta de grado, que se vinculen con las actividades de investigación y que, asimismo, atiendan necesidades de formación del cuerpo docente para atender saberes relacionados con los objetivos estratégicos I y II.
2. Evaluar y monitorear periódica y sistemáticamente la implementación de los Objetivos Estratégicos I y II (Integración Disciplinar y Calidad Integral de las Prestaciones Académicas).
3. Monitorear la modalidad de asignación de perfiles y funciones para los docentes en el marco del nuevo modelo académico basado en disciplinas.
4. Sistematizar la estructura de la Secretaría Académica, sus subsecretarías y direcciones.
5. Continuar estrategias institucionales que contribuyan a la retención de los estudiantes en los diferentes años de la carrera ante el aumento de la deserción, las cancelaciones de matrícula y los bajos niveles de graduación.
6. Realizar un seguimiento de graduados sostenido y sistemático así como incorporar entre otras estrategias, la administración de encuestas.

Investigación

1. Planificar metas cuantitativas claras para el desarrollo en el mediano y largo plazo de la dimensión investigación y establecer los requerimientos presupuestarios con horizontes mayores a los anuales.
2. Generar una política específica para invertir en la realización de proyectos de investigación cuya culminación sea la posibilidad de prestación de servicios pagos al medio que permitan la ampliación de la base de ingresos de la institución.
3. Definir políticas para la generación de más proyectos de investigación en las Unidades Académicas que actualmente no muestran participación de estudiantes.
4. Promover la formación de grupos consolidados de investigación.
5. Establecer políticas activas para el acceso a fondos externos en el corto y mediano plazo que permitan el equipamiento de laboratorios destinados a investigación.
6. Promover como política que los investigadores realicen actividades docentes en el grado y el posgrado.
7. Generar políticas de incentivo de mediano y largo plazo para la formación de posgrado a nivel doctorado y la posterior posibilidad de radicación de dichos profesionales en la Universidad.
8. Editar en formato electrónico las publicaciones periódicas de la Editorial UNSTA y facilitar el acceso al menos a los alumnos, docentes e investigadores ya sea en forma gratuita o no.
9. Fomentar la publicación de los resultados de las investigaciones.

Extensión y Relación Institucional

1. Realizar el seguimiento de la cantidad de personal asignado al área para mantener el nivel de actividad logrado con el crecimiento de los programas llevados adelante y la incorporación de nuevos programas de extensión.
2. Releva las necesidades de servicios demandados desde el medio para determinar cuáles de ellos se podrían prestar desde la Universidad.
3. Ante la posible modificación del Plan Estratégico Institucional se recomienda incluir un Objetivo Estratégico en la dimensión de extensión.

Bibliotecas, Servicios de Información e Informáticos

1. Integrar a la Biblioteca de la sede Buenos Aires al Sistema de Bibliotecas de la UNSTA y unificar criterios en los distintos aspectos de la administración del Sistema.
2. Generar un solo documento que exprese el plan estratégico y misión del Sistema (Bibliotecas y Editorial).
3. Ampliar el reglamento o generar nuevos que contemplen los distintos servicios que ya están funcionando y prever los nuevos (ej. diseminación selectiva de información).
4. Aumentar la participación en redes de cooperación entre bibliotecas más específicas según las temáticas y carreras de la UNSTA y fortalecer los servicios específicos para investigadores.
5. En la biblioteca de la Sede Buenos Aires trabajar en la división entre biblioteca universitaria y especializada, con el fin de otorgar los servicios exactos a cada tipo de usuario.

6. Ampliar la difusión de las colecciones especiales que el Sistema de Bibliotecas contiene.
7. Prever las condiciones ambientales necesarias para la preservación a largo plazo de las colecciones universitarias.

DOCUMENTO

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
Rectorado

San Miguel de Tucumán, Mayo 13 de 2016

Sr. Presidente
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Lic. NESTOR PAN
SU DESPACHO

Referencia: Nota CONEAU Act. N°: 000 1601/2016

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a Ud. en mi carácter de Rector de la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, a fin de confirmar la recepción del Informe final de evaluación externa de nuestra Institución, realizado por el organismo que preside.

En primer lugar, deseo agradecer tanto a la CONEAU a través de sus miembros y técnicos responsables, como a la Comisión de Pares Evaluadores Externos, quienes con alta profesionalidad y eficiencia, han brindado su juicio sobre la manera en que la UNSTA viene desarrollando su vida institucional.

Esta nueva evaluación permitió a nuestra Universidad realizar un proceso de reflexión, el cual la inmediatez de lo cotidiano a veces dificulta y, sin dudas, será fundamental para las decisiones y acciones futuras.

La UNSTA desarrolla sus actividades en el marco de un Plan Estratégico, que responde al cumplimiento de las tres misiones que toda Universidad debe tener, y a las particulares enunciadas en el Estatuto, que hacen a la identidad institucional. Asegura mediante una organización moderna y con estándares de calidad, los servicios que debemos prestar tanto a aquel que nos elige para su formación, como a la comunidad tucumana y regional en la cual estamos insertos.

El proceso de autoevaluación que abarcó el período 2003-2013, generó propuestas superadoras cuyos resultados comienzan a evidenciarse al finalizar este. Entre ellas cabe señalar que la Universidad dispone desde el 2014, de un nuevo organigrama conceptualmente organizado en servicios, basados en responsabilidades, cumplimiento de misiones y procesos. Esto constituye un nuevo paradigma en la organización y funcionamiento de la

Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
Rectorado

Universidad. A la fecha se cuenta con la totalidad de las normativas que fijan los alcances, misiones, procesos y responsables de este cambio institucional.

De la lectura del Informe Final, surge que los juicios evaluativos evidencian un profundo conocimiento de la Institución conformado previamente a la visita de los Pares Evaluadores. Esto se logró sin duda por medio de un riguroso análisis de los documentos oportunamente remitidos por la UNSTA a CONEAU y que se puso de manifiesto en la visita de los Pares y en el desarrollo de las actividades de evaluación.

Los resultados de esta evaluación ponen de manifiesto que hemos cumplido la mayoría de las recomendaciones realizadas en el proceso de evaluación anterior, que somos una universidad reconocida en el medio, que cumplimos con responsabilidad nuestras misiones y continuamos creciendo bajo los planes estratégicos que fijan nuestras acciones.

Cabe señalar que forma parte de la política institucional integrar en todas las actividades de carácter académico las tres grandes misiones que toda universidad debe desarrollar: formación, investigación y extensión, en la proporcionalidad que cada uno de los proyectos requieran.

Las recomendaciones realizadas en el informe de los Pares Evaluadores, permiten a la UNSTA en algunos casos reforzar y en otros reconsiderar, aspectos relevantes que hacen a la vida de nuestra Universidad.

Queda la satisfacción de comprobar que, a partir de las evaluaciones realizadas, nuestra Universidad responde a su misión y sigue un modelo de madurez, que progresivamente asegura el cumplimiento de los compromisos asumidos con la sociedad y con cada uno de los miembros de la comunidad que eligen pertenecer a ella. La UNSTA se encuentra en un proceso sistemático de mejoramiento de la calidad de las actividades y servicios que desarrolla, actuando con la flexibilidad y adaptabilidad necesarias a fin de adecuar sus acciones en el marco de las realidades y contextos regionales, nacionales e internacionales.

Sin otro particular, saludo a Ud. con mi mayor consideración.




Ing. LUIS RAÚL ALCAIDE
Rector
Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

**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
62. Universidad CAECE
63. Universidad Nacional de Lanús

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; edición 2017 actualizada 328 páginas.

Este libro se terminó de imprimir
en el mes de febrero de 2017 en los Talleres
de **Arte Gráfica NesDan S.R.L.**
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini