

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 113 - 118 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>

Las gestiones para solicitar la creación de una universidad privada se inician hacia fines de los años sesenta y logran su cometido, mediante la autorización del Poder Ejecutivo Nacional otorgada a la solicitud de la fundación de la Marina Mercante y el aval del Centro de Jefes y Oficiales Maquinistas Navales, en 1974. Se constituye entonces la Universidad de la Marina Mercante, que en 1989 obtiene su reconocimiento definitivo. La misión de la UdeMM, una de las primeras universidades latinoamericanas de origen gremial, se orientaba en sus inicios a permitir el acceso de los oficiales de la Marina Mercante a una formación de grado, lo cual se implementó a partir de 1975 mediante el funcionamiento académico de dos Facultades, la de Ingeniería y la de Administración y Economía. Posteriormente, atendiendo la demanda social de la región, se abocó a ampliar su oferta al público general para lo cual, entre otras modificaciones, creó la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (1997) y la de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación (2008). Desde 1998 la Institución comenzó a desarrollar sus actividades en un edificio propio emplazado en Avenida Rivadavia 2258, CABA; añadiendo otros tres edificios al año siguiente. Su zona de influencia se extiende a la Ciudad Autónoma y al Área Metropolitana de Buenos Aires.



Ministerio de
Educación y Deportes
Presidencia de la Nación



65

UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE

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
DE LA MARINA MERCANTE**



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 DE LA MARINA MERCANTE

Comité de Pares Evaluadores

Víctor Manuel Feijóo

Fabián Cadelli

Sara Isabel Pérez

Néstor Lesser

Consultor para el área de Biblioteca

Daniel Héctor Spina

Miembros responsables de la CONEAU

Juan Carlos Geneyro

Néstor Pan

Técnica responsable de la CONEAU

Victoria Ugartemendia

Buenos Aires, 2017

Coneau

Universidad de la Marina Mercante / Coneau ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed. revisada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2017.

120 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 65)

ISBN 978-987-3765-26-1

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

CDD 378

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	11
Reseña histórica, antecedentes y evolución institucional	11
Contexto local y regional	13
Proyecto institucional	15
Autoevaluación Institucional y evaluación externa	18
Gobierno y gestión	21
Caracterización institucional	21
Estructura de Gobierno	22
Organización	25
Estructura de apoyo a las actividades académicas	29
Gestión económico-financiera	31
Fuentes de Financiamiento	31
Asignación de recursos	34
Resultados	36
Análisis de los Estados Contables	38
Presupuesto	40
Infraestructura y equipamiento	42
Docencia. Gestión académica	49
Estructura y programación académica	49
Cuerpo académico	56
Alumnos y graduados	63
Investigación	71
Organización	71
Investigadores y proyectos	74
Extensión y Vinculación institucional	77
Extensión	77
Vinculación institucional	81

Biblioteca	85
Consideraciones finales	97
Recomendaciones	105
Documento	109
Publicaciones de la CONEAU	113

Introducción

Reseña histórica, antecedentes y evolución institucional

La Fundación Manuel Trigo, creada en 1966 por el Centro de Jefes y Oficiales Maquinistas Navales, tenía por objetivo posibilitar la capacitación a nivel superior de los profesionales de la Marina Mercante. Hacia 1968, se inician las gestiones para solicitar autorización para crear una universidad privada.

La Universidad de la Marina Mercante (UdeMM) se constituye en 1974 mediante el Decreto N° 1890/74 del Poder Ejecutivo Nacional, que la reconoce dentro del régimen de la Ley N° 17.604/67 de universidades privadas con el amparo jurídico de la Fundación de la Marina Mercante (ex Fundación Manuel Trigo) y el aval del Centro.

El Centro se enorgullece de haber contribuido a la creación de la UdeMM, fue una de las primeras universidades de origen gremial de América Latina y una de las pocas en el mundo creada en el seno de una Asociación Profesional.¹

La misión originaria de la Institución se orientaba a permitir el acceso a la formación de grado a los oficiales de la Marina Mercante. Así, su oferta académica inicial se encontraba ligada a los intereses específicos de esta profesión y, además, la Universidad debía determinar un sistema de equivalencias para los estudios cursados o aprobados en el Instituto Superior de Formación Profesional de la Marina Mercante, creado y sostenido por la Fundación y el Centro en 1974 (Decreto N° 1890/74).

Para su funcionamiento la UdeMM se organiza en dos Facultades, la de Ingeniería y la de Administración y Economía. Inició sus actividades

1 Información extraída del sitio web del Centro de Jefes y Oficiales Maquinistas Navales: www.maquinaval.com.ar

académicas en 1975 y las carreras impartidas en ese entonces eran las de Ingeniería en Electrónica Naval, Ingeniería de Máquinas Navales y la Licenciatura en Administración Naviera, prevaleciendo entre sus objetivos la formación de profesionales y técnicos para la Marina Mercante u otras actividades relacionadas (Informe de Autoevaluación Institucional, IAI, pág. 8).

En diciembre de 1989 la institución obtuvo la autorización definitiva para su funcionamiento académico (RM N° 996/89).

La Universidad se encaminó, con el paso del tiempo, a atender la demanda social de la región y se abocó a ampliar su oferta académica al público general y de esta manera sufrió con el tiempo una serie de modificaciones, producto de esta transformación en su misión original.

Incorporando gradualmente nuevas carreras de grado, la Universidad continúa su funcionamiento con la estructura organizacional original hasta que en el año 1997 se crea la nueva Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Res. Consejo Superior Académico, CSA, N° 1597). En el año 2008 se agrega la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación (Res. CSA N°4428). Para ese entonces, la UdeMM alcanza su estructura actual, conformada por cuatro Facultades: Ingeniería; Administración y Economía; Humanidades; y Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación (IAI, págs. 8 y 9).

En este devenir, la institución contó con ubicaciones diversas dentro de la Ciudad de Buenos Aires. A partir de 1998, la UdeMM comenzó a desarrollar sus actividades en un nuevo edificio propio emplazado en la Av. Rivadavia 2258, donde se centralizaron sus tres Facultades. En 1999 se adquieren dos edificios que son anexados al principal y uno situado en la calle Uruburu, donde tiene sede la Facultad de Humanidades (IAI, pág. 9).

Los hitos más importantes de la historia de la UdeMM pueden sintetizarse, entonces, en los siguientes:

- 1974. Autorización provisoria al funcionamiento de la UdeMM (Decreto N° 1890/74).

- 1975. Inicio de clases de las carreras de Ingeniería Electrónica Naval, Ingeniería en Máquinas Navales y Licenciatura en Administración Naviera (1 de diciembre).
- 1989. Reconocimiento definitivo de la UdeMM en el marco de la Ley N° 17.604 (Res. ME N° 996/89).
- 1997. Estatuto Académico, adecuación a la LES N° 24.521 (Res. CS N° 1596/97 y Res. ME N° 1430/97).
- 1997. Creación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (Res. CS N° 1597/97).
- 1998. Relocalización en nuevo edificio Av. Rivadavia 2258, se centralizan sus tres Facultades.
- 2008. Creación de la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación (Res. CSA N° 4428/08).

Contexto local y regional

La UdeMM está localizada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y extiende su zona de influencia al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), el polo productivo, comercial, financiero, cultural y político más importante de la Argentina; con una superficie de 2.590 km² y 12,8 millones de habitantes, representa un 32% de su población. El 23% (2,9 millones) reside en la CABA, mientras que el restante 77% (9,9 millones) en los 24 partidos del Gran Buenos Aires (GBA). El AMBA, además, alberga la mayor aglomeración de empresas del país, generando un 40% del Producto Bruto Interno (PBI).

En cuanto a la CABA, cabe destacar que, por sí sola, genera un Producto Bruto Geográfico (PBG) de aproximadamente el 20% del PBI, con el ingreso per cápita más elevado del país. Su economía se caracteriza por un fuerte desarrollo de los sectores de servicios (aportan más del 80% del PBG y ocupan el 78% de los puestos de trabajo formales del sector privado), donde se destacan la actividad financiera, las comunicaciones y los servicios empresariales, actividades en las cuales la demanda por educación es un factor clave.

El sistema universitario cuenta con 57 instituciones en la región metropolitana, 24 estatales y 33 privadas; del total, 18 en el conurbano y 39 en la Capital.

La UdeMM se encuentra ubicada estratégicamente en el barrio de Balvanera, en la CABA, zona que concentra múltiples medios de transporte público de pasajeros, garantizando condiciones de acceso inmejorables. De esta forma garantiza accesibilidad desde los hogares y los lugares de trabajo de los potenciales miembros de su comunidad, sea en la CABA o en el Gran Buenos Aires, cuestión de suma importancia en una gran urbe, donde el tiempo que insumen los traslados influye en las actividades a desarrollar.

La Universidad realiza en el IAI una descripción de los porcentajes de egresados de educación secundaria según el área disciplinaria y el sector de gestión de la CABA. De los resultados concluye que la oferta académica que brinda resulta apropiada al contexto en el que se desenvuelve, en tanto que los mayores porcentajes corresponden a las áreas de ciencias sociales, humanas y aplicadas, las cuales son contempladas por las diferentes carreras que se dictan en la UdeMM (IAI págs. 5-7).

El perfil de la oferta académica que caracterizaba a la UdeMM desde su fundación comienza a cambiar con la creación de nuevas carreras ya no asociadas a la profesión de los marinos mercantes, como se señaló, y a fines de la década del 80, se diversifica hacia otros campos de conocimiento: Administración en 1989; Contador Público en 1996; Psicología en 1997; Abogacía en 2003; Bioimágenes en 2004; y Comunicación en 2005.

A pesar de no haber un relevamiento sistemático por parte de la Universidad, puede inferirse de la información secundaria y de las entrevistas realizadas durante la visita que la mayoría de los alumnos trabajan y un porcentaje significativo de los ingresantes a la Universidad no lo hace inmediatamente después de haber terminado el secundario.

Proyecto institucional

La UdeMM expresa su misión institucional en objetivos y acciones, entre otros se destacan los siguientes:

- “Tender a la formación de profesionales que se destaquen por su excelencia académica, pensamiento crítico, compromiso social y capacidad de diálogo interdisciplinario.
- Optimizar la composición y la estructura curricular de las carreras que imparte la Universidad, a través de la actualización permanente de sus planes de estudio, de acuerdo a las necesidades sociales y profesionales presentes.
- Formar profesionales y técnicos y propender a su capacitación a través de carreras de grado, posgrado, y cursos de perfeccionamiento y extensión para una planificación académica direccionada a la educación continua.
- Proponer una adecuada diversificación de los estudios, de nivel superior atendiendo a las expectativas y demandas de la población, como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva.
- Realizar investigaciones científicas y técnicas así como también todos aquellos estudios que contribuyan al perfeccionamiento y mejoramiento de la calidad de vida y consolidar el respeto al medio ambiente.
- Desarrollar programas para la formación de recursos humanos en investigación, mediante la celebración de convenios con organismos oficiales o privados y la convocatoria de investigadores con antecedentes que orienten a quienes se inician en dicha tarea.
- Propiciar el intercambio de experiencias pedagógicas y científicas, tanto entre los docentes de la institución como entre los profesores pertenecientes a otras universidades.
- Sostener y acrecentar las actividades vinculadas con la escuela media, en articulación con la Red de Calidad: concursos, jornadas para los directivos, talleres de actualización docente, orientación vocacional para adolescentes, etc.

- Estrechar la articulación con las empresas, construyendo un vínculo constante que incluya el dictado de cursos de actualización, tanto en el espacio físico de las mismas como en la Universidad.
- Continuar trabajando en un marco de Responsabilidad Social Universitaria, no sólo llevando a cabo acciones solidarias o a favor de la sustentabilidad, sino también ofreciendo instancias de capacitación en dicha temática a los docentes, graduados y estudiantes.
- Lograr una retroalimentación dinámica entre el área de extensión y la de investigación para cubrir expectativas de dominio erudito, y de divulgación del conocimiento.
- Aportar a la calidad de vida de la comunidad en la que la Universidad está inserta, generando un espacio de reflexión, transmisión cultural y diálogo en torno a la resolución de problemáticas sociales prioritarias.” (IAI, págs. 9-11).

El IAI no desarrolla el proyecto institucional de la UdeMM. El CPE pudo corroborar en la visita que la Universidad no cuenta con un documento que explicita el mismo o un plan estratégico que articule la misión con los objetivos institucionales. No obstante, esta misión formulada en términos de objetivos y acciones se corresponde con los fines de la UdeMM expresados en el Estatuto Académico (EA, art. 4º) y es coherente con los propósitos de los reglamentos que ordenan el funcionamiento de la Universidad. En el IAI no aparece como una preocupación de la Universidad que la misión y objetivos institucionales sean conocidos y aceptados por docentes, no docentes y alumnos.

De acuerdo con la información aportada en el IAI, el cumplimiento de estos objetivos y acciones es parcial en relación con: optimizar la composición y la estructura curricular, el diálogo interdisciplinario, la actualización de los planes de estudio, la educación continua y la vinculación interinstitucional con otros actores del sistema científico tecnológico. Asimismo, no se contemplan ni se realizan acciones referidas a la formación docente y pedagógica y a la movilidad e intercambio de docentes y estudiantes.

Es auspicioso y merece destacarse la política diferenciada que ha tenido la Facultad de Ingeniería respecto de algunos de los elementos señalados; a saber: llevó a cabo la radicación de investigadores y proyectos en sus unidades de investigación y desarrollo tecnológico, y ha mejorado la infraestructura y actualizado el equipamiento en las mismas.

Es necesario señalar, sin embargo, que estas recientes iniciativas y la diversificación de la oferta, ocurrida a partir de la década del '90, no han sido el resultado de una planificación deliberada; unas son consecuencia de las exigencias de la acreditación de carreras y otras a partir de decisiones activadas por las necesidades de incrementar la matrícula.

Algunos funcionarios de la Universidad, entre ellos el Rector y los Decanos, advierten la necesidad de definir un proyecto o plan estratégico institucional, al menos de mediano plazo, que evite la toma de decisiones de manera reactiva, que involucre una mirada prospectiva de la UdeMM sobre ejes académicos y ajustada a las posibilidades económicas de la institución; es decir, incorporar criterios académicos que orienten las decisiones de política institucional a la par, y no subordinadas, a los económico-financieros.

En el mismo sentido, los docentes con mayor antigüedad y sentido de pertenencia reconocen que es necesario contar con un proyecto de desarrollo institucional que seduzca y consiga incorporar jóvenes con mayor compromiso y permanencia, ya que se verifica una antigüedad promedio muy baja como resultado de una alta rotación de los incorporados en los últimos años, teniendo en cuenta que el incentivo económico no es un atractivo determinante en el reclutamiento de docentes.

Otros miembros de la comunidad, en cambio, interpretan que la falta de explicitación de la misión y los objetivos institucionales, es una muestra de la libertad académica que les permite desarrollar sus actividades sin ningún condicionamiento y tener mayor flexibilidad para la toma de decisiones.

Al respecto sería conveniente que la UdeMM hiciera visible “hacia dónde ir, qué hacer”, y desarrollara un perfil específico en un área determinada en la que se destaque y distinga objetivamente por la calidad, fundamental en un contexto con la mayor concentración de instituciones universitarias y consecuentemente con la mayor diversificación académica de la Argentina. La idea es transformar un área particular en la imagen de la universidad y con esto atraer la atención sobre el resto de los campos que ofrece.

Obviamente, deberá verificar la pertinencia de su programación académica y asegurar un nivel homogéneo de calidad para todas las carreras. Probablemente deba revisar la estructura organizacional vigente para optimizar el uso de los recursos y aprovechar las sinergias institucionales.

Finalmente, cabe señalar - en palabras del Rector- que la Universidad estaría en un proceso de elaboración de un plan estratégico en base a esta primera autoevaluación, los informes de acreditación de carreras y las recomendaciones que se hagan en esta evaluación externa.

Autoevaluación institucional y evaluación externa

La UdeMM emprendió esta primera autoevaluación institucional en el marco de lo normado por el art. 44 de la Ley 24521 de Educación Superior, consciente de que el proceso debía “*abarcar e involucrar a la totalidad de los sectores e integrantes de la Universidad*” bajo los parámetros y criterios establecidos por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) en la Resolución N° 382/11 (IAI, págs. 4-5).

Las actividades de este proceso comenzaron formalmente el 31 de octubre de 2011 con conformación de la Comisión de Autoevaluación Institucional (Resolución CSA N° 4471/11). La primera acción llevada a cabo durante el mes de mayo de 2012 “fue la organización de varias reuniones con los docentes y personal administrativo, de manera de ponerlos al tanto del inicio formal de este proceso así como también

de sus características (...) Las mismas resultaron de gran utilidad para dar a conocer los objetivos, características e importancia del proceso que comenzaba a llevarse a cabo, así como también disipar dudas acerca de las confusiones generadas con respecto a las diferencias entre procesos de acreditación de carreras y procesos de evaluación institucional” (IAI, pág. 4).

El 25 de septiembre de 2013 la UdeMM firmó con la CONEAU el Acuerdo General para Implementar el Proceso de Evaluación Institucional y llevar adelante la Evaluación Externa prevista en el artículo 44° de la Ley de Educación Superior.

En opinión de la Comisión de Autoevaluación Institucional, de acuerdo a la información relevada durante la visita, se trabajó mejor en aquellas unidades académicas que habían llevado previamente procesos de acreditación de carreras (Ingeniería y Humanidades). La redacción del documento final estuvo bajo la supervisión del Rector de la Universidad y fue aprobado por el CSA de la UdeMM, pero sin emitir la resolución correspondiente.

Esta evaluación externa tiene en cuenta el IAI, la ficha SIEMI y las resoluciones y/o dictámenes de acreditación de carreras de grado, así como la información recogida durante la visita del Comité de Pares Evaluadores a la sede de la institución entre los días 26 y 28 de mayo de 2015. En ella se recorrieron las instalaciones que la UdeMM posee en sus tres edificios, donde funcionan el Rectorado, las unidades académicas y se ubican las aulas, los laboratorios y la biblioteca.

A fin de obtener una mirada abarcativa sobre el funcionamiento de la institución, el CPE mantuvo entrevistas con los distintos actores que componen la comunidad académica. En este sentido, se concretaron reuniones con el Rector, el CSA, el Consejo de Administración de la Fundación de la Marina Mercante, los Decanos y el Secretario General de la UdeMM. Hubo encuentros con los directores de carrera, docentes, alumnos y graduados de las cuatro Facultades, que participaron con actitud colaborativa y con conocimiento del

proceso de evaluación externa; en los mismos se pudo corroborar la participación del claustro docente a diferencia del resto de los claustros en el proceso de autoevaluación institucional. También se realizó una reunión con representantes de instituciones del medio que articulan con la Universidad.

El IAI es un documento más descriptivo que analítico y señala como período bajo análisis el 2006-2013, aunque las series de datos para la mayoría de las variables están incompletas, sólo se presentan para unos pocos años (docentes, reinscriptos, ingresantes por equivalencias, egresados, proyectos de investigación, actividades de extensión, becas). Esto revela la falta de un sistema de recolección sistemática de datos estadísticos que, de existir, permitiría a la Universidad generar indicadores propios para analizar y evaluar las distintas funciones de la institución, teniendo en cuenta las particularidades de los claustros de alumnos y de docentes de la UdeMM.

Gobierno y gestión

Caracterización institucional

La Fundación Universidad de la Marina Mercante, denominada así a partir del reordenamiento del Estatuto Social de la Fundación de la Marina Mercante Manuel Trigo, es la persona jurídica titular de la UdeMM (Resolución Inspección General de Justicia N° 000197/2001).

Como toda fundación, el objeto principal es el bien común, posee patrimonio propio y para subsistir no depende de asignaciones del Estado. El mencionado Estatuto enuncia que “Serán sus propósitos en general, la promoción de la investigación científica y la enseñanza superior y de especialidades técnicas y en particular la formación, capacitación y perfeccionamiento a nivel universitario de los Jefes y Oficiales Maquinistas Navales así como la de profesionales y Técnicos para la Marina Mercante y todo otro ente o actividad relacionada con aquella así como proyectarse en lo Cultural, Científico y Técnico al servicio de los intereses de la Nación, excluyendo propósitos políticos, religiosos o raciales.” (art. 2°).

El ámbito de desarrollo de la Fundación es el denominado “Tercer Sector” o sector solidario, conformado por el conjunto de entidades, de personas, de valores que actúan en la sociedad teniendo como motivación contribuir a que la sociedad sea mejor por medio del accionar de organizaciones civiles de bien público que realizan actividades privadas, y que reúnen la adhesión de carácter voluntario, con objetivos o fines no lucrativos.

En este sentido, dado que este tipo de organizaciones no tiene como fin último la obtención de beneficios (lo que de ningún modo significa que no necesite obtenerlos, racionalizarlos, etc., como medio para cumplir sus objetivos), la transparencia es fundamental para

exteriorizar lo actuado, demostrar la correcta utilización de los bienes y recursos y comunicar los proyectos futuros.

Cabe destacar que los déficits operativos normalmente derivan en deudas y/o postergación de inversiones, ya que no siempre resultan accesibles el crédito o la incorporación de nuevos aportes financieros. De esta forma, la demanda toma un rol determinante en las estrategias institucionales y por ende en las configuraciones de la oferta académica y en las políticas de precios y salarios.

El espacio territorial en el que actúa la UdeMM exige un alto grado de competitividad, principalmente en relación a calidad, precios y diferenciación de productos-servicios.

La UdeMM, como institución de servicios intensivos en conocimiento, presta servicios educativos, realiza actividades de investigación científico-tecnológica y lleva a cabo actividades de extensión.

Según el art. 29º de la Ley de Educación Superior (LES) para tal fin las instituciones universitarias deben tener autonomía académica e institucional, la cual comprende, básicamente, entre otras atribuciones, la de definir sus órganos de gobierno, establecer sus funciones, decidir su integración y elegir sus autoridades de acuerdo a lo que establezcan los Estatutos y la ley; como así también administrar sus bienes y recursos, conforme a sus Estatutos y las leyes que regulan la materia, posibilitando ejercer adecuada y responsablemente dicha autonomía en los distintos aspectos de su gestión académica, administrativa y económico-financiera.

Estructura de Gobierno

La UdeMM, de acuerdo con su EA, tiene como órgano máximo de gobierno al Consejo de Administración de la Fundación Universidad de la Marina Mercante (CAF).

Corresponde al CAF la aprobación del presupuesto, la administración, y ser contralor del gasto de la Universidad dentro de la reglamentación y un ordenamiento orgánico funcional, establecido

de acuerdo con la delegación de autoridad y asignación de funciones previstas en el mismo Estatuto. Así también, es de su competencia la designación y renovación del CSA, del Rector, Vicerrector, Secretario General y Decanos, Vicedecanos, Directivos de Escuelas e Institutos, aplicando para ello los mecanismos determinados en el Estatuto (EA, arts. 9º, 10º, 71º y 72º).

El CAF está formado por ocho miembros permanentes y dos miembros temporarios que son designados por la entidad instituyente de la Fundación, el Centro de Jefes y Oficiales Maquinistas Navales, y deben ser maquinistas navales y ser o haber sido socios del Centro (Estatuto Social- ES-, art. 6º).

Entre las atribuciones asignadas al CAF por el Estatuto Social de la Fundación referidas a la Universidad, se destacan: “o) Procederá a nombrar y confirmar, como así también remover en sus cargos, a las autoridades académicas de la Universidad y de cada una de las Facultades y/o Escuelas que de ella dependan, funcionarios, empleados, asesores y de todo personal docente de la mencionada, sea en calidad de interino o en forma provisoria, asegurando así mismo de acuerdo al régimen que establezca, la titularidad de los mismos, a través de los informes que le produzcan las autoridades citadas en el primer término o que requieran por sí; r) Procederá a remover o separar de sus cargos a cualquier miembro docente o no docente, sin requisitoria o con ella de autoridad alguna...” (ES, art. 9º).

Para la dirección de la Universidad, el EA establece como órgano colegiado el CSA y como cargos unipersonales el Rector, el Vice-Rector, el Secretario General y el Secretario Académico.

El CSA está integrado por el Rector, quien lo preside, el Vicerrector, el Secretario General y los Decanos de las distintas Facultades. Los Vice decanos, los Directores de Escuelas e Institutos que dependan del Rectorado tendrán participación con voz pero sin voto (EA, art. 11º).

Las principales funciones del CSA son: designar a los profesores a propuesta escrita y fundada de los Decanos y/o Director de Escuela y/o

Instituto; aprobar los planes y programas de estudio y de investigación; aprobar los Reglamentos diversos (sobre enseñanza y promoción, régimen de investigación, régimen disciplinario, otorgamiento de títulos, etc.); aprobar los Estatutos Académicos; aprobar su propio Reglamento Interno; aprobar los Reglamentos Internos de las Facultades, Escuelas y demás instituciones que corresponden a la Universidad; reglamentar el otorgamiento de becas; designar al Secretario General, Secretario Técnico y al personal técnico docente, a propuesta del Rector (EA, art. 13°).

Cabe advertir que el EA es contradictorio respecto de quién tiene la atribución de designar al Secretario General, ya que el art. 10° establece que es el CAF y el art. 13° le otorga esa facultad al CSA a propuesta del Rector.

Todas las designaciones de personal y la aprobación de programas y proyectos, en tanto suponen compromisos económicos, requieren la ratificación definitiva del CAF, y se efectivizan y/o ejecutan después de que el mismo las aprueba.

Durante la visita del CPE y de acuerdo con la documentación aportada pudo constatar, que el CSA se reúne periódicamente una vez al mes, es convocado por el Rector para considerar un orden del día y participan de sus reuniones quienes lo integran según el EA y habitualmente también lo hacen, con voz pero sin voto, los directores de carrera.

El Rector ejerce el gobierno de la Universidad como órgano ejecutivo de ésta, siendo su máximo representante en los actos civiles, administrativos y académicos (EA, art. 15°). El EA también establece los requisitos para ser Rector y sus funciones (EA, art. 16° y 17°).

Respecto del Secretario General, el EA dispone que tiene a su cargo la jefatura de los servicios técnicos, docentes, auxiliares y administrativos de la Universidad; que es depositario de los registros académicos y del CSA; y que oficia de nexo con el CAF, entre otras responsabilidades no asignadas específicamente al Secretario Académico (EA, art. 19° y 20°).

El Secretario Académico coordina la actividad técnico-pedagógica de la Universidad, dentro de las directivas impartidas por el Rector, así

como asesora y colabora con los Decanos y Directivos, a solicitud de estos (EA, art. 22°).

Organización

La Universidad está compuesta por cuatro Facultades:

- Facultad de Ingeniería (FI)
- Facultad de Administración y Economía (FAE)
- Facultad de Humanidades (FH)
- Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación (FCJSyC).

Las normativas relevantes para el funcionamiento de la Universidad referidas a la gestión, docencia, investigación y extensión, que se analizan por separado en cada dimensión, son las siguientes:

- Estatuto Académico
- Reglamento General de Alumnos
- Código de Ética y Disciplina
- Reglamento Docente
- Reglamento del Investigador
- Reglamento de Posgrados
- Carrera docente
- Centro de Egresados
- Reglamento de Sumarios
- Régimen de Valorización Docente.

Al comparar la estructura real de gestión y funcionamiento de la UdeMM, con la ordenada por el EA, se advierten diferencias significativas.

Estatutariamente se contempla un solo Vicerrector como reemplazante natural del Rector, y la UdeMM tiene cuatro (4) Vicerrectores, a saber: de Planeamiento Estratégico, Académico, de Asuntos Institucionales, y Administrativo (IAI, págs. 2 y 11); pero conforme a la tradición y práctica institucional, el reemplazante del Rector es el Secretario General.

Actualmente, las atribuciones previstas para las secretarías General y Académica están fusionadas y son ejercidas por el Secretario General; la Académica está vacante.

En el ámbito del Rectorado se encuentran además las Secretarías de Administración, de Investigaciones Científicas y Desarrollo Tecnológico, y de Extensión Universitaria. También dependen del Rector los Departamentos de Gestión Institucional y Autoevaluación, Idiomas, Biblioteca, Pasantías Educativas e Inserción Laboral, Publicaciones, y Red de Calidad de Colegios Secundarios (IAI pág. 33). Los objetivos y funciones de estas unidades de gestión se explicitan en las Resoluciones del CS N° 4235/01: Pasantías Educativas, N° 4380/05: Secretaría de Investigación y Desarrollo, N° 4385/05: Coordinación de la Red de Calidad de Colegios Secundarios, y N° 4376/05: Secretaría de Extensión Universitaria. Sin embargo, no se tuvo acceso a los objetivos y funciones de algunas de estas unidades así como tampoco a la dotación de personal en las mismas.

Respecto de la Secretaría de Administración, en el IAI figura como dependiente del Rector, pero en la práctica es una unidad subordinada al CAF, y de ella dependen Sistemas, Marketing (Admisión e Informes), Recursos Humanos, Intendencia, y Contable.

A pesar de que estatutariamente le corresponde al CSA confeccionar el presupuesto de gastos y cálculo de recursos de la Universidad y elevarlo al CAF para su aprobación, durante la visita el CPE pudo corroborar que ni el CSA ni las Facultades intervienen en la elaboración del presupuesto de la Universidad (EA, art. 72°).

En otro orden, la Universidad se organiza académicamente en Facultades, Escuelas y/o Institutos. El gobierno de una Facultad está a cargo del Decano, el vice Decano y el Consejo Directivo Académico (CDA), es presidido por el Decano e integrado por el vice Decano, el Secretario Académico y los Directores de Carreras y/o Escuelas y/o Institutos que dependen de la Facultad (EA, art. 3°, 23°, 24° y 25°).

El EA prevé las funciones del CDA, del Decano y del Secretario Académico y los requisitos que deben reunir las personas para ocupar dichos cargos (EA, art. 28° al 33°). De acuerdo a las atribuciones estatutarias, el CDA no tiene Facultades vinculantes para la gestión de la Facultad y/o del Decano; son más bien de carácter consultivo o de asesoramiento.

Los integrantes de los CDA son propuestos por las Facultades y son elevados para la consideración del CSA, procedimiento no previsto en el EA de la Universidad (Ordenanza N° 0002/2013), según se desprende de una Ordenanza del Decanato de la Facultad de Economía y Administración, a la que tuvo acceso el CPE.

El CPE tampoco pudo esclarecer el modo en que se documentan y comunican las resoluciones de los órganos de gobierno -Rector, CSA, Decano y CDA-; el tipo y alcance de los actos administrativos de cada uno; y si la naturaleza de las cuestiones decididas se corresponden con las atribuciones que el EA les otorga, ya que el IAI no lo explica. Por ejemplo, no se comprende por qué el CSA resuelve designar al Rector Interino de la UdeMM, cuando el CAF, que tiene la facultad para designar al Rector, ya lo había hecho mediante Resolución CA N° 905/03, según se infiere de la Resolución CSA N° 4291/03. O la Resolución que emite el CSA para “poner en ejercicio del cargo” a la Secretaria de Extensión, cuando el CAF la había designado cinco (5) meses antes (Resolución CA N° 1001/06 y Resolución CSA N° 4419/07). Igual consideración merece la Ordenanza citada más arriba.

Con relación a lo estatuido en el órgano rector de la Universidad, debe señalarse que la participación de representantes de docentes y/o alumnos en los órganos colegiados de la institución -CSA y CDA- no está prevista en el mismo.

Una particularidad de la UdeMM es que su EA no establece una duración determinada para la designación de las autoridades; consecuentemente el mandato del Rector, del Vicerrector y de los Decanos no tiene término; son designaciones sin vencimiento.

Actualmente las autoridades superiores de la Universidad son:

- Rector: Norberto E. Fraga
- Vicerrector Académico: Gustavo Zopatti
- Vicerrector de Planeamiento Estratégico: Alfredo Negri
- Vicerrector de Asuntos Institucionales: Emilio Mauro
- Vicerrector Administrativo: Marcelo Riva
- Secretario General: Mirko E. Mayer
- Secretario Administrativo: Dante Sterrantino
- Secretario de Investigación y Desarrollo Tecnológico: Edmundo D. Ramos
- Secretaria de Extensión Universitaria: Silvia G. Vázquez
- Decana de la Facultad de Administración y Economía: Silvia Isabel Gómez Meana
- Decano de la Facultad de Ingeniería: Vicente Giménez
- Decana de la Facultad de Humanidades: Claudia Etkin
- Decano de la Facultad de Cs. Jurídicas, Sociales y de la Comunicación: Héctor Naredo (IAI págs. 2 y 11).

La Facultad de Humanidades es la única que tiene ocupado el cargo de Vice Decana en la persona de Julia Duplessis.

Debe señalarse que los cuatro Vicerrectores mencionados anteriormente, no previstos en el EA y que integran asimismo el CAF, son:

- Presidente: Gustavo Zopatti
- Tesorero: Alfredo Negri
- Secretario: Emilio Mauro
- Vocal: Marcelo Riva².

A pesar de que el IAI declara a los Vicerrectores como autoridades académicas, durante la visita del CPE los mismos manifestaron que no tienen injerencia en asuntos académicos ni participan de las reuniones del CSA; y que en su calidad de miembros del CAF solo se ocupan

2 Sitio *web* institucional: http://www.udemm.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=77&Itemid=82

y deciden sobre cuestiones económico-financieras de la Universidad. Sin embargo, los miembros del CAF designan a las autoridades de la UdeMM, entre ellos a sí mismos como Vicerrectores, aprueban el presupuesto, controlan los gastos y disponen de la asignación de los recursos; es decir, “la controlada integra el órgano controlante”.

Esta situación, además de menoscabar la jerarquía de dichos cargos, podría vulnerar la autonomía académica e institucional de la UdeMM (art. 29º de la LES) y poner en riesgo la validez de la competencia del CAF para designar a las autoridades y la independencia de las personas involucradas.

Las inconsistencias señaladas entre la formalidad de la normativa institucional y la realidad provocan un debilitamiento de la organización, la más importante: existen cargos jerárquicos de la Universidad sin funciones asociadas al quehacer universitario.

Hay que resaltar que en relación con la convivencia institucional, docentes y alumnos destacan el clima de armonía en que se desarrollan las actividades académicas y reconocen la disposición y capacidad de escucha de las autoridades de sus unidades académicas. Sólo entre los alumnos, hubo disenso respecto a la conveniencia de la existencia de un Centro de Estudiantes que interactúe entre ellos y las autoridades para proponer actividades y/o posibles soluciones a problemas emergentes.

Estructura de apoyo a las actividades académicas

De acuerdo con la información presentada en el IAI y en la ficha SIEMI, el personal profesional y técnico para las necesidades de gestión es reducido, salvo en el área de administración, donde resulta suficiente. En este sentido, no se contemplan recursos y/o unidades que puedan generar capacidad institucional para formular diagnósticos y políticas en el marco de un proceso de planeamiento estratégico.

En función de la intensidad y cantidad de actividades de docencia, investigación y extensión que actualmente se desarrollan, la infraestructura y el equipamiento son adecuados, aunque por

la concentración horaria vespertina las aulas multimedia resultan insuficientes. Asimismo, la institución cuenta con pocos espacios físicos destinados para los directores de carrera y tutorías para alumnos.

En cuanto a otros recursos didácticos y pedagógicos, los docentes de determinadas asignaturas de algunas carreras requieren software específicos para mejorar el proceso de enseñanza- aprendizaje y ser más eficaces en su tarea.

La Universidad incorporó, en agosto de 2008, un *software* de gestión para el registro y procesamiento de la información académica y económica de alumnos y docentes, denominado SIGEDU (Sistema Integral de Gestión Educativa).

Las principales funcionalidades del SIGEDU son:

- a) Académicas de alumnos: admisión; administración y seguimiento de las actividades académicas; administración de la logística de recursos.
- b) Arancelarias de alumnos: facturación, cobranzas y financiación.
- c) Docentes: administración de las actividades académicas, interfaz con liquidación de horas.
- d) Biblioteca: administración de material de estudio.

El SIGEDU proporciona una interfaz *web* para alumnos y docentes; el menú *web* para alumnos permite realizar trámites de inscripciones a materias y exámenes finales y consultas sobre su historial académico; el de docentes permite cargar las notas de exámenes parciales y finales, verificar inscripciones de alumnos, consultar fechas de exámenes, enviar correos por curso, entre otras prestaciones.

La Universidad entiende que con el SIGEDU “se ha logrado alcanzar un alto grado de confiabilidad y seguridad en los distintos sectores de la Universidad, respecto del manejo de la información académico-arancelaria.” (IAI pág. 28). Asimismo en la Resolución de acreditación CONEAU N° 1063/13 de la carrera de Psicología, se observa que la unidad académica posee adecuados sistemas de

registro y procesamiento de la información académico-administrativa y que es resultado del uso del sistema SIGEDU. Sin embargo, en las entrevistas mantenidas con el CPE, los Decanos afirmaron que no existe un sistema informático que les permita el acceso a información relevante para la toma de decisiones y el control de gestión de sus unidades académicas (tablero de comando). Al respecto, algunos docentes y alumnos advierten que con el advenimiento del SIGEDU y la posibilidad de realizar trámites a través de la *web*, se estaría perdiendo el contacto personalizado, característica de la UdeMM muy valorada por ambos estamentos.

Si bien la Universidad ha desarrollado normativas parciales para regular algunos procesos administrativos, no se observan normas que contemplen y dispongan en forma total la estructuración y desarrollo organizativo de la Universidad, como por ejemplo los manuales de funciones y la descripción de puestos. Asimismo se observa la falta de normas de regulación de los procesos administrativos.

Gestión económico-financiera

Fuentes de Financiamiento

Los recursos totales de la UdeMM en el período 2010-2014 mantienen un crecimiento sostenido del 124%, a valores nominales, siendo la fuente principal de ingresos en todos los ejercicios analizados los provenientes de la actividad académica ordinaria, que representan en promedio el 98,4% del total. El 1,6% restante está compuesto por el resultado de inversiones financieras.

Cuadro 1. Evolución de los Recursos periodo 2010-2014

RECURSOS	2010	2011	2012	2013	2014
	PESOS CORRIENTES				
MATRÍCULAS Y ARANCELES	24.832.697	31.233.556	36.132.210	44.544.632	55.236.081
CURSOS Y SEMINARIOS	210	4.570	29.360	79.812	241.057
VARIOS	388.572	230.679	311.012	444.476	633.931
RECURSOS POR ACTIVIDADES ORDINARIAS	25.221.479	31.468.805	36.472.582	45.068.920	56.111.069
	99,7%	98,3%	97,1%	98,2%	98,8%
RESULTADOS FINANCIEROS (INTERESES GANADOS)	86.371	534.041	1.089.414	805.499	693.088
	0,3%	1,7%	2,9%	1,8%	1,2%
TOTAL	25.307.850	32.002.846	37.561.996	45.874.419	56.804.157

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Los recursos de la UdeMM provienen de:

1. Actividades ordinarias: a) servicios educativos curriculares (matrículas y aranceles); b) servicios educativos extracurriculares (programas de capacitación y formación), c) servicios varios (cantina, fotocopiado, etc.).
2. Inversiones financieras: resultados financieros y por tenencias (rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos resultantes de la colocación de sus recursos en títulos, valores, y otros documentos financieros).

De los recursos por actividades ordinarias, la fuente de financiamiento básica es “Matrículas y Aranceles” que a su vez se compone principalmente de cuotas mensuales, derecho de examen, matrículas y equivalencias. La Facultad de Administración y Economía es la unidad que mayores recursos aporta a la Universidad (43,8%).

Los “Resultados Financieros y por Tenencias” en los últimos años estuvieron conformados mayoritariamente y en forma incremental por diferencias de cambio; habrá que tener en consideración que éstos han sido originados en contextos económicos determinados, por lo cual no es posible asegurar la estabilidad de dicho recurso en futuros ejercicios.

A los efectos de analizar adecuadamente la evolución de los recursos resulta necesario incorporar la inflación del período para poder comparar en valores constantes.

Como fuente principal, se presenta una apertura mayor de los conceptos que comprende Matrículas y Aranceles:

Cuadro 2. Matrículas y Aranceles por concepto según unidad académica. Año 2013

CONCEPTO	TOTAL		FACULTAD			
			ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA	Cs. JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN	HUMANIDADES	INGENIERÍA
			PESOS CORRIENTES			
CUOTAS MENSUALES	35.321.282	79,3%	15.235.772	7.569.327	6.569.791	5.946.392
DERECHO DE EXAMEN	3.443.375	7,7%	1.504.840	765.096	626.416	547.023
MATRÍCULAS	2.683.152	6,0%	1.153.300	611.540	455.300	463.012
EQUIVALENCIAS	1.521.883	3,4%	904.500	275.035	240.530	101.818
INSCRIPCIONES	833.206	1,9%	374.380	202.400	143.550	112.876
CERTIFICADOS	399.466	0,9%	182.023	78.567	80.900	57.976
FINALES POSTERGADOS	241.842	0,5%	90.942	47.886	49.818	53.196
LIBRETAS UNIVERSITARIAS	100.426	0,2%	56.874	19.584	11.936	12.032
TOTAL	44.544.632	100%	19.502.631	9.569.435	8.178.241	7.294.325
			43,8%	21,5%	18,4%	16,4%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Como puede constatarse la UdeMM tiene fijada una política arancelaria accesible dirigida a captar alumnos provenientes de clase baja superior y media típica, preferentemente trabajadora, y que no percibe recursos generados por actividades de vinculación tecnológica ni provenientes de instrumentos de promoción de la I+D+i (lo cual restringe la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos).

La UdeMM no tiene una diversificación de fuentes de ingreso, resultando incipientes las actividades de vinculación tecnológica y el uso de herramientas de promoción de las actividades de I+D+i.

Asignación de recursos

La ejecución presupuestaria en los últimos cinco (5) años tiene un crecimiento mayor respecto de los ingresos en el mismo período (235% vs. 123%), siempre a valores nominales. Su estructura es estable hasta 2013 entre Gastos Específicos y Bienes de Uso (93,3% y 6,7%); en 2014 se altera esa composición producto de obras en curso, que provocan un incremento de los gastos totales del orden del 49,5% respecto del año anterior.

Cuadro 3. Ejecución presupuestaria periodo 2010-2014

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	2010	2011	2012	2013	2014
	PESOS CORRIENTES				
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	12.893.509	18.421.044	24.397.767	30.737.154	38.026.941
HONORARIOS PROFESIONALES	545.976	635.356	862.468	1.722.608	2.532.021
BIENES DE CONSUMO Y OTROS GASTOS	1.855.696	2.490.383	3.171.228	3.555.189	4.561.602
SERVICIOS NO PERSONALES	4.250.866	5.284.523	6.702.737	8.909.896	9.521.492
TOTAL GASTOS ESPECÍFICOS	19.546.047	26.831.307	35.134.200	44.924.846	54.642.057
	97,4%	98,4%	90,1%	99,6%	81,1%
BIENES DE USO	531.196	443.373	3.862.023	167.781	12.773.746
	2,6%	1,6%	9,9%	0,4%	18,9%
TOTAL	20.077.244	27.274.680	38.996.223	45.092.627	67.415.803

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Las variaciones interanuales en el periodo son incrementales y su nivel y oscilaciones están en función del propio crecimiento de la institución y de la adquisición de infraestructura edilicia.

La Ejecución Total tuvo un incremento anual promedio del 36%, oscilando entre un 15,6% (2013) y un 49,5% en el último año; Total de Gastos Específicos, un 29,4% promedio anual, oscilando entre un 21,6% (2014) y un 30,9% (2013); y Sueldos y Cargas Sociales, un 31,3% promedio anual, oscilando entre un 23,7% (2014) y un 42,9% (2011).

Del total de gastos específicos el rubro principal es “Sueldos y Cargas Sociales” que, en promedio para el periodo, representa el 68,4% y, en orden de importancia, le sigue “Servicios No Personales” con el 19,6% (Mantenimiento, Publicidad y Alquileres, significan entre el 69% y el 77% de este rubro).

Para visualizar la composición del total de gastos específicos hacia el interior de cada rubro se presenta con mayor detalle la ejecución presupuestaria para el Ejercicio 2014:

Cuadro 4. Gastos específicos de la actividad. Año 2014

TOTAL GASTOS ESPECÍFICOS	54.642.057	100%	
SUELDOS Y CARGAS SOCIALES	38.026.941	69,6%	
HONORARIOS PROFESIONALES	2.532.021	100%	4,6%
HONORARIOS POR SERVICIOS ACADÉMICOS	1.626.271	64,2%	3,0%
HONORARIOS ADMINISTRATIVOS	905.750	35,8%	1,7%
BIENES DE CONSUMO	1.317.610	100%	2,4%
INSUMOS Y MATERIALES DE COMPUTACIÓN	617.984	46,9%	1,1%
LIBRERÍA E IMPRESIONES	699.625	53,1%	1,3%
SERVICIOS NO PERSONALES	9.521.492	100%	17,4%
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	2.334.534	24,5%	4,3%
PRENSA, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	2.137.756	22,5%	3,9%
ALQUILERES	2.057.001	21,6%	3,8%

VIÁTICOS, REFRIGERIOS Y AGASAJOS	783.969	8,2%	1,4%
GASTOS BANCARIOS	759.611	8,0%	1,4%
BÁSICOS	549.881	5,8%	1,0%
IMPUESTOS, TASAS Y SERVICIOS	336.348	3,5%	0,6%
SEGUROS	78.620	0,8%	0,1%
OTROS SERVICIOS	483.772	5,1%	0,9%
OTROS GASTOS	3.243.993	100%	5,9%
GENERALES	2.253.765	69,5%	4,1%
DE LABORATORIO E INVESTIGACIÓN	523.788	16,1%	1,0%
DIVERSOS	466.439	14,4%	0,9%

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Los gastos específicos de la actividad que ascendieron a la suma de \$54.642.057.- muestran una estructura del gasto equilibrada, y si bien los sueldos y cargas sociales se encuentran por sobre la media del sistema universitario privado, es necesario destacar que la UdeMM tiene una política salarial de sueldos relativamente bajos y que al tener tercerizada la limpieza y parcialmente la seguridad, casi la totalidad de los docentes y no docentes se encuentran bajo relación de dependencia laboral.

En virtud de que la información presupuestaria está organizada según su destino -sueldos de personal, honorarios académicos, honorarios administrativos, gastos generales, gastos en servicios-, no es posible distinguir la distribución de los recursos aplicados a las principales funciones de la Universidad: docencia, investigación y extensión.

Resultados

La Fundación ha obtenido resultados operativos positivos en los últimos años, menos en 2013 que tuvo un pequeño déficit de -\$353.478.-, el 0,78% de los recursos provenientes de actividades ordinarias.

A lo largo de todo el período los Resultados financieros y por tenencia tuvieron una relativa incidencia -entre el 2,2% y el 8,2% de los recursos ordinarios- pero contribuyeron a que hubiera superávit en cada ejercicio, aunque proporcionalmente decreciente respecto de los recursos ordinarios (22% en 2010 y 9% en 2014). A valores corrientes el superávit final del ejercicio 2014 es todavía inferior al de 2010.

Cuadro 5. Estado de Recursos y Gastos

	2010	2011	2012	2013	2014
	PESOS CORRIENTES				
RECURSOS	25.221.479	31.468.805	36.472.582	45.068.920	56.111.069
PROVENIENTES DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	25.221.479	31.468.805	36.472.582	45.068.920	56.111.069
	2010	2011	2012	2013	2014
	PESOS CORRIENTES				
GASTOS	20.137.497	27.410.341	35.762.380	45.422.398	55.281.662
ESPECÍFICOS DE LA ACTIVIDAD	19.546.047	26.831.307	35.134.200	44.924.846	54.642.057
DEPRECIACIÓN DE BIENES DE USO	591.450	579.035	628.179	497.552	639.605
DÉFICIT/SUPERÁVIT ANTES DE OTROS RESULTADOS	5.083.982	4.058.463	710.202	-353.478	829.407
RESULTADOS FINANCIEROS Y POR TENENCIAS	548.064	1.404.140	2.322.458	3.669.316	4.226.157
SUPERÁVIT FINAL DE EJERCICIO	5.632.046	5.462.604	3.032.661	3.315.838	5.055.565

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

La comparación interanual entre los ejercicios 2014-2013, muestra un incremento de los recursos percibidos del 24,5%, de los gastos específicos ejecutados del 21,6% y del superávit final del 52,5%.

Para el Ejercicio 2014 la relación entre el Superávit y el Patrimonio Neto es del 12,6%, superior a la del 2013 (9,4%), pero casi la mitad de la del 2010 (24,1%).

Análisis de los Estados Contables

A los efectos de evaluar la suficiencia presupuestaria y el equilibrio económico y financiero de la UdeMM se procede a efectuar el análisis de los estados contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante, a partir de la revisión y evaluación de la consistencia interna de los mismos, los informes del auditor y el estudio de las variaciones y de los indicadores contables.

Cuadro 6. Componentes del Estado de Situación Patrimonial período 2010-2014

		2010	2011	2012	2013	2014
		PESOS CORRIENTES				
ACTIVO	CORRIENTE	17.004.747	22.642.221	22.490.966	26.649.548	22.135.099
	CAJAS Y BANCOS	13.799.751	11.655.127	13.429.152	19.743.077	11.311.361
	INVERSIONES	312.186	5.319.968	4.309.712	9.712	9.712
	CRÉDITOS POR SERVICIOS	2.139.711	3.100.232	4.301.253	5.714.249	6.308.244
	OTROS CRÉDITOS	753.098	2.566.894	450.849	1.182.510	4.505.782
	NO CORRIENTE	8.269.616	8.133.954	11.367.798	11.038.027	23.172.168
	BIENES DE USO	8.269.616	8.133.954	11.367.798	11.038.027	23.172.168
	TOTAL	25.274.363	30.776.175	33.858.764	37.687.575	45.307.267
PASIVO	CORRIENTE	1.854.989	1.948.037	1.997.966	2.467.259	5.031.387
	TOTAL DEUDAS	1.736.989	1.795.037	1.969.966	2.394.463	4.831.990
	BANCARIAS					962
	COMERCIALES	409.671	513.338	516.001	678.744	786.676
	ANTICIPOS Y SEÑAS ACTIV. EDUCATIVA	623.359	329.556	276.156	272.437	1.963.261
	REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	529.992	775.587	949.164	1.097.501	1.384.844
	OTRAS	173.967	176.556	228.644	345.782	696.247
	PREVISIONES	118.000	153.000	28.000	72.797	199.397
	NO CORRIENTE	4.695	0	0	0	0
	OTRAS DEUDAS	4.695				
TOTAL	1.859.684	1.948.037	1.997.966	2.467.259	5.031.387	
PATRIMONIO NETO	23.414.679	28.828.138	31.860.798	35.220.316	40.275.880	

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Del último Balance General de la Fundación, al 31 de diciembre de 2014, se puede afirmar lo siguiente:

El total del Activo (\$ 45.307.267.-) se compone en un 48,9% de Activo Corriente y en un 51,1% de Activo No Corriente, y se financia en un 11,1% con Pasivos y en un 88,9% con capital propio (Patrimonio Neto).

Los principales rubros del Activo Corriente son Cajas y Bancos (51,1%), Créditos por Servicios (28,5%) y otros Créditos (20,4%).

El Pasivo Corriente representa la totalidad del Pasivo, donde las Deudas Corrientes (\$4.831.990.-) representan un 96%. Del total de deudas, los principales pasivos son Anticipos y Señas por Actividades Educativas (40,6%), Remuneraciones y Cargas Sociales (28,7%) y Deudas Comerciales (16,3%).

En cuanto a la variación interanual entre 2014-2013, el Activo Corriente presenta una disminución del 16,9%, fundamentalmente por una disminución de Caja y Bancos del 42,7% amortiguada por el incremento de Otros Créditos (281%). Respecto del Activo No Corriente, los Bienes de Uso se incrementaron 109,9%.

El Pasivo Total se incrementó en un 103,9% originado por un importante incremento en Anticipos y Señas por Actividades Educativas (620,6%), Otras Deudas (101,4%), Remuneraciones y Cargas Sociales (26,2%), Deudas Comerciales (15,9%), y en las Previsiones (173,9%).

Por último, el Patrimonio Neto experimentó un incremento del 14,4%, totalizando la suma de \$ 40.275.880.-.

El análisis precedente y los indicadores contables que se presentan más abajo reflejan las condiciones de estabilidad económica, financiera y patrimonial de la institución. Los Indicadores Financieros muestran una situación holgada en cuanto a liquidez (mayor a 1,5) con un bajo endeudamiento (menor a 1). Los Indicadores Patrimoniales también muestran relaciones favorables, con un muy buen nivel de solvencia (mayor a 1) y con un óptimo nivel de recursos propios (entre 0,80 y 1).

Cuadro 7. Indicadores contables

INDICADORES			2009	2010	2011	2012	2013
FINANCIEROS	LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE	10,06	7,63	6,88	7,87	11,70
	ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL/ PATRIMONIO NETO	0,06	0,08	0,10	0,09	0,06
INDICADORES			2009	2010	2011	2012	2013
PATRIMONIALES	SOLVENCIA	PATRIMONIO NETO/ PASIVO TOTAL	16,52	12,02	10,07	10,98	15,43
	RECURSOS PROPIOS	PATRIMONIO NETO/ TOTAL DEL ACTIVO	0,94	0,92	0,91	0,92	0,94

Fuente: Elaboración propia en base a los Estados Contables de la Fundación Universidad de la Marina Mercante.

Presupuesto

La UdeMM presenta un presupuesto estable y equilibrado acorde a sus características institucionales, sus objetivos y niveles de actividad. Dicha estabilidad presupuestaria parte de su estrategia de desarrollo institucional, de sus propias capacidades de gestión económico-financiera y de una buena situación patrimonial (con infraestructura edilicia propia).

De esta forma los resultados obtenidos por medio de oportunas aperturas de nuevas carreras de grado, la política arancelaria, la salarial y la relocalización en los años 1990, posibilitaron la adquisición de sus edificios y disponer del equipamiento requerido para el desarrollo de las actividades universitarias.

Como ya se señalara, el Estatuto Académico de la UdeMM le reserva al CAF el gobierno de la institución y le asigna al Rector y al CSA la dirección de la Universidad.

De acuerdo con la normativa, el CAF tiene la atribución de aprobar el presupuesto y la responsabilidad de administrar la Universidad, pero

el EA le encomienda al CSA la confección del presupuesto de gastos y cálculo de recursos, a los fines de ponerlo a consideración del CAF (ES, Arts. 6, 7, 8, 9, 15, 71 y 72).

El EA también dispone que el Rector ejerza el gobierno de la Universidad como órgano ejecutivo (EA, art. 15°), generando una superposición de roles: por una parte, el CAF actúa sobre y debajo del Rector y del CSA disponiendo de mecanismos cotidianos que le posibilitan gravitar en las decisiones de cualquier índole (académica, científica, tecnológica, etc.); y por otra parte, actúa en cuestiones económico- administrativas.

El organigrama general de la UdeMM incluido en el IAI, presenta en el ápice al CAF e incluye un Vicerrectorado Administrativo y una Secretaría de Administración sin relación funcional entre sí, que figura como dependiente del Rector pero en la realidad está subordinada al CAF.

Esta Secretaría, con aproximadamente 40 personas (las cuales no son consideradas parte del personal de la UdeMM, según el IAI), es la unidad de gestión que tiene como funciones coordinar y supervisar la administración contable-financiera y controlar la ejecución del presupuesto de ingresos y egresos; se la identifica internamente como “la Fundación” y es básicamente donde se conduce y regula la ejecución presupuestaria, asignando selectivamente fondos a las distintas iniciativas de los docentes y autoridades académicas, las cuales son validadas en función de las disponibilidades económicas. Estas validaciones internas pueden ser efectuadas por el CSA, el Rector o referentes internos y puesta a consideración del CAF, o directamente validada y ejecutada por el propio CAF en función de los objetivos y/o temáticas en cuestión.

De esta forma se resuelve cotidianamente sin hacer uso de instrumentos y mecanismos predefinidos existentes. A modo de ejemplo, si bien el EA establece un mecanismo formal de asignación específica de fondos para actividades científicas de investigación y desarrollo, el mismo no se encuentra instrumentado.

Considerando el desarrollo institucional y la impronta de conducción de la UdeMM, se puede señalar que los criterios de asignación de recursos están implícitos, se encuentran internalizados y están vinculados íntimamente a una estrategia institucional definida, pero no explicitada.

El presupuesto de la UdeMM se confecciona empleando una metodología de proyección de ingresos y egresos en base a la ejecución del año anterior y a las novedades que puedan surgir de un relevamiento interno, tomándose como principales elementos de formulación al número de ingresantes, las políticas arancelarias definidas y las salariales proyectadas, los gastos y/o adquisiciones previstas, la inflación y la variación de tipo de cambio.

Cabe destacar que la ejecución presupuestaria es monitoreada y ajustada en tiempo real, cuestión que se ve facilitada por ser de modalidad centralizada y disponer de aplicaciones informáticas específicas que facilitan su seguimiento (Tango, SIGEDU, etc.).

De esta forma se observa que el grado de coherencia entre los objetivos, las políticas explicitadas y las actividades de enseñanza, investigación y extensión que se llevan a cabo con financiamiento institucional es dispar y está en función de las múltiples exigencias internas tales como necesidades de infraestructura en las etapas de expansión por nuevas ofertas y mayor inserción, y externas, tales como los procesos de acreditación (masa crítica, equipamiento, etc.).

Infraestructura y equipamiento

La localización, su infraestructura edilicia, el equipamiento y los servicios de apoyo han sido cuestiones determinantes en la evolución de la UdeMM.

La sede Central de la UdeMM está ubicada sobre la Avenida Rivadavia en el Barrio de Balvanera, en la CABA, entre el Honorable Congreso de la Nación y la Plaza Miserere, zona reconocida por la gran

cantidad de comercios y de edificios característicos y por garantizar condiciones de acceso inmejorables³.

Sus actividades se desarrollan en seis (6) inmuebles ubicados en el lugar, de los cuales cinco (5) edificios son propiedad de la Fundación Universidad de la Marina Mercante, uno de ellos ha sido adquirido recientemente (año 2012), y el restante es un colegio vecino al que se le alquilan aulas.

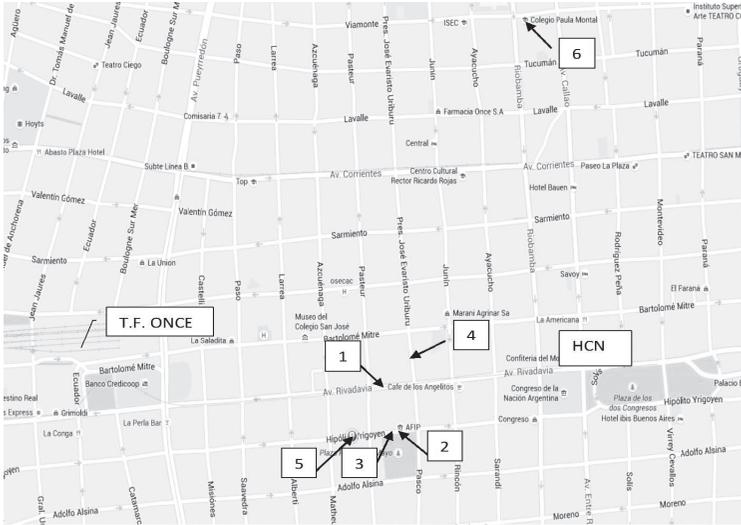
Cuadro 8. Inmuebles

REF.	EDIFICIO	SUPERFICIE (M)	Capacidad (pupitres)
1	AV. RIVADAVIA 2258	3.400	1.473
2	H. YRIGOYEN 2275	1.200	283
3	H. YRIGOYEN 2279	1.800	424
4	URIBURU 52	499	170
5	H. YRIGOYEN 2325	1.800	575
TOTAL PROPIO		8.699	2.925
6	COLEGIO PAULA MONTAL	1.500	332
TOTALES		10.199	3.257

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI (pág. 94) e información recogida durante la visita a la institución.

3 Entre otros, se tiene acceso a más de 30 líneas de colectivos, a 3 líneas de subterráneos y al ferrocarril que presta servicios de corta, media y larga distancia.

Gráfico 1. Ubicación de la UdeMM



Respecto de la logística funcional y operativa, como se puede verificar en el mapa de ubicación, cabe destacar que:

- a) Casi la totalidad de las prestaciones de la UdeMM (incluido cerca del 90% del espacio áulico) se concentran en 5 edificios cuya distancia máxima es de 150 metros.
- b) La distancia máxima entre edificios es del orden de los 1.200 metros.

Además, se realizaron integraciones y circulaciones de comunicación interna entre los tres edificios ubicados en la manzana de la Sede de Rectorado; Av. Rivadavia 2258 (1) e Hipólito Irigoyen 2275 (2) y 2279 (3).

En el edificio denominado Sede central ubicado en Av. Rivadavia 2258 (1), se encuentra la Fundación y la Secretaría Administrativa de la UdeMM, como así también las Facultades de Ingeniería (2° piso), de Administración y Economía (3° piso), y de Ciencias Jurídicas, Sociales

y de la Comunicación (4° piso), el Aula Magna, Sistemas, Marketing, Pasantías, el bar y la fotocopiadora.

En Hipólito Yrigoyen 2275 y 2279 (2 y 3) se encuentra, en un conjunto edilicio señorial que se mantiene en muy buen estado, el Rectorado de la UdeMM con los despachos de los Secretarios de Universidad, la Biblioteca, los laboratorios de grado de Ingeniería y los de Investigación.

El edificio de la calle Uriburu 51 (4) está afectado a la Facultad de Humanidades; además de aulas y los despachos de sus autoridades, cuenta con una Cámara Gesell.

Y por último, el nuevo edificio de Hipólito Yrigoyen 2325 (5), destinado en su totalidad a espacios áulicos y un aula para conferencias, el cual se encuentra en estado de estreno, cuenta con instalaciones modernas y óptimas para el desarrollo de dichas actividades.

Cabe destacar que si bien existe un balance adecuado de superficies en función del destino de los espacios y los niveles de actividad, el alto grado de concentración de las actividades académicas en las bandas horarias vespertina y nocturna origina una considerable capacidad ociosa del espacio áulico.

Todos los edificios poseen los servicios de agua, gas, energía eléctrica, cloacas, telecomunicaciones e informática. Tienen sistemas anti-incendios y luces de emergencia, y cumplen con las exigencias de las normas de seguridad e higiene (plan de evacuación, incendio, iluminación, ventilación, instalaciones termomecánicas, etc.), contando con las habilitaciones correspondientes. Sus condiciones de accesibilidad son adecuadas.

Su limpieza es llevada a cabo por una empresa del rubro, y también se terceriza parcialmente el servicio de seguridad.

El equipamiento didáctico, en general, es de buena calidad. Existen aulas Audiovisuales con red informática con acceso a Internet, y están dotadas con PC y equipamiento audiovisual (aunque de acuerdo a lo manifestado en las distintas entrevistas con usuarios durante la visita, se

perciben como escasas). Los Laboratorios de grado correspondientes a las Ingenierías, según señalaron también los entrevistados, cuentan con el equipamiento requerido para llevar adelante este tipo de actividades y las medidas de seguridad e higiene implementadas se consideran adecuadas.

Esto último no se verifica en la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación donde, según expresaron distintos miembros de la comunidad universitaria, se carece de equipamiento acorde a los avances tecnológicos del sector, como así también, la disponibilidad de distintas aplicaciones informáticas específicas (software) para asignaturas en carreras de distintas Facultades.

La UdeMM cuenta con un Centro de Cómputos ubicado en la Sede Central (Sistemas) y administra su equipamiento informático en función de las distintas prestaciones a las cuales brinda soporte, a saber: Gestión Académica, los Laboratorios de Sistemas y de investigación y las Aulas Multimedia. De esta forma, existen redes LAN (Local Area Network) que alcanzan distintas dependencias de la Universidad, las cuales se complementan con redes *wireless* (WiFi) disponibles, tanto para el funcionamiento institucional, como para uso personal de los integrantes de su comunidad. El equipamiento informático comprendido está compuesto, entre otros, por 10 servidores y 148 PCs, conectadas en red y con acceso a internet, de las cuales el 45% están afectadas como recurso didáctico (aproximadamente 66 PCs) y según lo informado durante la visita, el ciclo de renovación permite mantener el parque de PCs actualizado.

Cabe destacar que el mobiliario, en general, también es de buena calidad.

La UdeMM, al no disponer de estacionamiento propio al servicio de su comunidad, establece acuerdos para obtener descuentos especiales en playas vecinas.

Es conveniente señalar que si bien la Universidad cuenta con una buena infraestructura, en términos de capacidad de respuesta

ante la demanda que surge de las actividades llevadas a cabo y de las condiciones de mantenimiento de las mismas, no dispone de espacios verdes e infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.



Docencia. Gestión académica

Estructura y programación académica

La actividad académica es reconocida como una de las funciones centrales de la UdeMM, ya a partir de su normativa más relevante. El EA expresa como se mencionó anteriormente, por ejemplo, que son funciones de la UdeMM, formar profesionales y técnicos, propender a su capacitación a través de carreras de grado y posgrado, y de cursos de perfeccionamiento y de extensión para una planificación académica direccionada a la educación continua, como así también proponer una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, atendiendo a las expectativas y demandas de la población, como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva (art. 4).

Durante todo el proceso de evaluación, sin embargo, no pudo verificarse la existencia de una política de planificación académica general, sistematizada y formal para la Universidad o para las unidades académicas, tal como se estipula en el artículo mencionado del Estatuto.

Respecto de la organización de las actividades académicas, como la organización del calendario o la planificación, el artículo 22 del EA dispone que “Corresponde al Secretario Académico, sin perjuicio de las funciones que establezca la reglamentación, coordinar la actividad técnico pedagógica de la Universidad, dentro de las directivas que le imparta el Rector”. Durante la visita del CPE se constató que estas funciones son cubiertas por el Secretario General.

Paralelamente, en la estructura de la UdeMM que se incluye en el IAI aparece mencionado un Vicerrector Académico. Sin embargo, éste no cumple funciones vinculadas con la estructura, programación o planificación académica, según se desprende del IAI y de las entrevistas realizadas.

Durante la visita se corroboró, además, la falta de un equipo técnico-profesional que, ante la no cobertura del cargo de Secretario Académico, asesore a las autoridades sobre políticas y estrategias a seguir en este sentido.

Como se señaló con anterioridad, actualmente la UdeMM organiza su actividad académica en cuatro unidades: la Facultad de Administración y Economía, la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación, la Facultad de Humanidades y la Facultad de Ingeniería.

Cada Facultad es gobernada por un Decano o Decana y cada carrera de grado es coordinada, a su vez, por un director de Carrera. Los Decanos de las unidades académicas presentaron el panorama de cada una de ellas. Al igual que en el nivel institucional superior, no se ha podido constatar la existencia de un plan de desarrollo o proyección formal de estas unidades respecto de su futuro académico.

Los Decanos de cada una de las Facultades, en consulta con los Directores de Carrera – que conforman el Consejo Directivo Académico–, realizan la programación académica y diagraman la oferta académica anual de las carreras, *ad referéndum* del CSA y en consulta previa con el Secretario General. Asimismo, son los Decanos quienes proponen al CSA la designación de los docentes a cargo de cada uno de los cursos, para lo que se sigue el mismo procedimiento que para la oferta.

En el marco de estas unidades académicas se dictan 24 carreras de grado y 1 carrera de pregrado. La UdeMM cuenta también con una carrera de posgrado, la Maestría en Psicología Social, que ha sido acreditada y no se ha podido implementar aún por falta de inscriptos, según informan las autoridades de la Institución. En este sentido, es de destacar que la única carrera de posgrado que la UdeMM ha logrado formular –y acreditar– desde su creación no logra una buena recepción en la comunidad, aun considerando que constituye un posgrado directamente vinculado con una de las carreras de grado más importantes de la institución.

Según consta en el IAI, las primeras carreras que se dictaron en la UdeMM fueron la Licenciatura en Administración Naviera, la Ingeniería en Electrónica Naval y la Ingeniería en Máquinas Navales, que se alojaban respectivamente en la Facultad de Administración y Economía, la primera, y en la Facultad de Ingeniería, las últimas dos. Estas carreras obedecían a los objetivos originales, ya enunciados, de proveer formación universitaria a los técnicos y trabajadores de la Marina Mercante.

En la década de 1980 la UdeMM amplió su oferta, efecto de la demanda del medio, según se releva en el IAI. En el año 1989 obtendrá la autorización definitiva para su funcionamiento y acto seguido se ampliará nuevamente sus carreras, con una relevante diversificación, al incorporar carreras como la Ingeniería Mecánica, la Ing. Electrónica, la Lic. en Administración y la Lic. en Comercio Internacional. En el transcurso de la década de 1990 esta oferta se extenderá incorporando carreras como Contador Público, para llegar en la actualidad a implementar 25 trayectos de grado y pre-grado. Si bien la institución atribuye la diversificación de carreras a la demanda de la comunidad, no hay estudios, planes o acuerdos institucionales que respalden dicha afirmación. No obstante ello, el crecimiento significativo de la matrícula y la reorganización de las carreras a partir de la creación de nuevas Facultades es un dato positivo. Se destaca, en contraste, que dentro de cada Facultad, la matrícula de las carreras es muy dispar.

Cuadro 9. Cantidad y nivel de carreras actualmente dictadas por Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	PREGRADO	GRADO	POSGRADO	TOTAL
FACULTAD DE INGENIERÍA		7		7
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA	1	8		9
FACULTAD DE HUMANIDADES		3	1	4

UNIDAD ACADÉMICA	PREGRADO	GRADO	POSGRADO	TOTAL
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN		6		6
TOTAL	1	24	1	26

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI.

La estructura curricular de las carreras de grado de la UdeMM, en sus distintas Facultades, presenta como característica particular la existencia de títulos intermedios en la gran mayoría de sus carreras.

Esto se articula con una política de reconocimiento de trayectos previos por equivalencias, que se evidencia en el Reglamento General de Alumnos (Res. CSA 4449/09), en el Capítulo III, así como en las sucesivas entrevistas llevadas a cabo durante la visita a la institución.

A partir del año 2003 se realizaron una serie de reformas de planes de estudio, según pudo corroborarse en la documentación sobre Planes de Estudios entregada durante la visita. Estas modificaciones apuntaron fundamentalmente a reducir la carga horaria de los planes, que excedía ampliamente lo requerido por la normativa nacional vigente. De esta manera, se consolidó la duración ideal de algunas carreras (Abogacía, Lic. en Recursos Humanos, Marketing, Lic. en Administración, Transporte y Logística, entre otras). Estas reformas permitieron también unificar algunas materias que, siendo comunes a distintos planes, recibían denominaciones diferentes; de esta manera se favoreció la circulación e intercambios de carreras al interior de la misma Universidad.

Cuadro 10. Programación académica de carreras de pregrado, grado, y posgrado (2014)

	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	VALIDEZ NACIONAL
FACULTAD DE INGENIERÍA	INGENIERÍA ELECTROMECAÁNICA	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ELECTROMECAÁNICA	RMCE 1646/97
			(Mod. 2007)
			RES. CONEAU 969/11
	INGENIERÍA ELECTRÓNICA	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN ELECTRÓNICA	RMCE 93/89
			(Mod. 2007)
			RES. CONEAU 946/10 (3 años)
	INGENIERÍA EN SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	RMCE 0429/00
			RES. CONEAU 646/12 (3 años)
	INGENIERÍA INDUSTRIAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	RMCE 1303/95
			(Mod. 2007/2015)
			RES. CONEAU 970/11 (3 años)
	INGENIERÍA MECÁNICA	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN MECÁNICA	RMCE 97/89
			(Mod. 2007)
			RES. CONEAU 968/11 (3 años)
	LIC. EN GESTIÓN AMBIENTAL		RMCE 0298/06
LIC. EN HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO	RMCE 45/97	

	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	VALIDEZ NACIONAL
Facultad de Administración y Economía	CONTADOR PÚBLICO	ANALISTA ADMINISTRATIVO CONTABLE	RMCE 159/96
	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	PERITO EN ADMINISTRACIÓN	RMCE 96/89
			(Mod. 2004)
	LIC. EN ADMINISTRACIÓN NAVIERA	PERITO EN ADMINISTRACIÓN NAVIERA	DPEN 1890/74
	LIC. EN COMERCIO INTERNACIONAL	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN COMERCIO INTERNACIONAL	RMCE 96/91
	LIC. EN ECONOMÍA	ANALISTA UNIVERSITARIO EN ECONOMÍA	RMCE 1147/11
	LIC. EN MARKETING	ANALISTA UNIVERSITARIO EN MARKETING	RMCE 390/00
			(Mod. 2004)
	LIC. EN SEGUROS	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN SEGUROS	RMCE 729/07
LIC. EN TRANSPORTE Y LOGÍSTICA OPERATIVA	TÉCNICO EN TRANSPORTES	RMCE 429/97	
		(Mod. 2004)	
TECNICATURA EN TECNOLOGÍA Y GESTIÓN DE TRANSPORTE FERROVIARIO (PREGRADO)		RMCE 290/10	
Facultad de Humanidades	LIC. EN PRODUCCIÓN DE BIOIMÁGENES	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN RADIOLOGÍA	RMCE 677/04
	LIC. EN PSICOLOGÍA	ACOMPAÑANTE TERAPÉUTICO	RMCE 2402/97
			RES. CONEAU 1123/14
			(NO ACREDITA)
	LIC. EN PSICOPEDAGOGÍA	ASISTENTE PSICOPEDAGÓGICO	RMCE 995/03
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA SOCIAL		RMCE 1427/05	
		RES. CONEAU 486/05	
		(ACREDITA PROYECTO)	

	CARRERA	TÍTULO INTERMEDIO	VALIDEZ NACIONAL
Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación	ABOGACÍA	BACHILLER UNIVERSITARIO EN DERECHO	RMCE 44/03
			(Mod. 2009)
	LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ANALISTA EN RECURSOS HUMANOS	RMCE 1072/98
			(Mod. 2004)
	LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	ANALISTA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN	RMCE 147/05
	LIC. EN RELACIONES LABORALES	ANALISTA EN RECURSOS HUMANOS	RMCE 353/87
	LIC. EN RELACIONES PÚBLICAS	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN RELACIONES PÚBLICAS	RMCE 94/01
(Mod. 2004)			
LIC. EN TURISMO	TÉCNICO UNIVERSITARIO EN TURISMO	RMCE 273/03	

Fuente: Elaboración propia a partir de IAI, págs. 20-22, y Resoluciones Ministeriales.

Respecto de los programas de las materias en particular, según se desprende de la documentación analizada, éstos poseen una estructura similar pero se destaca una gran diversidad de organización formal, temática y bibliográfica en las asignaturas, al interior de cada carrera. Esta característica contrasta con el régimen de evaluación de las mismas, que es fijado de manera uniforme para todas las asignaturas de todas las unidades académicas (art. 6° del Reglamento General de Alumnos). Los procedimientos administrativos y académicos, la condición de regularidad y los mecanismos de evaluación y equivalencia están pautados también en el Reglamento General de Alumnos.

La evaluación se realiza por medio de exámenes parciales, cuya fecha está programada para todas las materias en un tramo de dos semanas en cada cuatrimestre, según lo establece el calendario académico de la UdeMM. La estandarización de los mecanismos y fechas de evaluación no se revela productiva ni adecuada para el proceso de formación universitaria; es de esperar que la diversidad de

contenidos, disciplinas y enfoque requiera, a su vez, diferentes modos y herramientas de evaluación.

En la actualidad, pudo constatarse que cada carrera de grado es dirigida por un egresado universitario de carreras de grado, en el área de pertinencia. Las funciones y tareas de los directores de carrera están explicitadas en la Resolución CS N° 42823/03, siendo entre las más relevantes la coordinación de la labor académica de los profesores responsables de las cátedras, el control de las normas académicas y de los planes de estudio, la propuesta de profesores al Decano, la atención a los requerimientos de los alumnos y dictaminar en las solicitudes de equivalencias y cambios de plan de parte de los alumnos. A lo largo de la visita pudo establecerse que constituyen la referencia natural para los estudiantes de las carreras respectivas y que entre las tareas cotidianas que realizan están las de los estudios técnicos para el otorgamiento de equivalencias.

La organización en Facultades, independientes y con escasa comunicación entre sí, implica cierta “compartimentación” del cuerpo académico y de las actividades docentes. Se han realizado pocos e incipientes intentos de articular, al estilo “departamento”, algunas de las materias comunes a dos Facultades, sin que se hayan registrado avances al respecto. Los docentes y directores informan que se realizan pocas actividades de formación o intercambio académico comunes a todas las unidades académicas.

Toda la programación académica puede consultarse en el SIGEDU, que es el Sistema de Gestión que utiliza la UdeMM para la administración de la actividad curricular de los estudiantes, y al que ya se ha hecho referencia anteriormente.

Cuerpo académico

El cuerpo académico de la Universidad está integrado por 568 docentes, de los cuales 530 se desempeñan como Profesores y 38 son Auxiliares. La dedicación docente está asociada a las designaciones que posee cada

profesor o profesora; de la suma de las mismas resulta la agrupación que se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 11. Docentes (personas) de la UdeMM según dedicación. Año 2013

	Hs. SEMANALES	PROFESORES	AUXILIARES	TOTAL
SIMPLE O MENOR	HASTA 10	236	14	250
MÁS DE UNA SIMPLE	HASTA 10 POR CARGO	183	11	194
SEMIEXCLUSIVA	20 A 25	53	12	65
EXCLUSIVA O MAYOR	40	58	1	59
TOTAL		530	38	568

Fuente: información suministrada por la UdeMM con posterioridad a la visita.

Paralelamente, en el Reglamento de Investigador se reconoce la posibilidad de asignación de dedicación para tareas de investigación. Estas son compatibles con las actividades de docencia. No se posee información sobre la cantidad de horas que, de acuerdo al IAI, 18 docentes-investigadores dedican a la docencia y a la investigación.

En el IAI se consigna la titulación máxima alcanzada por 568 docentes, de los cuales 160 tienen título de posgrado y, según la ficha SIEMI, 28 de éstos poseen título de doctor.

Cuadro 12. Titulación de los docentes por Facultad

	FACULTAD								TOTAL	
	FAE		FCJSyC		FH		FI			
1POSGRADO	35	18,7%	55	40,7%	17	16,8%	53	36,6%	160	28,2%
GRADO	125	66,8%	68	50,4%	75	74,3%	84	57,9%	352	62,0%
PREGRADO UNIVERSITARIO	0	0,0%	0	0,0%	3	3,0%	0	0,0%	3	0,5%
SUPERIOR NO UNIV.	22	11,8%	12	8,9%	4	4,0%	0	0,0%	38	6,7%
SIN TITULACIÓN	5	2,7%	0	0,0%	2	2,0%	8	5,5%	15	2,6%
TOTAL	187	100%	135	100%	101	100%	145	100%	568	
	32,9%		23,8%		17,8%		25,5%			100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos el IAI, págs. 40 a 42.

Se advierte que falta conocer la titulación de 244 docentes.

Según se explicó en las entrevistas que mantuvo el CPE, la UdeMM se encuentra desarrollando una política activa de formación del claustro; para ello realiza convocatorias al equipo de profesores y financia parcial o totalmente los estudios de posgrado en otras instituciones (previo acuerdo sobre la relevancia académica e institucional del posgrado elegido por el o la docente). Existe una resolución que pauta el circuito administrativo para las becas de perfeccionamiento docente (RSG 02/2013), que es el instrumento utilizado para la formación. En el IAI así como en las entrevistas, se ha puesto de manifiesto el objetivo de incorporar docentes con doctorado, para fomentar la formación de los equipos. Según se refiere, esta posibilidad está abierta a todos los docentes de la UdeMM que lo soliciten. Es de destacar que la formación no se ve reflejada en la percepción de remuneración, pero tiene un impacto relativo en el cargo en el que se realiza la designación.

Siendo la matrícula estable desde el año 2009, puede verse una cantidad significativa de incorporaciones docentes (docentes con tres años o menos de antigüedad), de lo que se infiere una rotación importante en el plantel docente. Se observa una paulatina incorporación de egresados propios en el equipo de profesores, por lo que la formación de posgrado se manifiesta como una estrategia necesaria.

La actividad académica de la UdeMM es cubierta por medio de 1.211 designaciones docentes, de lo que se puede inferir que algunos docentes poseen más de una designación.

Según lo expresa el Reglamento Docente (RCD 4292/2003) la designación en la categoría es el documento mediante el cual se reconocen al docente, durante un plazo fijado, méritos suficientes para que le sean asignadas determinadas funciones docentes. La designación requiere del acuerdo, sucesivo, del Decano o Decana, de la Secretaría General, del CSA y del Rector. Posteriormente, la contratación correspondiente se formaliza, una vez autorizada por el CAF.

Cabe destacar, sin embargo, que, tal como lo enuncia el art. 6 del mismo reglamento, la designación es meramente enunciativa del reconocimiento de los antecedentes; es de naturaleza honorífica y no implica derecho a remuneración (art. 121, Reglamento Docente). La asignación de funciones se instrumenta mediante un contrato en el que se determina funciones y plazos de ejercicio del cargo en cuestión; la remuneración es por horas de clase mensualmente asignadas (art. 121, Reglamento Docente).

Según se desprende del IAI, las designaciones docentes vigentes en 2013 fueron suficientes para satisfacer las necesidades de docencia. En todos los casos las unidades académicas sostienen que la actividad de enseñanza está cubierta, pero consideran necesario en otros casos reforzar las dedicaciones en lo que se refiere a Investigación y Extensión.

La incorporación de los profesores ordinarios a la UdeMM puede efectuarse por:

- a) resolución del CSA, luego de transcurridos tres años de ejercicio efectivo de la cátedra;
- b) concurso cerrado de antecedentes y/u oposición;
- c) concurso abierto de antecedentes (art. 92, Reglamento Docente).

Se destaca en el cuadro 13 que a la fecha se ha realizado únicamente un concurso público abierto de antecedentes. El ingreso al cargo docente se realiza, de manera predominante, por convocatorias cerradas o por recomendación directa de algún otro miembro de la comunidad universitaria, con evaluación de antecedentes y entrevista con el director de la carrera y/o decano, según se desprende de la información proporcionada en la visita.

Cuadro 13. Designaciones docentes según forma de acceso al cargo, por Facultad. Año 2013

FORMA DE ACCESO AL CARGO DOCENTE	FAE	FCJ-SvC	FH	FI	TOTAL	
CONCURSO PÚBLICO DE ANTECEDENTES Y OPOSICIÓN PARA CARGO ORDINARIO			1		1	0,08%
CONCURSO DE ANTECEDENTES Y OPOSICIÓN PARA CARGO INTERINO						0,0%
CONCURSO DE ANTECEDENTES PARA CARGO EFECTIVO O INTERINO						0,0%
DESIGNACIÓN INTERINA	53	47	30	57	187	15,7%
CONTRATACIÓN PARA ACTIVIDADES ESPECÍFICAS (*)				20	20	1,7%
OTROS PROFESORES CON 3 O MÁS AÑOS DE ANTIGÜEDAD	362	271	89	281	1.003	82,8%
TOTAL	415	318	120	358	1.211	
	34,3%	26,3%	9,9%	29,6%		100%

(*) Asignados al Laboratorio.

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI (pág. 45).

En el IAI no se define ni se explica la forma de acceso a la docencia denominada “Otros profesores con tres años o más de antigüedad”, aunque en ella se registra a la mayoría de los docentes (82,8%).

Paralelamente, el Reglamento de Carrera Docente (Res. CSA 4320/04) establece los criterios y requisitos para la incorporación como Auxiliares Docentes y el ingreso a la Carrera Docente. Se prevé en este caso un tramo de formación pedagógica específica, diseñado a tal efecto por la Universidad, así como espacios de formación disciplinar periódicos.

La composición del cuerpo académico, de acuerdo con los cargos, puede observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Designaciones docentes según categoría, por Facultad. Año 2013

	FACULTAD								TOTAL	
	FAE		FCJSyC		FH		FI			
PROFESOR TITULAR	203	48,9%	61	19,2%	35	29,2%	63	17,6%	362	29,9%
PROFESOR ASOCIADO	60	14,5%	4	1,3%	18	15,0%	35	9,8%	117	9,7%
PROFESOR ADJUNTO	149	35,9%	253	79,6%	52	43,3%	208	58,1%	662	54,7%
JTP	3	0,7%			9	7,5%	30	8,4%	42	3,5%
AYUDANTE GRADUADO					3	2,5%	14	3,9%	17	1,4%
AYUDANTE NO GRADUADO					3	2,5%	8	2,2%	11	0,9%
TOTAL	415	100%	318	100%	120	100%	358	100%	1.211	
		34,3%		26,3%		9,9%		29,6%		100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI (pág. 39).

Del análisis del cuadro se concluye que la mayoría del cuerpo académico de la UdeMM está formada por profesores Adjuntos, a los que siguen los profesores Titulares. Si ponemos en relación los datos aquí expuestos con los referidos a la antigüedad docente promedio y la tendencia a convocar profesores Adjuntos, vemos que las condiciones señaladas no facilitan la formación de una masa crítica docente estable o equipos de trabajo.

Cabe destacar al respecto que en la UdeMM generalmente las materias tienen una sola comisión que es atendida por un Profesor (art. 46 y 47, RCD 4292/2003, Reglamento Docente). Es decir, la modalidad de organización de la enseñanza descansa en el modelo un profesor-un curso. Esto implica que el dictado de cada materia no es responsabilidad de una cátedra organizada a partir de un Titular o Asociado. Cada asignatura/curso está a cargo de un docente, cuyo cargo (Titular,

Asociado o Adjunto) es asignado por las autoridades de la Universidad o bien es obtenido por concurso.

La institución cuenta con una resolución que establece parámetros cuantitativos para determinar el cargo que se asigna a cada docente. Las funciones de los profesores, de acuerdo con los cargos que ostentan, están establecidas en el Reglamento Docente (art. 58-88, 92). En muy pocos casos las materias son dictadas por un equipo que incluye a un Auxiliar. En particular, debe mencionarse que 20 de los cargos auxiliares (los JTP) son destinados a cargos de responsables de Laboratorios de la Facultad de Ingeniería. Los JTP pueden estar a cargo de asignaturas de carácter eminentemente práctico (art. 50, Reglamento Docente).

Si se analiza la proporción de cargos/designaciones por unidad académica, podemos ver que la Facultad de Administración y Economía reúne el 34,3% de los cargos para atender al 44% de los estudiantes, mientras que la Facultad de Ingeniería concentra el 29,6% de las designaciones para atender al 15% de la matrícula. Y a la Facultad de Humanidades, que reúne el 15% de la matrícula, se destina el 9,9% de las designaciones (ver cuadro 15).

Cuadro 15. Designaciones docentes y matrícula, por Facultad. Año 2013

UNIDAD ACADÉMICA	CARGOS DOCENTES	MATRÍCULA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA	34,3%	44,0%
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN	26,3%	22,3%
FACULTAD DE HUMANIDADES	9,9%	18,5%
FACULTAD DE INGENIERÍA	29,6%	15,2%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI y ficha SIEMI.

Alumnos y graduados

La UdeMM contaba en 2013 con una matrícula total de 4.207 estudiantes, habiendo registrado un crecimiento sostenido entre 1996 y 2011 y partir de esa fecha la población estudiantil se ha mantenido en un nivel estable.

Cuadro 16. Cantidad de alumnos. Período 1996-2013

UNIDAD ACADÉMICA	1996	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAE	84	1.319	1.545	1.673	1.781	1.941	1.935	1.853
	18%	38%	41%	41%	42%	44%	45%	44%
FCJSyC	4	677	808	889	931	966	942	938
	1%	20%	21%	22%	22%	22%	22%	22%
FH		602	612	690	747	707	752	777
		18%	16%	17%	18%	16%	18%	18%
FI	389	840	847	824	802	788	667	639
	82%	24%	22%	20%	19%	18%	16%	15%
TOTAL	477	3.438	3.812	4.076	4.261	4.402	4.296	4.207

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI (pág. 47).

La FAE es la que registra el mayor número de estudiantes (44%) mientras que la FI posee una matrícula significativamente menor (15%). En el caso de la FI, se observa además un paulatino decrecimiento de la cantidad de estudiantes.

Respecto de los ingresantes, según la Ficha SIEMI, se registró un crecimiento importante entre el año 2007 y el 2008; desde entonces la cantidad de ingresantes ha venido disminuyendo. La política de articulación con las escuelas secundarias es realizada por la Red de Calidad de Colegios Secundarios.

En las sucesivas reuniones del CPE con los Decanos y los Directores de carrera, se destacó la necesidad de incrementar la difusión de las carreras. Se hizo referencia también a una estrategia de marketing relativamente reciente, que busca recuperar el espacio perdido por la Universidad. También se hace mención a una mayor competencia de parte de las instituciones universitarias públicas y privadas cercanas.

El proceso administrativo y académico de admisión de la UdeMM así como la promoción de sus carreras es desarrollado por el área de Admisión, que no está vinculada con las áreas académica de la Universidad. El área de Admisión e Informes depende del Departamento de Marketing, que a su vez pertenece al ámbito de responsabilidades de la Secretaría Administrativa. La política general de ingreso está asociada a propuestas y estrategias de marketing y contrastan con la ausencia de estrategias de retención y graduación. La Red de Calidad de Colegios Secundarios no tiene relación, en términos de organización, con el área de Admisión e Informes; depende directamente del Rectorado de la Universidad.

Cuadro 17. Alumnos ingresantes. Período 2007-2013

UNIDAD ACADÉMICA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAE	559	723	592	569	588	535	476
	37%	44%	42%	44%	47%	46%	42%
FCJSyC	308	359	316	276	279	271	275
	21%	22%	23%	21%	23%	23%	24%
FH	287	287	245	248	178	199	224
	19%	17%	18%	19%	14%	17%	20%
FI	348	283	240	206	195	167	148
	23%	17%	17%	16%	16%	14%	13%
TOTAL	1.502	1.652	1.393	1.299	1.240	1.172	1.123

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI (págs. 48-49).

El ingreso a la UdeMM requiere como condición la asistencia a un curso de nivelación, cuyas instancias de evaluación son obligatorias, pero no eliminatorias. De acuerdo con los datos presentados en la ficha SIEMI, así como lo dialogado en los encuentros, la institución no registra programas específicos de apoyo a la retención o de tutorías para el acompañamiento institucional. La Universidad además no ha realizado estudios cuantitativos o cualitativos sobre desgranamiento o deserción en el nivel central ni en las unidades académicas con el fin de desarrollar políticas orientadas en este sentido.

La reglamentación establece que pueden ser otorgadas equivalencias hasta en un 75% del plan de estudios, en caso de que el estudiante provenga de otra universidad. Se trata de una cantidad considerable, que permite que la UdeMM acredite y otorgue un título de grado (o pregrado) a un estudiante cuya trayectoria curricular en la institución haya involucrado solamente el 25% de las materias. A partir de la información proporcionada durante la visita, puede observarse que el porcentaje de estudiantes que requiere equivalencias es significativo (ver Cuadro 18). La normativa interna también establece que los ingresantes provenientes de instituciones de Educación Superior No Universitaria puedan acreditar asignaturas por equivalencias hasta en un 50% del plan de estudios.

No se obtuvo información sobre la cantidad de materias promedio acreditadas por equivalencia en estudiantes ingresantes a través de esta modalidad.

Cuadro 18. Alumnos ingresantes 1ª vez y por equivalencias

UNIDAD ACADÉMICA	2007			2010			2013		
	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL
FAE	337	222	559	288	275	563	223	238	461
	60%	40%	100%	51%	49%	100%	48%	52%	100%

UNIDAD ACADÉMICA	2007			2010			2013		
	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL	NUEVOS	EQUIV.	TOTAL
FCJSyC	162	146	308	184	92	276	166	108	274
	53%	47%	100%	67%	33%	100%	61%	39%	100%
FH	75	198	273	94	135	229	147	77	224
	27%	73%	100%	41%	59%	100%	66%	34%	100%
FI	259	120	379	150	75	225	105	42	147
	68%	32%	100%	67%	33%	100%	71%	29%	100%
TOTAL	833	686	1.519	716	577	1.293	641	465	1.106
	55%	45%	100%	55%	45%	100%	58%	42%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la UdeMM, con posterioridad a la visita.

Como puede observarse, la proporción de ingresantes por equivalencias respecto del total de ingresantes es muy significativa, el 44% en promedio en toda la Universidad para los años disponibles. Humanidades, y Administración y Economía son las Facultades que más alumnos ingresantes reciben por equivalencias; en promedio 55% y 47% respectivamente.

Si a ello se le agrega que la cantidad de asignaturas que pueden acreditarse por equivalencias es muy alta (el 50% o el 75% del trayecto curricular, según sea la procedencia del ingresante), se trata de un tema que requiere un abordaje particular para enfrentar la mejora de la calidad la formación en el grado.

La UdeMM posee un amplio programa de becas para sus estudiantes, que implica facilidades respecto de las cuotas, las matrículas y los derechos a examen, así como becas especiales y préstamos. La asignación de becas incluye también becas a los mejores promedios. No se especifican en los documentos analizados los porcentajes de exención que supone la beca (en las reuniones se informó que las becas eran totales o parciales) ni los tipos de beneficio que implica cada beca otorgada.

Cuadro 19. Beneficios otorgados en cuotas, matrículas y derechos de examen

UNIDAD ACADÉMICA	BENEFICIOS OTORGADAS	
	2007	2013
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA	244	225
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, SOCIALES Y DE LA COMUNICACIÓN	95	151
FACULTAD DE HUMANIDADES	94	72
FACULTAD DE INGENIERÍA	111	99
TOTAL	544	547

Fuente: Elaboración propia a partir de información del IAI (pág. 60).

Los datos sobre egresados que se vuelcan en la ficha SIEMI y que se retoman en el Cuadro 20, muestran una tasa de graduación baja y variaciones –en algunos casos significativas– por carrera, por unidad académica y por cohorte. Si bien no se cuenta con información desagregada sobre la tasa de graduación y la institución no posee estudios al respecto, esto puede concluirse de algunos datos de la ficha, así como del IAI. En el Informe, en cambio, se considera a las tasas de graduación como normales para las carreras que se evalúan, por lo que esta dimensión no constituiría un problema.

Esta situación fue mencionada por el CPE en los encuentros con las autoridades académicas, las que manifestaban poseer poco conocimiento de los datos, aunque se ratificaron los juicios expresados en el IAI.

Cuadro 20. Graduados por Facultad (*)

UNIDAD ACADÉMICA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FAE	116	42	74	81	78	76	78
FCJSyC	56	14	35	46	53	53	53
FH	34	41	43	71	46	85	79
FI	82	17	8	27	25	37	16
TOTAL	288	114	160	225	202	251	226

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ficha SIEMI.

(*) A partir de 2009 la Universidad siguió un criterio distinto que en años anteriores para medir la cantidad de egresados. Desde entonces los datos fueron del sistema SIGEDU que considera egresados sólo a aquellas personas que habiendo finalizado la totalidad de las materias del plan de estudios, habían iniciado formalmente el trámite para la obtención de su título y correspondiente diploma (IAI, pág. 47).

La duración media real de las carreras es de 1 a 2 años por encima de la duración ideal. Esto no pareciera constituir un problema grave, según la perspectiva de la institución plasmada en el IAI. Debe destacarse, sin embargo, que si bien la UdeMM no posee datos ciertos sobre el tema, durante las entrevistas del CPE pudo constatar que la gran mayoría de los y las estudiantes trabajan (como ya se señaló), por lo que su dedicación a los estudios universitarios es parcial. Por otro lado, el cumplimiento de la programación establecida en los planes de estudios requiere una alta carga de cursado en casi todos los programas, por lo que es probable que algunas de estas dimensiones deban estudiarse con mayor detenimiento, una vez que se obtengan y sistematicen datos confiables sobre la población estudiantil. Además habrá que verificar si en el cálculo sobre la duración media real se considera también a aquellos egresados que acreditaron parte de su plan de estudio por equivalencias.

El CSA de la UdeMM creó, por Resolución 4265/02 en el año 2002, el Centro de Egresados de la Universidad, entre cuyos objetivos

se encuentran promover la realización de actos académicos, culturales, deportivos, artísticos y sociales con la participación activa de los graduados o su colaboración, así como fomentar las relaciones de amistad y camaradería entre los graduados.

Los alumnos y graduados, con los que el CPE pudo interactuar, expresan una alta valoración de la institución desarrollada a partir de valorar la posibilidad de estudiar que les dio la UdeMM, el trato personalizado, el costo de los estudios y la comodidad para la cursada, entre las principales razones que explican ese sentido de pertenencia.



Investigación

Organización

El EA de la UdeMM declara entre sus fines “Realizar investigaciones científicas y técnicas así como también todos aquellos estudios que contribuyan al perfeccionamiento y mejoramiento de la calidad de vida y consolidar el respeto al medio ambiente” (art. 4º, inciso c). En el IAI, por su parte, se propone: “Desarrollar programas para la formación de recursos humanos en investigación, a partir de convenios con organismos oficiales o privados y la convocatoria de investigadores con antecedentes que orienten a quienes se inician en dicha tarea” (pág. 10). En ninguno de los dos casos se hace mención al área que a nivel institucional asumiría esta función sustantiva.

En el año 2004 se crea la Secretaría de Investigaciones Científicas y Desarrollo Tecnológico y en el año 2005 se plantea la política de investigación y desarrollo tecnológico para la Universidad mediante el plan contenido en la Res. CS N° 4394/05. A su vez en el año 2012 se elabora el Plan Estratégico de Desarrollo a la Investigación de la Marina Mercante (2012- 2020), el cual representa un importante avance en el fortalecimiento de la gestión de la función, pero se restringe a una parte de la Universidad, y por lo tanto resulta parcial⁴. Asimismo, la Resolución CSA N° 4494/13 actualiza el rol de la Secretaría con la formulación del Reglamento del investigador, que contempla funciones vinculadas a la conformación del sistema de investigaciones científicas y tecnológicas de la UdeMM, categorización y dedicación de los investigadores, y el trayecto de aprobación de las propuestas de investigación y su financiamiento.

4 Líneas de investigación propuestas en el Plan: Ciencias Materiales: Fractomecánica, Interacción Fluido Estructura, Tecnologías limpias y remediación de ambientes contaminados, Micro y Nanofluídica, y Procesamiento de Imágenes (documentación relevada durante la visita a la Institución).

Es necesario señalar que en el organigrama de estructura general de la institución que figura en el IAI está contemplada esta Secretaría, pero no así en el organigrama de la estructura académica.

Con relación a la situación de la investigación en las Unidades Académicas, la Facultad de Ingeniería concentra sus actividades en una unidad de investigaciones científicas: el Laboratorio de Micro-Nano-Fluídica, con 4 profesionales vinculados al CONICET. Las investigaciones que allí se realizan son de un nivel destacable y participa un alumno de la carrera de Ingeniería Industrial. Los investigadores en la entrevista manifiestan que su vinculación con la enseñanza de grado es a través de la dirección de trabajos finales.

Esta Facultad cuenta además con la Unidad de Desarrollo Tecnológico, donde participan 3 docentes investigadores, que también están vinculados con la docencia en las carreras. Esta Unidad permite el desarrollo de proyectos que impactan en las carreras, con el diseño y concreción de aparatos para equipar los laboratorios; también asesora y eventualmente dirige a los alumnos en los trabajos finales.

En la Facultad de Humanidades, existe desde el año 2013 el Instituto de Investigaciones en Psicología. Su reglamento se encuentra aprobado y sus autoridades designadas; cuenta con dos líneas de investigación: “Salud Mental” y Psicología Comunitaria”.

En la Facultad de Ciencias Jurídicas, Sociales y de la Comunicación, existe un Observatorio de la Opinión Pública, registrándose incipientes actividades de investigación tales como proyectos sobre consumos y medios masivos, sobre el proceso eleccionario presidencial de 2011, sobre percepción y evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial, y sobre percepción y evaluación de los jóvenes frente al mercado laboral, pero que aún no se han tornado sistemáticas ni se han formalizado.

En la Facultad de Administración y Economía se ha creado recientemente el Instituto de Investigaciones Económicas por medio de la Ord. N° 4/2013. En las entrevistas se mencionó la necesidad de avanzar con ese proyecto.

La Secretaría de Investigaciones Científicas y Desarrollo Tecnológico tiene dependencia directa del Rectorado. La persona a cargo de la Secretaría tiene un perfil adecuado a la función que ejerce debido a su trayectoria profesional y científica. Asimismo la estructura de gestión de la Investigación resulta acorde a las investigaciones que se realizan en la actualidad.

Durante la visita y a través de la información relevada por el CPE se puede señalar que las distintas acreditaciones produjeron una mejora sensible en las carreras que pasaron por estos procesos. Asimismo el acuerdo establecido con el CONICET para la radicación de investigadores en la Universidad es una acción destacable, al sumar a la institución recursos humanos valiosos.

Para continuar con el crecimiento ordenado de este tipo de actividades, las unidades académicas deberían generar sus iniciativas dentro de un plan estratégico de fomento a la investigación que, partiendo del Plan 2012- 2020, incorpore a más áreas disciplinares de la UdeMM que las contempladas en este último. Esto implicará que la Universidad prevea instancias de articulación entre las unidades académicas para promover las actividades de investigación al interior de las mismas.

Lo que se puede apreciar es que la Universidad a pesar de tener objetivos declarados y la intención de realizar investigación, no plasmó estas aspiraciones en la formulación de políticas integrales en cuanto a proyectos y formación de recursos humanos. Asimismo se observa que el EA (art. 57º) establece que las actividades de investigación deberían tener asignada una partida anual; sin embargo, el financiamiento se aprueba por proyectos, sin estar explicitados los circuitos administrativos y académicos que rigen a tal efecto.

El Reglamento del Investigador Universitario es un gran avance en términos de fortalecimiento normativo-institucional de la función. Contempla la formulación del Plan de investigación para el año entrante. Es necesario señalar, sin embargo, que al no estar aún en pleno

funcionamiento, no es posible evaluar su viabilidad. Asimismo el Plan Estratégico de Desarrollo a la Investigación de la Marina Mercante (2012- 2020), contiene la programación de la función a largo plazo. Sería conveniente revisar las actividades que son incluidas bajo la categoría de proyecto de investigación y ampliar las áreas disciplinares contenidas.

Investigadores y proyectos

Las políticas de investigación, aunque implícitas, produjeron mejoras en la Universidad, con el consecuente crecimiento de la cantidad de proyectos de investigación en los últimos años.

Cuadro 21. Proyectos de Investigación por Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	TOTAL DE PROYECTOS	CON EVALUACIÓN EXTERNA	FUENTE DE FINANCIAMIENTO		SIN SUBSIDIO	DOCENTES QUE PARTICIPAN	ALUMNOS QUE PARTICIPAN
			UdeMM	MINCYT			
2013							
FCJSyC	10	0	-	-	10	4 (1)	-
FH	2	0	2	-	-	10	50
FI	5	3	4	1	-	16 (2)	4
TOTAL	17	3	6	1	10	30	54
2010							
FCJSyC	5	0	-	-	5	SIN DATOS	
FH	2	0	2	-	-		
FI	3	3	2	1	-		
TOTAL	10	3	4	1	5		
2007							
FI	2	2	1	1	-	SIN DATOS	
TOTAL	2	2	1	1	-		

(1) 2 de los 4 sin actividad docente.

(2) 4 de los 16 sin actividad docente.

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI (págs. 73 y 74).

En el cuadro que precede, se puede observar la tendencia creciente en el número de proyectos ejecutados: se pasó de tener 2 proyectos en el año 2007 a 17 en 2013.

Con respecto al financiamiento, el aporte de la UdeMM también fue creciente en el número de proyectos con financiamiento propio, sólo 1 en 2007, 4 en 2010 y 6 en 2013.

La Facultad de Ingeniería es la única que tiene fuentes de financiamiento externas (del Mincyt) en un proyecto. Este proyecto aportó equipamiento para la formación del Laboratorio de Micro-Nanofluidica y Plasma. La UdeMM acondicionó adecuadamente el lugar destinado al mismo. En la visita se pudo constatar el equipamiento y las confortables instalaciones. La Facultad de Humanidades ha habilitado recientemente una oficina destinada a los investigadores, mientras que el resto de las facultades carece de un espacio destinado a ellos.

Con respecto a la instancia de evaluación externa, solo la Facultad de Ingeniería la tiene desde el 2007 y la Facultad de Humanidades lo incorporó de manera reciente, con motivo del proceso de acreditación de la carrera de Psicología.

En el Reglamento del Investigador Universitario, se establece el camino que debe seguir un proyecto de investigación, para obtener su aprobación primero interna y luego externa con un banco de evaluadores. Finalmente los proyectos son remitidos a la Secretaría de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico, con los resultados de las evaluaciones externas.

En referencia a la cantidad de docentes que participan en los proyectos, no se puede apreciar la evolución porque sólo existen datos totales. Pero de los datos aportados se puede señalar que es muy reducida la participación de docentes y de alumnos en los proyectos. En este sentido, se debería incrementar la participación de los docentes en los proyectos, ya que luego volcarán en las cátedras su experiencia y nuevos saberes.

Los resultados de publicaciones de las distintas unidades académicas son los siguientes:

Cuadro 22. Publicaciones por unidad académica

UNIDAD ACADÉMICA	REVISTAS		ARTÍCULOS DE REVISIÓN	PONENCIAS	TOTAL
	CON REFERATO	CON ARBITRAJE			
FACULTAD DE HUMANIDADES	0	1	1	2	4
FACULTAD DE INGENIERÍA	21	14	5	6	46
TOTAL	21	15	6	8	50

Fuente: IAI, pág. 75.

No se informa el período al que corresponden estos datos y la evolución por año, pero se puede apreciar que la FI concentra el 92 % de las publicaciones de toda la UdeMM; de ellas el 46% con referato y el 30% con arbitraje.

La difusión interna de los resultados de investigación la tiene instaurada solo la Facultad de Humanidades, con reuniones periódicas del Instituto de Psicología con fechas establecidas, el primer lunes hábil del mes y en el Taller de Intercambio de profesores Investigadores en agosto.

En las entrevistas realizadas durante la visita a la institución, los docentes manifestaron el apoyo de la Universidad a los trabajos de investigación que se presentan a congresos, con distintos grados de aporte institucional. Este tipo de ayuda debería estar contemplado en mecanismos de asignación presupuestaria previamente establecidos para permitir el acceso fluido a la difusión externa.

Del cuadro presentado más arriba, se puede apreciar el escaso número de docentes que participan en actividades de investigación y algunos pocos que no tienen actividad en las cátedras.

No hay una política definida de formación de recursos humanos para la investigación, sólo acciones aisladas, las que deberían ser reencauzadas con el objetivo expresado en el Reglamento. Se detectan, sin embargo, acciones tales como las llevadas a cabo en la Facultad de Humanidades, que ha realizado el Programa Permanente de Formación y Perfeccionamiento de Docentes e Investigadores.

Extensión y Vinculación institucional

Extensión

En el EA no está establecida una unidad especial de gestión de la función. La Secretaría de Extensión inició sus funciones en 2006 y cuenta con una sola persona, que hace de nexo cuando el tema lo amerita, con las otras dependencias del Rectorado (Dpto. Pasantías, Red de Calidad de Colegios Secundarios, Dpto. de Marketing, Dpto. Publicaciones, Secretaría de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico) y de las Facultades.

La Resolución CSA 4393/05 expresa que “La política institucional de la UdeMM en relación con la extensión universitaria se orienta a lograr una formación integral del estudiante, procurando despertar su interés por mantenerse actualizado en los temas que se vinculan con los contenidos de su carrera, sino por los problemas de la sociedad en la que vive.” Por su parte el objetivo y misión de la Secretaría de Extensión, según lo expresado en el IAI es “Colaborar con las áreas de gestión, docencia e investigación, para lograr la formación de profesionales que se destaquen por su excelencia académica, pensamiento crítico, compromiso social y capacidad de diálogo interdisciplinario” (pág.76).

La Secretaría se fijó asimismo los siguientes objetivos:

- Fortalecer el trabajo conjunto con las distintas Facultades involucrando docentes en las distintas propuestas.
- Lograr que el alumnado la reconozca como ámbito de participación.
- Colaborar con el Dpto. de Marketing en el posicionamiento externo de la Universidad.
- Reforzar la convocatoria a los graduados para que se unan las acciones de extensión.

- Lograr un mayor compromiso de toda la comunidad educativa en acciones de Responsabilidad Social Universitaria (RSU).
- Aumentar la participación de alumnos de escuelas secundarias en los espacios ofrecidos por la Universidad (IAI, pág. 76).

De acuerdo con lo relevado en las entrevistas durante la visita a la Institución, la forma en la que se generan las iniciativas es a través de los docentes que proponen al Decano o a la Secretaría las distintas temáticas, que luego se incluyen en la propuesta que es elevada al CAF para su aprobación. La forma de presentación está institucionalizada y se hace a través de formularios preestablecidos, que incluyen los costos de la actividad y los encargados de realizarla.

Según el IAI, el Dpto. de Pasantías gestionó convenios con el objeto de lograr una inserción temprana del alumno, futuro egresado, en el campo laboral de su especialidad, pero no se contó con información para evaluar el impacto de las mismas para años anteriores a 2014. En este último año se informa que se firmaron 54 convenios marco con empresas tales como Kimberly Clark, La Meridional, Novartis, Repsol YPF, entre otras, dando lugar a la incorporación de 46 estudiantes como pasantes.

Con la implementación del Portal de Empleos, a través de la dirección electrónica (<http://udemmm.trabajando.com/index.cfm>) se logró que los alumnos y graduados puedan acceder más rápidamente a una búsqueda de empleos y pasantías.

Uno de los objetivos desde la Secretaría de Extensión es integrar a las Facultades en RSU, con trabajo conjunto de capacitación de docentes, estudiantes, graduados y personas interesadas en la temática.

Desde el año 2011, se trabaja sobre la Diplomatura Interdisciplinaria en RSU y Resiliencia, en el marco del Programa “Extendiendo Equidad”. Este programa se presentó en un congreso UPF-ONU, resultando premiado. El cursado es sin costo para los docentes de la Universidad.

Durante el año 2013 se firmó un convenio con el Colegio de Abogados de la Capital Federal, través del cual se dicta la Diplomatura

en Derecho del Deporte y la de Administración y Gestión de Entidades Deportivas.

Asimismo se informa que se realizaron actividades con chicos con discapacidad de las que participaron docentes y alumnos. También se generaron actividades con la Defensoría del Turista dependiente de la Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La temática de los cursos es variada y también se realizan actividades de difusión cultural, orientación vocacional y profesional, actualización y perfeccionamiento, a cargo de profesores y especialistas, tanto de la UdeMM como externos, en carácter de invitados especiales. Los alumnos pueden beneficiarse de modo gratuito -en la mayoría de los casos- o bien con aranceles preferenciales.

También se trabaja con las unidades académicas en distintos cursos como: Genexus, Enfermedades Psicosomáticas, Predicción de las adicciones, entre otros.

Desde hace 10 años se realizan talleres de orientación vocacional en una acción mancomunada entre Marketing, Red de calidad y Extensión en la difusión de la oferta académica y el reparto de folletería, con la participación de alumnos de los últimos años de la carrera de Psicología.

Además se llevan a cabo las Jornadas de Capacitación docente para profesores y directivos de escuelas medias, habiéndose realizado 25 jornadas en los últimos 10 años.

Otra actividad es el diálogo Intergeneracional; se realizó entre estudiantes y jubilados propiciando la comprensión como aprendizaje mutuo.

Para sintetizar, durante el año 2013 la Secretaría de Extensión llevó a cabo 174 actividades, de las que participaron 62 docentes y 862 alumnos de las distintas unidades académicas y el Rectorado.

Cuadro 23. Actividades de extensión. Año 2013

	FAE	FCJSyC	FH	FI	RECTORADO	TOTAL
DISERTACIONES Y/O EXPOSICIONES	18	8	17	60	10	113
RSU, INTERDISCIPLINARIAS DE INTERCAMBIO Y DE CAPACITACIÓN DOCENTE	-	-	-	-	54	54
DOCENTES PARTICIPANTES	7	3	12	7	33	62
ALUMNOS	251	62	236	213	100	862

Fuente: IAI, pág. 79.

En el plano recreativo a través del Departamento de Deporte, los alumnos han conformado equipos que compiten en la ADAU (Asociación del Deporte Amateur Universitario), habiendo obtenido varias distinciones en distintas disciplinas como Rugby, Voleibol, Básquetbol y Hockey femenino.

La Secretaría de Extensión no tiene un presupuesto asignado que le permita realizar algunas acciones con cierta autonomía. Asimismo, no articula sus actividades con las Facultades, con el objetivo de gestionarlas. Para mejorar esta situación debería formular un plan de desarrollo que posicione a la función como un rol sustantivo de la Universidad. Asimismo por tratarse de una gran variedad de actividades y para potenciar su accionar, se requiere mayor personal y la articulación con responsables por unidad académica.

Se tomó conocimiento de que no hay una política que fomente la formación de los recursos humanos dedicados a extensión. El gran número de docentes con dedicaciones simples atenta contra el desarrollo de esta actividad sustantiva.

Por otra parte, las actividades que son aprobadas por el CAF, según se manifestó en la visita del CPE, tienen el financiamiento adecuado, pero al carecer la Secretaría de Extensión de un presupuesto asignado, la concreción de éstas queda subordinada a la visión económica del tema que tiene el CAF.

Vinculación institucional

En el IAI se afirma que “el Rectorado promueve estas políticas, las que persiguen potenciar el desarrollo de los objetivos básicos de enseñanza, formación profesional, investigación científica y tecnológica, e irradiación comunitaria; contemplando estos últimos aspectos culturales diversos” y que, “Los ámbitos abarcados son los organismos oficiales con competencia en las diversas materias, otras instituciones educativas de nivel superior universitario y no universitario, institutos de investigación, empresas, establecimientos educativos del nivel medio y organizaciones no gubernamentales, entre otros” (pág. 34).

La Universidad desde el año 2004, funciona como una Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT)⁵ aportando el conocimiento y la experiencia de sus investigadores.

Como ejemplos de estas actividades se pueden mencionar dos proyectos:

- desarrollo de expendedoras de boletos (empresa COMAE S.A. con financiamiento del FONTAR- MINCYT).
- protección catódica (empresa BMI AUSTRAL).

Sin embargo, estas actividades no se han traducido suficientemente en recursos económicos. Como se señalara más arriba, la UdeMM no percibe recursos generados por actividades de vinculación tecnológica ni provenientes de instrumentos de promoción de la I+D+i, lo cual restringe la posibilidad de diversificar sus fuentes de ingresos.

En este sentido, es destacable que en los relevamientos para evaluación de desempeño de UVT, se informe sobre la realización de actividades de promoción y fomento y la existencia de proyectos gestionados y/o ejecutados con vínculos interinstitucionales⁶ y por medio de organismos de promoción y fomento de la I+D⁷.

5 La UdeMM está habilitada en el marco de la Ley N 23.877 como UVT, ANPCyT RN 282/14.

6 CONICET, UBA, INTI.

7 ANPCyT (FONTAR y FONCyT), Gobierno de la CABA y Banco Santander Río.

Estas iniciativas concretas permiten afirmar que se cuenta con experiencias que muestran la existencia de capacidades e intenciones de recorrer este camino, el cual, capitalizado institucionalmente, indefectiblemente beneficiará a la UdeMM en su conjunto, ya que en este tipo de actividades el resultado económico-financiero directo es el logro de menor impacto para una institución de Educación Superior Universitaria.

Se informaron 26 convenios marcos vigentes; del análisis de los mismos, tomando en cuenta su objeto y los protocolos que generaron, se puede hacer la siguiente síntesis:

Cuadro 24. Convenios suscritos por la UdeMM según tipo. Período 2007-2014

OBJETO DEL CONVENIO	Nº DE CONVENIOS
COMITÉ DE SEGUIMIENTO DE CARRERA	1
BECAS	2
PASANTÍAS	2
DONACIÓN DE EQUIPOS	1
DICTADO DE CARRERAS DE POSGRADO	2
SERVICIOS A TERCEROS	2
INTERÉS COMÚN EDUCATIVO NACIONAL	10
INTERÉS COMÚN EDUCATIVO INTERNACIONAL	3
USO DE LABORATORIOS	1
TRABAJO DE INVESTIGADOR DE CONICET	1
PRÉSTAMO DE AULA	1
TOTAL	26

Fuente: Elaboración propia a partir del IAI (Anexo convenios).

No hay definiciones de políticas ni capacidades específicas institucionales afectadas a este tipo de actividades, y los vínculos a

nivel internacional son escasos. Sin embargo la Universidad estableció vínculos destacables con el CONICET para el fortalecimiento de la investigación, los cuales se han mantenido a través del tiempo (se ha firmado en 2015 un nuevo convenio con ese Consejo; en este caso es para fortalecer la carrera de Psicología). La formulación del “Plan estratégico de mejoras de las capacidades científico-tecnológicas” de la Facultad de Ingeniería, a cargo de un investigador independiente, es un ejemplo valioso también. La Tecnicatura en Tecnología y Gestión de Transporte Ferroviario en alianza con una empresa del sector es loable. La vinculación con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas en pos de la generación de carreras de posgrado da cuenta de un potencial en los recursos humanos, que está presente y debe ser aprovechado, aunque no se haya efectivizado. Se debe buscar entidades que tengan necesidades educativas y que la Universidad las pueda brindar, estableciendo vínculos con ellas en pos de un objetivo común y beneficio recíproco.



Biblioteca

La UdeMM posee una Biblioteca Central situada en el primer piso de la sede de Av. Rivadavia 2258, que depende del Rectorado.

La infraestructura edilicia es de una superficie acotada: en el espacio principal se encuentran la sala de lectura parlante con 10 asientos, el sector de atención al público y consulta del catálogo, las bases de datos y acceso a Internet y un archivo de la colección, que a su vez se distribuye en dos áreas físicas comunicadas entre sí. Frente a éste, separada por un pasillo, se ubica una sala de lectura silenciosa con capacidad para 16 asientos que en algunas oportunidades se comparte para el dictado de clases, según las necesidades de aulas disponibles.

El espacio disponible y su distribución son señalados como obstáculos a resolver ya que resultan un impedimento para avanzar en el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta el crecimiento de ejemplares coleccionados, de servicios prestados y de concurrencia (IAI, págs. 88-89).

A grandes rasgos se observa que los espacios de archivo de la colección se presentan desarticulados entre sí (dos áreas separadas) lo cual impide, entre otras cosas, la prestación del servicio de estantería abierta. Por otro lado la circulación de usuarios y personal parece poco apropiada, teniendo en cuenta que el único acceso al sector de atención implica atravesar la sala de lectura parlante.

En el IAI se han planteado estas problemáticas y limitantes y al mismo tiempo se proyecta corregirlas con un plan de acción a corto plazo (IAI, págs. 88-90).

La necesidad de ampliación de las instalaciones, reubicación de la Biblioteca o adecuación de los espacios existentes podría ser consideradas a futuro, en función de un mayor crecimiento del fondo bibliográfico o la incorporación de otros servicios, teniendo en cuenta el

alto grado de innovación que las bibliotecas universitarias manifiestan en forma constante.

Los puestos informáticos para los usuarios guardan relación con los espacios disponibles y las prestaciones actuales. Se ofrecen terminales para consulta al catálogo de la Biblioteca así como para acceso a las bases de datos suscriptas o accedidas por la Universidad. También se dispone de acceso a Internet vía Wi-Fi. Se estima que para el futuro, de acuerdo con el crecimiento proyectado, también debiera preverse un incremento y renovación del parque informático.

Objetivos, organización y recursos humanos

La misión y objetivos de la Biblioteca se expresan con claridad: “Apoyar y fortalecer la calidad de la enseñanza, de la investigación y servir al cumplimiento de los objetivos generales de la UdeMM; proporcionando acceso al conocimiento a través de la adquisición, organización, preservación y difusión de la información, apropiándose de los contenidos corrientes y atendiendo a las necesidades de los estudiantes, docentes, investigadores, empleados y de la comunidad en general” (IAI, pág. 83 y www.udemm.edu.ar). Se consideran muy apropiados para una Biblioteca universitaria.

Se ha formulado un Reglamento de la Biblioteca⁸ de estructura simple y concreta que además se encuentra disponible en la web. En el 2014 se ha introducido una modificación en el ciclo de los préstamos a domicilio para alumnos, aumentando de dos a tres días hábiles el plazo de los mismos. Esta ampliación ha influido positivamente sobre los préstamos, tal como se comenta en el parágrafo correspondiente.

Cabe señalar que se destaca como fortaleza el servicio personalizado en la búsqueda de soluciones para satisfacer las demandas de estudiantes, docentes e investigadores que se ve favorecida por el alto grado de profesionalización del personal y con la cultura organizacional de la Universidad (IAI, pág. 85).

8 Ficha SIEMI Bibliotecas, 1.3, y <http://www.udemm.edu.ar/biblioteca/reglamento.pdf>

La UdeMM ha enunciado un ambicioso *Plan de acción a corto y mediano plazo*, que intenta incorporar nuevas herramientas de TICs para mejorar el acceso a las colecciones actuales, ofrecer más servicios in situ y online, ampliar la oferta de contenidos editados en distintos soportes, aumentar e integrar los espacios físicos e incorporar personal (IAI, págs. 89-90).

La planta de la Biblioteca está conformada por cuatro personas, una de las cuales es el Director y los otros tres agentes cumplen tareas diversas. Se destaca el alto grado de profesionalismo en la disciplina del área: el director posee título de posgrado, otro agente tiene título universitario de grado y los dos restantes de terciario no universitario.

Lo antedicho otorga un valor agregado a las tareas desempeñadas ya que como personal profesional está capacitado para el cumplimiento de las diferentes funciones. También se promueve su actualización permanente, a través de la asistencia a cursos, jornadas profesionales y otras modalidades, incluyendo capacitaciones internas para el uso de los sistemas propios de la Universidad (IAI, pág. 80).

El modelo vigente parece apropiado para las actividades y servicios actuales. Se acuerda con el planteo de la necesidad de incorporar agentes administrativos para realizar tareas de apoyo que no requieran de titulación profesional (IAI, pág. 90).

Servicios, colecciones y presupuesto

Se verifica un número adecuado y diversificado, acorde con los existentes en bibliotecas universitarias, incluyendo préstamos en todas sus modalidades (excepto reservas), consultas telefónicas, hemeroteca, espacios de lectura y consulta, servicio de referencia, acceso a bases de datos y texto completo de revistas y obtenidas como nodo a través del MinCyT, a bases de datos suscriptas u obtenidas por convenio por la Universidad, catálogo intranet, acceso a Internet *Wi-Fi*, página *Web* y actividades de formación de usuarios. El horario de atención al público es amplio, de lunes a sábado, con un total de 58 horas semanales.

El catálogo de la Biblioteca se encuentra totalmente automatizado, mediante Winisis con una base de formato MARC adaptado. Cumple con las normas UNE ISO 50000 y 50001 (IAI pág. 87). Se complementa con el módulo del SIGEDU para préstamos y circulación, usuarios y estadísticas. El catálogo se encuentra accesible únicamente vía Intranet, en un servidor propio. Los usuarios pueden, además de efectuar búsquedas y recuperación de información, hacer un seguimiento de su cuenta (sanciones, vencimientos, etc.).

Se proyecta migrar el *software* de gestión hacia otro, que integre todas las funcionalidades y que sea de carácter libre, no propietario. Con este cambio, y la posibilidad de superar las limitaciones técnicas de hardware y software, garantizando conectividad y eficiencia, se espera lanzar el catálogo OPAC con todas las prestaciones.

En el IAI se subraya el desarrollo del Programa de capacitación para usuarios, que abarca tres instancias distintas y no excluyentes. La inicial es una introducción a los servicios de la Biblioteca, orientada a los alumnos ingresantes, donde se promociona la utilización de los servicios, el aprovechamiento de los recursos de información disponibles y el conocimiento del reglamento. La segunda es un taller sobre búsquedas en bases de datos locales y en Internet, para acompañar el proceso autónomo de habilidades de usuarios y docentes en el uso de buscadores (Google, Yahoo, Bing, Lycos o Ask). En él además se promueve la utilización de búsquedas de mayor complejidad, por ejemplo con operadores booleanos. Este taller se ofrece para las Facultades, adaptando los contenidos a las disciplinas afines de los usuarios. La tercera instancia se denomina Reconocimiento y validación de fuentes de información en línea: realizada como parte del servicio de referencia y también desarrollada en talleres o exposiciones que soliciten los docentes como soporte a los contenidos incluidos en la currícula. Se hace hincapié en el apoyo y orientación a alumnos próximos a egresar, acompañando contenidos relativos a la presentación formal de las tesis o proyectos finales (IAI, pág. 82).

La Biblioteca forma parte activa de las siguientes redes de cooperación bibliotecaria: AMICUS, Red de Bibliotecas de Universidades Privadas; RECIARIA, Asociación de Redes de Información; UNIRED, Red de Redes de Información en Ciencias Sociales y Humanidades; SIU/BDU, Base de Datos Unificada del Sistema de Información Universitaria; Catálogo Colectivo de Publicaciones Periódicas (CAICyT, Centro Argentino de Información Científica y Tecnológica – CONICET). En abril del corriente año adhirió al Sistema Nacional de Repositorios Digitales, SNRD, dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación productiva. Esta integración le brinda acceso a material no existente en su fondo bibliográfico y su obtención a través del préstamo interbibliotecario o intercambio, regulado por las normas habituales.

El fondo bibliográfico actual es de alrededor de 9.500 volúmenes impresos, que cubren parte de la bibliografía obligatoria y parte de la complementaria o general.

Cuadro 25. Fondo bibliográfico

LIBROS EN PAPEL	2012	2014
TÍTULOS	6.774	7.447
EJEMPLARES	8.932	9.318
TÍTULOS INCORPORADOS EN EL AÑO	314	510
CANTIDAD DE TÍTULOS DE REVISTAS	176	88 (*)

(*) Se contabilizan sólo los títulos activos coleccionados luego de la depuración realizada durante el 2013.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información del IAI (pág. 80) y datos aportados durante la visita.

El Director manifestó durante la entrevista la necesidad de suscribir unos pocos títulos de revistas en papel para afianzar la pertinencia de la Hemeroteca.

Sumando al cuadro anterior se destaca el acceso a bases de datos y revistas en texto completo de la Biblioteca Electrónica del MinCyT obtenidas como nodo del CRUP, con restricciones a determinadas base

de datos y accesos simultáneos a través del MinCyT. Se destacan, entre otras, EBSCO, Scopus, Science Direct, IEEE/IET, JSTOR, OVID, OVID Silver Plater, Springer y Wilson.

Por su parte se cuenta con acceso a la base de datos de Normas IRAM obtenida por un convenio institucional que autoriza la explotación de tal recurso. También suscribe Trivia, del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, que contiene Legislación tributaria, comercial, societaria, laboral, de seguridad social, Normas contables y de entidades financieras, Jurisprudencia, casos prácticos y colaboraciones técnicas, etc.

Además ofrece acceso a un grupo seleccionado de recursos de Acceso Abierto, entre los que se cuentan bases de datos, revistas electrónicas, artículos especializados y similares de alto valor académico (IAI, pág. 88).

El fondo bibliográfico de libros impresos se divide en 3 grandes colecciones:

1. Principal circulante: conformada por los títulos de bibliografía obligatoria y complementaria principalmente, disponibles para préstamos. Se señala que está bien desarrollada y pertinente ya que satisface los requerimientos de las diversas cátedras y carreras y la resolución de consultas y necesidades del alumnado.
2. Especiales: conformada por la colección “Ciencia y Técnica Argentina” CTA (más de 800 títulos de libros técnicos de autores argentinos o traducciones de clásicos publicados por editoriales nacionales especializadas) y la Colección histórica “La Ley” (publicación impresa completa desde el primer número aparecido en 1936 hasta el año 1974). Ambas con desarrollo permanente o en vías de ser completada.
3. De referencia, con los materiales habituales en esta sección y la única que se dispone en estanterías abiertas (IAI, págs. 86-87).

Según el relevamiento y las estadísticas llevadas a cabo por la Biblioteca, el grado de satisfacción es variable según las disciplinas

y Facultades: un 90% para Ingeniería, entre un 75% y 80% para Economía y Humanidades y un 50% para Ciencias Jurídicas (con la excepción de Recursos Humanos, con un grado del 70%). Se destacó que se debería poner énfasis en títulos para la carrera de Derecho para poder satisfacer las necesidades de los alumnos teniendo en cuenta el crecimiento de la matrícula.

La Biblioteca no tiene asignado un presupuesto propio para el desarrollo de las colecciones. El material se actualiza en forma constante e incorpora nuevos títulos y ejemplares según los pedidos de los Directores de Carreras, los titulares de las cátedras y las demandas en el sector de circulación. La frecuencia de compra varía con un máximo estimado de seis veces al año.

Los datos señalados en los párrafos anteriores, así como el análisis efectuado en el IAI y las observaciones realizadas por las Facultades reafirman la debilidad expresada, tanto en lo referido al tamaño de la colección como a la necesidad de actualizarla (IAI, págs. 88, 111, 116, 126 y 170). Esto requeriría un fuerte compromiso institucional a corto y mediano plazo para dotar a la Biblioteca de presupuesto suficiente para el desarrollo de la colección y la consiguiente ampliación de espacios físicos para contenerla.

Estadísticas de uso de servicios y usuarios

Según las últimas cifras disponibles concurrieron a la Biblioteca 11.285 usuarios, con un crecimiento discreto respecto de los años anteriores. Porcentualmente se observa un significativo predominio de alumnos, en menor medida de docentes, en tanto que los graduados y la categoría otros (incluyendo personal de la Universidad y público externo) son muy inferiores.

Cuadro 26. Usuarios Biblioteca Central UdeMM

USUARIOS	2012	2013	2014
ALUMNOS	10.262	9.925	10.961
DOCENTES	396	400	285
GRADUADOS	32	23	12
OTROS	168	43	27
TOTALES	10.858	10.391	11.285

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Ficha SIEMI, el IAI (pág. 82) y datos aportados con posterioridad a la visita.

La pertenencia académica de los usuarios varía según las Facultades, y se la debe relacionar, al igual que con las prestaciones presentadas a continuación, con el grado de satisfacción de la colección señalado en el párrafo anterior.

Cuadro 27. Prestaciones Biblioteca Central UdeMM

TIPO	2012	2013	2014
PRÉSTAMOS A DOMICILIO	4.454	4.109	4.533
PRÉSTAMOS EN SALAS DE LECTURA	1.452	1.454	1.607
ACCESO ELECTRÓNICO A BASE DE DATOS EN BIBLIOTECA	750	800	s/d*
ACCESO A INTERNET	8.000	8.000	s/d*
TOTALES	16.668	16.376	6.140

(*) Sin datos ya que se han dejado de contabilizar.

Fuente: Elaboración propia en base a información de la Ficha SIEMI, el IAI (pág. 83) y datos aportados con posterioridad a la visita.

Editorial y repositorio digital institucional

Según se detalla en el IAI el área de publicaciones de la UdeMM tiene sus inicios en 1996 con la aparición del primer número de la revista “Novedades de la UdeMM”. Al año siguiente con la designación de un Director de Publicaciones se formaliza su funcionamiento. El financiamiento es autosustentable en su totalidad, aunque no se informa si los ingresos son por auspicios o publicidad (IAI págs. 90-93).

Los productos de esta Dirección son:

- a) Novedades de la UdeMM: desde 1996, boletín de tipo *house organ*, 4 números al año.
- b) Atenea: revista anual con artículos académicos y científicos, en su mayoría de investigadores y docentes de la Universidad. Originalmente se planificó editar una revista por Facultad, pero no dio los resultados esperados. Cuenta con un Comité Editorial integrado por especialistas internos y externos en las diferentes temáticas abordadas. Es una publicación con referato anónimo, en su mayoría realizado por integrantes del Comité y, en algunas ocasiones pares externos. Cuenta con ISSN, depósito legal, registro en la Dirección Nacional de Derechos de Autor y se encuentra citada sin calificar en Latindex. Se distribuye en forma gratuita en universidades e instituciones académicas.
- c) Revista Digital de Humanidades: órgano de difusión de la Facultad de Humanidades, que tiene por objetivo difundir los trabajos prácticos destacados de los alumnos de las carreras que se dictan en esa Facultad. La selección está a cargo de un Comité, que recibe y evalúa las presentaciones que, a juicio de sus profesores, resultan relevantes o de interés para sus pares. Se accede a través de la página web de la Facultad o ingresando a la dirección: <http://redh-udemmm.blogspot.com.ar/>
- d) Editorial UdeMM: ha publicado trece títulos desde el año 2003, con tiradas reducidas (desde 100 ejemplares) que se reimprimen según las necesidades y demandas. Pensada como vehículo de aliento para los docentes, cuenta con ISSN,

depósito legal y registro en la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

Cuadro 28. Títulos publicados por la Editorial de la UdeMM

TÍTULO	AUTOR	1ª EDICIÓN	CANTIDAD DE EJEMPLARES (*)
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN	JOSÉ L. SEGADE	2003	950
PSICOLOGÍA Y COMUNICACIÓN	CARLOS SMACHETTI	2003	520
ENGLISH MANIA	MARÍA V. RIVAS	2005	800
DECISIÓN, PLANEAMIENTO Y CONTROL	MIGUEL IGLESIAS	2005	400
INVESTIGACIÓN OPERATIVA	MARTA POIASINA	2007	300
HISTORIA ECONÓMICA Y SOCIAL MUNDIAL	MIRKO MAYER	2007	2.770
HISTORIA ECONÓMICA Y SOCIAL ARGENTINA	MIRKO MAYER	2007	900
GLOSARIO DE TÉRMINOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL	BEATRIZ COLMAN	2007	300
PRONÓSTICO DE VENTAS	ARIEL GALBIATI	2008	100
PSICOPATOLOGÍA DE LA VIDA AMOROSA	STELLA GULIAN	2008	400
DESDE LA CLÍNICA	BEATRIZ RODRIGUEZ	2010	200
CURSO DE LÓGICA PROPOSICIONAL	SERGIO ETKIN	2011	400
ANTEPROYECTOS EN INGENIERÍA	LUCIANO STRACCIA	2011	200
TOTAL			8.240

(*) Incluye reimpressiones.

Fuente: IAI, pág. 92.

Los autores no firman un contrato con la Universidad y pueden editarlo con otro sello, en tanto se le comunique a la Dirección de Publicaciones.

Los libros tienen precios accesibles, se encuentran fuera del circuito comercial y los autores reciben un 10% sobre el precio de

tapa, liquidado en forma cuatrimestral. Al carecer de una estructura administrativa para el seguimiento comercial no trabajan con el sistema de consignación a librerías. Sin embargo se han proyectado ventas en espacios determinados (en la institución, en eventos) y otras puntuales a instituciones, como la UTN, Instituciones de Psicología, Colegio de Traductores Públicos, etc.

El Repositorio Digital Institucional fue creado en noviembre de 2014 mediante resolución del Rector y en abril de 2015 se solicitó la adhesión al Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD).

Está desarrollado sobre la plataforma Greenstone, utiliza Dublin Core ampliado y contiene cerca de 300 tesis y proyectos finales. Está en vías de incorporar los contenidos completos de la revista Atenea, por el momento sólo se brindan datos referenciales hasta tanto se consigan las autorizaciones de los autores para su ingreso.

De desarrollo incipiente, se accede únicamente vía Intranet hasta tanto se puedan superar las limitaciones técnicas de hardware, conectividad y eficiencia, al igual que con el catálogo.



Consideraciones finales

La misión institucional formulada en términos de objetivos y acciones se corresponde con los fines de la UdeMM expresados en el Estatuto Académico y es coherente con los reglamentos que ordenan el funcionamiento de la Universidad.

Aunque no está explícito un proyecto de desarrollo institucional, la UdeMM se maneja con un estrategia definida que puede verificarse en su accionar.

El gobierno y la administración de la UdeMM están a cargo del CAF, en tanto que algunos de sus miembros ocupan a la vez los cuatro Vicerrectorados que tiene la Universidad, sin asumir funciones académicas. Este diseño organizacional y otras diferencias significativas entre la estructura real de gestión y funcionamiento y la ordenada por el EA, provocan un debilitamiento de la organización que podría vulnerar la autonomía académica e institucional de la UdeMM y poner en riesgo la validez de la competencia del CAF para designar a las autoridades y la independencia de sus integrantes.

La UdeMM no posee normas que determinen la estructura general de toda la organización con sus misiones y funciones; tampoco normas que describan la operatividad de los procesos administrativos sustantivos, principalmente los no académicos. Si bien cuenta con algunas herramientas específicas de gestión, las mismas requieren desarrollo y ajustes, y promover un uso generalizado, en particular en los ámbitos de planificación y control de la actividad académica, para facilitar el seguimiento del aspirante y del graduado, el acompañamiento a alumnos y docentes, y la realización de las distintas actividades del quehacer universitario.

La política arancelaria, fuente principal de ingresos, está dirigida a captar alumnos provenientes de clase Baja Superior y Media Típica, preferentemente trabajadora. Es restringida la posibilidad de la UdeMM

de diversificar sus fuentes de recursos. Son incipientes las actividades de vinculación tecnológica y el uso de instrumentos de promoción de actividades de I+D+i.

El análisis de los Estados Contables presenta indicadores que reflejan condiciones de estabilidad económica, financiera y patrimonial de la institución; muestran una situación holgada en cuanto a liquidez, con un bajo endeudamiento, un muy buen nivel de solvencia patrimonial y un óptimo nivel de recursos propios.

La Universidad no cuenta con un modelo de formulación presupuestaria construido con la participación de los responsables de las distintas áreas que resulte adecuado para el desarrollo de las actividades de las unidades académicas. Presenta un presupuesto estable y equilibrado acorde a sus características institucionales, sus objetivos y niveles de actividad. Dicha estabilidad presupuestaria parte de su estrategia de desarrollo institucional, de sus propias capacidades de gestión económico-financiera y de una buena situación patrimonial.

Los resultados obtenidos por medio de oportunas aperturas de nuevas carreras de grado, la política arancelaria, la salarial y su relocalización, posibilitaron la adquisición de sus edificios y disponer del equipamiento requerido para el desarrollo de las actividades universitarias.

En su evolución la UdeMM enfrentó desafíos y exigencias que fueron direccionando la asignación de los recursos disponibles generando asimetrías internas, que se suponen de carácter transitorio. En este sentido, dado que la UdeMM presenta una ecuación de financiamiento totalmente dependiente de la matrícula y los aranceles vinculados a ofertas académicas de grado (con inflexibilidad respecto a aranceles y salarios), resulta dificultoso poder evitar dichas asimetrías y que condicionen, no sólo la conformación y/o prestación homogénea de las ofertas académicas, sino también la generación y el desarrollo de las actividades científico-tecnológicas y de extensión propias de las instituciones universitarias.

En general puede afirmarse que todas las actividades se desarrollan con adecuado equipamiento e infraestructura edilicia, aunque por la concentración horaria vespertina, las aulas multimedia resultan insuficientes. Las instalaciones están en buenas condiciones de conservación, mantenimiento, limpieza y seguridad, con oficinas confortables, baños suficientes, laboratorios bien equipados, buffet para el personal docente y alumnos. Respecto a las aulas, la mayoría no están climatizadas ni tienen equipamiento audiovisual. Asimismo, la institución cuenta con pocos espacios físicos destinados para los directores de carrera y tutorías para alumnos.

El “trato personalizado” y las buenas condiciones para el desarrollo de las actividades (a pesar de la existencia de visibles asimetrías), ha generado identidad y pertenencia en los miembros de su comunidad. En cuanto a la convivencia, docentes y alumnos destacan el clima de armonía en que se desarrollan las actividades académicas y reconocen la disposición y capacidad de escucha de las autoridades.

Una particularidad de la UdeMM es que el mandato del Rector, del Vicerrector y de los Decanos no tiene término, son designaciones sin vencimiento; su EA no establece una duración determinada para la designación de las autoridades.

La UdeMM acorde a su estrategia institucional dispone de buena infraestructura edilicia y una adecuada organización del uso de sus recursos materiales y de la prestación de los servicios de apoyo para las actividades sustantivas. Estas fortalezas, sin embargo, no se verifican en equipamiento específico y aplicaciones informáticas requeridas en las distintas carreras. Respecto de la disponibilidad de espacios verdes e infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas, se recomienda establecer vínculos y acuerdos con centros deportivos de la zona.

Por Estatuto le corresponde al Secretario Académico la organización académica de la UdeMM pero al estar vacante este cargo, sus funciones son asumidas por el Secretario General. De igual modo

el Vicerrector Académico no cumple funciones vinculadas con la estructura, programación o planificación académica.

Se verifica la falta de un equipo técnico-profesional en el área académica y de una política de planificación académica general, sistematizada y formal, para las unidades académicas o para la Universidad.

La estandarización de los mecanismos y fechas de evaluación dispuesto por la UdeMM para todas las carreras requiere considerar la diversidad de contenidos, disciplinas, modos y herramientas de evaluación.

La organización en Facultades, independientes entre sí y con escasos vínculos implica cierta “compartimentación” del cuerpo académico y de las actividades docentes.

Es acertado que cada carrera de grado sea dirigida por un egresado universitario en el área de pertinencia disciplinar y que sus funciones y tareas estén claramente explicitadas en la normativa.

El significativo número de docentes con tres años o menos de antigüedad con una matrícula estable en los últimos cinco años implica una rotación importante en el plantel docente. La incorporación cada vez más recurrente de egresados propios al cuerpo de profesores requiere una estrategia específica en materia de formación de posgrado como así también de alternancia con otros profesores.

La UdeMM considera que las designaciones docentes son suficientes para satisfacer las necesidades de docencia, pero en algunos casos es necesario reforzar las dedicaciones para sostener las actividades de investigación y extensión.

El proceso administrativo y académico de admisión de la UdeMM así como la promoción de sus carreras es desarrollado por el área de Admisión, que depende de la Secretaría Administrativa, sin vínculos con las áreas académicas de la Universidad.

La Universidad reconoce la problemática de la deserción o desgranamiento, pero no se han realizado estudios cuantitativos ni

cualitativos al respecto, ni existen programas específicos de apoyo a la retención o de tutorías para el acompañamiento institucional.

La normativa de la UdeMM establece que pueden ser otorgadas equivalencias hasta en un 75% del plan de estudios, en caso de que el estudiante provenga de una Universidad, y hasta un 50%, en el caso que provenga de una institución de Educación Superior No Universitaria. De esta manera un estudiante puede acceder a un título de grado de la UdeMM con una trayectoria curricular en la institución de solamente el 25% de las materias de su plan de estudios. Este sistema de ingreso explica el elevado número de ingresantes por equivalencias que tiene la Universidad (44% en promedio).

La UdeMM posee un programa de becas amplio para sus estudiantes, que implica descuentos en los aranceles, así como becas especiales para formación de posgrados de sus docentes.

Los alumnos y graduados expresan adhesión institucional desarrollada a partir de valorar la posibilidad de estudiar que les dio la UdeMM, el trato personalizado, el costo de los estudios y la comodidad para la cursada, entre las principales razones que explican ese sentido de pertenencia.

Es auspicioso y merece destacarse los esfuerzos en la Facultad de Ingeniería para la radicación de investigadores y proyectos en sus unidades de investigación y desarrollo tecnológico, y en la mejora de la infraestructura y la actualización del equipamiento en las mismas. Se reconoce que los procesos de acreditación de carreras y el acuerdo con el CONICET posibilitaron estos logros. La UdeMM debería capitalizar esta experiencia para la formulación de políticas explícitas que orientan las actividades de investigación en las otras unidades académicas.

El Plan Estratégico de Desarrollo a la Investigación de la Marina Mercante (2012- 2020) y el Reglamento del Investigador Universitario es un paso importante que ha dado la UdeMM en el sentido de desarrollar una práctica de la planificación y ordenar desde lo normativo las actividades de investigación. Contrariamente, no existe una estrategia

específica para algunas áreas disciplinarias, en cuanto a la formación de recursos humanos y en relación con una partida presupuestaria para poner en práctica lo allí dispuesto.

En el período analizado por el IAI (2007-2013) se observa una tendencia creciente en el número de proyectos ejecutados así como en la cantidad de docentes y alumnos involucrados en los mismos.

A pesar de que la UdeMM ha establecido explícitamente una política de extensión y ha creado una Secretaría de Extensión con objetivos específicos, no se pudo constatar la existencia de una planificación respecto de esta dimensión. Al respecto, es la Secretaría General la que se ocupa de planificar y ejecutar la vinculación con el medio local, nacional e internacional.

De acuerdo al número de convenios suscritos y el objeto de los mismos, se puede afirmar que las relaciones interinstitucionales es un área poco desarrollada por la UdeMM. Existen escasos acuerdos con empresas por pasantías o con otras instituciones universitarias por intercambio de docentes y/o alumnos, y no se observa la pertenencia a redes o asociaciones de carreras y/o universidades nacionales o extranjeras (salvo el CRUP).

Las iniciativas concretadas de vinculación tecnológica permiten afirmar que se cuenta con experiencia y capacidades para consolidar este tipo de actividades que no sólo mejoran el resultado económico-financiero de la institución.

La Biblioteca responde a las necesidades específicas de la comunidad que atiende, con un grado de satisfacción variable, éxito en respuestas y pertinencia, tanto en lo referido a las colecciones de libros como a las de revistas y bases de datos especializadas. Las instalaciones manifiestan limitantes que se espera solucionar a corto plazo.

La política de la Biblioteca, tanto en lo atinente a organización, administración, servicios, desarrollo de colecciones, actualización del fondo bibliográfico son adecuadas, con las modalidades propias de la

Universidad. Se ha formulado un plan de acción a corto y mediano plazo, con objetivos y metas concretas.

La Universidad promueve la actividad editorial, que se refleja en la publicación de libros, dos revistas -Novedades y Atenea- y un blog con una edición digital.



Recomendaciones

Gobierno y gestión

1. Revisar y adecuar el Estatuto Académico a los cambios ocurridos en la estructura organizacional, armonizando las políticas, normativas, reglamentaciones con el proyecto institucional.
2. Formular un plan estratégico de la UdeMM que articule la misión con los objetivos institucionales.
3. Ordenar la estructura orgánico-funcional de la UdeMM con el propósito de optimizar el uso de los recursos.
4. Definir claramente las atribuciones de los órganos de gobierno, las funciones de cada unidad, la descripción de los puestos y la regulación de los procesos.
5. Procurar descentralizar y delegar atribuciones con implicancias académicas-institucionales reservadas al CAF en los órganos de gobierno de la UdeMM.
6. Cubrir el cargo de Secretario Académico, para el desarrollo de las actividades específicas que fija el Estatuto y generar capacidades técnico-profesionales en el área académica.
7. Organizar y ordenar el tipo y alcance de los actos administrativos de cada órgano de gobierno de la Universidad.
8. Revisar y ajustar la dotación de recursos (herramientas y capacidades) técnicos y administrativos en áreas de carencia y/o críticas; en especial en gestión académica y en planeamiento y evaluación institucional.

9. Organizar el sistema de información estadístico de la gestión académica y de la gestión económico-financiera de manera que sea posible distinguir los recursos aplicados a docencia, investigación y extensión.
10. Impulsar/implementar procesos que permitan generar y/o fortalecer las capacidades para acceder a mecanismos alternativos de financiamiento de las actividades universitarias como una manera de diversificar las fuentes de recursos.
11. Implementar un proceso presupuestario (elaboración, aprobación, comunicación, ejecución y control) que se ajuste a las necesidades y posibilidades de la UdeMM con la intervención de cada unidad académica en las instancias que así se amerite.
12. Dotar de equipamiento y software específico requerido para el normal desarrollo de las distintas actividades de docencia e investigación.
13. Facilitar a la comunidad universitaria el acceso a espacios verdes e infraestructura adecuada para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas.

Docencia. Gestión Académica

1. Formular una planificación académica a corto y mediano plazo, a partir del diagnóstico elaborado en este proceso de evaluación externa, con el fin de reorganizar la programación académica.
2. Fortalecer los equipos docentes tanto en cantidad y dedicación como en formación de posgrado y en formación pedagógica para nivel universitario, en particular de aquellas carreras alcanzadas por los requerimientos de acreditación del art. 43 de la Ley de Educación Superior, formalizando mecanismos de incorporación de docentes.

3. Desarrollar una organización académica interna más flexible, que tienda a habilitar y estimular el intercambio de materias entre carreras y unidades académicas.
4. Especificar el rol de los Directores en el diseño de la programación académica.
5. Promover relaciones de cooperación e intercambio con otras instituciones universitarias para favorecer el desarrollo y actualización de los planes y programas de estudio.
6. Modificar la normativa sobre Profesor Ordinario, de manera que no tenga un carácter exclusivamente honorífico, para estimular el compromiso del docente con la institución.
7. Producir de manera sistemática y regular información sobre los alumnos para lograr una organización y planificación académica más eficiente y una mejora en el desempeño de los estudiantes.
8. Desarrollar estrategias para favorecer la articulación con escuelas secundarias e institutos terciarios de la región.
9. Ampliar la actividad de tutoría para contribuir al desempeño académico, la graduación y retención de los estudiantes.
10. Separar la reglamentación académica de Alumnos de la reglamentación administrativa y económica.

Investigación y Extensión

1. Formular una política de investigación en concordancia con el plan estratégico institucional.
2. Definir y establecer líneas de investigación prioritarias a nivel de unidades académicas y a nivel de la Universidad que partan de una visión global y equilibrada de las distintas áreas disciplinarias que conforman a la institución.

3. Diseñar un programa de incorporación paulatina a la investigación de docentes y alumnos.
4. Promover actividades de investigación reconocidas y remuneradas en el equipo docente.
5. Establecer un presupuesto específico destinado a las actividades de investigación y extensión.
6. Delimitar/precisar el significado y el alcance de la función extensión para la UdeMM y definir una política de extensión coherente con la Universidad que se proyecta ser.

Biblioteca

1. Incrementar y mantener actualizado el fondo bibliográfico teniendo en cuenta las nuevas carreras y orientaciones académicas emergentes.
2. Dotar a la Biblioteca de presupuesto específico para el desarrollo de la colección.
3. Prever el crecimiento de espacios para la Biblioteca a corto plazo, sea mediante un relocalización de las instalaciones o la readecuación de las actuales.
4. Considerar, evaluar y suscribir plataformas de libros electrónicos para las disciplinas existentes en la Universidad.
5. Considerar la posibilidad de incorporar agentes administrativos para realizar tareas de apoyo que no requieran de titulación profesional para ampliar y afianzar los servicios.
6. Desarrollar y ampliar los recursos existentes en el Repositorio Institucional y publicar sus prestaciones y servicios habituales en la web.

DOCUMENTO





Consideraciones finales sobre informe de evaluación institucional

Sr. Presidente de la CONEAU

Mag. Néstor Pan

De mi mayor consideración:

... Norberto E. Fraga, Rector de la UdeMM con domicilio constituido en Av. Rivadavia 2258, en el Expte por el que tramita la Evaluación Institucional al Sr. Presidente digo:

- I) En tiempo y forma, vengo a elevar las consideraciones finales sobre el proceso de Evaluación Institucional llevado a cabo, de acuerdo con las normas vigentes en la materia, por los órganos internos de la institución en la parte pertinente y por la CONEAU.
- II) El proceso, tanto el ejercicio de la autoevaluación, como la evaluación externa realizada por la CONEAU por medio del Comité de pares, resultó altamente positivo por varias razones. Entre ellas, significó un análisis profundo e integral de la Universidad poniendo de relieve sus virtudes y , principalmente, sus debilidades, lo que permitirá trazar un programa estratégico de desarrollo y mejoramiento institucional y académico para los próximos años partiendo de la realidad actual.

Cabe destacar la cordialidad y la excelente disposición de los representantes de la Comisión y la objetividad de sus juicios, así como el aguda percepción de las múltiples particularidades de una organización compleja como es la UdeMM.

Es necesario también poner de relieve que la escasa experiencia en la materia de la propia comunidad universitaria, condujo en varias ocasiones, a omitir información que no se estimó como significativa, lo que derivó en observaciones de la Comisión que consideró como debilidades ciertos temas que no eran tales y que

debieron ser incluidos ab initio. En el mismo sentido, hubo en algún caso, información errónea que posteriormente fue debidamente rectificada.

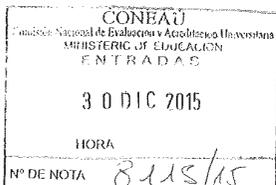
Este largo y trabajoso proceso de estudio y análisis de las diferentes derivaciones y subtemas de las grandes líneas de docencia, investigación, extensión y gestión, exigió un notable esfuerzo de colaboración entre los diferentes sectores de la institución, con el objeto de lograr un resultado coherente y consistente.

El dictamen final pone en manifiesto la visión de los evaluadores externos que, no obstante haberse clarificado en la respuesta a la vista algunos de los ítems observados, a mi juicio no fueron considerados debidamente, manteniéndose las recomendaciones del primer dictamen. Llama la atención que no se haya reparado en dichas aclaraciones que poseían un consistente respaldo documental acompañado en la citada respuesta.

De todos modos, ello no altera el resultado de una experiencia muy positiva por las razones arriba expuestas, ni disminuye el valor ni la tarea del Comité de pares interviniente que condujo a las conclusiones elaboradas por la Comisión.

La Universidad tomará debidamente en cuenta las observaciones y recomendaciones formuladas, y desde ya en nombre del Consejo Superior Académico agradezco la colaboración y la buena voluntad, la amplitud de criterio para evaluar situaciones complejas y la objetividad del juicio de la Comisión para llevar adelante y concluir con una experiencia inédita para la Universidad que le resultará de suma utilidad.

- III) Por lo expuesto, solicito al Sr. Presidente tenga por presentado el post scriptum requiriendo su agregación al expediente



Saludo a Ud. con las expresiones de mi consideración más distinguida.


Dr. NORBERTO E. FRAGA
Rector
Universidad de la Marina Mercante

**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
64. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino

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 abril de 2017 en los Talleres
de **Arte Gráfica NesDan S.R.L.**
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini