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

La Universidad San Pablo-Tucumán debe su nombre a la localidad en que se sitúa, en el Departamento de Lules. El campus universitario ocupa un predio de 60 hectáreas a 15 kilómetros de la capital provincial, donde la USP-T cuenta con una sede para el desarrollo de las actividades de gestión y para el dictado de varias carreras de grado y posgrado, como así también la oferta de formación continua.

La Universidad se crea en 2007 y tuvo como antecedente para su inserción en el proceso educativo regional la trayectoria del Centro de Altos Estudios (CAE), que desde 2001 desarrollaba cursos de capacitación y formación profesional para graduados en las áreas de Política y Gobierno, Economía, Gestión de la Salud, Agronegocios y Agroalimentos. Es la única universidad privada no confesional del NOA y ha propuesto un proyecto académico heterodoxo e innovador, asentado en una cultura emprendedora que aspira a la conformación de un plantel docente con fuerte articulación con la comunidad académica local e internacional, integrando recursos y servicios para fortalecer el aprendizaje, la investigación, el desarrollo y la cultura de la región.

ISBN 978-987-3765-18-6

Ministerio de Educación y Deportes
Presidencia de la Nación

58 Universidad de San Pablo Tucumán

58 UNIVERSIDAD DE SAN PABLO TUCUMÁN

Informe de Evaluación Externa

CONEAU
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria

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

a) evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
b) evaluación externa de instituciones;
c) acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
d) acreditación periódica de carreras de posgrado.

La CONEAU inició sus funciones en 1996, siendo su primer presidente el Dr. Emilio Fermín Mignone, figura eminente de la educación argentina (entre 1973-76 fue rector de la recién inaugurada Universidad Nacional de Luján y desde 1994 miembro de la Academia Nacional de Educación) y autor de valiosos aportes en el terreno de los derechos humanos. Luego de su fallecimiento en 1998 se desempeñaron como presidentes, el Lic. Ernesto Villanueva, el Dr. Juan Carlos Pugliese, el Dr. Víctor René Nicoletti y el Dr. Francisco José Talento. Su actual presidente es el Lic. Néstor Pan, quien asumió el cargo en 2008, tras haberse desempeñado como secretario general durante dos años.

UNIVERSIDAD DE SAN PABLO -TUCUMÁN

Néstor Pan
Presidente

Mariano Candioti
Vicepresidente

Guillermo Héctor Crapiste
Rubén Hallú
Carlos Esteban Mas Velez
Víctor René Nicoletti
Horacio O'Donnell
Alfredo Poenitz
Arturo Roberto Somoza
Roberto Igarza
Francisco Talento Cutrin
Alberto R. Dibbern

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 San Pablo - Tucumán

Comité de Pares Evaluadores

Julio César Durand
Jorge Orlando Pérez
Juan Carlos Rosell
Carlos Osvaldo Scornik

Consultor para el área de Biblioteca
Juan Daniel Serrano

Miembros responsables de la CONEAU
Daniel Fernando Baraglia
Horacio O´Donnell

Técnica responsable de la CONEAU
Daniela De Michele

Buenos Aires, 2016

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria -
CONEAU
Universidad de San Pablo, Tucumán ; editado por Jorge Lafforgue. - 1a ed ampliada.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016.
120 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 58)

ISBN 978-987-3765-18-6

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

CDD 378.007

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

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

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

Índice

Introducción 11

Contexto local y regional 11

Evaluación de las funciones 17

1. Gobierno y Gestión 17

Misión y Proyecto Institucional 17

Estructura de gobierno y organización 21

Gestión económico-financiera 27

2. Docencia 41

Organización académica 41

Programación académica 46

Estructura curricular, régimen de cursado y aprobación de asignaturas 50

Cuerpo académico 54

Alumnos 60

3. Investigación 68

Las actividades de investigación 69

Difusión 74

4. Extensión 76

Las actividades de extensión 78

Vinculación y transferencia 81

Biblioteca 85

Servicios 86

Personal 89

Equipamiento y espacios físicos 89

Presupuesto 90

Publicaciones 90

Consideraciones finales 93

Recomendaciones 97

Gobierno y gestión 97

Docencia 99

Investigación 101

Extensión 102

Biblioteca 102

Documento 105

Publicaciones de la CONEAU 113

Introducción

Para abordar los distintos aspectos que se analizan en este documento se ha tenido en cuenta el Informe de Autoevaluación (IA) presentado a la CONEAU el 30/9/2013 y que comprende el período 2008-2012, así como la información volcada por la Institución en la ficha SIEMI, la normativa institucional y lo recogido en las diversas reuniones y entrevistas mantenidas durante la visita del Comité de Pares Evaluadores (CPE).

Se ha contado también con los Informes anuales producidos por la DNGU, las resoluciones de CONEAU relacionadas con la acreditación de carreras y con la autorización para el funcionamiento provisorio, así como con documentación ampliatoria que se requirió antes y durante la visita del CPE.

Contexto local y regional

La Universidad San Pablo-Tucumán (USP-T) debe su nombre a la localidad en que se sitúa: San Pablo, Departamento de Lules, Provincia de Tucumán. Allí se encuentra el campus universitario que ocupa un predio de 60 hectáreas que anteriormente pertenecían al complejo agroindustrial Ingenio San Pablo. El campus está ubicado a 15 kilómetros de la ciudad de San Miguel de Tucumán, en cuyo centro, frente a la Plaza Independencia, la Universidad cuenta además con la denominada Sede Centro, en la que se desarrollan actividades de gestión, carreras de grado y pregrado, como así también la oferta de formación continua. Asimismo, y también frente a la Plaza Independencia, está siendo reacondicionado otro inmueble para satisfacer requerimientos de infraestructura de actividades propias de la Institución.

En relación al contexto socioeconómico y sociodemográfico local y regional, en el Informe de Autoevaluación (IA) se destaca

que según datos del Censo Nacional 2010, la provincia de Tucumán cuenta con una población total de 1.448.188 habitantes, de los cuales, el departamento de Lules, que incluye la comuna de San Pablo, comprende a 68.474 personas.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) - que cita el IA-, Tucumán cuenta con un perfil productivo y con un desarrollo intermedio de base agroindustrial alimentaria, en un contexto de indicadores sociales y económicos desfavorables en relación con el resto del país en cuanto a problemas institucionales, niveles de pobreza y socioeconómicos de la población. Por estas razones es valorable considerar estos datos para las acciones a emprender en la planificación de diferentes ámbitos educativos, científicos, tecnológicos y productivos a fines de mejorar los estándares de desarrollo.

Considerando también los datos relevados por el IA, pueden identificarse en la provincia, tres zonas en cuanto a su nivel de desarrollo económico y grado de primarización de sus sistemas de producción. La zona de mayor desarrollo coincide con el denominado corredor central, – que incluye la capital y el departamento de Lules,- principales áreas de influencia de la USP-T. Esta zona se sustenta en tres centros de producción: el hortícola, el azucarero y el limonero, destacándose los dos últimos por su integración con la agroindustria.

De acuerdo con la información sobre instituciones universitarias y ofertas de carreras en la región del NOA, existen seis Universidades estatales -incluyendo la sede de la Universidad Tecnológica- y cuatro de gestión privada, que forman parte del CPRES NOA (Consejo Regional de Planificación Superior) como ámbito de articulación entre las mismas.

En relación a la cantidad de estudiantes de grado y pregrado de universidades de gestión estatal y privada, la Secretaría de Políticas Universitarias aporta datos estadísticos para el periodo 2000-2010 donde se señala que la tasa promedio de crecimiento anual resultó ser para las universidades estatales de 1,8% y para las universidades privadas del 5,8%. Por ende, aunque en las universidades privadas la cantidad

de alumnos es menor que la de las universidades de gestión estatal, el promedio de crecimiento anual es mayor en las privadas. Vale recordar que en el noroeste argentino de las cuatro universidades privadas, una tiene sede en Salta, otra en Santiago del Estero y dos en Tucumán, entre las que se encuentra la USP-T, que es la que cuenta con menor número de estudiantes.

Respecto de la inserción alcanzada por la USP-T en su ámbito geográfico territorial, se destaca la coincidencia de las impresiones favorables recibidas en las entrevistas pautadas con representantes de instituciones de los sectores público y privado locales. Los funcionarios provinciales del ámbito de la salud, la educación, el planeamiento y la gestión política e institucional -provincial y municipal-, reconocieron la flexibilidad para adecuar las respuestas a los requerimientos de sus respectivos sectores por parte de las autoridades y estructuras de la USP-T pese al breve lapso transcurrido desde su creación.

La entrevista concertada del Comité de Pares con la Ministra de Educación de la Provincia de Tucumán, fue en este sentido ilustrativa de los buenos vínculos establecidos por la USP- T con la esfera educativa provincial.

Del mismo modo, el encuentro con representantes de instituciones del sector público del cual formaron parte legisladores provinciales, altos funcionarios del Ministerio de Salud de Tucumán, del Organismo Provincial de Planeamiento y el Vicedecano de la Universidad Tecnológica con sede en Tucumán, permitió recoger interesantes comentarios sobre la variedad de aportes que la USP-T ha ofrecido en su corta trayectoria, evaluados tanto por la novedosa contribución a la formación de agentes o de cuadros intermedios y superiores, como por la variedad de materias en las que supo cubrir los requerimientos planteados.

Se advirtió que, además de la flexibilidad en la respuesta, se valoró por parte de los representantes del sector privado la calidad de los aportes y la posibilidad de ir mejorando gradual y crecientemente

la naturaleza de las capacitaciones ante los cambios en la cantidad, localización y diversidad de las temáticas abordadas.

Debe destacarse que no se detectó una inserción conflictiva con los ámbitos tradicionales de capacitación hasta entonces explorados y una convivencia eficaz y armónica con otros ámbitos de formación superior públicos y privados de muy larga y aquilatada trayectoria en la enseñanza superior del NOA.

Algo que contribuyó a este acelerado proceso es la trayectoria que en la región había alcanzado la labor desplegada por el Centro de Altos Estudios (CAE), en el desarrollo de cursos de capacitación y formación profesional para graduados en las áreas de Política y Gobierno, Economía y Gestión de la Salud, Agronegocios y Agroalimentos. Dicho centro formaba parte de la Fundación para el Desarrollo creada en 2001, y constituye un antecedente del proyecto educativo plasmado luego en la USP-T.

Otra contribución para la inserción de la institución universitaria sujeta a evaluación en el medio local y regional, es la vasta red de vinculaciones con los sectores productivos, con los cuales no sólo la ligaban razones fundacionales –como aportantes y partes de la Fundación para el Desarrollo – sino también los lazos establecidos con la Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres, de reconocida trayectoria en el medio y por haberse constituido además la propia Fundación, como Unidad de Vinculación Tecnológica desde la resolución N º 338/05 de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica en el marco de la Ley N º 23877/90.

Estos antecedentes fueron también ratificados con opiniones favorables en las entrevistas mantenidas con sectores empresarios, locales y regionales en ocasión de la visita del Comité de Pares.

Como se ha señalado y evaluado al momento de otorgarse la autorización provisoria prevista en los Artículos N º 62 y N º 63 de la Ley N º 24521, los antecedentes pre-fundacionales han tenido peso

en la proyección institucional de la USP-T, destacándose eficacia y flexibilidad para responder a las demandas insatisfechas de los sectores profesionales, académicos y productivos de su zona geográfica de influencia.

Ejemplo de ello es la respuesta académica de la USP-T a los requerimientos del Poder Legislativo Provincial con respecto a la capacitación de su personal, que llevó a la creación de cursos de taquigrafía y protocolo, que más adelante, con la satisfacción de la respuesta ofrecida y la demanda persistente, da lugar primero a una Diplomatura y luego a una Tecnicatura en Taquigrafía y Estenotipia autorizada por RM Nº 688/11. Otra Tecnicatura en Protocolo, Ceremonial y Organización de Eventos tramita su autorización, luego de haber conseguido funcionar satisfactoriamente en varias cohortes de dictado.

Otro tanto ocurrió con la capacitación de asesores y legisladores, que puesta en marcha tempranamente, se constituye más adelante en una Diplomatura, satisfaciendo a través de varias cohortes la demanda local y dando lugar además a una oferta educativa de similares características en la Provincia de Salta, requerida por convenio con la municipalidad local. Este proceso culminó recientemente cuando se obtuvo la autorización como Maestría en Derecho Parlamentario, mediante Resolución CONEAU N º 358 del 30 de julio de 2012.

El proceso descripto ha sufrido no obstante algunas dilaciones en relación con las previsiones originales, como en el caso de la carrera de Especialización en Caña de Azúcar o la Licenciatura en Periodismo y otras previstas en el Proyecto institucional que se han visto postergadas en la presentación y autorización ante el Ministerio de Educación o bien por cambios en las expectativas o interés previstos originalmente.

En todo caso se advierte, más allá de las dificultades, la rápida respuesta de la Institución para generar la oferta académica y ampliarla a veces más allá de las previsiones originales, pero en todo caso

satisfaciendo requerimientos, adecuaciones y demandas en el contexto educativo, económico y productivo local y regional.

Evaluación de las funciones

1. Gobierno y Gestión

Habiendo presentado brevemente el contexto y antecedentes principales de la Institución, corresponde abordar en esta primera sección su Gobierno y gestión. En primer lugar se considera la misión y el proyecto institucional de la USP-T, luego la estructura de gobierno y organizativa, y finalmente la gestión económico-financiera de la Universidad.

Misión y Proyecto Institucional

La USP-T busca instituirse como ámbito de desarrollo y consulta para la región en materia de tecnología y diseño industrial así como en relaciones políticas, jurídicas, económicas, culturales y comunicacionales. Siendo la única universidad privada no confesional del NOA, ha propuesto un proyecto académico innovador y heterodoxo, asentado en una cultura emprendedora que aspira a la conformación de un plantel docente con fuerte articulación con la comunidad académica local e internacional, integrando recursos y servicios para fortalecer el aprendizaje, la investigación, el desarrollo y la cultura de la región. Con propuestas curriculares flexibles, con títulos intermedios, orientaciones y especializaciones según las fortalezas y requerimientos relevados, se propone además, contribuir a la investigación y a la formación continua y de posgrado en áreas tradicionales y de vacancia.

El proyecto institucional establece dos campos prioritarios de conocimientos estratégicos definidos como "Construcción de Competitividad Territorial" e "Integración Regional Andina", con clara identificación a la trayectoria productiva empresarial de quienes

patrocinaron la creación de la USP-T y busca asentar su desarrollo sobre tres pilares básicos: competitividad, responsabilidad social y generación de economías inclusivas.

La oferta académica proyectada se propone desarrollarla en áreas disciplinarias orgánicamente estructuradas en unidades académicas denominadas Institutos, que han sido definidas tomando en cuenta las características y demandas regionales así como los campos de estudios seleccionados.

En concordancia con la misión, visión y principios definidos en el documento de solicitud provisoria, la USP-T presentó conjuntamente con su Proyecto Institucional un Plan de Acción Integral, que se puso en marcha con seis objetivos institucionales a saber (IA p. 19):

1. El desarrollo de carreras pertinentes y sostenidas sobre propósitos de calidad.

2. El logro de actividades de investigación y desarrollo con relevancia académico científica, pertinencia social y contributiva a la consolidación de una cultura emprendedora así como a la preservación y difusión de la cultura.

3. La conformación y evaluación del plantel docente a la luz de las exigencias del proyecto académico e institucional.

4. La articulación con las comunidades académicas internacionales consecuente con la trayectoria de la Institución.

5. El logro de una gestión sujeta a las exigencias y requisitos de entidades de fiscalización y auditoría y atenta a necesidades de bienestar universitario.

6. La generación de un entorno dinámico en el que se integren todos los recursos y servicios que dan soporte al aprendizaje, a la investigación y al desarrollo, y la cultura de la Universidad.

Consecuente con este Plan de Acción Integral, tanto en los documentos fundacionales que dieron origen a la autorización provisoria, como en los sucesivos informes sobre su funcionamiento elevados al Ministerio de Educación y sometidos a consideración de la CONEAU, se ha dado cuenta sucesivamente de las previsiones y modificaciones operadas en la infraestructura, la composición del plantel académico, la integración de autoridades y equipo de gestión, que han sido tomados en cuenta en los años bajo estudio y análisis para formar opinión respecto al grado de cumplimiento de los objetivos institucionales previstos y el modo en que han sido receptados e incorporados por los actores de la actividad académica.

En este sentido, debe señalarse como satisfactorio el grado de compromiso detectado a través de las entrevistas tanto a autoridades superiores como a integrantes del claustro docente en sus distintas manifestaciones orgánicas e institucionales como así también de alumnos y egresados que en forma coincidente han expresado su adhesión a los objetivos y su disposición para fortalecerlos en el desarrollo de cada uno de sus roles específicos.

Así, por ejemplo, resultó ilustrativa a esos fines la reunión con uno de los integrantes del Consejo de Administración de la Fundación para el Desarrollo, de la cual surgió un alto grado de involucramiento con el proyecto institucional y de su responsabilidad para garantizar no sólo su sustentabilidad económica y financiera sino también en el seguimiento de los desafíos académicos involucrados en el Plan de Acción Integral. Cabe apuntar de todos modos, que este seguimiento del desarrollo de la Universidad debe realizarse garantizando las decisiones que en materia académica asuman las autoridades académicas de la Universidad.

Resultaron también útiles para el análisis las opiniones aportadas por los integrantes del Consejo Superior Académico y los directores de los Institutos de Estudios Sociales, Política y Cultura, de

Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial y el de Salud y Calidad de Vida. De esas entrevistas surge que los avances en la maduración del proyecto formulado han necesitado de adecuaciones y cambios que reflejan la capacidad de reflexión, análisis y respuesta frente a contingencias y requerimientos de un ritmo de crecimiento en algunos aspectos vertiginoso.

Las opiniones recogidas en las sucesivas entrevistas indican que hay, en los actores involucrados, conciencia de las tensiones que esos cambios generan pero han sabido acompañarlos con grado satisfactorio de compromiso.

El examen de la trayectoria de la USP-T desde su aprobación provisoria ha sido reflejado a través del Informe de Autoevaluación Institucional. Las entrevistas mantenidas por el Comité de Pares con la Secretaria de Investigación, Desarrollo y Cultura responsable de coordinar el proceso de autoevaluación y con los integrantes del Centro de Estudios de Educación Superior, creado para su seguimiento en forma continua, ponen en evidencia los esfuerzos desplegados para mantener activos y actualizados los lineamientos del Proyecto Institucional, asegurando no sólo su vigencia sino también su adecuación y eficaz puesta en marcha.

Una aproximación de análisis crítico del modo en que esto ha tenido lugar históricamente, no puede ignorar que ha sufrido en los años transcurridos las consecuencias propias de un desafío institucional ambicioso y complejo.

Resulta inicialmente claro que la etapa fundacional contó no sólo con un fuerte respaldo económico sino también académico y organizativo resultante de la trayectoria que la Fundación para el Desarrollo desplegara a través de su Centro de Altos Estudios (CAE) en el ámbito geográfico elegido para el proyecto.

Es evidente, también, que la temprana desaparición física de su primer Rector, de reconocida trayectoria académica y profesional,

trajo aparejado cambios en la composición de los cuadros directivos y académicos y también en el ritmo de la primera etapa de implementación y puesta en marcha de la Institución. A ello se sumaron los temores originados por la crisis internacional del año 2009 que de alguna forma afectaron el comportamiento de las matrículas, las inversiones y las expectativas generales.

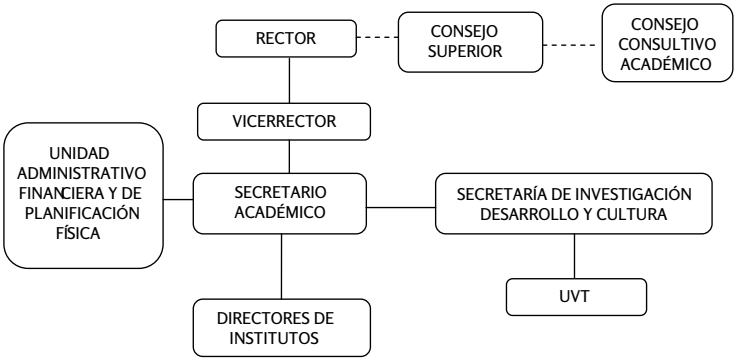
La USP-T enfrentó estos escenarios desfavorables con decisiones adecuadas y supo regenerar expectativas y respuestas que se manifiestan en los cambios propuestos para la oferta académica, en la conformación de un fondo anticíclico y la ampliación de las inversiones, los aportes y donaciones, y en la adopción de adecuaciones organizativas que han fortalecido su imagen y mejorado su funcionamiento.

Queda finalmente para concluir este análisis, la necesidad de recomendar un mayor equilibrio entre la diversificación de las ofertas que implica una modificación del plan original en la composición de carreras y disciplinas, y la búsqueda de nuevos nichos y demandas para alcanzar un proceso de maduración y consolidación institucional.

Estructura de gobierno y organización

A los efectos de iniciar el examen de esta dimensión es útil tener presente la estructura y organización de la USP-T, describir la integración de los órganos del Gobierno Universitario y la articulación de su funcionamiento.

Figura 1. Organigrama de la Universidad San Pablo-Tucumán



Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama que figura en el Informe de Autoevaluación (p. 25).

Son autoridades de la Universidad:

a) Rector
b) Vicerrector
c) Secretario Académico
d) Consejo Superior Académico (integrado por el Rector, el Vicerrector, los Secretarios y los Directores de los Institutos)
e) Consejo Consultivo Académico
f) Unidad Administrativa, Financiera y de Planificación Física
g) Secretaría de Investigación, Desarrollo y Extensión/Cultura
h) Directores de Institutos (Unidades Académicas)

Se debe señalar inicialmente que el modelo de organización es claro y sencillo, y pone de manifiesto las relaciones de autoridad y poder, las de control y consulta, con un diseño concentrado y apto en principio para la modalidad heterodoxa del proyecto examinado.

Cabe agregar, para completar los elementos sustantivos de la organización, la consideración de los Centros de Investigación y

Transferencia creados a partir de 2009 y las Coordinaciones de Carreras y Consejos de Profesores, articulados desde la Secretaría Académica y con los respectivos Institutos. Estos elementos, si bien no integran la estructura del organigrama planteado, forman parte de la propuesta organizativa y responden a necesidades de participación y a su vez de descentralización de tareas significativas para el desempeño del modelo matricial de gestión académica elegido, cuyo funcionamiento y aspectos particulares serán considerados más adelante.

Por último, puede incluirse también en el diseño de la estructura y para su posterior análisis, a los Centros de Alumnos y Egresados constituidos y a la Asociación que nuclea al Personal de Apoyo y Docente, como herramientas de interés, creadas para canalizar la participación de los distintos estamentos de la vida universitaria.

El análisis de la estructura de gobierno de la USP-T hecho en concordancia con su Estatuto Académico, aprobado por Resolución Nº 2025 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación del 7 de diciembre de 2007, prevé que el máximo representante y conductor es el Rector, designado por el Consejo de Administración de la Fundación para el Desarrollo. El Rector actúa en consulta con el Consejo Superior Académico, que él preside y que está integrado por el Vicerrector, los Secretarios y los Directores de los Institutos. El Vicerrector a su vez, es designado también por el Consejo de Administración de la Fundación, en tanto el Secretario Académico, el Secretario de Investigación, Desarrollo y Cultura y el Director de la Unidad Administrativa, Financiera y de Planificación Física son designados por el Rector.

Respecto del organigrama presentado en el IA (p. 25) y en función de algunas impresiones que surgieron durante la visita, cabe remarcar que el Consejo de Administración de la Fundación no integra las autoridades académicas de la Universidad. En este sentido, es necesario señalar que el Consejo de Administración debe considerar como vinculantes las decisiones en materia académica asumidas por

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

Los Directores de los Institutos también son designados por el Rector pero en consulta con el Consejo Superior Académico. Asimismo, cada Instituto cuenta con un Consejo de Profesores que participa de las actividades de Gestión Académica. A la estructura descripta se suma el Consejo Consultivo Académico, integrado por personalidades de la ciencia y la cultura de reconocido prestigio nacional e internacional que son designadas por el Rector, previa consulta al Consejo Superior Académico. La función de este órgano es emitir opinión sobre el desarrollo académico de la Universidad, su política científica y de extensión y la pertinencia de la oferta curricular. Cabe observar al respecto que actualmente el Consejo Consultivo Académico se encuentra prácticamente inactivo.

El análisis descriptivo formulado, que es respuesta en apretada síntesis a la normativa vigente del Estatuto Académico de la USP-T, se ha mantenido sin modificaciones en el periodo analizado y desde la autorización provisoria para el funcionamiento de la Universidad (RM Nº 2025/07), teniendo presente que para producir cambios en él debería previamente tratarlos el Consejo de Administración de la Fundación y a su vez ésta someterlos a la aprobación del Ministerio de Educación.

Cabe en este punto tener presente que el Estatuto de la Fundación para el Desarrollo contempla, por un lado la institución de miembros permanentes (Presidente, Secretario y Tesorero) que constituyen cargos

vitalicios. Por otro lado, el Rector y Vicerrector de la Universidad son miembros vocales no permanentes, elegidos por los miembros permanentes con mandato bianual renovable y revisten un carácter honorífico ya que las decisiones de la Fundación deben ser aprobadas por aquellos, con o sin el acuerdo de los demás integrantes.

Para abundar en aspectos estatutarios de interés, debe recordarse que el Estatuto Universitario prevé que al Consejo Superior le corresponde estudiar el presupuesto de ingresos y egresos de la USP-T, que debe ser puesto a consideración del Consejo de Administración de la Fundación para el Desarrollo por el Rector (Artículo Nº 10 inciso g, y Art. Nº 13 inciso h), quien a su vez tiene a su cargo la tarea de elaborar el proyecto y cuyo control de ejecución está a cargo del Director de Unidad Administrativo Financiera y de Planificación Física (Art. Nº 14 bis).

El ajuste a este entramado de facultades y vinculaciones que establece la normativa institucional es de vital importancia para el armonioso, equilibrado y cuidadoso desempeño de roles de significativa relevancia que supone una buena gestión universitaria. Al respecto, deben considerarse las observaciones que se apuntaron tanto en la Autoevaluación Institucional, como en las Observaciones y Recomendaciones derivadas de los Informes de Seguimiento anual puestos a consideración del Ministerio de Educación de la Nación y de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, que se refieren al periodo comprendido entre los años 2008 y 2012.

En particular, la ingente cantidad de tareas y responsabilidades que se encuentran bajo la órbita del Vicerrector, quien ocupa a su vez el cargo de Secretario Académico, deben ser objeto de revisión por parte de la Institución. Si bien el ejercicio de ambos cargos por una persona no reviste mayores inconvenientes dadas las dimensiones actuales de la Institución, la creciente concentración de funciones por parte del Vicerrector, que abarca tareas relativas a la gestión administrativa contable y financiera, a la investigación y a la extensión, es preocupante

pues al no independizarse las áreas, roles y responsabilidades se excede el razonable espacio que garantice el funcionamiento fluido y armónico de la Institución[1].

Otro tanto puede señalarse en relación a la acumulación de tareas y responsabilidades que concentra la Unidad Administrativo Financiera y de Planificación Física, cuyos ámbitos de influencia en la gestión administrativa, contable-financiera y de infraestructura, muestran una alta concentración, más aún si se tiene en cuenta que debe cubrir además de los aspectos señalados, las responsabilidades del desarrollo de sistemas informáticos, estadísticos y de control de gestión, cuyos desafíos se han acrecentado con el transcurso del tiempo, con la ampliación de los planteles docentes y de apoyo y los requerimientos de equipamiento propios del crecimiento de la matrícula y cantidad de carreras[2].

Sobre estos sistemas informáticos cabe agregar que, como resultados de su relevamiento y de las entrevistas a responsables y usuarios, se detecta que su desarrollo y perfeccionamiento ha ido evolucionando e incorporando nuevas herramientas en concordancia con la ampliación de la infraestructura y los cambios tecnológicos. No obstante, deben redoblarse los esfuerzos para alcanzar mayor grado de integración entre los sistemas que aseguren a su vez mayor confiabilidad y eficacia[3].

Particularmente relevante en este aspecto es la necesidad de un buen funcionamiento de los sistemas de planeamiento y control de ejecución presupuestarios y contables no solo para disponer de información oportuna y completa para el control interno y externo, sino para evitar demoras y desconexiones en los trámites de formulación,

1 Con posterioridad a la visita, la Institución informa que a partir de abril de 2015 se designará una nueva Secretaría Académica.

2 La Universidad expresa *a posteriori* que reforzará los recursos humanos en el área.

3 Se informa *a posteriori* de la visita que se están implementando mejoras en algunos sistemas informáticos, como, por ejemplo, el sistema de gestión de expedientes.

análisis y seguimiento fundamentales para proyectos de mediano y largo plazo como los que la USP-T tiene a su cargo.

Es importante resaltar que la consideración oportuna de esos instrumentos de gestión y su tratamiento en los órganos estatutarios correspondientes, significan en este caso resguardar los mecanismos de equilibrio institucional que garanticen la autonomía académica prevista en al artículo Nº 29 de la Ley de Educación Superior.

Se impone un análisis y una adecuación de la estructura, los roles y los soportes de recursos humanos y técnicos pertinentes a efectos de evitar que se conviertan esas disfunciones en trabas para la consolidación y superación de las metas previstas en el proyecto institucional.

Cuando se señalaba previamente la necesidad de tener presente a los Centros como unidades relevantes en la estructura, se pensaba entre otros en el importante rol del Centro de Estudios de Educación Superior creado por resolución rectoral N º 131/09 que contribuyó al proceso general de autoevaluación iniciado en el año 2011. De las entrevistas concertadas por el Comité de Pares con quien tuvo a su cargo la conducción de esa tarea, como del estudio de los documentos y conclusiones allí elaborados, surge el compromiso y la pertinencia de la labor desarrollada.

Gestión económico-financiera

La Universidad San Pablo-Tucumán desarrolla su gestión administrativa y económico-financiera a través de la Fundación para el Desarrollo, entidad creada en 2001 y cuya actividad principal "es la educación universitaria y la formación de posgrado".

La Dirección de la Unidad Administrativo-Financiera y de Planificación Física, es quien tiene a su cargo de manera directa las funciones mencionadas, siendo la máxima responsable una profesional que depende del Vicerrector.

Infraestructura

Como se ha mencionado brevemente en la Introducción, las actividades académicas y administrativas se desarrollan en sus dos sedes: en la localidad de San Pablo, Lules, y en la ciudad de San Miguel de Tucumán. La primera está situada en un campus de aproximadamente 60 hectáreas, el cual presenta muy buenas condiciones para la vida universitaria, en las afueras de la ciudad de Tucumán y con una infraestructura que en general es aceptable para recibir la cantidad de alumnos que hoy tiene, tanto en aulas, como en auditorio y edificios complementarios.

En la ciudad capital cuenta con un inmueble de aproximadamente 1.400 m², ubicado en el centro de la ciudad, y otra propiedad, a pocos metros de la anterior, que se encuentra actualmente en refacción y le permitirá ampliar sus actividades en la sede céntrica.

El equipamiento en principio es aceptable para cumplir con sus fines. La infraestructura edilicia de la USP-T presenta dos características bien diferenciadas: por una parte, edificios antiguos construidos con fines diferentes a los del uso actual y por otra parte, edificios nuevos diseñados expresamente para el dictado de clases, laboratorios, auditórium, etc. que cumplen con todas las necesidades para un correcto funcionamiento.

Si bien la cantidad de alumnos que cursan las diferentes carreras y cursos especiales, permite adaptar ciertos locales para el dictado de clases, por ejemplo el edificio del Rectorado, en el centro de la Ciudad de Tucumán, presenta ciertas limitaciones funcionales que deberían ser revisadas[4]. Por otra parte, es posible que el nuevo inmueble incorporado por la Universidad (el antiguo Hotel Plaza) que se encuentra en plena remodelación, debiera brindar mejores condiciones arquitectónicas y funcionales para el desarrollo de las actividades académicas y culturales previstas.

4 La Institución señala en respuesta al Informe Preliminar, que se prevé dejar a la Casa Nougués sólo para el desarrollo de actividades de extensión. En simultáneo, se trabaja en un proyecto de mejora y mantenimiento de la Casa Nougués y de la Sede Campus.

Finalmente, en el Informe de Autoevaluación (p. 112) se señala una preocupación relacionada con las actividades de investigación cuando dice que "se debe mejorar la infraestructura existente para adaptarla a las necesidades de los investigadores en la medida en que éstos lo soliciten, de manera de mantener un nivel sostenido de bienestar entre los docentes investigadores que fomente la producción científica", iniciativa que debiera incluirse en lo referente a las actividades de extensión[5].

Aspectos administrativos

Se observa un buen clima laboral en el área administrativa, con bajo nivel de rotación de su personal y se manifiesta entre sus integrantes un importante grado de pertenencia a la Institución.

No existe actualmente una interfaz entre los sistemas de registro financiero y los académicos (ej.: altas y bajas de alumnos), la conciliación entre ambas informaciones es realizada en forma manual, lo cual significa que está basada sólo en las personas, conspirando con la seguridad que debieran tener los sistemas. El informe individual de las cuentas a cobrar no surge de la contabilidad.

Gestión financiera

La Fundación cierra sus estados contables el 31 de diciembre de cada año. Se ha podido acceder a los últimos 5 estados presentados, siendo el más reciente el correspondiente al 31 de diciembre de 2012. Teniendo en cuenta que la visita a la Institución se realizó en el mes de mayo de 2014, debería haberse podido contar con el correspondiente al ejercicio económico del año 2013, pero no fue suministrado a los fines de la evaluación.

Ante las observaciones efectuadas a los estados de flujo de efectivo, se informó que en el estado de recursos y gastos, los recursos habían sido expuestos por el criterio de lo percibido. Lo anterior no concuerda con

5 *A posteriori* de la visita, la Universidad informa que se ha asignado un espacio físico para el desarrollo de las actividades de extensión y se han ampliado los espacios para el desarrollo de investigación.

lo que se expresa como nota 1.3 en los 5 estados contables presentados, donde se manifiesta que "los estados contables han sido preparados conforme a los lineamientos de las Resoluciones Técnicas Nº 6, 16 y 17 de la FACPCE", considerando que la citada Resolución Nº 17 en el punto 2.2., señala: "Devengamiento".

En la nota 3 de todos los estados contables que fueran presentados, se expresa que "los rubros han sido valuados de acuerdo a lo dispuesto por la Resolución Técnica Nº 6 de la FACPCE". Dicha norma no es de valuación, sino que se refiere a la preparación de estados contables en moneda homogénea, cuya aplicación por otra parte está suspendida.

Tampoco queda clara la manera en que han sido valuados los inmuebles incorporados en carácter de donación.

La información financiera generada, tanto la que proviene del sistema contable como del presupuestario, constituye el núcleo sobre el que se basa la gestión financiera, ya sea para brindar información interna como a los terceros interesados. Si el análisis de la situación económico financiera en base a lo realmente percibido es útil a la Fundación, esto no la exime de cumplir con los requisitos técnicos formales.

Estructura patrimonial

Al 31 de diciembre de 2012, finalizado el ejercicio económico Nº 12, los estados contables exponen un activo de $ 9.972.859,86 y un pasivo de $ 38.463,25, lo que representa un patrimonio neto de $ 9.936.396,61.

El principal rubro del activo lo constituyen los bienes de uso que alcanzan un importe de $ 8.566.519,39, los que están referidos en su mayoría a inmuebles ($ 7.283.590,56), seguido por equipos e instalaciones ($ 766.460,22).

A ese momento se evidencia una situación patrimonial sólida, con una fuerte inversión en activos fijos y un pasivo muy bajo.

En la página 36 del Informe de Autoevaluación se menciona la existencia de un fondo anticíclico (reserva) para hacer frente a situaciones de crisis o para realizar actividades y mejoras. Supuestamente

el mismo es el que se expone en el estado de situación patrimonial bajo el rubro inversiones, que está compuesto por depósitos a plazo fijo y al 31 de diciembre de 2012 alcanzan un valor de $ 400.000, equivalente aproximadamente a 1 mes de remuneraciones al personal. Si bien no es una cifra muy importante, al contar con una situación patrimonial-financiera que no ofrece inconvenientes, constituye una protección adecuada. No se menciona la política de constitución del fondo (ej.: porcentaje sobre los recursos, sobre los gastos, etc.), ni tampoco la manera en que se repondría dicho fondo cuando fuera utilizado.

Cuadro 1. Comportamiento de los bienes de uso (a su valor residual) por cada ejercicio económico

Año del ejercicio	$
2008	4.413.470
2009	5.040.144
2010	5.248.428
2011	5.432.441
2012	8.566.519

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

Seguidamente, se expone la evolución del pasivo, junto con el patrimonio neto y los recursos para fines generales.

Cuadro 2. Evolución del Pasivo, Patrimonio Neto y Recursos para Fines Generales

Cierre ejercicio	Pasivo	Patrimonio	RPFG	Pasivo/ Patrimonio	Pasivo/ RPFG
2008	61.271,69	4.804.574,70	868.992,00	0,01	0,07
2009	72.022,80	5.549.124,96	1.722.464,50	0,01	0,04
2010	110.399,38	6.183.843,26	3.459.603,09	0,02	0,03
2011	139.904,40	6.473.224,42	5.114.660,58	0,02	0,03
2012	36.463,25	9.936.396,61	7.846.893,31	0,00	0,00

RPFG: recursos para fines generales

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

El pasivo presenta valores ínfimos, tanto respecto al patrimonio como en función a los ingresos académicos.

Aspectos financieros de corto plazo

Al 31 de diciembre de 2012 el activo corriente es de $ 1.406.340,47, mientras que el pasivo corriente asciende a $ 36.463,25, representando un fondo de maniobra o capital de trabajo neto de $ 1.369.877,22, el cual equivale a un 17% respecto de los recursos para fines generales, pudiéndose evidenciar que en principio la situación financiera es cómoda a esa fecha, teniendo en cuenta el ciclo de operaciones de la Universidad, contando con inversiones transitorias suficientes.

En el cuadro siguiente se expone la evolución del capital de trabajo, donde surgen importantes cambios favorables en los años 2010 y 2012.

Cuadro 3. Evolución del capital de trabajo

Cierre ejercicio	AC	PC	AC/PC
2008	452.376,34	61.271,69	7,38
2009	581.003,95	72.022,80	8,07
2010	1.045.814,77	110.399,38	9,47
2011	1.180.687,57	139.904,40	8,44
2012	1.406.340,47	36.423,25	38,61

AC: activo corriente

PC: pasivo corriente

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

En la información siguiente se muestran los flujos de efectivo operativos (según el estado correspondiente) y los superávit susceptibles de originar el flujo mencionado (considerándose el resultado final sin tomar las amortizaciones).

Cuadro 4. Flujos de efectivo operativos y superávit

Cierre ejercicio	FEO	S+A	FEO/(S+A)
2008	89.067,86	313.840,24	0,28
2009	128.627,61	916.143,56	0,14
2010	900.232,91	861.856,33	1,04
2011	330.988,99	527.724,01	0,63
2012	3.656.825,55	3.721.157,02	0,98

FEO: flujo de efectivo operativo

S+A: superávit + amortizaciones

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

El cuadro anterior muestra que en algunos ejercicios el flujo de efectivo operativo resultó muy inferior al superávit económico sin considerar las amortizaciones. La explicación aparente se encuentra en pagos a proveedores muy por encima de los gastos, lo cual resulta

inconsistente en función a la deuda del ejercicio anterior. Por otra parte, en algunos periodos se observan en el estado de situación patrimonial movimientos en los pasivos financieros, que no se manifiestan en los flujos de efectivo.

En el ejercicio siguiente al 31/12/2012, si bien no se cuenta con la información pertinente, la responsable de la unidad expresa que la situación se habría mantenido, no habiéndose observado razones para que la misma pudiera haber variado significativamente.

Resultados económicos

Si bien el objeto de la Universidad no está basado en la obtención de rentabilidad, sino en la consecución de un fin social, es importante observar el comportamiento de los resultados para verificar la sustentabilidad de la Institución.

Cuadro 5. Evolución del resultado final (superávit/déficit) en los últimos ejercicios económicos

Cierre ejercicio	Superávit
2008	204.080,72
2009	744.550,26
2010	634.718,30
2011	289.381,16
2012	3.463.172,19

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

En el 2011 se produce una caída en los resultados como consecuencia de no haber acompañado los ingresos el incremento de gastos. En el 2012 inciden fuertemente en el superávit las donaciones de terceros, que fueron $2.579.649,90; no obstante también se produce una recuperación importante en los ingresos de la actividad académica.

En el estado de recursos y gastos no hay una buena clasificación de los gastos, ya que en el importe referido al personal, no se encuentran

desagregados los que están afectados a la actividad académica del resto.

En dichos periodos, los componentes del resultado evolucionaron de la manera que se muestra en los dos cuadros siguientes:

Cuadro 6. Evolución de componentes del resultado

Cierre ejercicio	RPFG	RD	GO	RF
2008	868.992,00	607.645,02	-1.259.449,90	-13.106,40
2009	1.722.464,50	1.128.730,80	-2.076.994,38	-29.650,66
2010	3.459.603,09	1.199.145,20	-3.971.713,47	-52.316,52
2011	5.114.660,58	1.326.735,55	-6.100.870,60	-51.144,37
2012	7.846.893,31	3.686.567,71	-7.982.995,51	-87.293,32

RPFG: recursos para fines generales

RD: recursos diversos

GO: gastos operativos

RF: resultados financieros

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

Cuadro 7. Relación ingresos y gastos operativos

Cierre ejercicio	RPFG/GO	%RPFG	%GO
2008	0,69	100%	100%
2009	0,83	198%	165%
2010	0,87	398%	315%
2011	0,84	589%	484%
2012	0,98	903%	634%

Base 2008:100%

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

Como puede observarse en el cuadro precedente, los recursos para fines generales (aranceles de grado, posgrado y cursos de capacitación) han ido incrementando su participación respecto de los gastos

operativos, lo cual – como se manifiesta en las 2 últimas columnas – se debió a un incremento muy superior en los ingresos respecto de los gastos – aumento de 803% frente a 534% - lo que llevó la relación de 0,69 a 0,98. Ello demuestra una evolución favorable, a pesar que no llegan a cubrirse la totalidad de los gastos con los recursos ordinarios, recurriéndose a los ingresos de fuente diversa para compensar la brecha.

Los recursos diversos comprenden convenios especiales (PROSAP, plan estratégico agroalimentario, proyectos de la Unidad de Vinculación Tecnológica), auspicios de terceros (gobierno de Tucumán y otros) y donaciones de terceros o de empresas vinculadas a la Fundación.

La evolución del incremento de ingresos y gastos operativos que se presenta en los cuadros siguientes, permite observar la variación porcentual de dichos flujos a efectos de comparar la adecuación o desajuste de los mismos.

Cuadro 8. Ingresos y gastos operativos

Cierre ejercicio	RPFG	GO
2008	868.992,00	1.259.449,90
2009	1.722,464,50	2.076.994,38
2010	3.459.603,09	3.971.713,47
2011	5.114.660,68	6.100.870,60
2012	7.846.893,31	7.982.995,51

RPFG: Recursos para fines generales

GO: Gastos ordinarios

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

Cuadro 9. Ratio y evolución de ingresos y gastos operativos

Cierre ejercicio	RPFG/GO	%RPFG	%GO
2008	0,69	100%	100%
2009	0,83	198%	165%

Cierre ejercicio	RPFG/GO	%RPFG	%GO
2010	0,87	398%	315%
2011	0,84	589%	484%
2012	0,98	903%	634%

RPFG: Recursos para fines generales
GO: Gastos ordinarios
%RPFG: Evolución de los RPFG en función al periodo base 2008
%GO: Evolución de los GO en función al periodo base 2008
Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

A continuación, se expone la variación del gasto en personal en relación con los recursos para fines generales. Si bien no todo el componente de este gasto es de naturaleza fija, lo es en su gran mayoría, por lo que en la medida que la brecha entre los conceptos mencionados resulte mayor, mejora la flexibilidad en el manejo de los recursos, manifestándose una mejora en el año 2012.

Cuadro 10. Ratio gasto en personal en relación con los recursos para fines generales

Cierre ejercicio	GP	RPFG	GP/RPFG
2008	836.159,33	868.992,00	0,96
2009	1.475.275,76	1.722.464,50	0,86
2010	2.636.603,85	3.459.603,09	0,76
2011	4.301.819,98	5.114.660,88	0,84
2012	5.546.331,86	7.846.893,31	0,71

GP: Gastos en personal
RPFG: Recursos para fines generales
Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

Cuadro 11. Composición de los ingresos totales durante los años 2011 y 2012

Concepto	Ingresos 2012	%2012	Ingresos 2011	%2011
Carreras de grado	7.100.914,50	62%	3.994.742,52	62%
Carreras de posgrado (*)	0,00	0%	509.141,67	8%
Capacitación	745.978,81	6%	610.776,39	9%
Convenios especiales (+)	522.409,00	5%	538.894,00	8%
Auspicios gobierno y vs.	584.508,81	5%	787.841,55	12%
Donaciones	2.579.649,90	22%	0,00	0%

(*): Denominación empleada en los estados contables, a pesar que no se dicta ninguna carrera de posgrado acreditada

(+): Incluye ingresos de la Unidad de Vinculación Tecnológica

Fuente: elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

En relación con el cuadro anterior, se observa que en ambos periodos las carreras de grado aportaron el 62% respecto al total, mientras que el 38% restante tuvo distinta composición.

Cuadro 12. Cantidad de alumnos en carreras de grado y su correlato en los ingresos monetarios

Cierre ejercicio	CAG	IMCG	ECAGREA	EIMCGREA	AIMN
2008	211	706.815			
2009	314	1.120.812	49%	59%	7%
2010	399	2.611.552	27%	133%	83%
2011	526	3.994.743	32%	53%	16%
2012	708	7.100.915	34%	78%	33%

CAG: cantidad de alumnos inscriptos y re-inscriptos en carreras de grado

IMCG: ingresos monetarios en carreras de grado

ECAGREA: evolución de la cantidad de alumnos en carreras de grado, referidos al ejercicio inmediato anterior

EIMCGREA: evolución de los ingresos monetarios en carreras de grado, referidos al ejercicio inmediato anterior

AIMN: aumento porcentual de los ingresos monetarios, netos del incremento de alumnos

Fuente: Informe de Autoevaluación (p. 69) y elaboración propia en base a cifras de los estados contables.

En la información precedente, se muestra el crecimiento de alumnos de grado, cifras que se deben en gran medida al comienzo de nuevas carreras, lo cual también implica mayores costos docentes, evidenciando el cambio de escala que se logra en pocos años, con un incremento a lo largo de los periodos analizados del 235%, con aumentos anuales acumulativos del 49%, 27%, 32% y 34%.

Por otra parte, se observa un crecimiento importante en los ingresos monetarios provenientes de las carreras de grado. Los aumentos acumulativos al cabo de 4 años arrojan un incremento del 900%, con un salto muy fuerte en el año 2010 en donde se logra un aumento anual del 133%.

Finalmente, en la última columna se muestra la variación de lo que paga el alumno (incremento de los ingresos, despejando los cambios en la cantidad de alumnos) en cada año, evidenciándose el incremento importante del año 2010, que fue de un 83%.

Presupuesto

No se ha tenido acceso a un sistema de presupuesto. En ocasión de la visita, se proporcionó una hoja por cada año con las cifras presupuestadas y ejecutadas de los años 2009 a 2012. En la misma no existe una segregación de las erogaciones por finalidades (académica, investigación, extensión, etc.), como así tampoco los superávit o déficit que se generan entre carreras o unidades académicas.

En las planillas mencionadas en el párrafo anterior, no queda claro si han sido confeccionadas con un enfoque económico o financiero. Debido a que, por ejemplo, en algunos casos se contemplan como egresos a las amortizaciones de bienes de uso y en otros las compras de bienes de uso. Lo cual implicó que dicha información no pudiera ser evaluada.

También fue suministrada una hoja, en la que se establecen las proyecciones desde el año 2014 hasta el 2018, donde queda señalado en principio un incremento en la actividad, aunque no se expresa si el

mismo se debe a un aumento real o por previsiones inflacionarias. En los cambios enunciados no se argumentan las bases que se tomaron en cuenta.

Si bien la Institución todavía es de una dimensión pequeña comparada con otras, no debería ocurrir este tratamiento poco claro de trabajar con la información, tanto la proyectada como la ejecutada.

En cuanto a las proyecciones futuras, las carreras no tradicionales, en general no están proporcionando la cantidad de alumnos suficientes para asegurar la sustentabilidad de las mismas. Este hecho no es necesariamente un problema si la Institución tiene claro que el déficit de algunas carreras debería ser cubierto con los superávit de otras o bien con otros ingresos.

En el informe de autoevaluación se expresan las líneas de acción estratégica, donde se manifiesta que se persigue: consolidar el plantel docente, promover el ingreso a nivel de profesores y promover el aumento de las dedicaciones docentes. Estos encomiables objetivos deben tener correlato en las fuentes de ingreso para poder sustentarlos, por lo que deberían planificarse acciones que generen los recursos necesarios y los tiempos posibles para alcanzarlos.

2. Docencia

En este apartado se aborda en primer lugar la estructura académica y la oferta de carreras que tiene la Universidad en la actualidad y se la analiza también a la luz de la propuesta fundacional y lo recogido en el documento 'Plan de Acción' profusamente citado en la autoevaluación y por algunos directivos. Se destaca que la propia Universidad se presenta con la intención de que sus carreras sean innovadoras y pertinentes, y que viene a atender demandas insatisfechas y necesidades de desarrollo local y regional. En cuanto al carácter innovador se dedicará atención a la estructuración horizontal y vertical de los planes de estudios, especialmente a lo que la Institución denomina carácter 'matricial' de su propuesta.

A continuación corresponde considerar las principales características del claustro docente de la Universidad en función del propósito manifestado en su misión y su adecuación a la oferta académica que la expresa, así como a las otras funciones sustantivas de investigación y extensión.

Los indicadores y otros aspectos relacionados con los alumnos merecen especial atención por su impacto en la sustentabilidad del proyecto, y en cuanto permiten valorar a la Institución desde la perspectiva de los destinatarios de su acción educativa de nivel superior. En especial se ha analizado el nivel de deserción y las tasas de graduación. A su vez, los graduados constituyen una voz muy importante para comprender con mayor riqueza el funcionamiento de una institución universitaria.

Organización académica

La Universidad tiene una estructura académica coherente con la misión y los objetivos institucionales que se ha formulado. Desde sus inicios no se ha cubierto el cargo de Secretaría Académica, que se concentra en la persona del Vicerrector, tal como se ha mencionado al

analizar la estructura de gobierno. Teniendo en cuenta la complejidad que conlleva el desarrollo de las dos sedes, la reciente creación de un tercer instituto, y el crecimiento de alumnos y docentes, las autoridades manifestaron la intención de cubrir este cargo, y de hecho en una de las reuniones se presentó a una persona como "pro-secretaria académica" que pensaban podría desempeñar el cargo.

Si bien el número de personal de administración y servicios es pequeño, no se percibe que repercuta negativamente en la atención a los alumnos ni en el funcionamiento académico, que parece ordenado y bien programado.

Como se verá más adelante, el carácter matricial de los planes de estudios exige un esfuerzo de programación importante. Por matricialidad, la Institución entiende la existencia de actividades curriculares comunes entre carreras de la misma Unidad Académica y entre Unidades Académicas. Esta estructura, tal como sostiene la Institución, permite una articulación entre carreras y entre Unidades Académicas (Institutos) y facilita el tránsito de los estudiantes en la Universidad (IA, p.56).

Tanto alumnos como profesores manifestaron que cuando se producen conflictos de horarios y superposiciones, se ha logrado superarlos gracias al trato personalizado, la flexibilidad y el tamaño pequeño de los grupos. La solución de estos conflictos en el futuro podría ser un interrogante de cara al crecimiento de carreras y cantidad de estudiantes. Teniendo en cuenta el carácter innovador de la matricialidad introducida por la USP-T en los planes de estudios de las carreras, y contando ya con los primeros egresados, se recomienda realizar una evaluación integral de los efectos e impactos que en el perfil de los graduados se puedan identificar como atribuibles a esta innovación curricular.

Siguiendo lo informado en la autoevaluación se pasaron revista detallada a los procedimientos académico-administrativos más relevantes, especialmente aquellos que hacen a la integridad del registro

de calificaciones y finalmente a la emisión de títulos. Tanto desde el punto de vista informático como a la custodia de documentación, registro y auditoría de procesos se puede decir que la Universidad cuenta con sistemas adecuados. El personal responsable de estas tareas se mostró preparado y competente para las mismas.

La Universidad se organiza académicamente en Institutos. Éstos están a cargo de un Director y un Consejo de Instituto cuyas funciones y atribuciones se describen en la normativa y son bien conocidos según se pudo comprobar en las reuniones con autoridades, docentes y personal de administración y servicios.

Los Institutos tienen un carácter híbrido en cuanto no se organizan sobre la función de investigación como fueron concebidos en la universidad alemana, sino que se parecen más a los departamentos académicos del modelo anglosajón. El rector y otras autoridades describen a la Universidad en este punto como 'heterodoxa' y en las reuniones con docentes y coordinadores de carreras, muchos de los cuales trabajan en otras universidades de la ciudad, han destacado la diferencia organizativa de la USP-T respecto a las otras instituciones.

El carácter híbrido también se manifiesta en el nombre mismo de cada Instituto, que lejos de expresar solamente una especialidad, articula un campo disciplinar amplio y expresa cierta intencionalidad vinculada a la misión, visión y proyecto institucional de los fundadores de la Universidad.

A continuación se mencionan los Institutos de la USP-T:

- Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad (IDITEC)
- Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura (IESPCu)
- Instituto de Salud y Calidad de Vida (ISyCV)

Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad (IDITEC)

En el informe de autoevaluación se señala que su misión es la formación de recursos humanos con competencias científico-

tecnológicas innovadoras del más alto nivel. En el seno de este Instituto se realizan tareas académicas de pregrado, de grado y de posgrado, y de investigación y desarrollo, en torno de factores tecnológicos que incidan en el desempeño competitivo de las cadenas de valor agroindustrial y en la competitividad territorial.

Por las carreras que ofrece y vínculos institucionales que se han construido, este Instituto se muestra como clave para la inserción de la Universidad en la sociedad, permitiendo la interacción con sectores económicos relevantes de la provincia y de la región, y también ofreciendo a la comunidad cercana opciones de estudio no tradicionales.

El número de alumnos todavía escaso en casi todas las carreras del instituto, plantea dudas sobre si ha logrado o no comunicar adecuadamente a la sociedad el potencial innovador de la propuesta.

El IDITEC además cuenta con investigadores que lo vinculan a reconocidos centros de investigación como la Estación Experimental Obispo Colombres, lo que permite asegurar la sintonía con la realidad local y sus necesidades.

Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura (IESPCu)

En el informe de autoevaluación se señala que su misión es la formación de recursos humanos con competencias socio-políticas y humanísticas del más alto nivel. Para ello, se busca estimular y fortalecer las capacidades de investigación en ciencias sociales, políticas y de promoción y desarrollo de la cultura, en particular, en la región andina.

Entre sus objetivos se mencionan: contribuir al desarrollo económico y social de la región; repensar las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad civil y el significado de conceptos centrales como el de soberanía y autodeterminación; sociedad civil, participación; democracia y estado de derecho; reconocer y analizar el conjunto de elementos de política pública disponibles para los agentes económicos y actores sociales regionales, destinados a la producción y desarrollo de avances tecnológicos, productivos y en la prestación de servicios;

analizar, en el marco de la integración andina y bioceánica de la República Argentina, las oportunidades para las economías regionales.

El IESPCu muestra también desarrollo. Como se pudo comprobar en la reunión con los representantes del medio, del sector estatal y gobierno, la Universidad ha logrado un impacto con los cursos y carreras que ofrece este Instituto. La sede Centro hace más accesible la oferta académica a los alumnos que trabajan en la ciudad que por razones de disponibilidad horaria tendrían dificultades para estudiar en el Campus.

Instituto de Salud y Calidad de Vida (ISyCV)

En el informe de autoevaluación se señala que su misión es la formación de recursos humanos con aptitud, actitud y competencias necesarias para mejorar la calidad de vida de la sociedad en la que se inserta. Para ello, se realizan tareas de docencia, investigación y extensión al medio comunitario.

Se trata del más incipiente de los Institutos, ya que su conformación es muy reciente, al comenzar a dictarse la carrera de Medicina a partir de este año 2014. La ausencia del Director del Instituto durante la visita del CPE por estar cumpliendo tareas para CONEAU en otra ciudad, impidió profundizar en el proyecto, aunque teniendo presente la reciente acreditación de la carrera de Medicina se estima cubierto suficientemente el análisis de esta parte de la Institución.

Según mencionó el Rector y otras autoridades, aunque no se incluyó en la presentación original para solicitar la autorización provisoria de la Universidad, el primer Rector designado albergaba siempre esta intención, aunque no pudo llegar a impulsarla por su repentino fallecimiento.

Las carreras que se dictan en los Institutos están a cargo de un Coordinador de Carrera, elegido por el Consejo de Instituto.

Se mantuvieron reuniones con los coordinadores de carrera que resultaron de interés por la cercanía a las distintas realidades que se viven

en cada una de ellas. Conocen a los docentes y alumnos, muchas veces se ocupan de impulsar el sistema de tutorías que propone el proyecto educativo de la Universidad y en general tienen una dedicación superior a la mayoría de los docentes.

Programación académica

La oferta educativa se brinda en las dos sedes que ya se han mencionado y descripto en la Introducción, el Campus de San Pablo (Departamento de Lules, Tucumán) y la Sede Centro, frente a la Plaza Independencia de la ciudad de San Miguel de Tucumán.

En la actualidad, la programación académica de la USP-T se compone de carreras de pregrado y grado. También cuenta con diplomaturas, programas/cursos de posgrado y con una oferta de formación continua.

En total se ofrecen nueve carreras de grado aprobadas por el Ministerio de Educación, dos carreras de pregrado que se dictan sin articularse con carreras de grado, y otras tres tecnicaturas que se ofrecen como títulos intermedios de carreras de grado. También está pendiente de aprobación una Tecnicatura en Ceremonial, Protocolo y Organización de Eventos que se dicta al presente como diplomatura.

De acuerdo a la información disponible en el programa de seguimiento de CONEAU, la Maestría en Derecho Parlamentario y la Maestría en Política y Gobierno cuentan con dictamen favorable. En ocasión de la visita, las autoridades informaron que se estaba a la espera de la resolución ministerial que reconoce el título en forma provisoria para comenzar su dictado.

En cuanto a la oferta de Formación Continua que depende del Centro de Estudios de Capacitación Continua (CAECC), el informe de autoevaluación menciona algunos cursos impartidos en los dos últimos años, a saber: Diplomatura en Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes; Diplomatura para Mandos Medios; Diplomatura en Seguridad Vial; Implantología Oral; Diplomatura de posgrado en Fideicomisos y Fondos de Inversión; y Cursos de Capacitación con puntaje docente (IA, p. 54).

Cuadro 13. Oferta Académica del Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad

Carrera	Resolución Ministerial	Sede	Nivel	Modalidad
Técnico en Diseño Industrial	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Pregrado	Presencial
Licenciatura en Finanzas	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Licenciatura en Gestión de Empresas Agroindustriales	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Licenciatura en Ciencia y Tecnología de los Alimentos	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Licenciatura en Diseño Industrial	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Licenciatura en Diseño Textil y de Indumentaria (título intermedio Técnico en Diseño Industrial)	R. M. N° 653/12	Campus San Pablo	Grado	Presencial

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de información de la Autoevaluación, Ficha SIEMI y consultas a la página web del Ministerio de Educación.

Cuadro 14. Oferta Académica del Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura

Carrera	Resolución Ministerial	Sede	Nivel	Modalidad
Tecnicatura en Corretaje Inmobiliario	R. M. Nº 1241/12	Sede Centro	Pregrado	Presencial
Tecnicatura en Taquigrafía y Estenotipia	R.M. Nº 1688/11	Sede Centro	Pregrado	Presencial
Técnico Jurídico de Empresas	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Pregrado	Presencial
Diplomatura en Ceremonial, Protocolo y Organización de Eventos	A la espera de su aprobación como tecnicatura	Sede Centro	-	Presencial

Carrera	Resolución Ministerial	Sede	Nivel	Modalidad
Técnico en Desarrollo Social	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Pregrado	Presencial
Analista en Relaciones Internacionales	R. M. N° 543/12		Pregrado	
Abogacía (Cohorte para Empleados Judiciales)	R.M. Nº 0398/08	Sede Centro	Grado	Presencial
Abogacía Ciclo Común	R.M. Nº 0398/08	Sede Centro	Grado	Presencial
Contador Público Nacional	R. M. N°1493/12	Sede Centro	Grado	Presencial
Abogacía: Orientación Empresas y Orientación Política e Integración (Técnico Jurídico de Empresas)	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Lic. en Ciencia Política (título intermedio Técnico en Desarrollo Social)	R.M. Nº 0398/08	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Contador Público Nacional	R. M. N°1493/12	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Lic. en Relaciones Internacionales	R. M. N°543/12	Campus San Pablo	Grado	Presencial
Maestría en Derecho Parlamentario	R.M. en trámite Dictamen favorable de CONEAU. Sesión Nº 358/12			
Maestría en Política y Gobierno	R. M. en trámite. Dictamen favorable de CONEAU. Sesión Nº 391/13			
Curso de Posgrado en Derecho Parlamentario 1ra. Cohorte (2008)	-	Sede Centro	-	Presencial
Curso de Posgrado en Política y Gobierno 1ra. Cohorte (2011)	-	Sede Centro	-	Presencial
Curso de Posgrado en Derecho Empresarial	-	No se informa	-	-

Fuente: Cuadro de elaboración propia a partir de información de la Autoevaluación, Ficha SIEMI y consultas a la página web del Ministerio de Educación.

Cuadro 15. Oferta Académica del Instituto de Salud y Calidad de Vida

Carrera	Resolución Ministerial / Acreditación	Sede	Nivel	Modalidad
Medicina	Dictamen favorable Sesión Nº 391/13. Comenzó a dictarse en abril 2014.	Campus San Pablo	Grado	Presencial

Fuente: Programa de Seguimiento CONEAU. Acreditación de grado.

La carrera de Medicina no estaba prevista en el proyecto institucional inicial. En el año 2013 se presentó ante CONEAU, y obtuvo un dictamen favorable (considerado por la CONEAU durante su Sesión Nº 391 el día 16 de diciembre de 2013). Según se informó en la visita técnica la misma comenzó a dictarse en abril de 2014.

Del mismo modo, la Especialización en Caña de Azúcar, que estaba prevista en el proyecto original, obtuvo en el año 2014 dictamen favorable (considerado por la CONEAU durante su Sesión Nº 398 el 19 de mayo de 2014).

Actualmente se ha presentado para su evaluación, la Especialización en Enseñanza Superior del Diseño y la Maestría en Dirección y Gestión de Empresas.

Con ocasión de las reuniones fue posible indagar sobre situaciones a primera vista llamativas. Uno de esos casos es la situación de la carrera de Licenciatura en Finanzas, con un muy escaso número de alumnos y que se dicta en el campus. La Coordinadora de la carrera señaló que la misma tenía su sentido específico para ser ubicada en el IDITEC y no en el IESPCu, ya que apunta a peculiaridades y necesidades propias de los agronegocios. Al mismo tiempo, comparte una cantidad importante de materias (8) con la carrera de Contador y bastantes más con otras, tal como se describe en el punto siguiente sobre la estructura curricular general y los tres bloques de materias comunes a todas las carreras.

Con respecto al hecho de que el proyecto fundacional mencionaba una larga lista de carreras de posgrado que se pensaban poner en marcha

y que hasta el momento no se han concretado, diversas autoridades manifestaron que en algunos casos se trataba de demoras y en otros se habían descartado al cambiar circunstancias sociales, económicas, de mercado, y también académicas. La Directora de Posgrados informó sobre gran parte de esos proyectos durante la entrevista mantenida con los Pares Evaluadores.

En relación a la oferta académica, es preciso definir con mayor claridad los procesos para la creación de carreras, evitando una proliferación que pueda quitar foco y desperdigar los esfuerzos institucionales. Sobre todo a la luz de la creación de la carrera de Medicina, que no estaba incluida en el proyecto inicial aprobado por CONEAU para la autorización provisoria, se puede revisar con carácter restrictivo el largo listado de otras carreras, especialmente de posgrado que se pretendía iniciar y que no han prosperado hasta el momento.

Por otra parte, es preciso clarificar la tipificación de algunas ofertas académicas, que a veces son identificadas como "posgrados", y que no se corresponde con carreras sino que son cursos sin reconocimiento oficial. Esta clarificación tiene que ser en primer lugar hacia dentro de la Institución y también a los destinatarios, especialmente de los programas que se presentan como "diplomaturas".

Estructura curricular, régimen de cursado y aprobación de asignaturas

Como se mencionó al inicio de esta sección, el proyecto educativo de la USP-T presenta algunos aspectos innovadores.

Frente a la tradicional rigidez de los planes de estudio típicos en nuestro país, la estructura académica adoptada, cuasi departamental, aunque se denominen Institutos, permite numerosos vasos comunicantes entre las carreras, y por tanto la posibilidad de dar una impronta distinta a la experiencia universitaria.

La propuesta curricular de los Planes de Estudio es presentada por la Universidad como de "tipo matricial". Está estructurada por ciclos,

con espacios de formación cultural, instrumental, básica y aplicada.

Dicha estructura fue abordada por el CPE en numerosas reuniones, hasta lograr una comprensión cabal de los alcances prácticos y el efectivo funcionamiento del programa. Como informaron coordinadores de carrera y docentes, han ido realizando progresivos ajustes para atender la diversidad que se da en las aulas por la presencia de alumnos de diferentes carreras, sin descuidar las exigencias mínimas que corresponde aplicar cuando son materias propias de alguna de ellas. La propuesta curricular de la USP-T cuenta con dos Ciclos:

- El Ciclo Básico (de formación básica y básica disciplinaria) de dos o tres años de duración, que pretende garantizar una formación propedéutica. Permite la articulación entre ciclos e, incluso, la circulación del alumno en otras carreras de la Universidad.
- El Ciclo Profesional avanza en la formación profesional específica. Al cabo del trayecto profesional existe un bloque electivo de materias que el alumno selecciona de las asignaturas de la oferta existente. Esta alternativa le permite al alumno centrar el desempeño profesional en un área interdisciplinaria y asumir en forma activa una responsabilidad creciente por su formación.

A su vez, la propuesta curricular incluye tres bloques comunes a todas las carreras:

- Un bloque de formación cultural que profundiza los estudios en:
  - Historia Argentina (propedéutica)
  - Historia Social (propedéutica)
  - Filosofía
  - Lógica
  - Historia del Arte
  - Ecología
- Un bloque de formación instrumental en:
  - Matemática (propedéutica)
  - Castellano (propedéutica)
  - Estadística I
  - Metodología de la Investigación
  - Metodología de la Planificación
  - Protocolo

- Informática I y II (aplicada)
- Inglés I, II y III

- Un Bloque de intensificación.

El IA señala que la oferta académica ha sido formulada a los efectos de permitir a los estudiantes obtener dobles titulaciones y articularse desde el grado con el posgrado a través del ciclo de intensificación.

De la estructura curricular mencionada, surgen actividades curriculares comunes entre carreras de la misma Unidad Académica y entre Unidades Académicas. Esta estructura permite una articulación entre carreras y entre Unidades Académicas (Institutos) y busca facilitar el tránsito de los estudiantes en la Universidad.

En el IA se señala "que el diseño curricular de la Universidad San Pablo-Tucumán prevé la articulación entre la formación de grado y posgrado a través de la alternativa de bloques de intensificación de las carreras de grado que combinan opciones de actividades curriculares atinentes a carreras de posgrado con trabajos de investigación y desarrollo". También se afirma que "las áreas de intensificación se corresponden con las líneas de investigación y desarrollo que llevan adelante cada uno de los Institutos y los alumnos son tutorados por investigadores pertenecientes a ellos" (p. 57). Al respecto, se advierte por un lado que al momento no se dictan carreras de posgrado en la Universidad. Por otra parte, de acuerdo a lo que surgió a lo largo de las reuniones las áreas de intensificación se orientarían más bien a determinadas líneas definidas por los cursos de posgrado en función de las prioridades de los conductores del curso y los tutores.

El cursado de cada asignatura es de tipo presencial, en su mayoría cuatrimestral y algunas de carácter anual, con sistema de regularidad, aprobación de exámenes parciales y posterior examen final.

En ocasión de una las entrevistas realizadas durante la visita, se evidenció cierta informalidad en la conformación de los tribunales examinadores, pues sus integrantes no siempre fueron designados con antelación a la fecha de examen. Esto debería contemplarse con el objeto

de poder presentar recusaciones y excusaciones previas a las mesas de examen.

A partir del año 2008 se aprobó una normativa que establece el régimen de promoción sin examen final, a través de la Resolución Rectoral Nº 061/2008. Este sistema lo adoptaron algunas asignaturas, con resultados satisfactorios.

Para lograr la regularidad y, cuando la naturaleza de las asignaturas lo permite, se brindan opciones de recuperación de pruebas prácticas. Las promociones de los alumnos regulares en las materias pueden ser directas o con examen final.

La evaluación de cada disciplina, durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, realizada por los docentes, se registra en las actas correspondientes, que quedan en resguardo en el Centro Integral de Atención a Alumnos (CIAA).

Por su parte, los estudiantes evalúan aspectos de la enseñanza recibida a través de diferentes canales de participación y expresión. Esta práctica está sistematizada a través de las encuestas que se realizan y cuyos resultados se muestran en la Información Complementaria del IA.

Finalmente, anticipando un tema que se profundizará al hablar de los estudiantes, la propuesta educativa de la USP-T incluye la práctica sistemática de las tutorías. Existen asignaciones horarias y presupuestarias para que los docentes se encuentren semanalmente con la cohorte de alumnos asignada, en un encuentro grupal que puede continuarse o complementarse con sesiones personales. Normalmente el tutor acompaña a la misma cohorte desde el inicio hasta el final de la carrera. Si el grupo es numeroso puede haber más de un tutor para el mismo. Docentes y estudiantes manifestaron satisfacción con este aspecto del modelo educativo.

Tanto la matricialidad de los planes de estudio como la tutoría son aspectos que marcan coherencia con el modelo de campus que propone la Universidad. Con ciertas diferencias y algunas adaptaciones también se aplica en la Sede Centro de la Institución.

Cuerpo académico

Se ha podido verificar la constitución y desarrollo progresivo de un cuerpo docente adecuado para la atención de la oferta académica de la Universidad. Si bien la mayor parte de las dedicaciones son simples con algunas pocas exclusivas, la Institución viene incorporando personal desde su comienzo, y en este aspecto guarda relación con parte del sistema universitario privado argentino.

La Institución señaló que a partir del año 2008 para mejorar la permanencia y estabilidad de los docentes, se aumentaron las dedicaciones de los docentes, en particular de los directores de carrera, de centros o con alguna actividad específica adicional, lo que resultó en un incremento del 10,3% de las dedicaciones exclusivas.

No obstante, para consolidar el modelo de campus, es recomendable mejorar la estabilidad y permanencia de los docentes, para lo cual puede ser conducente continuar incrementando las dedicaciones de los docentes.

Las categorías de los docentes de la USP-T están establecidas en el Estatuto Académico y en la normativa de la Institución.

El personal docente estará integrado por:

- Profesores regulares: se estructuran en tres categorías: Profesores Titulares, Profesores Asociados, Profesores Adjuntos.
- Auxiliares de la docencia: agrupados en categorías conforme lo establezca la normativa universitaria.
- Profesores extraordinarios: agrupados en las siguientes categorías: Profesores Honorarios, Profesores Invitados y Profesores Visitantes.

El Informe de Autoevaluación señala que la cantidad de docentes desde el año 2008, en que sumaban 35, se cuadruplicó en 2010, cuando ese valor alcanzó un total de 133 docentes. Hacia 2012 la cantidad de docentes era de 244.

La forma de designación del personal docente está prevista en el Estatuto Académico. Los docentes pueden ser propuestos por el Director del Instituto de conformidad con las normas reglamentarias sobre incorporación del personal docente y de investigación.

Cuadro 4. Cantidad de docentes según categoría docente y Unidad Académica

Categoría	Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial	Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura	Total
Profesor Titular	3	3	6
Profesor Adjunto	65	90	155
Profesor Invitado	3	4	7
Jefe de Trabajos Prácticos	17	45	62
Ayudante Graduado	4	1	5
Ayudante No Graduado	8	1	9
Total	100	144	244

Fuente: Ficha SIEMI. Dimensión Cuerpo Académico. Punto 1. Designación.

De un total de 244 docentes, 100 se desempeñan en el Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial, mientras que otros 144 lo hacen en el Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura.

En lo que se refiere a la cantidad de profesores según categoría, se observa una mayor concentración de Profesores Adjuntos (155) y Jefes de Trabajos Prácticos (62).

En las reuniones con los directores de Institutos, con los coordinadores de carreras y con los docentes mismos se indagó sobre distintos aspectos del funcionamiento del claustro y la normativa.

Sobre la escasa cantidad de Profesores Titulares, y tal como se informa en el IA, se comentó la exigencia del doctorado para asumir las

categorías superiores de la carrera docente. En ocasión de la entrevista, los docentes se manifestaron de acuerdo con el carácter diferenciador en el largo plazo de esa disposición para la Universidad. Al mismo tiempo valoraron que al tratarse de una universidad más pequeña y joven cuentan con más oportunidades para llevar adelante iniciativas, que una universidad grande y demasiado establecida normalmente no suele permitir.

Cuadro 5. Cantidad de docentes según categoría y titulación máxima

Categoría/ Titulación	Doctor	Magister	Especialista	Grado	Sin titulación	Total
Profesor Titular	3	1	-	1	-	5
Profesor Adjunto	27	41	18	45	-	131
Jefe de Trabajos Prácticos	6	5	15	47	-	73
Ayudante graduado	-	-	1	16	-	17
Profesor invitado / asesor	1	3	3	2	-	9
Ayudante no graduado	-	-	-	-	9	9
Total	37	50	37	111	9	244

Fuente: Ficha SIEMI. Dimensión Cuerpo Académico. Punto 3. Titulación.

En lo que refiere a las titulaciones máximas obtenidas por los docentes, 37 cuentan con título máximo de doctor, 50 título de magister, 37 título de especialista, 111 título de grado y 9 no cuentan aún con titulación de grado.

Como se destaca en el IA, la USP-T ha logrado atraer a su claustro un grupo numeroso de docentes jóvenes y con títulos de posgrado, que no encontraban cabida en otras instituciones de la ciudad.

La Institución apoya la capacitación mediante los cursos y programas que se dan en la misma. Asimismo, la Universidad ha

otorgado becas de posgrado a docentes de la Institución que aún no cuentan con titulación de posgrado. Sin embargo, algunos docentes han manifestado que han tenido que utilizar sus propios recursos para realizar estudios de posgrado. En este sentido, se recomienda fortalecer un sistema de capacitación docente que les permita a los profesores avanzar en su formación de posgrado.

Cuadro 6. Docentes según categoría y dedicación. Año 2012

Dedicación	Total de profesores	Total de auxiliares	Total
Más de una simple	0	0	0
Simple o menor	95	75	170
Semiexclusiva	59	9	68
Más de una semiexclusiva	0	0	0
Exclusiva o mayor	6	0	6
Total	160	84	244

Fuente: Ficha SIEMI. Dimensión Cuerpo Académico. Punto 3. Titulación.

Respecto de las dedicaciones, del total de docentes 170 cuentan con una dedicación simple o menor, 68 con una semiexclusiva, y 6 con una exclusiva. Como se señala al inicio de este apartado, la USP-T no se aleja de la realidad predominante en el sistema nacional, con muy alta proporción de dedicaciones simples. El crecimiento que muestran las dedicaciones semi-exclusivas es una señal positiva para el futuro del modelo de campus que propicia la Universidad. Sin la presencia de docentes y alumnos en el campus se resiente la vida universitaria y el modelo deseado. Según pudo observar el CPE, esa vida en el campus se inicia al mediodía y se prolonga hacia la tarde noche, teniendo las mañanas muy poca actividad, aspecto que resulta un poco llamativo en cuanto al aprovechamiento y optimización del uso de las instalaciones e infraestructura.

Las mayores dedicaciones están directamente relacionadas con la disponibilidad para dedicar tiempo a la investigación, extensión, transferencia, y otros. Si bien el análisis de la actividad de investigación se profundiza en el siguiente capítulo, es pertinente mencionar que dieciocho docentes del cuerpo académico de la Universidad se encuentran adscriptos a organismos de promoción científico-tecnológico, de los cuales 13 pertenecen al Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial y 5 al Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura. Se recomienda en este punto incrementar el número de docentes que participan en proyectos de investigación.

En las reuniones con docentes y coordinadores de carrera se dialogó sobre el procedimiento vigente para la incorporación a la carrera docente en la USP-T. Los comentarios aportados permiten afirmar la consistencia entre la práctica y la normativa vigente. Los mecanismos de selección, permanencia y promoción de los docentes están normados en el Estatuto de la Institución y en resoluciones rectorales. Básicamente, el sistema de admisión docente posee varias etapas, a saber:

- Llamado abierto a presentación de antecedentes: normalmente con un aviso en los diarios locales y en la página web.
- Evaluación de antecedentes (realizada por el área académica).
- Realización de entrevista a los preseleccionados.
- Elección del docente más apto para el cargo.

En la Ficha Institucional se indica que 160 cargos de profesor y 84 cargos de docente auxiliar se han otorgado mediante concurso de antecedentes para cargo efectivo o interino.

En relación a la permanencia y evaluación de los docentes, el IA informa que la Universidad contrata a los docentes por el término de un año, período en el cual es evaluado integralmente. Si la evaluación es satisfactoria la renovación de su cargo docente es automática. Caso

contrario se realiza una reunión de trabajo con el docente en donde se exponen las dificultades detectadas y se establece un plan de trabajo para mejorar los aspectos con problemas. A partir de esto, el docente es monitoreado en un nuevo período, a fin de realizar un seguimiento de su evolución. En los intercambios mantenidos por el CPE con docentes y coordinadores de carreras se señaló que no ha habido inconvenientes mayores en cuanto a la vinculación con los profesores. Los casos de rendimiento insatisfactorio no han sido muchos y en su mayor parte se han resuelto por mutuo acuerdo, y no se ha renovado el contrato. Según lo informado, se da una aceptación pacífica de la metodología aplicada para la evaluación y permanencia en el claustro. De todos modos, se observa que las designaciones anuales sumadas al gran porcentaje de dedicaciones simples de los docentes perjudican sobre todo la actualización académica y la profundización en investigación.

La evaluación del cumplimiento de las funciones de los docentes se realiza a través de diferentes mecanismos:

- Informe de coordinadores de carrera.
- Informe de secretarías de Institutos.
- Informe de tutorías.
- Encuestas realizadas a los estudiantes (se evalúan diferentes aspectos del desempeño docente, tales como contenidos del programa, organización de la materia, capacidad de transmisión de conocimientos docentes, métodos de enseñanza, asistencia y puntualidad entre otros).

Los alumnos mencionaron en la reunión que a través del tutor encargado de su cohorte podían transmitir sus opiniones con respecto al desempeño de los docentes, y que normalmente se reflejaba en cambios y mejoras. Teniendo en cuenta el tamaño reducido de los grupos y la cercanía de las autoridades al estudiantado, se puede afirmar que se facilita el necesario ajuste y las correcciones oportunas para el mejor funcionamiento de las aulas.

Desde la perspectiva institucional se le asigna importancia al cumplimiento de las pautas acordadas, especialmente en lo que hace a la puntualidad en el horario y en la carga en el sistema de las calificaciones y otros requisitos que deben cumplir los alumnos para regularizar y poder rendir las asignaturas.

Alumnos

De acuerdo con lo informado en la Ficha Institucional SIEMI, en el año 2012 fueron 309 los ingresantes, 638 los alumnos y 19 los egresados. Asimismo, el total de ingresantes durante el período 2008-2012 fue de 1.203.

El ingreso de los alumnos a la Institución se rige por las normas y demás disposiciones legales dispuestas en el Estatuto de la Universidad (Art. 42 del Estatuto Académico).

La Universidad tiene una política integral de ingreso de los estudiantes. Se contempla el dictado de un Curso de Iniciación a la Vida Universitaria o Curso Preuniversitario. El curso tiene una carga horaria de 30 horas reloj. Comprende actividades de ambientación, introducción y nivelación en disciplinas específicas. Según manifestaron las autoridades y docentes, parece necesario ampliar y mejorar este curso para facilitar la transición entre un nivel secundario de bajo nivel de exigencia hacia la educación de alta calidad que pretende la Universidad, para la cual no están habitualmente preparados los alumnos.

En la reunión con los estudiantes, los alumnos más avanzados sostuvieron que una gran parte de la deserción en los primeros años se podía explicar por la comprobación del nivel de exigencia que había en las carreras.

Particularmente pertinente es este punto a la luz de la apertura de la carrera de Medicina, que en la Universidad Nacional de Tucumán se caracteriza por un difícil examen de ingreso con un cupo de plazas muy acotado para la cantidad de candidatos que se presenta. Según comentó la sub-directora del Instituto, se pretende que el ingreso a la

USP-T sea igualmente competitivo y que no se lo considere como una "segunda opción".

En lo que hace al perfil socioeconómico de los estudiantes, el IA señala que el 56% de los alumnos provienen de institutos secundarios privados, el 14% de institutos secundarios estatales, mientras que un 30% no ha sido definido. Existe una afluencia mayoritaria de estudiantes de la provincia de Tucumán, seguida por otras provincias del NOA y el resto del país.

Se recomienda mejorar las tareas de difusión para alcanzar un número de estudiantes que permita aprovechar el modelo educativo del campus que propone la USP-T.

Se presentan a continuación los datos sobre alumnos e ingresantes de los dos institutos que funcionan desde el inicio de la Universidad, así como el total de la Institución.

Cuadro 7. Ingresantes, Alumnos y Egresados por año en el Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial (carreras de grado y pregrado)

Unidad Académica: Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial			
Año	Ingresantes	Alumnos	Egresados
2012	88	331	12
2011	103	281	5
2010	95	228	0
2009	81	188	0
2008	141	141	0

Fuente Ficha SIEMI. Dimensión Alumnos y graduados. Punto 2. Alumnos.

Cuadro 8. Ingresantes, Alumnos y Egresados por año en el Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura (carreras de grado y pregrado)

Unidad Académica: Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura			
Año	Ingresantes	Alumnos	Egresados
2012	221	307	7
2011	160	189	0
2010	180	274	0
2009	64	126	0
2008	70	70	0

Fuente: Ficha SIEMI. Dimensión Alumnos y graduados. Punto 2. Alumnos.

Cuadro 9. Ingresantes, Alumnos y Egresados por año en la Universidad (carreras de grado y pregrado)

Total Universidad			
Año	Ingresantes	Alumnos	Egresados
2012	309	638	19
2011	263	470	5
2010	275	502	0
2009	145	314	0
2008	211	211	0

Fuente: Ficha SIEMI. Dimensión Alumnos y graduados. Punto 2. Alumnos.

Llama la atención la disminución en el número de alumnos del año 2010 al 2011 a pesar de contar con una cantidad de ingresantes muy similar. Al observar los datos abiertos por Institutos se advierte que la variación se origina en el IESPCu. Preguntadas las autoridades por estas variaciones en el número de estudiantes las atribuyeron

al "impacto económico" de la crisis y el deterioro de las condiciones socioeconómicas de la población.

El Informe de Autoevaluación (p. 74, tabla 3.3.3.2) señala que la deserción promedio para el primer año alcanza un 20%. Sin embargo este dato parece limitarse a las carreras de grado y al ingreso del año 2008, ya que en los años siguientes la deserción parece significativamente mayor en este grupo de carreras: 40% en la cohorte 2009, 30% en la cohorte 2010 y 36% en la cohorte 2011. Al tercer año, este valor asciende alrededor del 35%, entre desgranamiento y deserción. Por otra parte, cabe señalar que se observan inconsistencias entre esta información vertida en el Informe de Autoevaluación y la que surge de la Ficha Institucional SIEMI.

Cuadro 10. Desgranamiento general de las carreras de grado de la USP-T, al año 2012 (cantidad de alumnos)

Cohorte/Año	2008	2009	2010	2011	2012
Cohorte 2008	211	169	125	120	99
Cohorte 2009	-	145	88	76	67
Cohorte 2010	-	-	207	146	127
Cohorte 2011	-	-	-	184	118

Fuente: Informe de Autoevaluación, p. 74.

Teniendo en cuenta el tamaño reducido de la Institución y la facilidad para acceder al universo de estudiantes, se echa de menos un análisis más profundo de las causas de deserción, y una medición más precisa de la misma. Atribuir todo al impacto de la situación socioeconómica parece una explicación simplista que impide el análisis de otros factores.

Como ya se ha mencionado en los apartados sobre docencia y gestión académica, la USP-T cuenta con un sistema de tutoría y acompañamiento académico que es valorado por los estudiantes y también por los coordinadores de carreras y los docentes que cumplen esa función. Esta

educación personalizada permite hacer un seguimiento más cercano de los alumnos, y por los comentarios recogidos en las reuniones con docentes y estudiantes, ha facilitado resolver favorablemente situaciones que de otro modo hubieran terminado en una deserción.

Sin embargo, no hay una información sistemática sobre las causas de deserción, la relación con el rendimiento académico, las diferencias entre las carreras, el impacto del perfil socioeconómico si fuera diferente entre las mismas, etc.

Por lo tanto, más allá de la importancia de la tutoría, no se han observado políticas institucionales para aumentar la retención y la graduación. Se podría facilitar el seguimiento del rendimiento académico por parte de cada tutor, organizar actividades remediales o cursos de apoyo en asignaturas troncales que se puedan identificar como causantes de los retrasos en la cursada y muchas veces de la potencial deserción.

Si bien la Universidad cuenta con un programa de becas ambicioso, su reducida dimensión por el momento, aparentemente no alcanza a paliar todos los factores que pueden estar impactando en un nivel de deserción que es alto para una Institución de gestión privada, aunque como se dice en el IA sea similar al conjunto del sistema. Si se tiene en cuenta que el 95% de los ingresos provienen de las matrículas de los alumnos, su pronta deserción impacta negativamente en la sustentabilidad institucional.

Un nivel alto de deserción también compromete aspectos del modelo de campus, aunque no se cuenta con información para comparar si se dan diferencias entre las sedes en cuanto al nivel de retención.

La Universidad, como parte de su política institucional, ofrece un plan de becas. En el año 2011, la USP-T puso en marcha un programa de ayuda financiera: "Universidad para todos", cuyo objetivo final es el acceso a la USP-T de todos aquellos aspirantes a las carreras cuya situación económica represente una dificultad. Otro tipo de becas son las Becas de Los Balcanes y Beca San Pablo, esta última con una reducción del 80% sobre matrícula y cuotas.

En el período 2011-2012, se otorgaron becas al mérito, en el marco del convenio con La Compañía Azucarera Los Balcanes S.A., sociedad que conforma el grupo empresario que impulsa a la Institución. Estas becas consisten en la reducción al 50% de las cuotas mensuales. Sobre esta base, se otorgaron 46 (cuarenta y seis) becas desde el año 2008.

Por otro lado, la Universidad a través de un convenio con el Banco Santander Río, ofrece un premio estímulo al mejor egresado. En el año 2012 se otorgó el primer premio al estudiante con mayor promedio.

A nivel de posgrado, se han otorgado dos becas para la realización de programas de posgrado.

El clima que se percibió entre los estudiantes fue positivo, con una actitud moderada a la hora de señalar posibles mejoras que podría encarar la Institución. En la reunión mantenida con los estudiantes de grado, un grupo se identificó como miembros de la "agrupación de estudiantes", porque como aclararon no se trata de un "centro", tal como se entiende típicamente esto en las universidades nacionales. Están funcionando desde hace pocos meses y en su mayor parte pertenecen a las carreras de relaciones internacionales y ciencia política. Manifestaron que tenían varias iniciativas en marcha, entre ellas formar algunas comisiones específicas, por ejemplo de deportes, ya que es escasa la actividad deportiva a pesar de disponer de un predio amplio y cómodo. Otro punto de mejora que comentaron algunos alumnos está relacionado con las pasantías y prácticas profesionales. En varias carreras identificaron este tema como una ventaja comparativa de USP-T, mientras que en relaciones internacionales por ejemplo, estaba costando encontrar buenas oportunidades en la ciudad.

Respecto de los requisitos de graduación, los alumnos tienen derecho a recibir su Título o Certificado de Aprobación de Estudios cuando cumplen los siguientes requisitos:

1. Haber aprobado todas de las asignaturas y demás obligaciones académicas que componen el plan de estudios de una carrera ya sea de grado, de posgrado o Programa especial.

2. Haber aprobado su trabajo monográfico final, trabajo de integración final, tesis, internado, pasantía, u otro establecido, cuando alguno de estos se encuentre incluido en el plan de estudios de la carrera o programa de que se trate.
3. Haber cumplido con las normas académicas, arancelarias, éticas, disciplinarias y otras que regulan las actividades en esta Universidad.

En el Certificado Analítico de Estudios se incluirán la Calificación Promedio y la Calificación Promedio Ponderada obtenidas por el estudiante en la carrera.

La Universidad, a la vez que califica, ordena por mérito las calificaciones de los alumnos que se han graduado en el período comprendido entre el 1 de junio de cada año y el 31 de mayo del año siguiente.

El IA señala en relación con los egresados que en el año 2011 se registraron los cinco primeros egresados de carreras de grado, a los que se sumaron 20 en el año 2012, incluyendo dos con título intermedio correspondientes a Técnico en Desarrollo Social. Estos resultados no se ajustan exactamente a los de la Ficha SIEMI, donde se señala que los egresados en 2012 fueron 19. En adición, se agregan 7 egresados más de pregrado en 2012, que corresponden a la Tecnicatura en Corretaje Inmobiliario, totalizan 32 egresados.

Según el IA (p. 71), la tasa de graduación para el año 2012 en la USP-T fue del 34,61%. La tasa de graduación fue medida como la relación porcentual entre el número de alumnos egresados con respecto al número de alumnos ingresantes por carrera en la que hubo egresados, para el año 2012. Esta metodología para medir la tasa de graduación no parece precisa ni apropiada para una institución privada y pequeña. Podría serlo en una universidad con carreras suficientemente asentadas y antiguas, que permitieran tomar el número de inscriptos nuevos como un dato estable que facilite la comparación y permita un cálculo rápido y fácil. Sin embargo, no parece ser el caso de la USP-T en tanto se trata

de una Universidad muy joven, con carreras nuevas en la región, con niveles de ingresantes fluctuantes, etc.

Por el contrario, teniendo en cuenta los pocos años de funcionamiento de la Universidad, el hecho de que están finalizando su cursada y egresando las primeras cohortes de casi todas las carreras, y de que se dispone de sistemas informáticos y registros de los alumnos, sería más razonable que la Institución aprovechara estas circunstancias para llevar un seguimiento preciso y detallado de los niveles de graduación, así como las causas del desgranamiento y deserción, como se mencionó anteriormente.

Estas mismas circunstancias favorables (tamaño reducido y disponibilidad de información) deberían permitir un cálculo más preciso de la duración real de las carreras, ya que la comparación que se presenta en el IA es demasiado vaga y no permite extraer conclusiones. Se ha de tener también en cuenta que es muy bajo el número de graduados.

Según el IA, la USP-T cuenta con un Centro de Egresados a los que denominan como "alumni". El centro tiene a su cargo el mantener el contacto vivo con los graduados. Se realiza un monitoreo permanente de la inserción de los graduados en el medio laboral, para lo cual se prevé como acción complementaria, una articulación estrecha con los colegios profesionales, de hecho en la reunión con representantes del medio estuvieron presentes integrantes del Colegio Profesional de Ciencias Económicas.

La Universidad informa que aproximadamente el 35% de los egresados en 2011-2012 se han incorporado como docentes a la propia Institución, mientras que el resto ha ingresado al circuito laboral, demostrando aptitudes y competencias adecuadas a la profesión para la que se prepararon con la carrera estudiada en la USP-T.

La reunión del CPE con los graduados tuvo una nutrida asistencia, con una respuesta comprometida y entusiasta. Los graduados que asistieron mostraron un fuerte compromiso institucional y una sana identificación.

3. Investigación

Desde la definición de finalidades y objetivos fijados por el Estatuto Académico de la Universidad San Pablo–Tucumán, queda planteado, en términos generales, el compromiso de la Institución en "generación y comunicación de conocimientos" en un "clima de libertad, justicia y solidaridad", así como el "logro de una formación interdisciplinaria dirigida a la integración del saber, desarrollo de actitudes y aptitudes innovadoras" y "una capacitación científica dirigida a la Región Noroeste Argentino", entre otros aspectos.

En lo que se refiere a los objetivos, este documento se centra en "contribuir a que las empresas con que se vincule, se inserten y compitan eficazmente", que las "comunidades y regiones se desarrollen y conviertan en las economías cada vez más exigentes", así también como construir un espacio calificado en determinados "nichos de la formación e investigación superior" orientando claramente sus "funciones básicas bajo la perspectiva estratégica de los desarrollos y una actitud de emprendimiento".

Dentro de este marco normativo general, la creación de la USP-T incluye a la "Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura" (Art. 4º del Estatuto mencionado) como parte de su estructura, la que tendrá la "misión de asistir y asesorar en la planificación, programación, coordinación y gestión de la evaluación de las actividades de investigación y desarrollo, así como la de extensión", agregando que tendrá las funciones de "coordinar los programas de investigación, proponer cambios a las políticas científicas, implementar políticas de extensión universitaria y supervisar las acciones de la Unidad de Vinculación Tecnológica".

En este mismo documento fundacional, se dispone (Art. 20) la conformación de los que serán los pilares de la actividad académica, los "Institutos que desarrollan las actividades de docencia, investigación y extensión" donde confluye el personal docente, de investigación y administrativo de la Universidad y que, como ya se ha mencionado

previamente, son tres: el Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura , el Instituto de Desarrollo e Innovación Tecnológica para la Competitividad Territorial, establecidos en el mismo documento, a los que se ha incorporado el Instituto de Salud y Calidad de Vida de reciente creación.

Las actividades de investigación

Como se evidencia en la asignación financiera efectuada en cada ejercicio que, aunque no muy significativa ya que sólo representaba el 1,77% de los recursos de la Universidad al año 2010 (IA, p. 111), permite reconocer que existe interés por marcar una cierta evolución.

En este sentido, se señala que en el año 2008 se completaron tres proyectos y otros cuatro continuaban en ejecución (Informe Anual 2008). Si bien no se contaba con la designación del Secretario de Investigación, Desarrollo y Cultura, al año siguiente se fue definiendo el Sistema de Investigación de la USP-T, los responsables de publicaciones, el Comité Editorial y la creación de los Centros de Investigación, por Resolución Rectoral Nº 102/09, hechos que le fueran confiriendo a la Universidad, una actividad formal, más eficiente y ordenada.

En el Informe Anual 2009, se observa un incremento en la cantidad de Proyectos de Investigación, alcanzando éstos el total de seis, que abordan diferentes temas locales y regionales. En cambio, en el Informe del año 2010, la cantidad de proyectos en desarrollo se redujo a cuatro, volviendo a incrementarse en el ciclo lectivo 2011 con trece PI, mientras que en el 2012 se mantuvo en la misma cifra que el año anterior, siempre de acuerdo a los informes anuales evaluados por la CONEAU.

Cabe señalar que la mayoría de los proyectos que se desarrollaron desde la creación de la USP-T han sido financiados por la propia Institución, resultando todavía, como se anticipara, escasos en relación a la importancia que se le debe asignar a la investigación universitaria como complemento de las otras funciones, pero contando, de todas maneras, con el aporte significativo y predisposición de su propio plantel

de docentes-investigadores con el apoyo de los investigadores invitados y alumnos. La Institución sostiene que el número de docentes que participan en proyectos de investigación y que participan en extensión ha venido incrementándose, particularmente en el último período, con un 35% de aumento de docentes que participan en estas actividades. La disposición de brindar becas otorgadas por la propia Universidad a los estudiantes que participan en los mencionados Proyectos de Investigación, demuestra la voluntad de iniciar la formación temprana de los mismos y la incorporación de cuadros noveles en esta Institución. Al respecto, se recomienda reforzar esta iniciativa.

Cuadro 11. Participación de los Investigadores y alumnos en los PI

Año	Docentes - investigadores	Invitados	Alumnos
2010	41	11	32
2011	44	11	32
2012	25	8	15
2013	42	5	22

Fuente: Memorias Anuales e Informe Anual 2013 proporcionado por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura.

Si bien los tres Institutos mencionados precedentemente cuentan con atribuciones establecidas en el Estatuto Académico sobre la dimensión bajo análisis, sus integrantes han señalado que la actividad de investigación se canaliza fundamentalmente hacia la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura, postergando así la relación interdisciplinaria que se produce naturalmente dentro de cada Instituto donde confluyen las diferentes carreras y las actividades de investigación, extensión y transferencia practicadas por los mismos integrantes.

Como surge del mencionado Informe de Autoevaluación, de la información facilitada en la visita y de las entrevistas realizadas, la USP-T cuenta con los siguientes Centros de Investigación que se rigen por la Resolución Rectoral Nº 102/09 y que están abocados a problemáticas diversas: Centro de Tecnología Aplicada en Caña de Azúcar (Resolución

Rectoral N° 257/2011), Centro de Estudios Legislativos (Resolución Rectoral N° 115/09 y 044/2011), Centro de Estudios de Educación Superior (Resolución Rectoral N° 131/09), Centro de Estudios Interdisciplinarios (Resolución Rectoral N° 069/12), Centro de Estudios de Género (Resolución Rectoral Nº 128/13), Centro de Estudios de Investigaciones Legales en Bioderechos, Derechos Intelectuales, Industriales y Biotecnológicos (Resolución Rectoral Nº 270/13), Centro de Diseño, Estrategia y Creatividad (Resolución Rectoral Nº 883/13) y Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Derechos Humanos (Resolución Rectoral Nº 767/13). En ellos se concentran los proyectos ejecutados por los docentes-investigadores que, en términos generales, reportan a la Secretaría citada precedentemente y, por su intermedio, a las autoridades de la Institución y están regidos por un Reglamento de Creación de Centros de Investigación contenido en la resolución de creación de los mismos.

Sin embargo, para el cumplimiento de la función asignada a la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura, se asigna una sola persona suficientemente capacitada para tal fin pero con dedicación algo limitada y con escaso apoyo administrativo y técnico para el desarrollo de esas responsabilidades[6].

Es de destacar que el Sistema de Investigación promovido por la USP-T desde el año 2010, tiende a fortalecerse en su propio ámbito con el mecanismo de las convocatorias para la financiación de los Programas de Investigación entre sus claustros. Como por ejemplo la realizada en el año 2013 donde se definen las "líneas prioritarias" por Instituto: para el IESPCu propone desarrollar las temáticas de Derecho Parlamentario, Política y Gobierno y Derecho Empresarial; para el IDITEC temas como procesamiento y calidad de alimentos, sustentabilidad de los sistemas, innovaciones en diseño industrial, textil y de indumentarias y finanzas; para el ISyCV, relacionadas con la mejora de la salud y calidad de vida

6 Con posterioridad a la visita, se informa que se ha asignado presupuesto adicional para un asistente técnico-administrativo que apoye el trabajo de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura.

de la población y para los Proyectos Educativos (EDU) temas como educación superior universitaria y educación a distancia.

Estas prioridades posibilitarían orientar la transversabilidad e interdisciplinariedad en los respectivos Institutos o entre ellos, desarrollando investigaciones temáticas antes que disciplinarias y potenciando a la vez la transferencia de nuevos conocimientos a las otras actividades que allí se coordinan e implementan.

La financiación de los PI depende de categorías y modalidades de los mismos, como se define en la convocatoria (Resolución Rectoral 528/12): Categoría: I – IESPCu, Categoría II- IDITEC, Categoría III- ISyCV y Categoría IV- EDU; luego se definen por modalidades: Tipo A: equipos integrados por hasta 4 personas con un Profesor Adjunto como director del Proyecto; Tipo B, también integrado por 4 personas, con un investigador con categoría de Jefe de Trabajos Prácticos a cargo de la dirección.

Esta actividad que desarrolla la USP-T a través de sus cuerpos docentes-investigadores y estudiantes tiende a estabilizarse en su crecimiento, según la secuencia de datos que se ha podido recabar en las convocatorias anuales. Sin embargo, en la reunión con investigadores surgió que el plantel de docentes jóvenes podría ver limitada la expansión de la actividad, salvo que se asocien sus integrantes en la búsqueda de financiación externa que estimule su dedicación, especialización y crecimiento investigativo[7].

Aunque no se ha podido verificar en la documentación recibida la vinculación de los temas de Tesis y Tesinas de Graduación (Resolución Rectoral Nº 106/2013) con las estrategias, temas, equipos y Proyectos de Investigación de la USP-T, la Universidad señala con posterioridad a la visita que la integración de los proyectos de investigación con el grado y el posgrado y con los Centros y clínicas es un trabajo constante de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura. Como prueba de ello

7 Con posterioridad a la visita, la Universidad señala que ha firmado convenios con agencias de financiación nacional e internacional a fin de fortalecer vínculos, y que pretende buscar fuentes de financiación alternativas de proyectos.

se mencionan los proyectos que se ejecutan en relación directa con el tema de tesinas de grado, tales como: "Fermentación del jugo y mosto de arándanos (*Vaccinium ericaceae*) para obtener una bebida alcohólica". Otro ejemplo de integración de la investigación con los Centros y Clínicas son los proyectos que lleva adelante el Centro de Violencia de Género: "Violencia en la atención sanitaria de las mujeres. Derechos Humanos y enfoque de género" y "Violencia simbólica y estereotipos sexistas. Impacto en la salud sexual, reproductiva y no-reproductiva de las mujeres". También ha contribuido la Clínica de RI y CP con su proyecto "Análisis y propuestas de políticas públicas educativas en la Comuna de San Pablo y Alrededores". Por su parte, el Proyecto "La incorporación de los estudios del multiculturalismo en la Universidad de San Pablo Tucumán. Consecuencias para la calidad académica" y el Centro Interdisciplinario sobre Estudios de Derechos Humanos trabajan conjuntamente y han realizado diversas actividades, entre las que destacan la actividad "Diseño Universal, Accesibilidad y Derechos de las Personas con Discapacidad: taller de promoción de derechos".

Al respecto, se considera que debiera continuarse y fortalecerse esta articulación de las líneas y proyectos de investigación con las tesis y tesinas.

Las cifras consignadas en el Informe de Autoevaluación señalan que, desde la primera convocatoria del año 2010 hasta diciembre de 2012, se habían ejecutado 32 proyectos de investigación, dato interesante que debe ser valorado en una Institución nueva como la que se analiza a fin de considerar la evolución de la operatoria.

A partir de la sanción de la Resolución Rectoral Nº 536/2012 se aprueba el formulario de "Informe Final-Anual de Proyectos de Investigación 2012" que solicita en el punto 7 una serie de datos sobre "Producción Científica", a saber: "los trabajos completos producidos, libros/capítulos de libros, artículos de revistas, comunicaciones a congresos, contratos, propiedad intelectual/industrial, transferencias y formación de recursos humanos", entre otros datos. A partir de esta

información, se podría llevar adelante un seguimiento estadístico de la producción de los mismos, que contribuiría significativamente y que no se ha podido verificar en la documentación proporcionada.

En las convocatorias, como la aprobada por Resolución Rectoral Nº 428/12, se especifican los temas prioritarios, los procedimientos de admisión, los montos a ser asignados por proyectos y la evaluación por parte de comisiones ad-hoc, entre otros aspectos. Por otra parte, el sistema de aprobación de informes anuales cuenta con mecanismos de evaluación que estipulan la incorporación de investigadores externos, con el objeto de brindar mayor seriedad y excelencia a los procesos respectivos.

Recientemente, uno de sus integrantes ha obtenido una beca de CONICET pasando a ser el primero de los recursos humanos que se vincula individualmente con los organismos nacionales de financiación, ya que no hay otras actividades que se sustenten con este tipo de recursos oficiales.

Si bien la cantidad de proyectos, de investigadores y estudiantes parece ser modesta, el reconocimiento y estímulo para nuevos recursos humanos aplicados a la dimensión investigadora y a los fondos propios asignados a la misma, demuestran que no se ha perdido interés en contar con profesionales capacitados para poder competir en la obtención de otros recursos, acreditaciones y vinculaciones interuniversitarias con fondos nacionales e internacionales cuyas convocatorias son frecuentes y estimulantes.

No obstante, el hecho de convocarse a proyectos anuales y no por plazos más extensos y la escasa asignación financiera o de financiación externa, limitan las posibilidades de las investigaciones.

Difusión

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es el interés de los investigadores en dar difusión y visibilidad a sus producciones, motivando a los claustros a participar en las actividades que promueve la USP-T en el interesante evento público que se denomina "Octubre

Tecnológico", con actividades convocantes a actores universitarios y extrauniversitarios, donde se hacen públicas las presentaciones, exposiciones e intercambio de experiencias sobre las actividades desarrolladas en materia de docencia, investigación y extensión. También participan del evento disertantes y empresas invitadas. Las actividades se llevan a cabo en la sede del Rectorado en pleno centro de la ciudad de Tucumán.

Reforzando esta línea de difusión e interacción con el medio, la Fundación para el Desarrollo ha adquirido un edificio muy céntrico (antiguo Hotel Plaza), el que está siendo refaccionado, para ampliar la capacidad de convocatoria para el dictado de cursos, y la realización de actos y conferencias.

Por otra parte, y si bien se denota un interés de la USP-T en promover la difusión de los trabajos de investigación que se vienen realizando desde el año 2008, esta actividad resulta todavía algo limitada, especialmente en lo referido a eventos y publicaciones de alcance nacional e internacional.

En las entrevistas realizadas se ha podido corroborar lo señalado en el Informe de Autoevaluación donde se destaca el interés por incrementar la actividad de la Editorial de la USP-T. En dicha ocasión se presentó al CPE cuatro libros sobre diferentes temáticas publicadas por la Institución: *Cambio Climático y Régimen Económico-Financiero de los Recursos Naturales* de Anjtonie Embid Irujo y Adolfo A. Iriarte Yanicelli, *Radiografía Universal de la Infamia, Viñetas sobre el estado del mundo en nuestro tiempo* de Carlos Escudé y Macarena Sabio Mioni, *Jaque a la Reina. Salud, Autonomía y Libertad Reproductiva en Tucumán* de Soledad Deza, Alejandra Iriarte y Mariana S. Álvarez, y *La homologación judicial le otorga al convenio de mayorías el rango de concordato* de Francisco Junyent Bas.

También se debe señalar la importancia que adquieren las dos Revistas Científicas, una del Instituto de Desarrollo e Innovación

Tecnológica y la otra del Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura, creadas por Resolución Rectoral Nº 472/12, en su versión impresa y digital, las que marcan la voluntad de difundir y visibilizar la producción científica de ambos Institutos. Cabe destacar que, por otra parte, además de las diferentes publicaciones propias, se informa sobre la publicación de un capítulo de un libro de nivel internacional y otras seis publicaciones y exposiciones en eventos variados, incluyendo la participación de estudiantes en las mismas (IA, p. 105-108).

Otra interesante información recibida en forma complementaria se refiere al "Plan Operativo Anual de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura 2014" donde se definen funciones y objetivos generales y específicos y se plantean las actividades de investigación, extensión y transferencia, así como los recursos destinados a esta dimensión, entre otros aspectos.

4. Extensión

De la misma forma que la Universidad San Pablo-Tucumán define la dimensión Investigación, en el Estatuto Académico, la dimensión de Extensión también se encuentra dentro de las Finalidades y Objetivos de la Institución y, más específicamente, dentro de las Misiones de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura (Art. Nº 4 del Estatuto), donde se indica en el inciso c) "Implementar las políticas de extensión universitaria diseñadas por el Señor Rector en consulta con el Consejo Superior Académico", y en el inciso d) "Supervisar las acciones de la Unidad de Vinculación Tecnológica", entre otros aspectos.

La importante cantidad de actividades de extensión que inclusive precedieron a la creación de la propia USP-T, están siendo coordinadas y supervisadas por el Secretario Académico, que a su vez es Vicerrector de la Institución, contando con escaso apoyo administrativo y técnico. La reciente colaboración de una profesional en la Secretaría Académica en calidad de "pro-Secretaria Académica" tiende a fortalecer esta

parte de la organización y posibilitaría un seguimiento efectivo de las actividades específicas[8].

Los Institutos y sus Consejos de Profesores, creados en el mismo Estatuto (Art. Nº 25), también tienen entre sus responsabilidades desarrollar, elaborar y evaluar las actividades de extensión de cada Instituto, aunque en el Informe de Autoevaluación no se refleja expresamente la participación que efectivamente y de diversas maneras, realizan sus integrantes en esta importante dimensión. Por otra parte, los Centros de Investigación plantean sus objetivos de participación en extensión universitaria sin que tampoco quede reflejado en el citado Informe cuáles fueron los mecanismos, ni los resultados de las actividades de extensión.

Lo cierto es que, de acuerdo a las visitas y consultas efectuadas, así como la documentación adicional que fuera facilitada por los diferentes actores, propios y externos a la Institución, resulta significativa la cantidad y variedad de las actividades de extensión que desarrolla la USP-T en forma de cursos, convenios, programas, exposiciones, talleres, premiaciones, presentaciones, transferencias, desfiles, etc., aunque la información no se encuentre suficientemente sistematizada.

De esta manera, la función Extensión incluye un abanico de actividades que, para su mejor comprensión se clasifican por actividad, en el Informe de Autoevaluación (p. 115): "la producción de tecnología; la formación de RRHH, en distintos estratos educativos; la transferencia de la tecnología generada y la transferencia de las investigaciones realizadas".

8 Como avance en el área, la Institución informa luego de la visita, la designación de una Directora de Extensión que tendrá a su cargo la organización y coordinación de actividades específicas, la definición de indicadores para el área Extensión y transferencia y la evaluación de todas las actividades, a fin de hacer más eficiente esta función, además de contar con un registro acorde con las múltiples tareas que la Universidad desarrolla.

Las actividades de extensión

La USP-T ha promovido, como actividades de extensión, una numerosa cantidad de cursos de posgrado, diplomaturas, cursos de capacitación y actualización desarrollados en su sede del campus y en el centro de la ciudad de Tucumán. Si bien no se han podido constatar estadísticas depuradas en relación a la cantidad de participantes en los distintos eventos y otros resultados de la actividad, se pueden reconocer las cifras generales que fueran proporcionadas personalmente por la Secretaría Académica a los pares evaluadores donde, por ejemplo, en su "Registro de Certificados", enumerados correlativamente, figuran en su "Tomo II, folio CC" la numeración del "Certificado Nº 10.909/E", cifra que demuestra la importante productividad probada desde el año 2008.

En este sentido, las mismas personas que participaron en la reunión de actores privados externos, reconocieron la cifra de participantes de diferentes gremios, Cámara de Diputados de la Provincia, Superior Tribunal de Justicia, variadas disciplinas y niveles académicos. Destacando, por otra parte, una demanda de nuevas líneas de formación, actualización y capacitación especializada, a la que la USP-T ha demostrado estar dispuesta a satisfacer desde su creación.

En términos generales, estos cursos se materializan de acuerdo a los requerimientos recibidos y a los diferentes convenios que se suscriben en base a un formato definido específicamente y los trámites correspondientes, como condición para la aprobación de las autoridades de la USP-T.

En esta dimensión, juega un papel central la sucesión de eventos que se organizan con el nombre de "Octubre Tecnológico", actividades donde confluye la mayoría de los claustros de la Universidad para presentar su producción e iniciativas, recibir importantes invitados, promover debates, talleres, jornadas, exposiciones, culminando con un desfile de modelos de la producción de la carrera de Diseño Textil y de Indumentaria en la Plaza principal de la Ciudad de Tucumán.

En el año 2012 se concretó el tercer ciclo del "Octubre Tecnológico" y la segunda Jornada de Investigación, Desarrollo y Cultura (IA, p. 123), donde también se presentaron los Proyectos de Investigación y las Revistas, editadas por los Institutos, así como las actividades de formación de recursos humanos, entre otras importantes actividades abordadas.

Según la información adicional proporcionada por la Secretaría Académica, en los primeros años de actividad de la USP-T, durante 2008 y 2009 se concluyen tres Proyectos de Extensión y se obtiene la financiación para cuatro. Se realizaron presentaciones para obtener financiación de otros cuatro proyectos.

Como figura en los Informes Anuales evaluados por CONEAU, en el año 2011 se dictaron nueve cursos introductorios, de actualización, diplomaturas, etc. y otras doce actividades de extensión que denominan "co-curriculares" donde incluyen la participación en la IX Semana Nacional de Ciencia y Tecnología que se llevó a cabo mediante tres charlas y divulgación de dos proyectos de investigación.

En el año 2012 se dictaron diez actividades de capacitación para participantes externos y alumnos de la propia Universidad; además, se llevaron a cabo un conjunto de dieciséis actividades "co-curriculares".

En el año 2013 se destaca el dictado de dieciséis actividades, como cursos, diplomaturas, seminarios, pos-títulos y otros dieciséis eventos de importancia en el área de extensión universitaria destinados al público en general.

Otra temática a la que la USP-T ha prestado mucha importancia dentro de sus actividades de extensión iniciadas en el año 2002 con la Fundación para el Desarrollo –Centro de Altos Estudios-, antecesora de la Universidad, ha sido la suscripción de una variada gama de convenios (marco, de cooperación, interinstitucionales, específicos, de asistencia técnica, etc.), acuerdos, cartas intención, de pasantías, protocolos, entre otros documentos que posibilitaron una significativa vinculación de la Institución con terceros. La Institución informa con posterioridad a la visita, convenios firmados con dependencias nacionales e internacionales

para la formulación y ejecución de proyectos, y destaca como acción importante el ingreso de la USP-T en el Pacto Global de Naciones Unidas, una iniciativa de carácter voluntario, a través de la cual las instituciones se comprometen a alinear sus estrategias en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Asimismo, la Institución forma parte del directorio de Bosque Modelo de Tucumán.

De acuerdo a la información complementaria, llevan contabilizados 161 convenios suscriptos por sus máximas autoridades, dando cuenta de una amplia gama de acuerdos que, aún siendo muy puntuales algunos de ellos, reflejan la voluntad de integrarse y colaborar con el medio, con otras instituciones universitarias, gremiales, de gobierno, etc. Sin embargo, en el Informe de Autoevaluación (p. 127) se señala la "falta de información y formación específica en el área de transferencia", así como el "conocimiento insuficiente, por parte de los docentes, de cómo utilizar los recursos disponibles para transferir conocimientos, investigaciones y productos tecnológicos" de las diferentes actividades desarrolladas. En este sentido, se recomienda lograr un mayor involucramiento de docentes, investigadores y estudiantes en las actividades de extensión, así como la incorporación de sus propias expectativas y su capacitación específica en extensión.

Como fuera señalado ya en las primeras observaciones de CONEAU a los Informes Anuales precedentes, no se han podido verificar los resultados, evaluaciones y cuantificaciones de todos los convenios suscriptos, a efectos de realizar periódicamente una suerte de balance de actuación con el objeto de optimizar el uso de los recursos, lograr mayor eficiencia e impacto de las acciones y complementar efectivamente con las otras dimensiones centrales de la USP-T de educación e investigación a través de sus Institutos y Centros de Investigación, donde se produciría su mayor aprovechamiento.

Por otra parte, las actividades de extensión que se han descripto refieren primordialmente a cursos arancelados dirigidos a distintos

actores de la comunidad, convenios de asistencia técnica y talleres, seminarios y jornadas de divulgación. Pero no se mencionan actividades de servicios de devolución a la comunidad, salvo lo que puede originarse de los Programas Piloto de Clínicas relacionados con las prácticas e inserción social de las carreras, mencionados en el punto siguiente[9].

Vinculación y transferencia

Otro aspecto que se señala en el Informe de Autoevaluación, la USP-T plantea la Unidad de Vinculación Tecnológica (UVT) dentro de las actividades de Extensión, que administrativamente depende y debe ser supervisada por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura (aunque en la práctica pareciera gozar de cierta autonomía) junto a los Programas Piloto de Clínicas.

La UVT fue creada sobre la base de lo dispuesto en la Ley 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica. Nació con el nombre de "San Pablo INNOVA" con la finalidad de identificar, seleccionar y formular proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica. Cuenta con su propio "Manual de Procedimiento" (Resolución Rectoral Nº 471/12) que ordena y precisa el funcionamiento de la misma.

Al tratar sobre la UVT, el Informe de Autoevaluación (p. 117) señala que la misma "aporta su estructura técnica, jurídica y administrativa para facilitar la gestión, el acceso a fuentes de financiamiento, la organización y gerenciamiento de los proyectos. Asiste a las empresas en el desarrollo de proyectos que tengan como fin el mejoramiento de actividades productivas y comerciales y el fomento de innovaciones que implican investigación y desarrollo; transmisión de tecnología y asistencia técnica, mejorando de esta manera el nivel de vida de algunos sectores de la sociedad".

9 Con posterioridad a la visita, la Universidad comunica sobre eventos realizados en el año 2014, relacionados con proyectos de investigación y que impactaron en los actores sociales relacionados.

Esta Unidad trabaja en "función de la demanda como agente intermediario, supervisor y generador de proyectos", informando que se están llevando a cabo cuatro proyectos, de los que se concluyeron dos y que se están gestionando otros dos nuevos convenios (uno con el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales – PROSAP - y otro sobre manejo de stock en una fábrica).

Esta UVT fue planteada como una herramienta generadora de nuevos emprendimientos, de apoyo a las pequeñas y medianas empresas y de transferencia tecnológica. De acuerdo a ello, esta unidad debería buscar un cierto fortalecimiento para la optimización de sus funciones y la complementación con otras áreas de la USP-T. Con este fin, parece conveniente realizar una evaluación más precisa de las diferentes acciones realizadas y sus resultados para ver la forma de potenciar su participación en la vida de la Institución.

También se reconoce en la presentación realizada por la USP-T otra área que depende de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura que denominan "Programa Piloto de Clínicas" (Resolución Rectoral Nº 286-290/10). Es de destacar que este Programa demuestra el interés de la Institución por fortalecer su inserción en el medio y por desarrollar líneas de trabajo que pueden ser ampliadas e integradas en la medida que aporten conocimientos a la investigación y la docencia.

Este Programa Piloto, creado con el "objeto de promover y desarrollar actividades relacionadas con las prácticas e inserción social de las carreras y los estudiantes de la USP-T en su radio de influencia", se concreta por medio del Programa Piloto de la Clínica Jurídica para la carrera de Abogacía, Resolución Rectoral N° 286/2010; del Programa Piloto de la Clínica de Consultoría en Ciencia Política y Relaciones Internacionales, para las carreras de Licenciatura en Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Resolución Rectoral N° 287/2010; Programa Piloto del Centro de Fabricación de Fármacos y Agroquímicos Ecológicos, para las carreras de Licenciatura en Ciencia y Tecnología de los Alimentos y Gestión de Empresas Agroindustriales, Resolución

Rectoral N° 288/2010; Programa Piloto de la Clínica de Consultoría en Diseño, para las carreras de Licenciatura en Diseño Industrial y Diseño Textil y de Indumentaria, Resolución Rectoral N° 289/2010 y Programa Piloto de la Clínica de Asesoría en Microemprendimientos y Microcréditos para las carreras de Licenciatura en Finanzas y Contador Público Nacional, Resolución Rectoral N° 290/2010.

Biblioteca

La Universidad cuenta con una sola Biblioteca ubicada en el Campus, en el Edificio de Administración, donde comparte espacios con otras dependencias, como por ejemplo, la Secretaría del Centro de Diseño y Creatividad que depende del IDITEC.

Se observa que la Sede Centro no cuenta con biblioteca propia. En el informe de autoevaluación institucional se explicita que con el crecimiento que ha tenido la Universidad, se torna imperiosa la habilitación de una biblioteca en dicha sede (IA, p. 130).

La Biblioteca cuenta con un fondo documental de 1.373 volúmenes, y las compras realizadas en el año 2012 fueron de 45 volúmenes según lo expresado en el Informe de Autoevaluación (IA, p. 130).

Si se considera que la cantidad de usuarios informada es de 833; alcanza en la actualidad un promedio de 1,65 ejemplares por alumno, indicador que queda muy por debajo de lo recomendado, teniendo en cuenta que las normas internacionales indican una relación de al menos 8 volúmenes por alumno.

Durante la visita quedó evidenciada la escasa bibliografía para todas las carreras. Por lo tanto, si bien se indica entre los servicios el préstamo de libros a domicilio, esto no es muy sostenible por la escasez de los mismos y se deduce que hay mayor prevalencia de préstamos a sala de lectura.

Esto se corrobora con lo manifestado en el Informe de Autoevaluación donde se expresa como debilidad la insuficiente cantidad de ejemplares: "La cantidad de libros de relación directa con las carreras que se dictan en la Universidad es todavía pequeña, ya sea porque los docentes no han pedido todos los textos necesarios para cada asignatura, o bien porque los piden, pero se trata de libros que se encuentran agotados o fuera de catálogo, o son libros extranjeros que actualmente no entran al país, por lo cual se dilata su adquisición y en

consecuencia, en algunas asignaturas es imperiosa la actualización de bibliografía específica" (IA, p. 134).

Según lo expresado en la entrevista, la Biblioteca recibe las tesis en formato papel y en CD. No se compran publicaciones periódicas en formato papel, y las que existen en el depósito fueron incorporadas en carácter de donación, pero hay que tener presente que las donaciones que se reciben en toda biblioteca, en muchos casos no son pertinentes o constituyen un material suplementario.

En el marco de la visita institucional se comprobó que hay presencia activa de los docentes titulares full time en la Biblioteca con sus respectivos alumnos. Tal presencia facilita la interacción de los docentes con el bibliotecario en lo que respecta al procedimiento de actualización bibliográfica.

También el Jefe de Biblioteca precisó que en varias oportunidades envía correos electrónicos a los Institutos solicitando bibliografía. Estos a su vez se transmiten a sus respectivos directores de carrera para que los deriven a sus docentes. Recopilada la información se envía a Biblioteca para solicitar las compras.

Servicios

El reglamento de la Biblioteca está aprobado por Resolución Rectoral Nº 584/2013 e incluye información sobre objetivos y funciones de la Biblioteca, préstamos de bibliografía destinada a usuarios de la comunidad universitaria y a usuarios externos, en donde se especifica el tipo de préstamos que se realiza y las condiciones correspondientes a los mismos.

Se hace referencia a las normas de convivencia que deben respetar los usuarios respecto del uso de las instalaciones y del material bibliográfico, como también se enumeran las sanciones en caso de incumplir con las normas que se describen en el reglamento.

Merece ser mencionado entre sus objetivos el de "facilitar a los miembros de la comunidad universitaria y del Noroeste argentino el acceso a la información que requieran para sus fines de aprendizaje,

docencia, investigación" evidenciando una concepción de biblioteca relacionada con el proceso de enseñanza-aprendizaje y de generación del conocimiento científico.

Para el procesamiento técnico de los documentos utiliza el sistema de clasificación CDU, las normas de catalogación AACR2 y el sistema de indización con distintos tesauros.

En cuanto al área de Catalogación, se está generando una base de datos para el catálogo de libros mediante el software Win-ISIS de la Unesco, Versión Standard 1.5.3 de diciembre de 2003. Con dicha herramienta se ha definido una base para la carga de publicaciones monográficas, utilizando los lineamientos del FOCAD (Formato Común Argentino para Documentos) del CAICYT-CONICET con modificaciones del formato CEPAL. El estilo general de la Catalogación responde al formato MARC norteamericano y a las reglas de catalogación conocidas como "Reglas Angloamericanas de Catalogación" de la American Library Association (IA, p. 131).

Al respecto, se considera que debe continuarse trabajando para la concreción de un sistema integral de gestión de bibliotecas, capaz de administrar procesos tales como la catalogación y la clasificación de los diferentes documentos que se incorporan al fondo bibliográfico. Por tal motivo se observa como tarea pendiente y fruto de este proceso el OPAC (Online Public Access Catalog) para que los usuarios puedan consultar la bibliografía disponible a través de internet.

Asimismo, se observa que no hay un sistema informático para los procesos asociados al préstamo y la devolución de los documentos. Por otra parte, la página web de la Biblioteca es otra tarea pendiente a desarrollar. La misma debe servir como espacio de comunicación, portal de información e identificación. En la misma se deben describir los servicios, las actividades, las novedades, facilitar el acceso a los recursos y al catálogo automatizado.

La Biblioteca tiene acceso a los fondos bibliográficos online de la Biblioteca Electrónica del MINCYT mediante un enlace proporcionado por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP). De este

modo los investigadores tienen acceso al texto completo de más de 17.000 títulos de revistas científico- técnicas, 9.000 libros y a bases de datos referenciales.

La Biblioteca no ofrece charlas informativas grupales para los alumnos ingresantes referentes al funcionamiento y servicios que presta. Del mismo modo no hay capacitaciones sobre el uso de la Biblioteca Electrónica del MINCyT, ni ningún curso de formación de usuarios.

Se dispone de varios sitios de acceso virtual que ofrecen material científico de alta calidad académica entre los que se pueden citar: SCIELO (Scientific Electronic Library online, PUBMED de la National Library of Medicine, DOAJ (Directory of Open Access Journals, HINARI (Health Inter-Network Access to Research Iniciative, LILACS (Literatura Latinoamericana en Ciencias de la Salud), ERIC (Education Resources Information Center), etc.

Otro servicio que merece ser mencionado es la disponibilidad de las publicaciones de "La Ley" en formato papel y el acceso on line.

Otro de los servicios es la diseminación selectiva de la información que realiza el bibliotecario a requerimiento remoto de los usuarios y en particular a alumnos y docentes que se dedican a la investigación.

Se observan debilidades y fortalezas en el área de servicios, realidad que no escapa a la visión que tienen las autoridades que expresaron: "La calidad de los servicios que presta la Biblioteca es una preocupación constante de las autoridades de la Universidad, por lo cual la inversión iniciada será sostenida e incrementada en el tiempo, de tal forma que al cabo de los próximos cinco años se vea reflejada en una mejora concreta y sustancial en el área Centros de Documentación y Bibliotecas, que además se espera se corresponda con el incremento de la matrícula" (IA, p. 135).

Esto también se hizo evidente en la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Biblioteca, que expresó un alto nivel de interés y valoración hacia el objetivo de alcanzar una biblioteca adecuada a las necesidades y requisitos de excelencia que requiere la Institución. En tal sentido expresó su intención de vincularse con redes de bibliotecas

como por ejemplo: Red Amicus (Red de Bibliotecas de Universidades Privadas), BIBUNAR (Bibliotecas Universitarias Argentinas), BIBLIOMED (Red de Bibliotecas Biomédicas), para facilitar los préstamos interbibliotecarios y como medio de información para el acceso a cursos, foros, etc.

Personal

El personal efectivo es de una persona cumpliendo las funciones de Jefe del Departamento de Biblioteca, con un horario de 13:30 a 20:00 horas de lunes a viernes y los sábados de 8:00 a 13:00 horas.

Un alumno pasante cubre la franja horaria de 10:00 a 14:00 horas de lunes a viernes.

Durante el transcurso de la visita se advirtió en el Jefe de Biblioteca capacidad profesional acorde a la función y un marcado interés y compromiso por futuras actividades a desarrollar.

También se comprobó que el bibliotecario responsable realizó cursos de bibliotecología e informática bibliotecaria y documental, organizados por la Secretaría de Extensión Universitaria de la Universidad Nacional de Tucumán.

Al ser una gestión unipersonal se generan dificultades para acceder a instancias de capacitación y perfeccionamiento profesional, pero cabe aclarar que en la Provincia no hay oferta académica de una carrera de grado en Bibliotecología.

Equipamiento y espacios físicos

El acceso al edificio donde se encuentra la Biblioteca cuenta con rampas para el ingreso de personas con capacidades diferentes.

Hay dos salas destinadas a Biblioteca, ambas de 60 metros cuadrados. En la principal, se encuentra en un mismo espacio la sala de lectura con seis mesas para los usuarios, con capacidad para 14 lectores sentados, las estanterías donde se ubica la colección bibliográfica, dos

mesas para trabajo interno del bibliotecario, quien cuenta con una PC y una impresora, y dos PC destinadas a los usuarios con acceso a internet.

La sala cuenta con Wi Fi, aire acondicionado y la iluminación es la adecuada.

La otra sala sirve como depósito para el material que no está procesado, y los de uso no muy frecuente. Está cerrada al público.

No hay sala de lectura silenciosa, ni con boxes individuales o grupales.

Presupuesto

La Universidad posee un fondo destinado a Biblioteca; en el año 2010 se destinó un monto de $50.000 (1,26 % de los recursos de ese año) a la compra de volúmenes solicitados por los docentes. Desde ese año se acrecienta en términos nominales llegando a $63.000 en el año 2012 (IA, p.135).

Es de esperar que dicho aporte se incremente, con el objeto de adquirir bibliografía básica y libros de texto en formato papel para los tres primeros años de todas las carreras.

Publicaciones

Con respecto a las publicaciones de la Universidad se destaca la edición de dos revistas en formato papel y en CD:

1. La del Instituto de Estudios Sociales, Política y Cultura.
2. La del Instituto de Desarrollo e Inversión Tecnológica para la competitividad.

Ambas publicaciones tienen dos números editados.

También la Universidad ha editados los siguientes libros:

– Embid Irujo, Antonio; Iriarte Yanicelli, Adolfo Antonio. *Cambio climático y régimen económico financiero de los recursos naturales*. Tucumán: Universidad San Pablo-Tucumán, 2012.

– Junyent Bas, Francisco. *La homologación judicial le otorga al convenio de mayorías el rango de concordato.* Tucumán, Universidad San Pablo-Tucumán, 2012 (Tesis doctoral).
– Escudé Carlos. Sabio Mioni, Macarena. *Radiografía Universal de la Infamia, Viñetas sobre el estado del mundo en nuestro tiempo.* Tucumán, Universidad San Pablo-Tucumán, 2013.
– Deza, Soledad, Iriarte, Alejandra y Álvarez, Mariana S. *Jaque a la Reina. Salud, Autonomía y Libertad Reproductiva en Tucumán* de, Tucumán, Universidad San Pablo-Tucumán, 2014.

Dichas publicaciones científicas constituyen las primeras en editarse, pues esa actividad comenzó en el año 2012 y existe el compromiso de las autoridades de publicar en la medida que los docentes finalicen sus proyectos de investigación.

Por último, cabe señalar que la Institución con posteridad a la visita formuló un "Plan Estratégico para la mejora continua de la Biblioteca".

Consideraciones finales

La USP-T se caracteriza por ofrecer en la región una oferta académica, que expresa en gran medida su compromiso con el desarrollo local, tal como se recoge en la misión y lo manifestado por los directivos y actores del medio, especialmente del sector público. La Universidad ha tenido un rápido crecimiento e inserción en la sociedad, y quizás le espere ahora una etapa de profundización en lo ya iniciado.

Desde el punto de vista académico, la innovación que supone la estructura matricial y por bloques de formación que favorece la articulación vertical de los planes de estudio, entre carreras y entre Unidades Académicas, tiene que continuar siendo monitoreada para registrar sus logros, cambios y evidencias. La Universidad ha logrado sumar un número de docentes importante y adecuado para las necesidades actuales. Constituyen un hecho positivo y destacable las convocatorias que se realizan para selección de docentes.

Se ha conformado un claustro equilibrado, con una mayoría de docentes que se encuentran en una franja etaria entre los 20 y los 50 años (81,9%), con una concentración particular entre los 20 y 40 años (59,4%) y un 22,5% entre los 40 y 50 años. La juventud del plantel docente resulta un aspecto positivo sumado a sus capacidades medidas en términos de titulaciones de posgrado y predisposición a la capacitación y perfeccionamiento permanente, atributos éstos que le otorgan un plus a la calidad del claustro.

Aunque todavía está en una etapa inicial, existía al año 2012, una participación del 16,8% de docentes en actividades de investigación. Se han realizado ya varias convocatorias anuales de proyectos con una cantidad aceptable de presentaciones. Además hay un grupo de docentes investigadores categorizados, ya sea en el sistema de incentivos de la SPU, o incorporados a la carrera de investigador del CONICET principalmente.

Se puede destacar también que el 15,1% de los docentes de la Universidad, a diciembre del año 2012, contaba con título de doctor. Si a ello se suman los que poseen título de magister, esta cifra alcanza un 35,6%.

La evaluación de los docentes se realiza a través de diferentes mecanismos: el informe de coordinadores de carrera, informe de secretarías de Institutos, informe de tutorías y encuestas realizadas para evaluar la satisfacción de los estudiantes con sus docentes.

Se percibe una interacción apropiada del cuerpo docente con los estudiantes para lograr una enseñanza de calidad. El Sistema de Tutorías permite realizar acciones de seguimiento y evaluación a los estudiantes, con el objeto de mejorar el rendimiento académico de los mismos.

Si bien el número de egresados es todavía reducido, la USP-T ha creado un Centro de Egresados que realiza el seguimiento de graduados y un monitoreo permanente de inserción de los mismos en el medio laboral.

Desde sus inicios, la USP-T ha demostrado su interés en desarrollar y estimular las actividades de investigación dentro de sus claustros. Estas actividades se manifiestan en un progresivo afianzamiento institucional y se canalizan desde las máximas autoridades a través de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura conducida por una persona capacitada con muchas responsabilidades que cumplir pero con escaso apoyo administrativo y técnico, como ya fuera señalado.

Los Institutos que concentran la coordinación de todas las carreras que dicta la Universidad, cursos, talleres y otras actividades, no parecen contar con suficiente participación en el desarrollo de las tareas de investigación, hecho que podría ser potenciado en cada Instituto con un trabajo interdisciplinario, tratando de complementar e integrar las diferentes acciones que llevan a cabo los propios docentes-investigadores que conforman cada Instituto.

En el Informe de Autoevaluación (p. 111) se reconoce que sólo el 1,77% de los recursos de la Universidad son afectados a la investigación,

hecho que sumado a la escasa obtención de recursos externos, significan una limitación importante para la expansión y estímulo de esta función, especialmente al entusiasta plantel de jóvenes investigadores y estudiantes que participan en los PI.

Por otra parte, el interés demostrado por la Institución en difundir a diferentes niveles y hacer visible la producción de sus claustros, se encuentra en plena evolución.

La presencia de la Universidad San Pablo-Tucumán en el medio a través de las actividades de extensión, queda demostrada en sus Informes Anuales, en el Informe de Autoevaluación Institucional y en otros documentos que fueron proporcionados por los funcionarios consultados. Las actividades comprendidas en el "Octubre Tecnológico" constituyen un buen ejemplo de la confluencia de las distintas actividades de la Universidad en su relación con la comunidad. De todos modos, esta dimensión sería claramente visualizada si se registraran los resultados, se cuantificara el impacto de las diferentes actividades y se realizara una breve evaluación de las mismas.

Este registro posibilitaría conocer los alcances de cada actividad, sus acciones exitosas, los problemas que hubieran surgido y las posibles soluciones y especialmente, contribuiría a transferir información concreta a la comunidad universitaria y su conducción, para de esta manera optimizar el tipo, frecuencia, calidad y recursos de las referidas actividades hacia el medio donde se encuentra inserta.

Similar evaluación correspondería a la importante cantidad y diversidad de acuerdos y convenios que realiza la Institución, verificando su ejecución e implementación, el tipo y cantidad de participantes, evaluando el impacto y la retroalimentación que podría ser materializada en futuras iniciativas de extensión y transferencia.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan no pretenden alcanzar una exhaustividad absoluta, ya que se reconoce la riqueza de las realidades institucionales que exceden muchas veces los alcances de una mirada externa. Sin embargo, se presentan como una contribución para la mejora institucional, fruto de la reflexión del Comité de Pares Evaluadores y luego de las abundantes interacciones con los protagonistas de la vida universitaria en la USP-T.

También se han tenido a la vista los documentos y materiales informativos que se han producido durante el proceso de autoevaluación, las acreditaciones de carreras, los Informes anuales analizados por CONEAU, entre otros. Se destaca la predisposición y apertura de la Institución para colaborar con el proceso de evaluación externa.

Este documento y las recomendaciones enunciadas a continuación se espera actúen como insumos para las propuestas institucionales de mejora que seguramente están en la agenda de toda la comunidad universitaria.

Gobierno y gestión

1. Priorizar el afianzamiento del proyecto institucional definido en ocasión del otorgamiento de la autorización provisoria. La adecuación del mismo a los cambios de circunstancias y expectativas no deben desnaturalizar la visión y misión inicialmente planteadas en el Plan de Acción Integral.

2. Garantizar la autonomía académica e institucional de la Universidad. El Consejo de Administración de la Fundación no debe atribuirse decisiones académicas.

3. Establecer instancias de gestión que permitan desconcentrar el cúmulo de funciones que actualmente se encuentran bajo la órbita de la Secretaría Académica.

4. Mejorar hasta completar el pleno desempeño de los objetivos previstos para sus funciones en aquellos organismos constitutivos de importancia y valor institucional como el caso del Consejo Consultivo o el Centro de Estudios de Educación Superior.

5. Mejorar la difusión y plena aplicación de las normativas tanto propias como generales del sistema de educación superior universitario que garantizan los derechos y obligaciones de los actores involucrados.

6. Reforzar la dotación de recursos humanos apropiados para fortalecer las áreas de gestión de apoyo administrativo en los Institutos y en la Unidad de Administración Financiera y de Planificación Física.

7. Profundizar los esfuerzos para la adecuación de los sistemas informáticos, buscando una mayor integración que asegure la generación de instrumentos de control y gestión apropiados para el diagnóstico y planeamiento estratégico.

8. Llevar los estados contables conforme a las resoluciones técnicas sin perjuicio de la información contable auxiliar que integre las percepciones en base a los movimientos académicos, la matrícula y las altas y bajas de alumnos

9. Desarrollar un sistema presupuestario integrado con el contable, donde el mismo pueda ser el resultado de una planificación adecuada, brindando información sobre las distintas finalidades en donde la Universidad establece sus prioridades, mostrando los flujos financieros que provienen de los distintos Institutos o carreras, poniendo en sintonía el soporte financiero con los objetivos y acciones que las autoridades vayan generando para el desarrollo de la Universidad.

10. Incrementar los ingresos para asegurar la sustentabilidad, y de esa manera sostener las demandas que se irán generando con la mayor dedicación docente, crecimiento de la investigación y otras actividades que acompañen el desarrollo de la Universidad.

11. En lo referente a infraestructura, revisar las limitaciones funcionales del edificio del Rectorado, ubicado en el centro de la ciudad de Tucumán.

12. Mejorar la infraestructura existente para adaptarla a las necesidades de los investigadores y de las actividades de extensión.

Docencia

1. Realizar una evaluación integral de los efectos e impactos en el perfil de los graduados que se puedan atribuir a la modalidad matricial y al carácter innovador de la estructura de los planes de estudios.

2. Definir con mayor claridad los procesos para la creación de carreras, evitando una proliferación que pueda quitar foco y desperdigar los esfuerzos institucionales.

3. Clarificar la tipificación de algunas ofertas académicas, que a veces son identificadas como "posgrados", y que no se corresponde con carreras con reconocimiento oficial. Esta clarificación tiene que ser en primer lugar hacia dentro de la Institución y también a los destinatarios, especialmente de los programas que se presentan como "diplomaturas".

4. Se recomienda mejorar la estabilidad y permanencia de los docentes e incrementar las dedicaciones de los mismos para consolidar el modelo de campus.

5. Fortalecer un sistema de capacitación docente que permita a los docentes avanzar en su formación de posgrado.

6. Incrementar el número de docentes que participan en proyectos de investigación y extensión.

7. Mejorar las tareas de difusión para alcanzar un número de aspirantes de calidad y bien preparados para aprovechar el modelo educativo del campus que propone la USP-T.

8. Profundizar el análisis de la deserción estudiantil, dado que lo expuesto por la Institución hasta el momento es todavía incipiente, y aparentemente tiene una dimensión mayor a la considerada en el IA y a lo manifestado en las reuniones con directivos.

9. Seguir impulsando el Sistema de Tutorías que tiene un carácter diferenciador de alto impacto interno y también hacia fuera de la Institución.

10. Definir un método apropiado para medir la tasa de graduación y la duración media real de las carreras, a partir del seguimiento de las cohortes. Con esta información mejor fundamentada proponer metas de mejora en las tasas a cada Instituto y coordinador de carrera.

11. Facilitar el seguimiento del rendimiento académico por parte de cada tutor, organizando actividades remediales o cursos de apoyo en asignaturas troncales que se puedan identificar como causantes de los retrasos en la cursada y de la potencial deserción.

12. Fortalecer el sistema de becas de estudio e investigación.

13. Potenciar el sistema de pasantías en general.

Investigación

1. Fortalecer la tarea desempeñada por la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura con mayor dedicación, apoyo técnico y administrativo e incremento presupuestario.

2. Ampliar el plazo de los proyectos de investigación.

3. Optimizar el rol de los Institutos donde se encuentran todos los recursos humanos en docencia e investigación, buscando la complementación interdisciplinaria entre las actividades de docencia, investigación y extensión. Utilizar las experiencias, contenidos y participación individual en el proceso de actualización, innovación y adecuación de los planes de estudio vigentes o en programación, la formación de nuevos cuadros multidisciplinarios y los ajustes que oportunamente demande el medio.

4. Estimular la búsqueda de nuevas fuentes de financiación, nuevas redes y programas interuniversitarios y otras líneas de actuación nacional e internacional y así canalizar las expectativas en la investigación y el desarrollo, especialmente en la mayoría de los jóvenes investigadores.

5. Fortalecer las acciones para integrar transversalmente los Proyectos de Investigación, las Tesis y Tesinas con las líneas de investigación de los Institutos, los Centros de Investigación y las Clínicas.

6. Fortalecer la coordinación entre los organismos de la Universidad y las agencias de financiación regionales e internacionales.

7. Reforzar la difusión y fomentar una mayor visibilidad de la producción de conocimientos.

Extensión

1. Organizar formalmente un área que registre, coordine, defina indicadores específicos, realice el seguimiento y evaluación de todas las actividades de extensión a efectos de ordenar, potenciar y optimizar el aprovechamiento de los recursos disponibles en la USP-T y los que pudieran a la vez, complementarse por parte de terceros.

2. Realizar un replanteo de las estrategias de extensión de manera de coordinarlas con las de docencia e investigación potenciando las sinergias que ellas producen y posibilitando el reconocimiento, asimilación y aplicación de las experiencias por todos los claustros de la Institución.

3. Perfeccionar las acciones, iniciativas o emprendimientos de la UVT de modo que incluyan una activa participación, generación de ideas y asimilación de experiencias en las diarias actividades de docencia e investigación.

4. Lograr el sistemático involucramiento de docentes, investigadores y estudiantes en las actividades de extensión, así como la incorporación de sus propias expectativas y su capacitación específica en esta dimensión.

5. Promover las actividades de extensión referidas a servicios de devolución a la comunidad.

Biblioteca

1. Desarrollar un plan estratégico que permita establecer líneas de acción en busca de la calidad y la mejora continua de los servicios.

2. Promover la cooperación con redes de bibliotecas universitarias nacionales e internacionales.

3. Implementar acciones tendientes a aumentar el acervo bibliográfico y definir las colecciones básicas y especializadas de cada carrera. Sería conveniente evaluar la posibilidad de incrementar el presupuesto para la Biblioteca.

4. Promover instancias de formación de usuarios.

5. Rediseñar la página web de la Biblioteca e implementar el catálogo de acceso público on line.

6. Concretar la instalación de la Biblioteca en Sede Centro.

Documento

UNIVERSIDAD DE SAN PABLO-T
Tucumán | Argentina

San Pablo, 20 de Agosto de 2015.-

Sr. Presidente de la
Comisión Nacional de Evaluación y
Acreditación Universitaria (CONEAU)
Lic. Néstor Raúl Pan
S...../.....D

En mi carácter de rector de la Universidad de San Pablo-Tucumán (USPT), tengo el agrado de dirigirme a Ud. a fin de hacerle llegar mis comentarios al Informe Final de Evaluación Externa que se remitiera oportunamente a esta universidad.

En primer término, deseo destacar y agradecer la tarea desarrollada por el Comité de Pares Evaluadores (CPE) conformados por los siguientes profesionales: Dr. Julio César Durand, Mag. Jorge Orlando Pérez, CPN Juan Carlos Rosell, Arq. Carlos Osvaldo Scornik y la valiosa intervención del Consultor para el área de Biblioteca, Lic. Juan Daniel Serrano.

Del mismo modo se reconoce la encomiable tarea de los Miembros responsables de la CONEAU, Dr. Daniel Fernando Baraglia y Dr. Horacio O'Donnell, como así también de la Técnica responsable de la CONEAU Lic. Daniela De Michele.

Por parte de la comunidad Universitaria San Pablo -T, se ha podido percibir la minuciosa tarea, el empeño y el interés por el conocimiento detallado de la universidad en cada una de las entrevistas efectuadas en el tiempo que demandó la visita. En este sentido, el primer proceso de autoevaluación de la USPT llevado a cabo en el año 2011, los informes anuales elevados al Ministerio de Educación de la Nación, más el proceso de autoevaluación institucional del año 2013, con la evaluación externa por parte de la CONEAU, han sido herramientas de indiscutible valor para el crecimiento de esta institución.

Estos procesos nos permiten realizar un análisis profundo de la institución en todos sus aspectos, determinar aquellos que a su entender resultan positivos y los que se deben mejorar, teniendo presente siempre los objetivos y metas planteados en el plan presentado originalmente para el funcionamiento provisorio de la universidad.

FOLIADO
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
ENTRADAS
26 AGO 2015
HORA
Nº DE NOTA 4443/2015

Haciendo referencia a las consideraciones finales del informe, este rector y la comunidad universitaria de la USPT concuerdan con la idea fundamental de que la institución *"ha tenido un rápido crecimiento e inserción en la sociedad, y quizás le espere ahora una etapa de profundización en lo ya iniciado"*. Al mismo tiempo se concuerda en que *"desde el punto de vista académico, la innovación que supone la estructura matricial... tiene que continuar siendo monitoreada para registrar sus logros, cambios y evidencias"*. Con respecto a los docentes, se advierte la concordancia en que *"resulta favorable la juventud del plantel docente, sumado a sus capacidades medidas en términos de titulaciones de posgrado y predisposición a la capacitación y perfeccionamiento permanente, atributos éstos que le otorgan un plus a la calidad del claustro"*.

A continuación, se hará una breve pero a la vez profunda y responsable reflexión sobre las recomendaciones emitidas por el CPE:

En gestión y gobierno, en el marco de actualización del Proyecto Institucional se tomaron importantes medidas en los últimos meses. Se amplió el gabinete del rector, que permite una descentralización coordinada de funciones y planificación estratégica en función de los objetivos institucionales. Se crearon y puso en funciones a la nueva Secretaria Académica (Dra. María José Catalán) y se crearon tres nuevas secretarías (Secretaría Administrativa, Secretaría de Posgrado, Secretaría de Control de Gestión) que se suman a la ya existente Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura, como apoyo a la tarea de gestión del rectorado. En adición se ha creado el Observatorio de Gestión y el Área de Evaluación de la Calidad Académica e Institucional de la USPT.

Se fortaleció el Centro Integral de Atención a Alumnos (CIAA); con la incorporación de una nueva directora con una destacada trayectoria como también pasantes (alumnos propios) en el CIAA y en el área de Despacho. La labor administrativa de los Institutos también ha sido reforzada con el agregado de pasantes en cada un Instituto, dos asistentes para el área de alumnos, un auxiliar para el Centro de Salud y Calidad de Vida y dos bibliotecarios.

En lo referido a sistemas e informatización de los procesos, está en marcha una plena renovación del sistema integral de gestión de la Universidad, que incorpora nuevos y variados módulos plenamente integrados al conjunto, para tal fin la Universidad ha firmado un acuerdo con la reconocida empresa Noanet.

En lo referido a la autonomía académica e institucional de la universidad, coincidimos en que está garantizada por los órganos de gobierno de la misma, por el estatuto y por los reglamentos y resoluciones que emanan de los mismos, siendo todos ellos de pleno cumplimiento.

En relación a la recomendación de incrementar los ingresos para asegurar la sustentabilidad, se ha optimizado la difusión de las carreras de grado, de pre-grado, de posgrado y diversos cursos de formación continua, no solo a través de las vías propias de comunicación de la universidad, sino también con la colaboración de distintas instituciones del medio, como ser los colegios de

graduados, mediante diversos convenios. Se busca garantizar la sustentabilidad del proyecto, continuando y mejorando políticas de ingreso y permanencia de alumnos, llevando al máximo posible la difusión de la variada y plural oferta académica, de modo de propiciar un razonable ingreso de alumnos, incorporando incentivos, mejoras y servicios de alta calidad, con proyección regional.

Se destacan como importantes fuentes alternativas de financiamiento a la investigación y el desarrollo tecnológico, el Centro Integrado de Biotecnología Aplicada (CIBA) y el Centro de Tecnologías Disruptivas (CTD); la radicación de emprendimientos sociales y deportivos en el Campus y la participación en mecanismos de financiamientos públicos, privados, nacionales e internacionales.

La infraestructura edilicia está en plena expansión, como lo demuestra la reciente inauguración de la sede en calle San Martín 435/439 (Ex Hotel Plaza), frente a la plaza principal de San Miguel de Tucumán, para apoyar el dictado de actividades académicas y cursos de distinta índole. Se ha asignado un espacio físico para el desarrollo de las actividades de extensión, transformando la Casa Nougués en Centro Cultural, para desarrollo de expresión cultural, artística y otras actividades de extensión.

En cuanto a las recomendaciones en docencia, se destaca el aumento de dedicaciones docentes en forma gradual. El cuerpo docente, en concordancia con lo destacado en el informe, es un plantel joven con alto nivel de formación de posgrado, incluye la reinserción de profesionales en la región e incorpora graduados de la universidad a la actividad docente y de investigación. En concordancia con lo previamente expresado, se espera que la gestión de la Secretaría Académica le otorgue un plus de calidad a la función docente.

La USPT es consciente que los niveles de deserción y desgranamiento, aunque pueden resultar similares a universidades de carácter nacional, en instituciones privadas como ésta, se transforma en un aspecto de fundamental importancia. Para mejorar este aspecto, se mejorado el Sistema de Tutorías, con la incorporación del Gabinete psicopedagógico.

Por otro lado, se ha mejorado y ampliado el sistema de becas y pasantías en general, como estímulo para aquellos estudiantes con capacidades y adecuado rendimiento académico. Desde el Observatorio de Gestión se han desarrollado estadísticas que permiten conocer con mayor nivel de detalle el fenómeno de la deserción y de esta manera abordarlo integralmente para su mejora. También se ha firmado convenio con la Anses para que alumnos de la USPT que cumplan los requerimientos puedan acceder a los beneficios del plan PROGRESAR, el cual ya está en vigencia para un grupo de alumnos.

La gestión de la Secretaría de Investigación, Desarrollo y Cultura es apoyada por el Consejo de Investigaciones de la USPT, de reciente creación y que depende de esta Secretaría. Las actividades de investigación se desarrollan activamente con la ejecución de proyectos fruto

de las convocatorias propias. Otra actividad de importancia, es la participación activa en el Relevamiento de Indicadores de Ciencia y Tecnología que impulsa la Secretaría de Planeamiento y Política en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva dependiente del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

El número de docentes que participan en proyectos de investigación y que participan en extensión ha venido incrementándose, marcándose claramente en el último período, con un 35% de aumento de docentes que participan en este tipo de actividades.

Se destaca la Primera Convocatoria a Categorización de docentes investigadores de la USPT realizada en 2014, en la que se categorizaron 21 docentes (39,6% de los investigadores activos en el momento de la convocatoria). Este logro, sumado a otras múltiples actividades de la Secretaría, son una fortaleza para la institución. Este hecho está en total concordancia con el Decreto 1153/2015 de fecha 17/06/2015, para categorización de docentes investigadores en universidades privadas.

Otras actividades de relevancia para la universidad son la participación en los Talleres Nacional de Indicadores de Ciencia y Tecnología, los Seminarios de Investigación del CRUP, del cual se comparten experiencias con otras universidades y se fortalecen lazos con otras instituciones tales como el CONICET.

En relación con las recomendaciones para la función Extensión, la universidad destaca la articulación y redes como una herramienta insoslayable para el crecimiento institucional. El arraigo local y la proyección global se combinan en la extensión universitaria, como factores determinantes para la calidad y la sustentabilidad del proyecto. En este sentido, se ha creado la Secretaría de Extensión, con un edificio destinado a Centro Cultural para el desarrollo de expresión cultural, artística y otras actividades de extensión.

En lo atinente a Biblioteca, se destaca la creación de una nueva Sede de Biblioteca en el edificio ex Hotel Plaza, con los recursos humanos correspondientes. En adición, se abrió un laboratorio inteligente con 20 computadoras, con uso de redes intra y extra net. Para Biblioteca, se ha formulado un Plan Estratégico para la mejora del área.

En materia de innovación pedagógica, se ha desarrollado un programa de intensificación de la aplicación de tecnologías en las carreras y trayectos presenciales, bajo la convicción de que la frontera entre lo virtual y lo real se entrecruzan más que excluirse mutuamente. No es lo presencial o lo virtual, es la adecuada combinación de ambos según las circunstancias. En ese sentido la universidad ha firmado un acuerdo estratégico con la empresa Microsoft (de asesoramiento) para la capacitación y perfeccionamiento docente. Se adquirió tecnología de vanguardia para el mejorar de las TICs.

Por último, queda mencionar que, como institución, nacimos en el marco de un sistema de aseguramiento de la calidad plenamente consolidado y legitimado por 20 años de vigencia de la Ley de Educación que lo crea. Nos sentimos parte de una generación de universidades nacidas

en este contexto dentro del cual la autoevaluación, la innovación y la responsable búsqueda de nuevos horizontes es signo de los tiempos actuales, de ineludible necesidad. Lo hacemos bajo el firme apego a la voluntad y vocación de enriquecer, diversificar y potenciar el espacio de educación superior del NOA desde el perfil propio y la condición de única universidad pública de gestión privada no confesional de toda la región.

Sin otro particular, y solicitándole haga llegar las palabras de agradecimiento tanto para los Pares Evaluadores como para los miembros y personal técnico de la CONEAU, saludo a Ud. con la más distinguida consideración y respecto.

Dr. JUAN PABLO LICHTMAJER
RECTOR
UNIVERSIDAD DE SAN PABLO TUCUMAN

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

Acreditación 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".

Posgrado

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

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