

Universidad de San Andrés

INFORME de EVALUACIÓN EXTERNA

Comité de Pares Evaluadores:

Dr. Alfredo Bruno Bologna
Lic. Néstor Donato Ferrari
Dr. Luis Eugenio Di Marco
Dra. Margarita Schweizer

CONEAU:

Dr. Jose Luis Cantini
Dr. René Nicoletti

Equipo Técnico de la CONEAU

Lic. Mariana Alonso Bra

INDICE

INDICE.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. La autoevaluación.....	4
1.2. La evaluación externa.....	5
1.3. La Institución, su historia y su contexto	6
1.4. El Proyecto institucional	7
2. GOBIERNO.....	10
2.1. Aspectos jurídicos previos	10
2.2. Aspectos pertinentes del Estatuto de la ACEESA	10
2.3. Aspectos pertinentes del Estatuto Académico de la Universidad de San Andrés.....	11
2.4. Conclusiones sobre la estructura de la Institución	14
2.5. Planeamiento y planes de desarrollo institucional.....	16
2.6. Funciones de ejecución y de control	18
2.7. Servicios estudiantiles.....	18
2.8. Servicios de información.- La Biblioteca.....	19
2.9. Infraestructura administrativa	20
2.10. Presupuesto y financiamiento	22
2.11. Aspectos socio-organizacionales.....	27
2.12. Infraestructura física.....	28
2.13. Convenios y acuerdos con otras instituciones.....	29
3. DOCENCIA.....	31
3.1. El diseño curricular tipo.....	31
3.2. Relación entre la estructura departamental y los diseños curriculares	31
3.3. La Escuela de Educación en el marco de la estructura departamental	34
3.4. La praxis docente	35
3.5. Cuerpo docente	36
3.6. Selección y evaluación del personal docente.....	37
3.7. Alumnos	40
3.8. Las carreras de grado, en general	43
3.9. Las carreras de grado, en particular.....	46
3.10. Carreras de posgrado	48
4. INVESTIGACIÓN	51
4.1. La política de investigación de la Universidad.....	51
4.2. Unidades académicas, proyectos y programas de investigación	54

4.3. Fuentes de financiamiento	55
4.4. Difusión.....	56
4.5. Evaluación.....	57
4.7. Equipamiento y recursos materiales.....	57
5. EXTENSIÓN Y TRANSFERENCIA.....	58
6. SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES FINALES	59
6.1. Encuadre general, académico y jurídico	59
6.2. Gobierno.....	60
6.3. Docencia	62
6.4. Investigación	63
6.5. Extensión y transferencia.....	64

1. Introducción

En términos de desarrollo académico, la Universidad de San Andrés (UdeSA) tiene un proyecto institucional bien definido y orientador de su actividad.

La autoevaluación, por su parte, muestra la clara y explícita intención de la universidad de proponerse como una oferta distinta de las existentes en el país. Este esfuerzo se evidencia en la estructura curricular escogida, la modalidad departamentalizada, las fuentes de financiación que sostienen el crecimiento institucional (particularmente en términos de infraestructura), y la estrecha relación con el ámbito empresarial, entre otros aspectos.

En ese marco, los docentes tienen conciencia de pertenecer a una Institución que privilegia la dedicación exclusiva y semi exclusiva para alcanzar los niveles de calidad que se ha propuesto. También ellos están comprometidos con una "formación universitaria" que se concibe institucionalmente como un proceso por el cual el sujeto, en interacción con la institución, desarrolla la capacidad de aprender a aprender, es decir, de autorregular los procesos de reestructuración y especialización de esquemas cognoscitivos. La distribución de la carga horaria asignada a los docentes se adecua a este proyecto, en tanto exige que la docencia interactúe con la investigación para nutrir las prácticas profesionales.

Este carácter "distintivo" del proyecto institucional se manifiesta asimismo en la determinación de establecer convenios con universidades extranjeras, en incorporar académicos del exterior, en un código de ética que expresa la preocupación por una formación integral y en la intención explícita de formar graduados capacitados para el desempeño de funciones "directivas".

1.1. La autoevaluación

La autoevaluación institucional procuró describir las áreas que constituyen la Universidad, sus características operacionales, los flujos y mecanismos de comunicación requeridos para el cumplimiento de su misión y para lograr, según se afirmó, una cultura universitaria que alcance niveles de calidad y productividad, evaluados periódicamente.

Es destacable, en dicho informe, el esfuerzo realizado para equilibrar los datos cuantitativos con los cualitativos, eliminando la obtención de los datos por los datos mismos y tendiendo a profundizar la reflexión; aunque no siempre se trataron con la misma intensidad analítica todos los aspectos y predominó, en algunas secciones, la presentación descriptiva por sobre el análisis y la autoreflexión.

El desarrollo del proceso autoevaluativo estuvo a cargo de un responsable, quien recogió y sistematizó los datos y apreciaciones de las diferentes áreas en el documento de autoevaluación de 1998 y en su complementario de 1999.

En el informe no se advierten las diferentes perspectivas en juego. Es decir, no aparecen indicios de la inter y multisubjetividad involucrada en los procesos de autoevaluación, según los diferentes actores o sectores de la comunidad académica. En este sentido, el proceso de autoevaluación parece más bien un esfuerzo para elaborar un documento con el aval de los diferentes actores.

Por ello, no es posible apreciar con total precisión las características y los alcances del proceso y el grado de participación alcanzado. Las entrevistas mantenidas al respecto tampoco clarificaron totalmente estas cuestiones, aunque fueron desarrolladas en un clima de diálogo en el que se presentaron los diferentes puntos de vista referidos al proceso. Tal vez, la inexistencia de una descripción metodológica exhaustiva dificultó un juicio definitivo al respecto.

1.2. La evaluación externa

El Comité de Pares evaluadores encuadró sus actividades en dos documentos: “Lineamientos para la evaluación institucional”¹ y “Pautas para la redacción del informe de evaluación externa”². En este marco, los pares iniciaron su acercamiento, partiendo del documento de autoevaluación. Todos estos elementos permitieron elaborar parámetros que sostendrían la ulterior evaluación.

Respecto de las fuentes documentales, se analizaron diversos materiales. En general, fue considerada toda la información escrita que resultara relevante y pudiera ser útil para ampliar el universo evaluativo: reglamentos, proyectos de las diferentes unidades académicas, organigramas, documentos de divulgación, documentos de trabajo, informes departamentales, documentos de planificación institucional, evaluaciones previas, presentaciones al Ministerio de Educación, etcétera.

Para el estudio *in situ* se utilizaron, con diferente intensidad, otras fuentes de información, incorporando especialmente datos obtenidos mediante entrevistas con los distintos sectores constitutivos de la Universidad (integrantes de los órganos de gobierno y consulta, otros funcionarios, docentes, investigadores, administrativos, estudiantes y graduados). También se incorporaron datos obtenidos por la observación directa, tanto de su infraestructura como de los recursos materiales y humanos disponibles, e información resultante de entrevistas realizadas con sectores del medio empresarial cercanos a la institución.

En cuanto a entrevistas, importa destacar las efectuadas con autoridades de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), en las cuales se hizo referencia a la historia, no sólo de la Universidad, sino también de la Asociación. Además se dialogó con el Comité Universitario, en su carácter de nexo entre la Asociación y la Universidad.

¹ Resolución CONEAU 094/97.

² Resolución CONEAU 315/00.

En la reunión con el Consejo Superior se hizo referencia a las etapas transitadas por la Institución y, en relación con esto, se admitió la pertinencia de la autoevaluación como otra etapa institucional necesaria para que la Universidad se mire a sí misma y, también, para cumplimentar los requisitos de su reconocimiento definitivo por parte del Poder Ejecutivo. El Consejo Superior presentó la labor académica realizada, puntualizó los objetivos institucionales que la guían y los logros habidos al respecto.

En la entrevista mantenida con el Senado de Profesores se analizaron sus principales características y su modalidad de funcionamiento como órgano deliberativo integrado por los profesores de dedicación exclusiva y tiempo completo. Se hizo referencia a su conformación a partir de 1997 como un “*espacio saludable para conocer y debatir diferentes opiniones*”³ que canaliza sus inquietudes hacia los restantes órganos consultivos y el rector.

En las entrevistas con graduados, éstos expresaron su reconocimiento por la formación recibida, la oportunidad de poder seguir participando de la vida institucional como docentes recién iniciados e, incluso, como miembros del Consejo Superior.⁴

Los estudiantes explicaron las actividades que desarrollan en el centro que los nuclea y los fines de tales actividades, destacándose en todas sus apreciaciones un gran espíritu de apoyo y adhesión a la institución. Mostraron su beneplácito por la infraestructura que los contiene y por los servicios informáticos y de biblioteca.⁵

En todos los casos, los actores institucionales entrevistados mostraron una considerable capacidad de autorreflexión con un saldo positivo respecto del accionar institucional, tanto por el nivel de exigencia como por las múltiples actividades que desarrollan en la Universidad.

Finalmente, cabe destacar la buena disposición de las autoridades, docentes y administrativos de la Universidad, que posibilitaron la realización de todas las entrevistas y reuniones necesarias, tanto con los diversos actores institucionales como con representantes de instituciones externas vinculadas a la Universidad.

1.3. La Institución, su historia y su contexto

La Universidad de San Andrés es una creación de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA) la cual, desde su génesis, estuvo instalada en el ámbito de la educación. Desde hace ciento sesenta y dos años concreta su servicio educativo a través de la Escuela San Andrés, actualmente estructurada desde la educación inicial hasta el polimodal, con una comunidad de casi dos mil niños y jóvenes.

En 1986 culminó esta trayectoria con un proyecto universitario, creando la Universidad de San Andrés, oportunidad en la que sus fundadores declararon: “*Es nuestra intención conformar una institución educativa que se distinga por su creatividad y*

³ Así fue definido por algunos de sus integrantes en la entrevista realizada.

⁴ En la actualidad, un graduado (propuesto por el Rector) integra el Consejo Superior.

⁵ Este aspecto se expresa con más amplitud en el apartado 2.8.

*su seriedad. Deseamos integrarnos al mundo académico internacional brindando un aporte que sea considerado valioso, tanto en el campo de la enseñanza como en la creación del conocimiento”.*⁶

En 1988, luego de un proceso de selección, se designó un Rector Organizador quien, conjuntamente con un Comité Académico⁷, habilitaron una sede provisoria e iniciaron las actividades previstas en 1989.⁸

La Universidad está situada por definición fundacional “en zona norte del Gran Buenos Aires”, concretamente en Victoria, partido de San Fernando, donde ocupa un predio de siete hectáreas.

En su corta historia es posible identificar estos momentos relevantes:

1989 - Iniciación de las actividades académicas de grado.

1990 – Autorización ministerial provisoria. Inauguración de su sede definitiva en la localidad de Victoria.⁹

1995 - Iniciación de las actividades de posgrado

1998 - Firma del Convenio con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) para iniciar el proceso de evaluación externa.

1999 - Inauguración de la nueva Biblioteca.

1.4. El Proyecto institucional

En el Estatuto Académico se señala que la Universidad fue creada “*para la organización del saber, procurando integrar todas estas actividades en el esfuerzo único, articulado de acuerdo con los requisitos metodológicos, académicos y organizativos de cada disciplina*”.¹⁰

En esta definición se alude a la organización del saber en tanto integración de saberes. Pero esta integración no se plantea solamente como la unidad de las disciplinas en torno al conocimiento de la realidad, se refiere también a que la realidad es transformada por el ‘comprender’ y el ‘hacer’. Esta integración ‘saber-hacer’ se explicita en sus definiciones institucionales ya que se otorga tanta importancia al conocimiento como a la existencia de un código ético que enmarque la actividad académica.

Por otra parte, en el Proyecto Institucional, presentado originalmente en 1990 al Ministerio de Educación, se menciona explícitamente la finalidad de “*desarrollarse en el campo de las humanidades y de las ciencias sociales*”.

⁶ Proyecto Institucional presentado al Ministerio de Educación en 1990.

⁷ El Comité Académico fue el órgano antecesor del actual Consejo Superior, conformado a partir de 1989.

⁸ Resolución n° 02/89.

⁹ Desde 1988 a 1990 la Universidad tuvo una sede provisoria en Punta Chica.

¹⁰ Estatuto Académico. Título III: Medios y encuadre general., Art. 8.

Las dos finalidades anteriores, integración del saber y una formación de base humanística, fundamentan y explican la modalidad adoptada de *liberal arts college*¹¹.

En el marco de esta modalidad, el diseño curricular general lo conforman dos ciclos: el de *fundamentos* y el de *orientación*. El primero se propone, enfatizando lo humanístico, dotar de una formación más completa e integral a los futuros egresados. Sobre esta amplia formación inicial se asienta el posterior ciclo de orientación, tramo final de las carreras en el cual el campo general de las Humanidades¹² se continúa en una especialidad de las ciencias sociales.

Una pieza fundamental del proyecto académico es la departamentalización, verdadero aspecto estructurante de la Universidad. Los Departamentos se presentan como ámbitos comprensivos del quehacer universitario: “...se organizan y regulan sus actividades de acuerdo con los requerimientos científicos, pedagógicos, administrativos de su actividad específica, agrupan a docentes de disciplinas afines y tienen como finalidad la coordinación y supervisión académica de la investigación y de la docencia de grado y posgrado, así como las actividades de extensión”.¹³

Al considerar la estructura departamental como la más adecuada para su desarrollo institucional, la Universidad define dos rasgos básicos de ella: su constitución como "comunidades de profesores e investigadores" (académicos) y su relación con un "campo del conocimiento", relativamente homogéneo y especializado, interpretable como su "objeto de estudio".

Cada Departamento tiene, entonces, como finalidad, la asimilación y la transformación concretas del conocimiento que adopta como “objeto de estudio”, con la concurrencia de todos los académicos, en tanto “comunidad” que lo conforma.

En general, todo proyecto departamental se estructura necesariamente desde cuatro ejes:

- Eje de contextualización institucional: define el campo del conocimiento específico del departamento con respecto a los de otros departamentos de la misma universidad.
- Eje de contextualización disciplinaria: define el proyecto departamental con respecto a los diferentes aportes disciplinarios sobre el mismo campo de conocimiento específico.
- Eje de integración universitaria: enfatiza la integración interdepartamental en relación con la generación, conservación, transmisión o aplicación especializada del conocimiento en la organización de programas concretos de acción.
- Eje de la capacidad de producción: establece la articulación del proyecto

¹¹ Esta modalidad es de origen anglosajón y se caracteriza por un fuerte énfasis en la formación académica, antes que profesional, y por desarrollarse en el campo de las Humanidades (antes que en el de las Ciencias).

¹² Cabe aclarar que el ciclo de fundamentos se compone no sólo de asignaturas humanísticas (Filosofía, Historia, Literatura, etc.) sino también de Ciencias Exactas y Naturales (Matemáticas y Ecología) y Ciencias Sociales.

¹³ Proyecto Institucional, pág. 25.

departamental con necesidades y demandas "externas" (sociales) y la transferencia de recursos.

El primero de estos ejes está bien definido en la delimitación clara de los cuatro departamentos actuales de la UdeSA: Humanidades, Economía, Administración y Matemática y Ciencias; aunque cabe señalar que este último aún no se encuentra bien perfilado, pues su estructura y conformación definitiva está en vías de consolidación, debido a su relativamente reciente emergencia desde el Departamento de Economía.

El eje de contextualización disciplinaria y el de integración universitaria se encuentran bien definidos y articulados. Esto último se logra a través de un comité interdepartamental.

El eje de capacidad de producción es el que parece requerir un mayor ajuste, en tanto de él depende el ordenamiento y la proyección de la función extensión, no claramente definida en el marco de la UdeSA.

Finalmente, cabe indicar que en la Universidad es clara y explícita la voluntad de fortalecer la relación docencia – investigación en los ámbitos departamentales, reconociendo su necesaria interacción.

En síntesis, los departamentos se encuentran adecuadamente estructurados y articulados, aunque se puedan perfeccionar algunos aspectos de su organización interna, en especial, el desarrollo de la función de extensión.

2. Gobierno

2.1. Aspectos jurídicos previos

El Ministerio de Cultura y Educación otorgó la autorización provisoria para el funcionamiento de la Universidad de San Andrés, a solicitud de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA), mediante Resolución Ministerial N° 1543 del 23 de agosto de 1990, aunque las actividades académicas se habían iniciado en 1989. Los instrumentos jurídicos para analizar los órganos de gobierno son los respectivos estatutos de las dos organizaciones: el de la Asociación Civil y el Estatuto académico de la Universidad, y, asimismo, el proyecto de reforma de este último, actualmente en trámite de aprobación por el Ministerio de Educación.

El artículo 11 del Estatuto académico vigente establece que *"la orientación general y supervisión de la Universidad de San Andrés está a cargo de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés"*. En el proyecto de reforma de estatutos se menciona que *"la autoridad máxima y responsabilidad última de la Universidad San Andrés corresponde a la Asociación"* (art. 14). Previamente se establece (art. 13) que *"Toda propuesta de modificación del estatuto requiere aprobación por las autoridades de la asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés antes de su presentación a las instancias nacionales con competencia en el tema"*.

En consecuencia, en su momento deberá evaluarse el grado de autonomía de la Universidad, resultante de la vinculación con la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés, cuya responsabilidad última y máxima autoridad se declara, y asimismo su compatibilidad con el ordenamiento jurídico vigente, a tenor de lo dispuesto por el art. 62 de la Ley 24.521.

2.2. Aspectos pertinentes del Estatuto de la ACEESA

El artículo 3 del Estatuto de la ACEESA establece que *"sus fines son de carácter exclusivamente académico o educativo y sin fines de lucro. Impartirá enseñanza y efectuará actividades conexas en el país o en el extranjero, en los niveles preescolar, primario, secundario, terciario, universitario, especial o cualquier otro en un todo de acuerdo con las normas respectivas en el orden nacional, provincial y municipal cuando se realice en la República Argentina, o de acuerdo con las normas de los países en que pueda realizarse"*.

El mismo Estatuto establece que los asociados activos deben ser, como mínimo, veinte y, como máximo, cincuenta; y que, al menos, el 85% de ellos debe ser miembro de la Asociación Civil Iglesia Presbiteriana San Andrés (art. 6°).

La Comisión Directiva de la ACEESA está integrada por 14 miembros: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero, siete vocales titulares, tres vocales suplentes. A ello se agrega, como órgano de fiscalización, un revisor de cuentas titular y otro alterno.¹⁴

¹⁴ Cabe aclarar que sólo dos miembros de la Comisión Directiva son designados por la Asociación Civil Iglesia Presbiteriana San Andrés, en tanto los restantes doce cargos y ambos revisores de cuentas pueden ser

La vinculación práctica entre la Comisión Directiva y la Universidad está a cargo de un Comité Universitario, designado por la primera.

Las principales decisiones que el Estatuto de la Universidad reserva a la Comisión Directiva de la Asociación son las siguientes:

- Designación o remoción del Rector y Vicerrector (art. 15 del Estatuto vigente, reiterado en el art. 25 del proyecto de Estatuto)
- Designación de los Secretarios Académico y Administrativo, en consulta con el Rector, y de los titulares de unidades académicas, a propuesta del Rector.
- Aprobación de las políticas para la designación de profesores y personal administrativo.
- Aprobación de la creación, diseño y desarrollo de carreras de grado y de posgrado, así como la creación, modificación o cancelación de unidades académicas.
- Aprobación de los planes estratégicos, planes de acción y presupuesto de recursos y gastos, así como las normas en materia de derechos, aranceles, descuentos y becas.

2.3. Aspectos pertinentes del Estatuto Académico de la Universidad de San Andrés

La circunstancia de existir, al momento de esta evaluación, un proyecto de reforma del Estatuto académico obliga a considerar, en cada tema pertinente, las disposiciones del Estatuto vigente y las del proyecto. El proyecto recibió algunas observaciones del Ministerio de Educación, aceptadas por la Asociación pero, al momento de esta evaluación, aún se encontraba en trámite de aprobación.

a) Rector

Los artículos 12 y 14 del Estatuto vigente (que concuerda con el art. 15 del proyecto) establecen que “*la conducción general y académica de la Universidad está a cargo del Rector*” quien “*actúa en consulta con un Consejo Superior*”. El artículo 21 establece las funciones y responsabilidades del Rector, algunas de las cuales requieren consulta obligatoria al Consejo Superior. Las principales funciones, mantenidas, salvo mención, en el proyecto, son las siguientes:

- Proponer a la Asociación la designación, contratación y remoción del vicerrector, los secretarios académico y administrativo y funcionarios de similar jerarquía, así como los titulares de las unidades académicas.
- Designar, contratar, promover o remover al restante personal docente y administrativo de la universidad, fijar sus remuneraciones y establecer las demás condiciones de su relación laboral, en función de políticas aprobadas y de autorizaciones presupuestarias.
- Aprobar los planes de estudio, el establecimiento de carreras y la creación, modificación o cancelación de unidades académicas y dirigir toda la actividad

ejercidos por personas que sean *socios consultivos* de la ACEESA y que, por lo tanto, no necesariamente pertenecen a la Iglesia Presbiteriana, tal como ocurre en la actualidad.

académica de la Universidad. El proyecto restringe, en este tema, las facultades del Rector, limitándolas a *“Proponer a la Asociación la creación, diseño y desarrollo de carreras de grado y de posgrado, así como la creación, modificación o cancelación de unidades académicas y, consecuentemente, aprobar los respectivos planes de estudio”*.

- Proponer a la Asociación planes estratégicos, planes de acción y presupuesto de recursos y gastos, así como las estructuras a ser aplicadas en materia de derechos, aranceles, descuentos y becas (redacción actualizada del proyecto, que coincide, en su esencia, con lo dispuesto en el Estatuto actual).
- Aprobar las normas y reglamentos de las unidades académicas.
- Se agrega, en el proyecto, *“Ser responsable por la dirección de las actividades de recaudación de recursos extra-arancelarios”*.
- Suscribir acuerdos de colaboración con entidades del país o del exterior y, cuando estos acuerdos generen recursos económicos, establecer en cada caso el destino de los mismos. El proyecto limita de dos formas esta facultad: a) antepone a todo el párrafo la expresión *“Sujeto a la aprobación de la Asociación”* y b) en lo que se refiere al destino de los recursos generados, sustituye *“establecer en cada caso el destino de los mismos”* por *“participar en la determinación del destino de los mismos”*.

b) Consejo Superior

El Consejo Superior funciona desde 1989. Está presidido por el Rector e integrado por el Vicerrector, el Secretario Académico, el Secretario Administrativo (ninguno de estos tres funcionarios ha sido designado), los Directores de unidades académicas, los responsables de los servicios de apoyo y personalidades ajenas a los claustros que *“a criterio de las autoridades de la Universidad, puedan contribuir al desarrollo de la institución”*. Sus miembros son propuestos por el Rector y designados por la Asociación Civil (art. 19). En forma imprecisa, el mismo artículo establece que *“El número de integrantes del Consejo Superior, así como las personas que lo forman son establecidas por la Asociación, a propuesta del Rector”*. El proyecto de estatuto, en su artículo 17, agrega representantes de los profesores propuestos por el Senado de profesores, egresados y estudiantes de la Universidad, y establece que *“la Asociación, ‘en consulta’ con el Rector, determina el número de miembros de cada una de las anteriores categorías que serán incorporados cada año al cuerpo...”*.

En la actualidad, el Consejo Superior está integrado por el Rector, cuatro directores de departamento, tres profesores, dos miembros de la Comisión Directiva de la Asociación, un graduado y un académico ajeno a los claustros.

El Consejo Superior sesiona generalmente una vez por mes, pero suele realizar sesiones extraordinarias.

El artículo 26 del Estatuto vigente define al Consejo como *“organismo deliberativo superior de la Universidad en todo lo atinente a la conducción académica, científica y administrativa, a la política general y a la elaboración de planes de desarrollo”*. El artículo 18 del proyecto ratifica lo anterior, al especificar que el Consejo actúa como *“organismo deliberativo de consulta del rector en todo lo atinente a la conducción académica, científica y administrativa, a la política general y a la elaboración de planes estratégicos y de desarrollo”*, especificando a continuación los temas de consulta obligatoria.

El análisis de las actas de las reuniones de este Consejo permite conocer algunos aspectos prácticos de su funcionamiento, a saber:

- a) En primer lugar, existen diversas referencias a “designaciones” de profesores, cuando como órgano de consulta sólo podría realizar recomendaciones en tal sentido, quedando la responsabilidad de la designación en el Rector (art. 15, inc. D del Estatuto). Ello se ha atribuido a cierta imprecisión en la redacción de las actas, derivada de que estatutariamente el organismo es presidido por el Rector, quien, en el mismo acto, convalida lo acordado por el Consejo y lo suscribe. La situación se extiende a una diversidad de temas, en especial, situaciones de alumnos, en que se registra que el Consejo “decide” o “resuelve” cuanto sólo tiene funciones consultivas.
- b) Por otra parte, de la revisión de actas correspondientes al año 1999 (desde el 17 de febrero al 27 de diciembre, ambas inclusive) surge que el tratamiento de algunos temas importantes, considerados de consulta obligatoria por parte del rector, según el artículo 26 inciso a) del Estatuto vigente (en concordancia con art. 18 del Proyecto) no consta en actas. Ello se refiere a temas tales como evaluación de la investigación, los presupuestos de recursos y gastos y el respectivo plan de acción.

c) Otros funcionarios

El artículo 13 del Estatuto (coincidente con el 16 del proyecto), establece que el Rector de la Universidad podrá ser asistido por: a) un vicerrector; b) un secretario académico y un secretario administrativo; c) los titulares de las unidades académicas; d) los responsables de los servicios de apoyo y de vinculación con los restantes sectores socioeconómicos; e) las correspondientes instancias de asesoramiento, internas o externas.

Las funciones del Vicerrector, las del Secretario Académico y las del Secretario Administrativo son establecidas en los artículos 22, 23 y 24 del Estatuto vigente (arts. 19, 20 y 21 del Proyecto) El artículo 23 del proyecto reglamenta también las funciones de los Directores de Departamento.

c) Unidades académicas

En el Estatuto vigente de la Universidad se expresa que “*Para el logro de sus fines la Universidad de San Andrés está estructurada en diversas unidades académicas, creadas para atender las funciones de docencia, investigación y extensión, pudiendo adoptar, según el caso, la denominación de Facultad, escuela, cátedra, instituto, centro, laboratorio, servicio, etc. o similar*” (art. 27). A pesar de no mencionar específicamente a los Departamentos como alternativa central de unidad académica, más adelante, el artículo 31 del Estatuto vigente especifica que “*los departamentos o áreas agrupan a docentes de disciplinas afines y tienen como finalidad la coordinación y supervisión académica de la investigación y de la docencia. Coordinan con las facultades o escuelas el dictado de materias que les competen y asignan las tareas docentes correspondientes a sus integrantes*”.

El artículo 22 del proyecto adopta la estructura departamental, al expresar que “*las unidades académicas que atienden las funciones de docencia, investigación y extensión en la*

Universidad de San Andrés son principalmente departamentos, pero las autoridades respectivas podrán proponer la creación, si lo creyeran conveniente, de facultades, escuelas, cátedras, institutos, centros, laboratorios, servicios, etc., siempre previa la aprobación correspondiente". Ello atiende a ratificar la estructura actual de unidades académicas que funcionan con la denominación de Departamento, con excepción de la recientemente creada Escuela de Educación, que depende a su vez del Departamento de Humanidades.

A su vez, el artículo 34 del Estatuto (ratificado por el art. 38 del Proyecto) establece que *"las unidades podrán prever en su organización: un nivel de conducción, una instancia de naturaleza académica, una administración y servicios de apoyo y uno o varios cuerpos colegiados de asesoramiento"*. Esta organización constituye un adecuado aprovechamiento de las capacidades previsibles de los integrantes de los departamentos, que podrían potenciar su trabajo con las instancias mencionadas, aunque el proceso de formalización sea lento y poco definido.

En 1990 se creó el Comité de Directores, compuesto por el Rector y por los Directores de los Departamentos de Matemática y Ciencias, Economía, Administración y Humanidades, a los cuales se agregan el subgerente de Administración y el responsable de la Oficina de Desarrollo. El Comité, que funciona en la práctica como una instancia de decisión, realiza reuniones semanales y si bien su funcionamiento permite una dinámica que puede considerarse interesante por la vinculación que establece entre las cuestiones académicas y los servicios de apoyo, su estructura no está contemplada en los Estatutos ni en una resolución específica.

En 1997 se conformó el Senado de Profesores como instancia deliberativa del claustro de profesores. Reúne a todos los profesores con dedicación exclusiva o de tiempo completo pudiendo ser invitados otros integrantes del claustro. Si bien no está contemplado en el Estatuto académico vigente, está incorporado en el artículo 62 del proyecto con el propósito de *"alentar el debate de cuestiones de naturaleza académica o institucional..."*. Sus definiciones no son vinculantes pero algunos de sus integrantes integran otros órganos como el Comité de Directores, y tiene representación en el Consejo Superior, representación también prevista en el proyecto (art. 17) que señala que los "profesores" que integran este Consejo son designados por la Asociación Civil, a propuesta del Senado.

2.4. Conclusiones sobre la estructura de la Institución

Del análisis de los diversos cargos y funciones surge que la estructura de funcionamiento de la Universidad nunca se completó en la forma prevista originalmente.

En la realidad, nunca se designó ni al Vicerrector ni a los Secretarios Académico y Administrativo. En 1996 se designó un Director Académico, cargo no previsto en el Estatuto, con el mismo nivel de autoridad de los Directores Académicos de Departamentos. La experiencia, luego de la desvinculación del funcionario designado, dos años después, no se repitió. Esta circunstancia ocasiona una excesiva concentración de funciones en el rector, lo cual podría explicarse, en los primeros años de desarrollo, como consecuencia de las limitadas actividades de la

Universidad y de la necesidad, según expresa el informe de autoevaluación, de evitar la "burocratización del ámbito académico".

Esta situación ha dado origen a la constitución de una diversidad de comités y grupos ad-hoc, que, justamente, tratan de cubrir, con el aporte de integrantes de la UdeSA, funciones técnicas y específicas cuyo nivel básico de elaboración y actividad debería estar a cargo de los funcionarios previstos estatutariamente.

Algunos de esos comités son los siguientes:

- Comité de Directores, formado por el Rector, los Directores de Departamento, el Subgerente de Administración y el responsable de la Oficina de Desarrollo.
- Comité Interdepartamental de Investigación, conformado por profesores-investigadores de los cuatro departamentos.
- Comité Editorial, integrado por profesores de alta dedicación y por el responsable del Área de Relaciones Institucionales; tiene como función el análisis de manuscritos presentados por otros profesores de la Universidad para su publicación.
- Comité de planes de estudio (de carácter transitorio): se conformó en la primera etapa de la Universidad. Actualmente la tarea de formulación o reformulación de los planes de estudios es realizada por el Senado de Profesores y aprobada por el Consejo Superior.
- Comité de Biblioteca, presidido por la directora de la biblioteca e integrado por miembros del claustro docente y alumnos.
- Comité de Informática, presidido por el responsable del área e integrado por una persona del área de Biblioteca, por representantes de las áreas de apoyo y por profesores y alumnos.
- Comité de Desarrollo: se conformó desde los inicios de la Universidad para obtener recursos extraarancelarios; desde 1993 a 1996 contó con la participación de representantes del sector empresario y de otras instituciones externas, con integrantes de la Oficina de Desarrollo y un profesor de la Universidad; en 1996 sus funciones se trasladaron a distintos ámbitos de la Universidad y algunos de sus integrantes a la Comisión Directiva de la ACEESA.
- Comité para Propuesta de Reformas de Estructura de Gobierno y Gestión (de carácter transitorio): se conformó por un grupo de profesores e integrantes de los servicios de apoyo con el propósito de formular propuestas de organización y gestión.¹⁵

Una consecuencia positiva de la existencia de tantos comités es que la gran mayoría de los docentes e investigadores está comprometida con el desarrollo institucional.

Finalmente, otro aspecto por considerar es la denominación de las normas emanadas del Rector. La denominación general es de "resoluciones", lo cual implica una mezcla de temas trascendentes, destinados a regular la vida de la

¹⁵ Este Comité se constituyó en 1998 (Resolución N°15/98) como un grupo de trabajo para elaborar una propuesta acerca de nuevas modalidades de gestión institucional. Una referencia particular a este Comité se encuentra en el apartado 2.6., en relación con los sistemas de control, y en el 3.6. en relación con los procedimientos de selección y evaluación del personal docente.

institución con otros que se refieren a casos puntuales, como, por ejemplo, designaciones de un tribunal para evaluar el trabajo de licenciatura de un alumno. En algunas universidades se distingue entre “ordenanzas”, de alcance general, tendientes a diseñar una unidad o una reglamentación perdurable y “resoluciones”, de alcance particular, que se aplican a un solo caso, agotando con ello su eficacia.

2.5. Planeamiento y planes de desarrollo institucional

Los instrumentos de planeación son el plan estratégico y el presupuesto. El presupuesto, que se elabora anualmente, será analizado más adelante.

El plan estratégico 1998/2002 fue elaborado "*recogiendo la opinión de un conjunto de personas que apoyan a la UdeSA o desempeñan una función directiva*". Esta modalidad de trabajo se continuó y se ampliaron los participantes.

El plan parte de una serie de premisas, tanto generales como específicas del sector educativo, con el objeto de definir el escenario que se considera más probable para el período considerado.

Establece, como base esencial, el crecimiento institucional en cantidad de profesores de alta dedicación y en cantidad de alumnos. En cuanto a los primeros, se fija como meta una cantidad aproximada entre 85 y 100, suficientemente numeroso. En cuanto a los alumnos, si bien la meta en el largo plazo ha sido establecida en una cifra de entre 1500 y 2000 (grado y posgrado), el plan ha fijado para el 2002 una meta de 700 a 750 alumnos en el grado y de 250 alumnos en el posgrado. Esto suponía una tasa de crecimiento del 10 % anual acumulativo para los estudiantes de grado y del 20 % para los estudiantes de posgrado.

Cabe destacar que, en abril de 2000, la cantidad de alumnos de grado alcanzaba a 597. Se había producido una desaceleración en el incremento, ya que eran 514 en 1998 y 583 en 1999. La meta para el 2002 aparece ahora de más difícil concreción, salvo que se incorporen nuevas carreras o se logre un incremento sustancial en el ingreso (téngase en cuenta que el incremento neto se verifica por diferencia entre las cifras de ingreso en primer año y las de los egresados).

La mención de un crecimiento del 10 % puede inducir a confusión, con apariencia de relativamente fácil logro, pero debe considerarse que el porcentaje está referido a la base total, que engloba los cuatro años, y que, por tanto, crece más lentamente.¹⁶

En lo que respecta a posgrados, la factibilidad de incrementos sobre la base es mayor, ya que se trata de carreras de uno o dos años de duración. Se espera, además, una mayor demanda en el nivel.

¹⁶ De todas formas, en carreras nuevas como la de Contador Público el ingreso bruto de nuevos alumnos se aproxima más al incremento neto, al existir un bajo nivel de egresados. Un mejoramiento en la inscripción en esta carrera, llevándola a cifras más razonables, determinaría una buena contribución a la meta fijada.

La financiación sigue las pautas que se explicarán más adelante¹⁷. El plan expresa que las becas y las inversiones de infraestructura deberían financiarse con donaciones.

En general, no se mencionan mecanismos mediante los cuales se lograrán las metas previstas. En cambio, hay una serie de declaraciones que son útiles como enunciado general de objetivos, pero que no resultan eficaces, como base operativa, para los niveles de ejecución. Así, se dice *"es necesario rever la forma en que la UdeSA se comunica con los distintos sectores de la sociedad"*, *"fortalecer la oferta actual, atrayendo más y mejores alumnos"*, *"fortalecer disciplinas, como por ejemplo, Filosofía, Derecho, Estadística, Informática, Organización Industrial, etc., para estar así en condiciones de ofrecer diversos productos nuevos en posgrados"*.

Específicamente, en posgrado se preveía en 1998 la puesta en marcha de la Maestría en Administración y Políticas Públicas, actualmente en funcionamiento y se preveía la iniciación de actividades de la Escuela de Educación. También se establece como condicionante que *"toda actividad de posgrado (actual o futura) debe generar una contribución positiva al flujo de caja (luego de absorber los gastos de estructura) o a fortalecer las actividades de investigación en el seno de la UdeSA o ambas"*.

En lo que respecta a docencia, se prevén actividades de capacitación, en especial en los niveles de menor jerarquía con asistencia obligatoria a los cursos. Además, se especifica que *"en términos generales, se pondrá especial énfasis en la calidad de los cursos correspondiente al ciclo de fundamentos."*

Por otra parte, se plantea la posibilidad de reformular el sistema de remuneraciones, introduciendo factores de variabilidad, en función de los proyectos en los cuales está involucrado el profesor y del resultado de sus actividades de gestión y consultoría.

Se menciona, asimismo, la necesidad de seleccionar un conjunto de indicadores de gestión, costos, productividad, resultados, a fin de poder hacer comparaciones con universidades extranjeras y nacionales.

Algunos sectores, como la Biblioteca, han desarrollado sus propios planes estratégicos. Cabe destacar que en estos planes se mencionan correctamente indicadores específicos para medir el desempeño, así como objetivos, con las correspondientes metas que se utilizarán para evaluar el grado de cumplimiento.

En síntesis, los aspectos generales del plan estratégico actual deberían completarse con la especificación de las estrategias para alcanzar los objetivos que se plantean y puntualizarse claramente los objetivos cuantificados que se desea lograr y los caminos a utilizar, de manera que puedan servir de guía a quienes tienen que implementar los cambios. Por lo demás, no parece haber un seguimiento suficiente del desarrollo del Plan, por parte del Consejo Superior.¹⁸

¹⁷ Ver punto 2.10. -Presupuesto y financiamiento-.

¹⁸ Véase el acta del 10-11-99.

2.6. Funciones de ejecución y de control

En relación con estas funciones, parece existir cierta superposición entre los órganos de ejecución y los de control. Debería considerarse el grado en que la función ejecutiva de los Directores de Departamento puede eventualmente introducir distorsiones en las funciones que realizan como sus propios contralores. En efecto, los Directores actúan como tales, se desempeñan a su vez en diversos Comités, en una variedad de funciones directivas y, al mismo tiempo, de control; simultaneidad que puede generar conflictos de competencias.

El Consejo Superior, que podría suplir conceptual y técnicamente tales aspectos, está integrado por los mismos directores. Estatutariamente también lo integran el Vicerrector, el Secretario Académico y el Secretario Administrativo, que por su equidistancia podrían introducir mayor objetividad en el análisis de los diversos temas pero, como se ha mencionado anteriormente, estos funcionarios nunca han sido designados.

Por lo demás, la propuesta del grupo de trabajo designado para diseñar reformas de la estructura de gobierno y de gestión (Resolución Rectoral 15/98)¹⁹, concentra en los directores aún más funciones claves de la institución, recomendando, por ejemplo, que se establezca como competencia del Comité de Directores "*elaborar el plan estratégico de la Universidad, para su aprobación por el Rector*" y "*elaborar el presupuesto de la Universidad para su aprobación por el Rector*". Esto es, son concentradas, en estos niveles de ejecución, funciones de tipo estratégico, que por su naturaleza deben residir en el más alto nivel de la organización, sin perjuicio de las funciones de asesoramiento, propuestas y apoyos que puedan generarse en niveles de gestión.²⁰

2.7. Servicios estudiantiles

En esta materia pueden mencionarse las becas, las bolsas de trabajo, comedores, intercambio estudiantil, orientación vocacional y ocupacional, deportes y recreación.

La Universidad cuenta con un departamento activo en el área deportiva que desarrolla diversas actividades, con las limitaciones impuestas por el calendario académico. Las actividades son variadas, incluyendo fútbol, rugby, hockey, voleibol, navegación a vela, gimnasia, natación, básquetbol, ajedrez, atletismo, tenis, remo, etc. Existen vinculaciones con diversas instituciones afines para la organización de competencias. Las actividades son organizadas cuidando sus eventuales consecuencias en la salud de los estudiantes. Hay también talleres de arte y un coro.

¹⁹ Se trata del "Comité para Propuesta de Reformas de Estructura de Gobierno y Gestión", considerado en el apartado 2.4. Otra referencia a este grupo de trabajo se encuentra en el apartado 3.6. en relación a la evaluación y selección del personal docente.

²⁰ Sin perjuicio de estas observaciones, deben notarse algunas contradicciones en la propuesta de reformas, del grupo mencionado, ya que, dentro de las atribuciones del Rector, se encuentra tan solo "elevar a consideración del Consejo Superior el presupuesto con el correspondiente plan de acción" y luego "presentar y justificar ante el Comité Universitario, para su aprobación, el presupuesto aprobado por el Consejo Superior".

En materia de becas existe una clara política de lograr, en la medida de lo posible, que ningún estudiante potencialmente capacitado deje de acceder a los estudios en la Universidad, por motivos económicos. De hecho, entre el 20% y el 25 % de los estudiantes tienen becas que oscilan entre el 25% y el 75 % de los aranceles. En algunos casos, se permite que algunos estudiantes puedan cancelar el remanente a través de servicios prestados a la Universidad.

El área de Desarrollo, en vinculación con la de Relaciones Institucionales, recauda en donaciones alrededor de \$ 350.000 anuales con este destino, a los cuales se agrega una suma similar, que surge de la aplicación de un porcentaje del arancel pagado por los alumnos. Se han gestionado, en algunas entidades financieras, líneas de crédito especiales, destinadas a crédito educativo de los alumnos de cuarto año que éstos devuelven a partir de los cuatro años de recibidos, pagando anualmente intereses del 9 %. Cubre hasta un 50 % de los aranceles.

Hay un Centro de Estudiantes, al cual la Universidad le ha proporcionado un espacio físico para sus actividades. Su estatuto fue aprobado, por los propios estudiantes, en 1997, con reformas en 1998. Tiene una comisión directiva (presidente, vicepresidente y tesorero y cuatro delegados por cada promoción). Los delegados se eligen por períodos de un año, en votaciones abiertas, en las que puede participar cualquier alumno regular de la Universidad. El Centro tiene alrededor de doce comisiones para sus diversas actividades.

No existe un procedimiento formalizado para que los estudiantes hagan conocer sus inquietudes a las autoridades de la Universidad, pero los dirigentes del Centro destacaron el fácil acceso a ellas en todos los ámbitos. No hay participación estudiantil en el Consejo Superior ni en las diversas comisiones actuantes, salvo en las de Informática, Biblioteca, Deportes y Cafetería. El artículo 17 del proyecto de estatuto prevé esta participación en dicho Consejo.

En los estudiantes se observa una vocación acentuada en materia de servicios a la comunidad, canalizada en diversas inquietudes. El Centro de Estudiantes otorga becas para la alimentación (cinco en 2000) y para fotocopias (dos en 2000) para aquellos estudiantes que no pueden pagar estos servicios.

2.8. Servicios de información.- La Biblioteca

La Biblioteca es uno de los mayores logros de la Universidad, alcanzado "*gracias a los aportes privados de personas, familias y empresas*".²¹ Este servicio cruza transversalmente a la institución, es de estanterías abiertas y cubre las necesidades del grado y posgrado, tanto en bibliografía obligatoria como optativa. También está abierta al público en general.

Su presupuesto anual para 2000, fue de 353.000, y el destinado a las inversiones de 166.000. La organización está a cargo de una Directora, apoyada por profesionales, todos de tiempo completo.

Tiene una sala de lectura parlante (que admite consultas entre alumnos) de 590 metros cuadrados y una sala de lectura silenciosa, de 90 metros cuadrados, salas

²¹ "Biblioteca Max Von Buch". Material de difusión de la Universidad.

de estudio grupal y gabinetes para profesores visitantes. La Hemeroteca cuenta con 145 metros cuadrados, está organizada por temas y orden alfabético. Además, en la planta baja, hay un área de unos 120 metros cuadrados donde se clasifican y catalogan permanentemente nuevos volúmenes. El equipamiento informático está constituido por 25 computadoras (10 de uso interno y 15 a disposición de los lectores), un escáner y cinco impresoras.

El caudal bibliográfico es de 14.500 títulos (18.500 volúmenes) y 700 títulos de publicaciones periódicas, materiales audiovisuales, música y 90 CD Roms. Cuenta con catálogo automatizado *on line* utilizable desde cualquier terminal de la Universidad como a través de Internet. Dispone de guías de referencia elaboradas por las bibliotecarias para facilitar a los usuarios el acceso a la información, así como publicaciones periódicas en formato electrónico. Cuenta con aproximadamente cincuenta bases de datos.

Mantiene vinculación con una cantidad considerable de bibliotecas, nacionales y extranjeras, en el marco de un consorcio no oficial. Además se contacta con librerías y editoriales del país y del exterior a través de metasitios. Presta servicio de apoyo y aula a alumnos y docentes, quienes acceden a las bases de datos desde cualquier lugar. El sistema de préstamos es fluido, por plazos que oscilan entre dos y siete días.

Cabe destacar el importante servicio que presta esta Biblioteca. Ofrece la oportunidad de profundizar y agilizar el acceso a la información y al conocimiento tanto a nivel individual como grupal, a través de tecnología avanzada.

La Biblioteca estableció su propio Plan Estratégico 1999-2003 en el que, además de proponerse su autoevaluación permanente, diseña los objetivos e indicadores para la evaluación de las subáreas que la componen (dirección de referencia, préstamo y circulación; procesos técnicos, hemeroteca, colecciones especiales y archivo, desarrollo de la colección y adquisiciones). Entre esos objetivos, cabe destacar el de que todos los empleados alcancen como mínimo el título de Licenciado en Bibliotecología y Documentación.

2.9. Infraestructura administrativa

Como observación general, relacionada con los problemas de organización ya mencionados, puede señalarse que el organigrama presentado por la institución no refleja adecuadamente los distintos niveles jerárquicos administrativos y su relación con los correspondientes niveles académicos.²²

De acuerdo con dicho organigrama, existen tres tipos de unidades organizativas:

- Algunas funciones, como las de Desarrollo y Relaciones Institucionales, dependen directamente del Rector.
- Otro conjunto de funciones, depende del Secretario Académico y, dado que este funcionario nunca ha sido designado, pasan a depender también del Rector. Incluye Biblioteca, Informática, Admisión, Alumnos y Deportes.

²² Esto ocurre especialmente por la falta de designación del secretario académico y administrativo, previstos en el Estatuto académico.

- Finalmente, los aspectos propiamente administrativos financieros dependen del Secretario Administrativo que tampoco ha sido designado, por lo que también dependen del Rector.

La Oficina de Desarrollo tiene por objetivo recaudar fondos externos y comenzó a funcionar desde el inicio de la Universidad. Lleva a cabo sus actividades en estrecho contacto con la Oficina de Relaciones Institucionales, por las sinergias que se originan al vincular donaciones con pasantías. Ambas mantienen una vinculación fluida con graduados, por lo que 1500 direcciones reciben semanalmente alguna comunicación²³. Para la obtención de fondos encaran varios eventos anuales: una campaña, una cena y eventos deportivos. También han celebrado un convenio con empresas de tarjetas de crédito, ofreciendo una “tarjeta de afinidad”, con la cual se dona automáticamente a la Universidad un porcentaje del gasto realizado. Desarrollan paralelamente un programa para la financiación de nueve cátedras, a través de un fondo generador de recursos. El espectro de donaciones es amplio, desde \$ 100 de un recién egresado hasta sumas que pueden exceder el millón, en el caso de financiación específica de inmuebles con nominación.

La Oficina de Admisión (anteriormente denominada Promoción), se ocupa del reclutamiento de alumnos. A principios de año realiza un *mailing* que incluye 700 colegios de todo el país y, dentro de las limitaciones de personal, visita escuelas del interior del país. A partir de la labor inicial de visitas, comunicaciones postales y avisos en los diarios, que tiende a detectar personas interesadas, se realiza una labor de seguimiento. Finalmente, hay una etapa de cierre, con apoyo para exámenes y asesoramiento en alojamientos (lo cual implica la elaboración y utilización de una base de datos de casas de familia que lo ofrecen). Se supervisan los diversos aspectos del proceso de admisión, proporcionando asesoramiento e información sobre los textos y temas de examen. Para el año 2000 se estableció un cupo de 230 alumnos, se presentaron 294 postulantes, se aceptaron 206, de los cuales se matricularon 194. Para el año 2001 se prevé un cupo de 250 alumnos. Los resultados de los exámenes, junto con las entrevistas realizadas por una treintena de profesores, se analizan en una reunión conjunta, evaluando los diversos elementos. Luego cada postulante recibe una carta del Rector en la que se comunica su admisión, el rechazo de su postulación o una nueva oportunidad para el turno próximo. Con los nuevos resultados se realiza otra reunión de análisis. Los días previos al inicio de las clases se desarrollan actividades de orientación. Complementariamente, se invita a los padres a una charla de vinculación. Recientemente se ha incorporado una persona para atender los aspectos relacionados con la retención de alumnos. Se estima que alrededor de un 15 % de los alumnos ingresados tiene problemas de rendimiento académico. Se entrevista a los alumnos con dificultades para asesorarlos adecuadamente.

El área de Alumnos se ocupa del registro y control de las actividades de los alumnos. Ello implica la carga de notas de exámenes, equivalencias, emisión de certificados, etc. Las calificaciones de los exámenes parciales no son cargados en

²³ La Universidad supone correctamente que una parte sustancial de donaciones para becas provendrá, en el futuro, de egresados de la propia Universidad, en especial de aquellos que, en su momento, fueron apoyados de esta manera.

este sistema. Cada posgrado, por su parte, lleva un registro de exámenes. Adicionalmente lleva el registro de los alumnos que viajan por intercambio, de los que reingresaron y de los que ingresan extracurricularmente. Todos los trámites administrativos vinculados, tales como listados de notas, certificados y diplomas, son realizados por este Departamento. Además, se ocupa de los alumnos que están en situación crítica, en relación con su permanencia en la Universidad, a fin de apoyarlos y asesorarlos; y realiza el control de los alumnos que están en condiciones de defender su proyecto de tema de tesis (con 24 asignaturas aprobadas) y de presentarla (con 28 asignaturas aprobadas). Asimismo elabora estadísticas de gestión para información del Rectorado, organiza y sistematiza las encuestas de evaluación de los profesores por parte de los alumnos, etcétera.

Las funciones propiamente administrativo-financieras las cumple directamente la ACEESA, conjuntamente con las que corresponden a sus otros establecimientos educativos. Esto abarca las compras, los pagos del personal y demás servicios, la registración contable, etc., cuyo costo es soportado, en su parte proporcional, por la Universidad. En la propia Universidad se desempeña una profesional en administración, con cargo de Subgerente, que es el nexo funcional con la unidad mencionada. Este tipo de organización da lugar a ciertas demoras y eventuales dificultades en el procesamiento de información útil para la toma de decisiones, cuyo formato no necesariamente coincide con los requerimientos contables. Es el caso, por ejemplo, de la necesidad de imputar la utilización de recursos en función de la actividad final (docencia, investigación, compromiso institucional), efectivamente desarrollada.²⁴

Se estima que acentuar el proceso de descentralización de los servicios administrativos podría conducir al mejoramiento de la información económico-financiera. Otro conjunto importante de operaciones de esta área se relaciona con la planificación y control presupuestario, que se comenta más adelante.²⁵

Como conclusión, y sin perjuicio de los comentarios específicos realizados para cada sector, se observa que no existe una adecuada definición de jerarquías y funciones de las diversas unidades organizativas que permitan visualizar con claridad los distintos niveles administrativos, en especial en su relación con los niveles académicos. Las actividades de algunas unidades organizativas, que resultan vitales para el desarrollo futuro de la Universidad, como la de Desarrollo y la de Admisión, deberían ser reforzadas.

2.10. Presupuesto y financiamiento

a) Pautas generales

En razón de carecer la Universidad de personería jurídica propia, todas sus operaciones económicas y financieras se imputan a la ACEESA. Ello implica que en las registraciones contables de esta entidad se encuentran integrados tanto los movimientos correspondientes a la Universidad como los que se originan en el

²⁴ Los resultados de esta imputación se encuentran en el apartado 2.10.- Evolución anual de recursos y gastos.

²⁵ Ver apartado 2.10.-Procedimientos presupuestarios-.

resto de las actividades desarrolladas por las otras instituciones educativas que dependen de ella.

No obstante, la entidad ha desglosado contablemente los diversos ítems, con sus correspondientes cifras, de manera de brindar un panorama claro, tanto "*ante potenciales donantes y/o auspiciantes como ante la comunidad universitaria en general, autoridades educativas, profesores, alumnos, graduados y ante otras personas físicas o jurídicas que han colaborado con la Universidad*".

Según lo declara la propia institución, las pautas generales de su política económico- financiera son las siguientes:

- Lograr que los ingresos provenientes de aranceles sean suficientes para cubrir los costos operativos de la Universidad.
- Lograr aportes y donaciones para cubrir y ampliar las becas incorporadas a los costos operativos ya otorgadas (teniendo en cuenta que éstas se consideran determinantes para aumentar las posibilidades de acceso a los estudios en la institución).
- Lograr aportes y donaciones para las inversiones en edificios y otros aspectos de la infraestructura.

Estas pautas aparecen como razonables. La generación de recursos, a través de aportes y donaciones para las inversiones de infraestructura evita su incidencia en los aranceles y, al mismo tiempo, que tales desembolsos se realicen en desmedro de remuneraciones razonables al personal docente.

Las donaciones se reciben a través de la Fundación San Andrés cuyo propósito principal es "*contribuir al sostenimiento de las instituciones educacionales dependientes de la Asociación Civil Escuela Escocesa San Andrés²⁶ y al bienestar de sus alumnos y ex alumnos para coadyuvar de ese modo al desarrollo integral de tales organizaciones educacionales de acuerdo con los cánones que fijaron sus fundadores, así como con las exigencias de la pedagogía moderna*".²⁷ El Consejo de Administración de esta Fundación está conformado por nueve miembros designados por la Comisión Directiva de la ACEESA, entre los que debe haber un mínimo de dos padres de alumnos y dos ex alumnos de las instituciones educativas de la ACEESA.

En lo que respecta a las remuneraciones de los profesores, también existe una política de lograr el mayor grado de dedicación posible a la enseñanza y la investigación, con remuneraciones que sean competitivas con las que podrían lograrse en puestos de requerimientos equivalentes en organizaciones que actúen en otros sectores sociales y económicos.

La política vinculada con la obtención de recursos a través de donaciones y aportes ha demostrado ser efectiva, como lo demuestran los edificios construidos y otros rubros de infraestructura.

b) Evolución anual de recursos y gastos

²⁶ Denominación anterior de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA).

²⁷ Artículo 2º del Estatuto de la Fundación San Andrés.

RECURSOS	20-02-1997	28-02-1998	28-02-1999
Grado			
Aranceles	4.032.445	4.701.104	5.172.667
Becas generales otorgadas	(563.705)	(617.266)	(631.478)
Descuentos	(8.546)	(8.444)	(4.695)
SUBTOTAL	3.460.194	4.075.394	4.536.494
Posgrado			
Aranceles	1.076.547	1.797.810	1.852.056
Becas generales otorgadas	(47.644)	(76.028)	(152.316)
SUBTOTAL	1.028.903	1.721.782	1.699.740
Otros			
Curso, seminarios e inscripciones	215.357	210.153	123.186
TOTAL ARANCELES NETOS	4.704.454	6.007.329	6.359.420
Donaciones			
Donaciones para becas	273.675	730.039	690.513
Previsión para próximo ejercicio	(255.257)	(345.745)	-
SUBTOTAL	18.418	384.294	690.513
Donaciones para inversiones	1 23.200	288.867	3.071.596
Otras donaciones	12.243	70.100	8.800
SUBTOTAL	135.443	358.967	3.080.396
TOTAL DONACIONES	153.861	743.261	3.770.909
Otros Ingresos	92.918	74.244	153.009
TOTAL RECURSOS	4.951.233	6.824.834	10.283.338

GASTOS	28-02-97	28-02-98	28-02-99
Generales de administración central	(125.487)	(186.648)	(188.818)
Específicos de sectores	(5.516.408)	(6.189.822)	(7.266.981)
Total de gastos operativos	(5.641.895)	(6.376.470)	(7.455.799)
SUBTOTAL	(690.662)	448.364	2.827.539
Depreciación bienes de uso	(250.943)	(286.987)	(327.096)
Juicios y contingencias	(400.680)	(75.600)	(141.453)
Resultados financieros netos	9.056	12.559	17.016
SUPERAVIT (DÉFICIT) DEL EJERCICIO	(1.333.229)	98.336	2.376.006

Por su parte, los gastos resultantes de inversiones anuales en activo fijo para los ejercicios 97-99 fueron los siguientes:

Gastos	28-07-97	28-07-98	28-07-99
Inversiones en activo fijo	402.266.-	557.179.-	4.621.369.-

Aunque en las cifras transcritas, de recursos y gastos, se indican los distintos importes según los años de cierre de balances, debe tenerse en cuenta que por la fecha de cierre, las cifras corresponden, básicamente, al año anterior. Esto es, las de "1997" corresponden al periodo del 1º de marzo de 1996 al 28 de febrero de 1997. Por ello, en el análisis siguiente se alude directamente al año académico al cual corresponden.

Se observa un firme crecimiento en los diversos grupos de ingresos. Los ingresos por aranceles de estudios de grado se incrementan en más de un 28 % entre 1996 y 1998 (no estaban aún disponibles las cifras correspondientes a febrero del 2000, correspondientes al año académico 1999). Ello deriva de la mayor cantidad de alumnos cursantes. La significación de las becas, sin embargo, declina ligeramente, desde casi un 14 % en 1996 a un 13,13% en 1997 y a un 12,20 % en 1998.

También crecen notablemente los ingresos por aranceles de estudios de posgrado entre 1996 y 1997 (67 %) y luego, más moderadamente, en 1998. En este caso, se produce un incremento relativo de las becas, que pasan de 4,43% en 1996, a 4,23% en 1997 y 8,22% en 1998.

El rubro donaciones para becas crece sustancialmente entre 1996 y 1997, aunque luego decae en 1998, presumiblemente porque el mayor esfuerzo se dedicó a la obtención de aportes y donaciones para hacer frente a la construcción del tercer edificio del complejo, que pasaron de \$ 288.867 en 1997 a más de \$ 3.000.000 en 1998. Estos valores también fueron importantes en el año 1999, como se verá en el balance al 28-02-2000, lo que permitió la terminación del edificio aludido, junto el equipamiento correspondiente.

En lo que respecta a los gastos, existe un crecimiento moderado, acorde con los mayores niveles de actividad. El total de gastos operativos se incrementa en 1997 en un 13,02 % con relación a 1996. Luego tiene un crecimiento algo más pronunciado en 1998, del 16,93 %.

La evolución de las donaciones, ya comentada, permite que el resultado final del año académico 1996, que era negativo en \$ 1.333.229, pase a ser ligeramente positivo en 1997 (\$ 88.336) y luego a \$ 2.376.006 en 1998.

En general, se advierten evoluciones razonables y una adecuada utilización de los recursos. Desde luego, la concreción de la última etapa de construcciones ha significado un esfuerzo de proporciones, realizado el cual, la institución estará en condiciones de hacer reajustes y redistribuciones en función de sus objetivos y políticas.

En toda institución universitaria es importante poder determinar los recursos destinados a sus fines principales, esto es, docencia, investigación y extensión, lo cual, requiere una correcta estimación de los tiempos dedicados por cada integrante a sus diversas tareas. La Universidad intenta realizar esa discriminación

en función de los tiempos establecidos a sus docentes, según el grado de dedicación a cada una de las actividades de docencia, investigación y desarrollo institucional²⁸. Esto, desde luego, es un criterio de imputación contable, basado en una distribución teórica del tiempo disponible de trabajo (aunque sujeto, en general, a la evaluación de los resultados de las diversas actividades), que no necesariamente refleja fielmente la realidad.

En función de ese enfoque, los resultados totales, para cada Departamento, en el último período disponible son los siguientes:

	DOCENCIA	INVESTIGACIÓN	DESARROLLO INSTITUCIONAL	TOTALES
Humanidades	584.621	413.685	102.784	1.101.090
Economía	472.149	463.764	91.433	1.027.346
Administrac.	791.040	312.924	122.032	1.225.996
Matemática	282.995	289.870	42.703	615.568
TOTALES	2.130.805	1.480.243	358.952	3.970.000
%	53,67 %	37,29 %	9,04 %	100%

c) Procedimientos presupuestarios

Como se ha visto, la Institución trata de establecer parámetros razonables de planeamiento²⁹. Dentro de ese contexto, se inscribe el procedimiento anual para la elaboración del presupuesto.

Hacia el mes de setiembre de cada año se inicia un proceso de revisión del plan estratégico. Los ajustes proporcionan las bases para la elaboración de los planes de acción para el próximo año académico, lo que permite la elaboración de un presupuesto preliminar. En este proceso tienen participación activa los directores de Departamento, con el apoyo del sector administrativo, en reuniones efectuadas en el Comité de Directores. No existen procedimientos formales que delimiten esta participación ni tampoco esquemas formales de participación de los docentes. Aparentemente, en este ámbito se dirimen las previsibles discrepancias departamentales, vinculadas con la asignación de recursos. Es claro que, en función de actividades de grado y, en especial de posgrado, los departamentos tienen diferente capacidad potencial y real de generación de recursos. Por eso podrían generarse distintos requerimientos en relación con la financiación para investigaciones, concurrencia a jornadas, equipamiento, etc. A ello pueden

²⁸ Del conjunto de actividades previstas para los docentes de la Universidad, todo lo que no se considera específicamente docencia e investigación se denomina genéricamente desarrollo institucional. Esta expresión involucra no solamente lo que tradicionalmente se considera como "extensión" en el ámbito universitario, sino todo tipo de tareas que "afiancen el desarrollo de la Universidad", incluyendo la representación de la propia Universidad en todos los ámbitos en que el docente actúa. Este enfoque tiene como objetivo, indudablemente, lograr una mayor integración y sentido de pertenencia de los docentes.

²⁹ Ver punto 2.5.

agregarse las tensiones derivadas de las solicitudes de promociones de categorías docentes y dedicaciones, provenientes de cada departamento.

El mes de noviembre está dedicado a la revisión interna del proyecto de presupuesto, el que es sometido, en el mes siguiente, a la consideración del Consejo Superior y de la ACEESA. Una pauta básica de la Asociación, en relación con la elaboración del presupuesto, es la necesidad de lograr un equilibrio entre ingresos y egresos, dentro de límites razonables.

En el mes de marzo se hace una revisión del plan operativo, en función de la cantidad definitiva de alumnos. En abril, el proceso se considera consolidado, comunicándose las cifras definitivas a cada sector.

Posteriormente, en forma periódica, cada sector es informado de la evolución de gastos reales, en relación con las previsiones realizadas. Eventualmente, se hace una revisión, si se modifican las pautas utilizadas originalmente como base del análisis, en especial, la evolución de las cantidades de alumnos y las actividades programadas.

2.11. Aspectos socio-organizacionales

A través de las entrevistas realizadas se percibe un clima adecuado de trabajo y de interrelación entre sectores. No parece haber conflictos de importancia, diferentes de los que se observan en cualquier institución, vinculadas con la diversidad de opiniones normalmente existentes, en relación con las mejores formas de desarrollo global y sectorial.

Hay algunos síntomas normales de inquietud entre los docentes, vinculada con el natural anhelo de lograr estabilidad en sus funciones, frente a las exigencias de evaluación³⁰. Adicionalmente, pueden detectarse inquietudes, relativas al grado de participación docente en las decisiones que los afectan. Existe, como se ha expresado, un esquema formal de participación, a través del Senado de profesores (que constituye lo que usualmente se denomina claustro), integrado por los profesores con dedicación exclusiva y tiempo completo, lo cual implica que los que no la tienen carecen de representación formal. El Senado elige, actualmente, tres miembros que lo representan en el Consejo Superior.

En las entrevistas realizadas con alumnos, éstos no han manifestado particular interés en lograr representaciones formales en los órganos de decisión pues utilizan vías informales, a través de los contactos con autoridades de los diversos niveles para solucionar sus problemas colectivos o individuales.

En lo que respecta a los egresados, la participación es mínima, ya que consiste en la selección, por parte de las autoridades, de un egresado de la primera promoción, como miembro del Consejo Superior. Este tipo de selección no parece el más apto para lograr el objetivo expresado por las autoridades universitarias de que ese sector se convierta en el futuro en una fuente importante de aportes económicos.

³⁰ Ver apartado 3.6. en relación con los procedimientos de evaluación docente.

2.12. Infraestructura física

La Universidad posee un campus con tres edificios de arquitectura moderna con una planta baja de ladrillos a la vista y una planta alta prácticamente toda vidriada, siendo la cubierta de chapa metálica de gris plomizo sostenida perimetralmente por columnas, lo que otorga a cada pabellón un agradable carácter académico. Estas unidades suman 7.700 m² cubiertos y se encuentran dispuestas en un parque que ayuda a crear un ambiente distendido, apto para la concentración y el estudio con el propósito expreso de ofrecer un ambiente “lejos del ruido y cerca de la naturaleza”.³¹ Además, cuenta con una sede de 300m² que alquila, para las actividades de posgrado, en el microcentro de la Ciudad de Buenos Aires.

El predio total disponible del campus es de 70.000 m², pero aproximadamente la mitad está actualmente ocupada. Parte de la superficie no cubierta está destinada a estacionamientos y a un campo de deportes.

En un primer edificio, construido en los orígenes de la Universidad, se sitúan el Rectorado, los Departamentos Académicos, la sede del Centro de Estudios para Desarrollo Institucional -Fundación Gobierno y Sociedad-, la Escuela de Educación, pequeños espacios para trabajo individual de los profesores y el área administrativa y de relaciones institucionales. Este edificio concentra la actividad académica y por ello cada vez resulta más reducido (especialmente el dedicado a los gabinetes de profesores de alta dedicación), dado el crecimiento institucional.

Enfrente de él se emplaza un segundo edificio que concentra las aulas. Las hay de dos tipos: las dedicadas a las clases expositivas de los docentes titulares, con tarima, y otras más pequeñas para clases tutoriales. El mobiliario es funcional y utilizable tanto para el trabajo individual como grupal. Comparten este espacio el Centro de Estudiantes, el Taller de Arte y el Centro de Materiales de Proyección, audio y equipos de fotocopiado.

El tercero y más reciente de los pabellones (inaugurado en 1999), se ubica más distante. Alberga en planta baja una sala de usos múltiples que puede servir como espacio de conferencias para aproximadamente cien personas, el Centro de cómputos, oficinas administrativas, sala de convenciones, el área de clasificación y catalogación de la Biblioteca, aulas de posgrado y video conferencias. Toda su planta alta está destinada a la biblioteca. A unos pocos metros de este último edificio se ubica el bar comedor.

Para los próximos dos años se prevé la construcción de dos nuevos edificios: uno destinado a la Escuela de Educación (de 550m²), frente al tercer pabellón y otro destinado a gabinetes para profesores, aulas y un recinto para tareas de mantenimiento, que conectaría el primer y el segundo edificio. A largo plazo, y sujeto a la obtención de donaciones, se proyecta también la construcción de un gimnasio cubierto y el alquiler de un nuevo edificio para el dictado de los cursos de posgrado y de capacitación ejecutiva, de aproximadamente 1000 m².

³¹ Proyecto de edificación: Plan de edificación, criterios de conservación del campus y lugares probables de edificación futura.

2.13. Convenios y acuerdos con otras instituciones

Desde 1995, la Universidad ha celebrado una cantidad considerable de convenios y acuerdos (veintiséis), con numerosas instituciones, en su mayoría universidades extranjeras, con el fin de fortalecer su desarrollo académico a través de diversas actividades de intercambio, tales como: el desarrollo institucional mutuo, el intercambio de alumnos y de profesores para llevar adelante actividades docentes, el desarrollo conjunto de proyectos de docencia e investigación, el otorgamiento de becas de grado o de pasantías para alumnos de la Universidad. La mayoría de estos convenios han permitido concretar la participación de los alumnos de la Universidad en cursos o seminarios de otras universidades y, simultáneamente, en la admisión de estudiantes provenientes de éstas por períodos determinados.

Los convenios y acuerdos celebrados con universidades e instituciones educativas extranjeras son:

- Convenio de Cooperación Académica con el Latin American Centre, St. Anthony's College, Oxford University (Reino Unido), 1995.
- Convenio con Babson College, Wellesley (Estados Unidos), 1995.
- Convenio con la University of Edinburgh, Escocia (Reino Unido), 1995.
- Convenio entre Northeastern University, Boston, Massachusetts (Estados Unidos), 1996.
- Acuerdo de Intercambio de alumnos entre Wellesley College, Massachusetts (Estados Unidos), 1996.
- Acuerdo de Cooperación con University of Bath (Reino Unido), 1997.
- Carta de Cooperación Académica con la Office of Latin American Studies (OLAS), University of California, San Diego (Estados Unidos), 1997.
- Acuerdo para implementar un Programa de intercambio de alumnos con la University of Westminster, Londres (Reino Unido), 1997.
- Convenio de Cooperación Académica y Científica con la University of Texas at Austin, Texas (Estados Unidos), 1997.
- Convenio de Cooperación académica (general de investigación, docencia y extensión) con la Universidad de Tel Aviv (Israel), 1998.
- Acuerdo con la Hebrew University of Jerusalem (Israel), 1999.
- Acuerdo de intercambio de alumnos de grado con la Wharton School, University of Pennsylvania (Estados Unidos), 1999.
- Convenio de cooperación con el Groupe Ecole Supérieure de Commerce de París (Francia), 1999.
- Acuerdo para un programa de intercambio de alumnos con la Schulich School of Business, York University, York, 1999.
- Carta de acuerdo con la Graduate School of International Economics and Finance, Brandeis University, Waltham (Massachusetts, EEUU), 1999.
- Acuerdo de cooperación con la Universidad San Ignacio de Loyola, Lima (Perú), 1999.
- Acuerdo de Cooperación con la Fondation de Sciences Politiques et L'Institut d'Etudes Politiques de París, Sciences Po, París (Francia), 1999.
- Convenio de Cooperación con el Institute of Education, University of London, Londres (Reino Unido), 1999.

- Acuerdo de Intercambio con el Center for Latin American Studies, University of Pittsburgh of the Commonwealth System of Higher Education , 1999.
- Acuerdo para el intercambio de alumnos con el Department of Spanish and Latin American Studies of University College, Londres (Reino Unido), 2000.
- Convenio de Cooperación internacional con la Universidad Autónoma de Madrid (España), 1999.

La Institución también cuenta con un Convenio de Cooperación con la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires, celebrado en marzo del 2000, para realizar un esfuerzo conjunto en el área de agronegocios (intercambio de información, realización de trabajos de investigación en común, intercambio de investigaciones y docentes, y dictado de conferencias y cursos).

Para la realización de dos de los posgrados que ofrece, en forma conjunta, la Universidad cuenta con dos convenios: con el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (por el posgrado en Gestión de las Telecomunicaciones) y con la Universidad Torcuato Di Tella (por el posgrado en Organizaciones sin fines de lucro).

3. Docencia

3.1. El diseño curricular tipo

Como ya se señaló, en la introducción de este informe, el curriculum de las carreras de grado se organiza en dos ciclos: el de Fundamentos y el de Orientación.

El de Fundamentos es el ciclo distintivo de la propuesta curricular de la Universidad. Incluye, especialmente en el primer año, asignaturas básicas de las Humanidades (Filosofía, Historia, Literatura, Expresión escrita y Apreciación artística,) de las Ciencias Sociales (Economía, Derecho, Administración) y de las Ciencias Naturales y Exactas (Ecología y Matemáticas). En él se sustenta, especialmente, el propósito de formación integral.

Este ciclo se continúa en el de Orientación donde *“se efectúa una profundización conceptual para aprehender conocimientos e instrumentos específicos...”*. Está dirigido a las Ciencias Sociales y a la formación profesional en este campo (Economía, Administración, Contaduría, Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales y Comunicación). En este segundo ciclo se delinea definitivamente la carrera elegida por el estudiante.

Cada uno de los ciclos tiene una duración de dos años y concentra aproximadamente la mitad de la carga horaria de cada carrera.

3.2. Relación entre la estructura departamental y los diseños curriculares

Lo primero que cabe señalar al respecto es que en la UdeSA la función docencia, al igual que las de investigación y extensión, se desarrolla en el ámbito departamental.

La relación entre la estructura departamental y los diseños curriculares de las carreras es doble: por una parte, cada Departamento –de acuerdo con su “campo de conocimiento”- provee a cada carrera la enseñanza de las asignaturas correspondientes a su campo específico; por otro, cada Departamento se hace cargo de la dirección de las carreras más afines a dicho campo, es decir, de la coordinación del dictado de todas las asignaturas del respectivo plan de estudios (aunque algunas de estas materias pertenezcan al campo de otros departamentos).

El primer año del ciclo de Fundamentos es prácticamente común a todas las carreras. En el segundo año comienza cierta diferenciación (aproximadamente en la mitad de las asignaturas previstas para ese año). En el ciclo de Orientación la diferenciación es completa, lo cual vincula estrechamente cada carrera al Departamento que la contiene.

Departamentos , asignaturas y carreras

Departamento de ADMINISTRACIÓN	<p>Asignaturas</p> <p>Introducción a la Administración/ Interpretación de la Información Contable/Contabilidad Gerencial/ Comport. Organizacional /Administr. de la Producción/ Marketing/ Tributación /Política y Administr. Financiera / Administr. de Personal/ Planeamiento y Control/ Management de Servicios /Política y Estrategia de Empresas / Management del Cambio /Simulación Sistemas Empresar /Entrepreneur /Organizaciones sin fines de lucro /Mercado de Capitales y Selección de Inversiones/ Temas Especiales de Administr. /Temas Especiales de Marketing/ Negociación de Conflictos (Seminario)/ Contabilidad I/ Contabilidad II/ Costos/ Teoría y Técnica Impositiva I/ Derecho del Trabajo y la Seguridad Social /Teoría y Técnica Impositiva II /Contabilidad III/ Actuación Profesional /Auditoría / Administración Financiera /Management /Control de Gestión /Práctica Profesional obligatoria (carrera de contador) /Trabajo de graduación (Seminario).</p>	<p style="text-align: center;">Carreras de grado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Administración de Empresas. - Contador Público Nacional. <p style="text-align: center;">Carreras de posgrado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Magister en Derecho Empresario (*) - Especialización en Marketing. (**) - Especialización en Organizaciones sin Fines de Lucro. (*) - Especialización en Gestión de las Telecomunicaciones. (**)
Departamento de ECONOMÍA	<p>Asignaturas</p> <p>Economía I / Hist. Económica I /Microeconomía I /Macroeconomía I /Microeconomía II /Economía Internacional /Econometría /Economía Internacional Monetaria /Finanzas Públicas /Economía Monetaria / Historia Económica II /Derecho Económico/ Economía y Derecho / Asignación de Recursos / Optimización Dinámica / Desarrollo Económico / Decisiones Financieras/ Organización Industrial / Teoría de Juegos de Estrategia / Economía de la Información e Incertidumbre / Política Económica / Política Económica Argentina/ Historia del Pensamiento Económico /Políticas de Comercio Exterior /Historia Económica Argentina Contemporánea / Economía de la Educación / Economía Laboral / Economía de la Energía/ Economía Bancaria / Economía de la Salud / Economía del Transporte / Economía Agraria / Seguros / Recursos Naturales y Medio Ambiente / Integración Económica / Economía de las Regulaciones /Evaluación Social de Proyectos /Trabajo de graduación (Seminario)</p>	<p style="text-align: center;">Carreras de grado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Economía. <p style="text-align: center;">Carreras de posgrado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maestría en Economía. - Especialización en Economía Pública (en el marco del Programa de Economistas de Gobierno). (**) - Especialización en Finanzas. (**)

Departamento de HUMANIDADES	<p style="text-align: center;">Asignaturas</p> <p>Filosofía /Historia /Derecho I /Literatura y Expres. Escrita /Introducción a la Apreciación Artística /Historia Arg. Contemporánea /Derecho II /Fenómeno Político /Teoría de la Comunicación I / Persona y Sociedad /Escritura y Géneros Discursivos /Teoría de la Comunicación II /Comunicación Visual /Lenguaje, Cultura y Comunicación/Literatura Latinoamericana /Historia Europea /Opinión Pública /Literatura Mundial /Psicología Cognitiva/ Semiótica /Comunicación Institucional /Ética de la comunicación (Seminario) /Literatura Mundial /Derecho Público /Obligaciones, Contratos, Sociedades / Concursos y Quiebras /Historia del Pensamiento Político I /Historia del Pensamiento Político II /Teoría de las RRII / Derecho I /Metodología del Análisis Político /Derecho Constitucional /Historia Latinoamericana /Derecho Internacional Público /Sistemática de la Ciencia Política I /Sistemática de la Ciencia Política II /Sistemas Políticos Comparados /Teoría Política Contemporánea /Sistemas Políticos Latinoamericanos /Ética Política /Seminario sobre Trabajo de Licenciatura/Agenda Internacional /Relaciones Internacionales Contemporáneas /Políticas Públicas /Metodología del Análisis Político /Relaciones Económicas Internacionales /Política Exterior Argentina /Trabajo de licenciatura (Seminario)</p>	<p>Carreras de grado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en Relaciones Internacionales. - Licenciatura en Ciencias Políticas. - Licenciatura en Comunicación con Orientación en Estudios Culturales y en Comunicación Institucional. <p>Carreras de posgrado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maestría en Administración de Políticas Públicas. (*) - Maestría en Investigación Histórica. (**) - Maestría en Educación. (*) - Especialización en Educación (*) - Especialización en Historia (**) - Doctorado en Historia Moderna. (**)
Departamento de MATEMÁTICA Y CIENCIAS	<p style="text-align: center;">Asignaturas</p> <p>Introducción al razonamiento matemático/ Matemática I/ Matemática II /Introducción a la Ecología/ Matemática III/Estadística I /Estadística II /Procesos y Sistemas de Información /Métodos Estadísticos /Matemática Financiera / Matemática IV</p>	<p>De reciente creación. No conduce al logro de ningún título terminal. Las materias que dependen de este departamento corresponden centralmente al ciclo fundamentos. Estructurado con cursos de apoyo para una más completa formación académica.</p>

* Resolución Ministerial de aprobación en trámite.

** No hay referencia de Resolución Ministerial

La coordinación departamental de las carreras se realiza a través de la figura del Director de Carrera que inicialmente, y para las carreras de grado, coincidía con la del Director de Departamento. En 1995 se dispuso separar ambas figuras y se fijaron los criterios de designación (cantidad de alumnos del Departamento y de la

carrera, cantidad de carreras por Departamento, complejidad de tareas desarrolladas por el Departamento y perfil de la carrera en relación con el perfil del Director de Departamento), para evitar una acumulación de funciones en la Dirección de Departamento. Actualmente, esta coincidencia de direcciones se mantiene para las carreras de Economía y Administración.

Como ya se señaló³², los departamentos se han creado en función del campo de conocimiento que cultivan, a partir de lo cual se organizan y articulan diversos proyectos de producción académica y su recíproca coordinación y convergencia, tanto en materia de docencia, como de investigación y extensión. Una consecuencia de esta organización es la acumulación de funciones y responsabilidades académicas y de gestión en la persona del director del departamento, sólo relativamente aliviada por la presencia de directores de las carreras asignadas al departamento. Esta acumulación parece excesiva y puede derivar en la imposibilidad práctica de atender tantas obligaciones, con el consecuente descuido de alguna de ellas.

A la luz del crecimiento sostenido de carreras, la reorganización de los departamentos parece conveniente, a fin de dotarlos de una estructura mayor que incorpore un secretario administrativo, encargado del manejo y control del presupuesto, la nómina de alumnos y docentes y las tareas relacionadas con la administración educativa en el ámbito departamental.

3.3. La Escuela de Educación en el marco de la estructura departamental

En el contexto de este análisis cabe considerar un reciente emprendimiento de la Universidad: la creación de la Escuela de Educación, que comenzó a funcionar inserta en el Departamento de Humanidades.

La Escuela de Educación tiene, como doble finalidad, la de constituirse en una unidad académica y la de ser continente de ofertas educativas de grado y posgrado.

En la presentación efectuada en abril del 2000 a las autoridades ministeriales se expresa: *“La Universidad de San Andrés adoptó una estructura departamental; a la fecha sus departamentos académicos son: Humanidades, Matemática y Ciencias, Economía y Administración de Empresas. En este caso se optó por recurrir a la figura de Escuela, ya que las autoridades de esta Universidad tienen la convicción de que el campo pedagógico tiene la suficiente importancia para jerarquizarlo con una unidad académica diferenciada dentro de las ciencias humanas...”*

Lo primero que cabe decir acerca de esta fundamentación es que no se advierte cómo un simple cambio de nombre puede jerarquizar una o más carreras incluidas en un departamento preexistente, y menos todavía por qué se jerarquiza una disciplina o carrera y no otras. Por el contrario, la aparición de una Escuela en el marco de una estructura departamentalizada puede impresionar como una creación no planificada dentro de una política institucional de crecimiento. En un sentido más inmediato, dificulta identificar claramente la particularidad de la

³² Ver ítem 1.4. - El proyecto institucional-.

unidad “escuela” respecto de la de “departamento”, y la correspondencia entre esta opción de diseño estructural-organizacional y el proyecto académico general.

Es importante aclarar que , en la educación superior, la unidad escuela en principio remite a la lógica ‘vertical’ de facultades, carreras y cátedras antes que a la lógica transversal propia de la estructura departamental.

La conformación de una escuela de educación (y no de una dirección de carreras de ciencias de la educación en el ámbito del Departamento de Humanidades) rompe, en cierta medida, la lógica estructurante de la Universidad, a partir de campos de conocimiento.

En síntesis, así como la UdeSA, en ejercicio de sus atribuciones, optó desde su origen por la estructura departamental, con el mismo derecho puede abandonarla, o bien optar por un sistema híbrido, en el que coexistan distintos tipos estructurales, dándoles el nombre que prefiera. No obstante, desde el ángulo del sistema universitario argentino, sería de lamentar que una experiencia tan interesante, como es la de una universidad hasta ahora totalmente organizada sobre la base de departamentos académicos y no de facultades profesionales, se malograra por una idea tan endeble como es la supuesta “jerarquización” de una o más disciplinas o carreras; idea que, receptada por otras disciplinas o carreras podría conducir en el corto o mediano plazo a la frustración de la experiencia departamental.

Al margen de estas observaciones, corresponde señalar que los recursos humanos, la conformación del consejo consultor externo y los convenios ya efectuados o en trámite relacionados con esta escuela son enteramente adecuados.

3.4. La praxis docente

El modelo institucional enfatiza la actividad del docente, privilegia su rol como conductor del proceso y como diseñador del mismo. Es decir, en la relación educativa básica, entre quien enseña y quien aprende, se destaca el predominio del educador. Sin embargo, este sesgo no es absoluto en tanto hay también una explícita inclusión de estrategias de aprendizaje, orientadas al ‘aprender a aprender’ que acentúan el otro polo de la relación.

Las estrategias de enseñanza-aprendizaje adoptadas por la institución con el objeto de contribuir a la formación integral de los alumnos son las siguientes:

Clases magistrales para las que los alumnos deben haber efectuado lecturas previas, y análisis bibliográficos, empleando técnicas argumentativas tanto escritas como orales.

Trabajo tutorial y horas de oficina que complementan a las anteriores. La tutoría cercana del docente posibilita una relación y acompañamiento que permite corregir errores conceptuales , de expresión escrita y oral, así como actitudinales.

Talleres opcionales que relacionan a los alumnos con ámbitos artísticos y ofrecen ámbitos alternativos de expresión.

Seminarios en los que se integran docencia e investigación. Los hay obligatorios de acuerdo a la carrera que se cursa y también optativos (que pertenecen generalmente el plan de estudio obligatorio de las restantes carreras). Esto posibilita un acercamiento interdisciplinario por parte del estudiante.

*Experiencia extramuros*³³, que la institución caracteriza así: “A diferencia del contexto universitario, donde se crean condiciones que faciliten el aprendizaje, la experiencia extramuros exige al alumno aprender a aprender bajo las condiciones de ambigüedad, adaptación al cambio y presión que caracterizan a los ámbitos de trabajo. La experiencia se realiza con el apoyo de distintas organizaciones que se vinculan a esta actividad.”³⁴ En las entrevistas con graduados que participaron de esta experiencia y también con funcionarios de empresas u organizaciones que la facilitan, se advirtió una satisfacción mutua por los resultados obtenidos. Se trata sin duda de una modalidad que incide positivamente tanto en la docencia como en la extensión universitaria, vinculando el aula con el medio social y, en especial, con el mercado de trabajo.

3.5. Cuerpo docente

La institución persigue la jerarquización académica del claustro docente por considerar que todo título de posgrado dota a quien lo posee de experiencia en el campo de la investigación, y amplía su formación. En la actualidad el 52% de los docentes posee título de Doctor; el 20% tiene título de Magister y el 5% de Especialista.

También considera que “*el mercado de profesores se ha globalizado,*” y que por lo tanto “*captar a los mejores*” implica “*ofrecer condiciones iguales a las que existen en Estados Unidos*”. Esta definición y opción de la Universidad por la “*excelencia*” también parece expresarse institucionalmente desde otro punto de vista: buscando hallar coherencia entre la estructura departamentalizada, el modelo de enseñanza escogido y el énfasis colocado en la relación docencia-investigación.

Si bien la alta formación específica y la investigación son condiciones fundamentales para jerarquizar las cátedras, es también condición esencial estar específicamente preparado para desempeñarse como docente. Esta apreciación puede ser pertinente con relación a la problemática que genera la inclusión de algunas asignaturas en los planes de estudio, especialmente en el ciclo fundamentos.

Los docentes se ordenan por categorías académicas, establecidas por resolución rectoral.³⁵ Éstas pautan la jerarquía profesional -ayudante alumno, asistente, *lecturer*, profesor adjunto, asociado, plenario, visitante, invitado, honorario, emérito- y son la base de una política salarial por “incentivo” claramente definida

³³ Las actividades de los alumnos se realizan en empresas durante los meses de verano y exigen una dedicación de tiempo completo. Los resultados de esta experiencia pueden volcarse en la elaboración de un informe, un proyecto basado en datos empíricos u otras actividades.

³⁴ Informe de autoevaluación.

³⁵ Resolución Rectoral N° 27-92.

a partir del Plan estratégico 1998-2002³⁶. Se procura así mejorar y mantener los niveles de calidad en docencia y consolidar relaciones equitativas entre categorías.

Cantidad de docentes por departamento, dedicación y categoría –1999-

	Departamentos				Total
	Economía	Humanidades	Matemática y Ciencias	Administración	
Exclusiva	13	9	10	--	32
Completa	--	--	1	11	12
Parcial	7	22	8	9	46
Simple	11	6	5	8	30
Total	31	37	24	28	120
Plenario	3	2	1	1	7
Asociado	1	2	2	2	7
Adjunto	5	5	3	1	14
Visitante	6	--	--	--	6
Invitado	3	16	2	19	40
Lecturer	1	--	--	2	3
Asistente	12	12	16	3	43
Total	31	37	24	28	120

También se establecen, según la dedicación docente de los profesores, los tiempos que deben dedicarse a las distintas funciones³⁷:

	TIEMPO A DOCENCIA	TIEMPO A INVESTIGACIÓN	TIEMPO A DESARROLLO INSTITUCIONAL
Exclusiva	45%	45%	10%
Tiempo Completo	56%	35%	98%
Tiempo Parcial	75% a 90%	---	25% a 10%

En las remuneraciones se contempla la cantidad de horas invertidas en la preparación de clases, en tomar exámenes, en la mentoría de los trabajos de licenciatura y en la atención de las consultas de los alumnos.

3.6. Selección y evaluación del personal docente

Para la selección de los docentes, el Estatuto sólo establece que es competencia del Rector (en consulta con el Consejo Superior) “designar, contratar, promover o remover al restante personal docente y administrativo de la Universidad, fijando sus remuneraciones y demás condiciones de su relación laboral, en función del presupuesto aprobado” (arts. 21, inc. d, y 14). Más adelante, al referirse a las unidades

³⁶ “(...) Lo indicado hasta aquí se traduce en una reformulación del sistema de remuneraciones vigente, de manera que exista una proporción variable cuya magnitud depende de los proyectos en los cuales está involucrado el profesor y del resultado de sus actividades de gestión”. Plan Estratégico 1998-2002, p. 7.

³⁷ Resolución N° 156/99

académicas expresa que éstas podrán prever los procedimientos de su designación, promoción y remoción (art. 35).

La Resolución N° 27/92 reglamentó con cierto detalle el procedimiento previo a la decisión rectoral. En su capítulo sobre *“Pautas para las decisiones de incorporación”*, se dispone que *“(…) la convocatoria o reclutamiento de los candidatos se hará preferentemente a través de un llamado general, sea por avisos en medios de difusión pública, sea mediante afiches o anuncios en reuniones de la especialidad. La selección de los docentes a incorporar es realizada por el departamento que corresponda, quien designa un comité ad-hoc a cargo de las tareas de preselección. El comité hace una preselección en base a los antecedentes presentados y luego entrevista personalmente a estos candidatos, a los que podrá solicitar una exposición sobre sus tareas de investigación y/o una clase pública sobre temas de las materias que deberían dictar. Con todo lo actuado, el comité eleva un informe a su departamento, sugiriendo un orden de méritos. El director de departamento recomendará al rector las acciones que considere apropiadas”*.

El Proyecto de nuevo Estatuto mantiene, entre las funciones del Rector, la *“designación, promoción y remoción de profesores”* previa consulta *“obligatoria”* al Consejo Superior (arts. 15, inc. d; y 18, inc. j). Pero, además, incorpora algunas de las normas de la Resolución antes citada, en especial la que establece, como función de los Directores de Departamento, *“proponer las designaciones, promociones, suspensiones y remociones del personal académicos de las distintas categorías, de auxiliares de docencia e investigación”* (art. 23, inc. i); y la que, luego de declarar enfáticamente que *“La Universidad de San Andrés entiende que el claustro académico es la piedra angular de la institución”* (art. 59), dispone que *“el ingreso de los docentes e investigadores a la universidad se realiza mediante convocatorias abiertas que den igualdad de oportunidades y sólo discriminen por idoneidad para la función. La calidad académica es el criterio rector de selección”* (art. 60).

El “Grupo de trabajo” creado por la Resolución N° 15/98³⁸ propuso algunas modificaciones a este régimen. En primer lugar, según su informe final, los Directores de Departamentos deberían fundar por escrito sus propuestas de nombramiento y remoción de profesores e investigadores, tomando en cuenta *“explícitamente”* los informes de los Comités de Evaluación y la opinión de los Directores de carreras o de posgrados (Puntos 6.1.3, m y 6.1.4, l). En segundo lugar, de tales propuestas debería darse vista al Vicerrector académico, quien las evaluaría y aconsejaría lo que correspondiera (Punto 6.1.2, p). Finalmente, *“intervendría”* el Rector (Punto 6.1.1, 1) y *“decidiría”* el Consejo Superior (Punto 6.2.1, k).

En la práctica, el procedimiento de selección parece ser bastante más abreviado. Al menos, eso es lo que surge de las actas del Consejo Superior. En efecto, en diversas reuniones de este Consejo, los Directores de Departamentos *“informan”* sobre determinada propuesta y el cuerpo *“aprueba”* la designación. En algunos casos, los

³⁸ Se trata del “Comité para Propuesta de Reformas de Estructura de Gobierno y Gestión” considerado en los apartados 2.4 y 2.6.

consejeros hacen comentarios y objeciones.³⁹ En otros, señalan la insuficiencia del procedimiento⁴⁰, lo cual causa la impresión de que, en la práctica, la convocatoria no es tan abierta y pública como figura en las normas reglamentarias⁴¹; y que, en esta materia, el peso de la opinión de los Directores de Departamento es muy grande, tal vez excesiva.

La evaluación del personal docente en servicio está básicamente a cargo del Director de Departamento. Así surge de la Resolución Rectoral 27/92 que establece que anualmente los docentes investigadores de la categoría Asistente y Adjunto elevan *"un informe de sus actividades académicas al departamento, el cual, luego de una evaluación, decide si su desempeño ha sido satisfactorio o no"*. En los casos de profesor asociado y profesor plenario, se efectúa una primera evaluación al año de la incorporación y luego a los dos y cuatro años, respectivamente. En lo que respecta a las evaluaciones para promoción, en todos los casos se menciona que el Director *"puede solicitar opiniones"*. Las decisiones de separación son recomendadas por el director sin especificación de asesoramiento alguno. No existe un procedimiento formalizado para este importante tema.

Una situación de esta naturaleza presenta el inconveniente de descansar en la subjetividad de un sólo evaluador con los conflictos de intereses que pueden plantearse. Así, por ejemplo, la existencia de un informe desfavorable sobre el comportamiento de cierto docente, emitido por un Director, podría estar evidenciando, al mismo tiempo, defectos de dirección y supervisión por parte del Director, al no haber adoptado, en su momento, las medidas para evitar o subsanar tales situaciones, lo cual constituye un elemento inhibitorio para el Director, en su evaluación del desempeño de los docentes de su Departamento.⁴²

Un antecedente importante en este sentido es la ya mencionada Resolución 27/92, que establece *"pautas para las decisiones de promoción"* y *"pautas para las decisiones de separación"*, que constituyen, indirectamente, un conjunto de pautas de evaluación.

En general, estas pautas contemplan los tres aspectos de la actividad de los integrantes de la Facultad, esto es, docencia, investigación y lo que se denomina *"compromiso institucional"*. Para el año 2000, la Resolución 156/99 establece las denominadas *"asignaciones docentes"*, referidas a los tiempos de cada profesor o asistente de docencia, con dedicación exclusiva, tiempo completo o parcial. Es previsible que estas normas contribuyan a introducir mayor objetividad y equidad en la evaluación del desempeño.⁴³

³⁹ Véase, por ejemplo, la reunión del 14-04-99 y, en especial, las del 14-07-99 y 10-11-99.

⁴⁰ Véase, por ejemplo, el tratamiento del punto 3 en la reunión del 10-11-99.

⁴¹ Para contar con una apreciación de los integrantes del Consejo Superior sobre las limitaciones de los actuales procedimientos (en cuanto a difusión y convocatoria), véase punto 8 de la reunión del 14-07-99.

⁴² En la actualidad, el tema ha avanzado. Con fecha 20 de marzo del 2000 el Rectorado ha emitido una Guía para la evaluación de los profesores, en carácter de borrador de trabajo para ser sometida a los diversos estamentos

⁴³ Estas asignaciones son las consideradas en el cuadro previo, de la página 37.

Existe también un sistema de evaluación por parte de los alumnos. En algunos casos sus conclusiones han sido determinantes para la desvinculación de algunos profesores. De hecho, parece ser la base principal de las evaluaciones.⁴⁴ Algunas limitaciones de los cuestionarios utilizados, en relación con los temas involucrados, podrían agravar las consecuencias de esta dependencia. En relación con la ubicación de las asignaturas debe tenerse en cuenta que la mayor deserción de alumnos se produce en los dos primeros años del plan de estudios y no debería descartarse la posibilidad de que los alumnos que fracasan en alguna asignatura puedan atribuir sus propias falencias a defectos en el desempeño docente. Por otra parte, los propios contenidos de las asignaturas pueden constituir factores diferenciales en la apreciación, por parte de los estudiantes, de la calidad docente. A ello se agrega la posibilidad de mayores o menores requerimientos por parte de los docentes, que pueden eventualmente influir en las opiniones de los alumnos.⁴⁵

La evaluación de los docentes se efectúa, en síntesis, desde dos vertientes: la de los alumnos y la del director de Departamento. Ambas evaluaciones han sido decisivas para la separación de algunos docentes o para la permanencia de otros.

3.7. Alumnos

En el marco de lo señalado acerca de la misión que la Universidad se ha fijado a sí misma en materia de docencia y de las exigencias que ha impuesto a sus docentes, se aprecia que procura brindar a sus alumnos una formación de calidad, imponiéndoles también a ellos rigurosas exigencias de rendimiento.

El primer requisito para lograr tal objetivo es la adecuada relación profesor-alumno. La Universidad parte del supuesto que esta relación es mejor cuanto más tiempo está el docente con el alumno y, por ello, cuida que el número de alumnos a su cargo no sea excesivo. La proporción de alumnos de grado por profesor es de 7,7.⁴⁶

El segundo requisito es un exigente sistema de admisión. La Universidad expresa al respecto que: “...es ésta la Universidad que plantea una de las pruebas de admisión más exigentes, entre las universidades que operan en el campo de las ciencias sociales y la que requiere mayores conocimientos de matemática”.⁴⁷

El proceso que se sigue es el siguiente: examen de ingreso, entrevistas con docentes de la Universidad, análisis de los antecedentes académicos en la escuela media, conocimientos complementarios e intereses extraescolares, visitas a la Universidad

⁴⁴ Una crítica hacia esta dependencia fue realizada por el anterior Director Académico, destacando que, a pesar de la importancia de la fuente utilizada, la opinión de los alumnos proporcionaba un enfoque parcial, al no considerar el nivel del material transmitido ni la relación del desarrollo del curso con los similares de otras universidades de prestigio. Consecuentemente, sugirió enfoques complementarios, puntualizando mecanismos de evaluación y periodicidades.

⁴⁵ Las preocupaciones por diferencias en los niveles de exigencias, específicamente en las disciplinas del área matemática, han preocupado, incluso, al Consejo Superior. Véase al respecto las constancias de la reunión del 12-05-99.

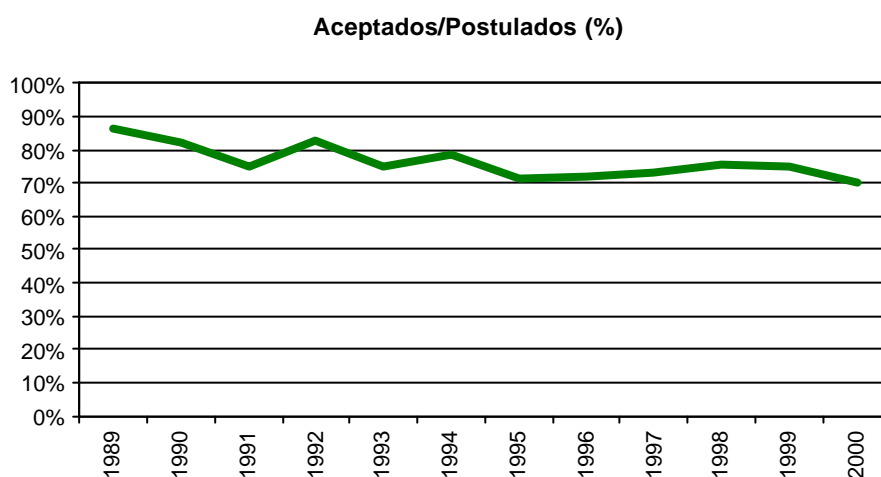
⁴⁶ Esta proporción excluye los docentes auxiliares.

⁴⁷ Autoevaluación Institucional 1998-99. Pg.69

y un curso preparatorio de apoyo antes de la evaluación.⁴⁸ Un comité de admisión analiza todos estos antecedentes y hace la evaluación final.

La diferencia con otras instituciones que emplean similar procedimiento es que este sistema de admisión no es de nivelación sino de eliminación, ya que busca incorporar a la vida universitaria a aquellos postulantes que superen el límite mínimo fijado por la Universidad. Tal exigencia permite iniciar la tarea universitaria con recursos humanos suficientemente preparados, constituir grupos de trabajo más homogéneos, y reducir por anticipado los niveles de posteriores deserciones y repitencias.

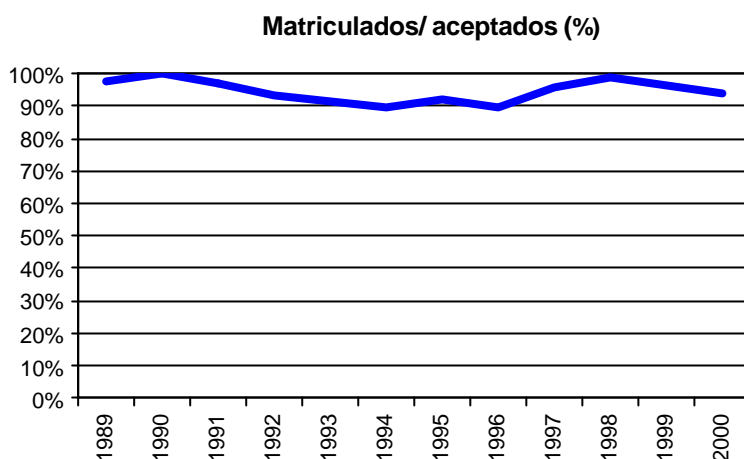
Sirve como elemento clarificador el siguiente gráfico en el que se observa la relación entre quienes se postulan como ingresantes y quienes superaron el proceso de admisión en el período 1989-99.



La relación alumno aceptado/postulado, muestra una oscilación entre el 70% y el 82% en todo el período. Sólo en 1989 esta relación estuvo por encima de ese intervalo (86,2%). Los criterios de aceptación no son distintos a lo largo de los años, pero sufrieron algunos ajustes en los procedimientos utilizados, en un proceso de perfeccionamiento progresivo. También han jugado en estas variaciones las diferentes características de los postulantes o la diversidad de los colegios de procedencia, entre otros factores.

Pero no todos los admitidos después de la selección se matriculan efectivamente en la Universidad, como se desprende del siguiente gráfico:

⁴⁸ El funcionamiento operativo y administrativo del sistema de admisión fue considerado en el apartado 2.9 -Infraestructura administrativa-.



El tercer requisito en materia de rendimiento escolástico son las exigencias para el mantenimiento de la regularidad de los estudios, a saber: poseer un promedio mayor a cinco puntos, respetar las reglamentaciones vigentes, no tener más de dos aplazos en cada ciclo y no sufrir, durante toda la carrera, más de un aplazo en la misma asignatura. La pérdida de regularidad implica ingresar en condición de extracurricular o alumno libre bajo ciertas condiciones, o bien abandonar la Universidad.

**Cantidad de alumnos de grado,
por etapas del plan de estudios, en abril de cada año**

Año	'89	'90	'91	'92	'93	'94	'95	'96	'97	'98	'99	'00
1er.	75	78	107	115	104.	119	128	151	171	167	232	194
2do.	-	74	75	83	99	82	87	95	121	128	124	167
3ro.	-	-	68	66	70	82	82	78	94	125	113	117
4to.	-	-	-	60	58	71	77	78	79	94	114	110
5to.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
Total	75	152	250	324	331	354	374	402	465	514	583	597

El cuadro anterior muestra un aumento continuo de ingresantes: 159% entre 1989 y el 2000. También permite ver el desgranamiento⁴⁹, que se produce año a año en las diferentes cohortes (1989-97) hasta completar el plan de estudios de cuatro años (v.g. 20% para la primera promoción –ingresantes de 1989- o, 35% para la novena promoción –ingresantes 1997-).

⁴⁹ Se considera desgranamiento tanto al abandono (deserción) como al retraso respecto de la cohorte original de referencia.

Este desgranamiento es atribuido por alumnos y algunos docentes, en líneas generales, a dos causas: la dificultad que ofrece el aprendizaje de Matemática y la no adecuación de los alumnos al régimen de estudio, sobre todo, en los primeros tiempos de su vida universitaria.

Según la información suministrada por la Universidad, la tasa de deserción en el primer año de estudios oscila entre el 20 y 25%⁵⁰, lo que resulta relativamente elevado, si se consideran las características del sistema de admisión ya señalados. Esto haría aconsejable una revisión de la validez predictiva de las distintas herramientas utilizadas en la selección de los postulantes.⁵¹

El porcentaje de estudiantes que se reciben en los cuatro años de estudio previstos es del 70%. Esta cifra es aceptable dentro de las pautas fijadas en el ámbito universitario pero no exime de la tarea de analizar mejor las causas de deserciones o los retrasos.

La Universidad expresa también que desea “...dar una señal clara en cuánto a qué se espera de sus estudiantes en relación con su desempeño académico.”⁵²

El nivel de desempeño de los alumnos, parecería indicar que es positivo el apoyo tutorial que reciben frente a dificultades de aprendizaje; en un sentido similar, parecen ser adecuadas las estrategias de aprendizaje utilizadas.

Podría inferirse que los procesos de admisión, las exigencias para mantener la regularidad, la estrecha relación docente-alumno, el apoyo tutorial y el que reciben desde ámbitos como el gabinete informático y la Biblioteca, permiten alcanzar los objetivos propuestos en la función docencia.

3.8. Las carreras de grado, en general

En la UdeSA se cursan seis carreras, una de ellas con dos orientaciones, de las cuales se egresa con el grado de Licenciado, luego de cuatro años de estudios.

Esta oferta guarda coherencia con la explícita voluntad de la Universidad que define los títulos que ofrece como “profundos y significativos”, orientados pragmáticamente aunque claramente diferenciables de los que habitualmente se presentan como “intermedios”.

Todas las carreras tienen como objetivo lograr una formación sólida en lo epistemológico y dotar de capacidad reflexiva y operativa a sus egresados. Se suma a esto el propósito de que los graduados se inserten rápidamente y con buenas condiciones de trabajo en el mercado profesional-laboral. Simultáneamente está presente la intención de que continúen su crecimiento intelectual a través de estudios de posgrado hasta alcanzar el máximo nivel académico (la titulación

⁵⁰ Informe complementario de autoevaluación, p.13.

⁵¹ Existe un análisis provisorio interno, elaborado en la misma Universidad, que plantea diferencias evidentes en la capacidad predictiva de las distintas herramientas según se las considere en forma global, en forma individual o en relación con las distintas carreras. La existencia de este estudio evidencia la preocupación de la Universidad al respecto y, al mismo tiempo, una elogiada actitud para encarar el tema y diseñar soluciones.

⁵² Informe de autoevaluación.

doctoral) en su campo de conocimiento.

Los estudiantes y graduados coincidieron en que en el primer año de estudio debe cursarse y aprobarse una asignatura difícil que, a manera de “filtro”, presenta serias dificultades para muchos estudiantes. Esa disciplina es Matemática. Sin embargo, opinaron que su inclusión es necesaria no sólo como conocimiento relevante sino también como elemento básico para la formación en el pensamiento lógico.

Los incentivos que reciben los estudiantes durante el desarrollo de sus carreras hace que, una vez graduados, se inserten convenientemente en el ámbito profesional o prosigan su desarrollo en el más alto nivel académico. Las entrevistas mantenidas con ellos lo confirman.

Cabe señalar que todas las carreras de grado cuentan con autorizaciones ministeriales correspondientes, otorgadas entre 1990 y 1999.

Distribución de los alumnos por carrera para las promociones 1989-1999

<i>Prom.</i>	<i>Admin.</i>	<i>Economía</i>	<i>Contador</i>	<i>Ciencia Política</i>	<i>Relaciones Internac.</i>	<i>Comunicac.</i>
1989	40	20	0	0	0	0
1990	35	23	0	0	0	0
1991	39	32	0	1	2	0
1992	39	27	0	4	7	0
1993	39	24	0	6	9	0
1994	34	31	0	6	6	0
1995	44	33	2	8	8	0
1996	78	38	13	6	16	0
1997	56	34	6	2	21	0
1998 *	54	41	8	3	18	0
1999 *	62	58	18	4	21	12
TOTAL	520	361	47**	40***	108***	12****

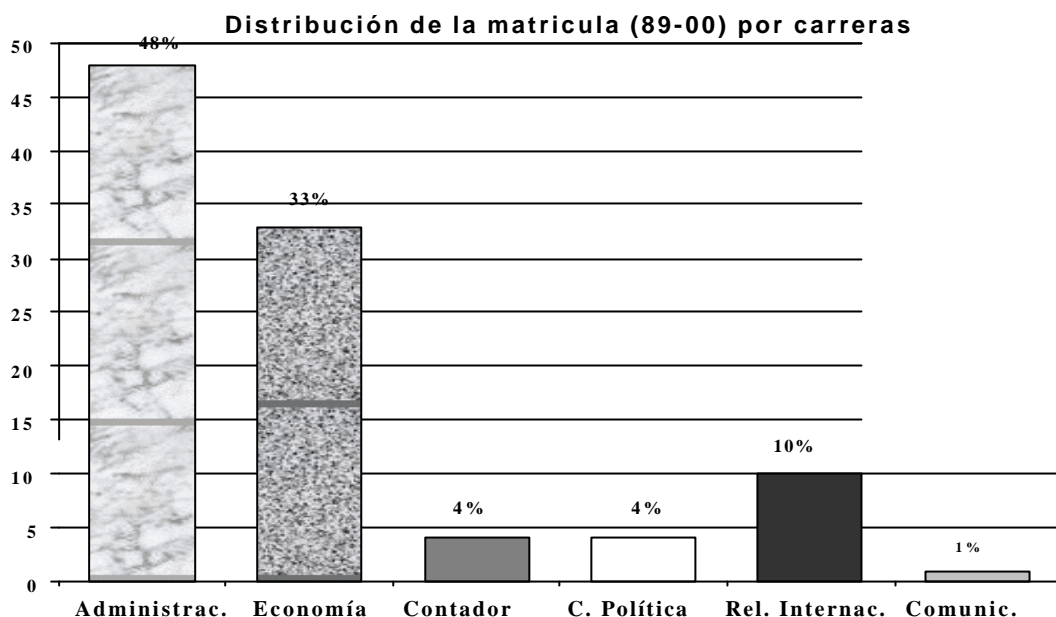
*Las cantidades de alumnos en cada carrera pueden sufrir modificaciones. Estos datos fueron provistos cuando los alumnos de estas promociones estaban aún cursando el ciclo de fundamentos.

**La carrera de Contador Público se crea a partir de 1995.

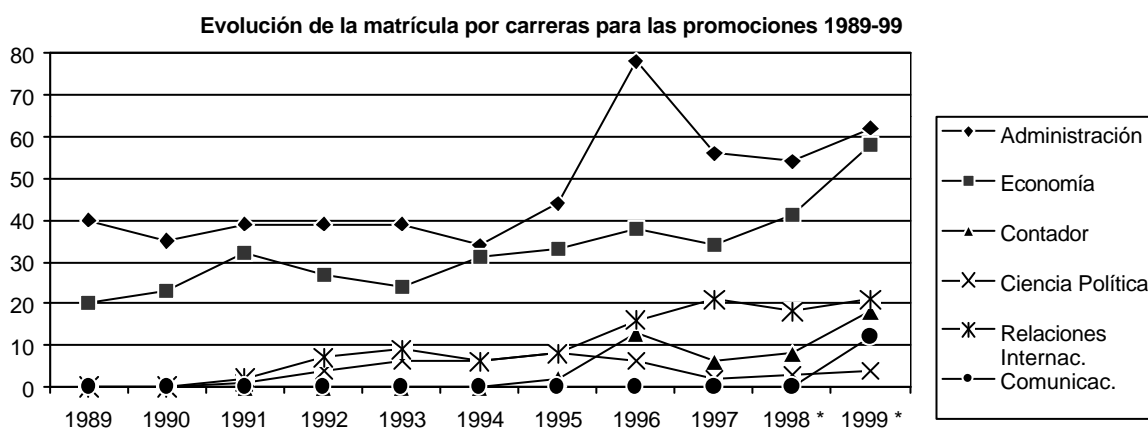
***Las carreras de Ciencias Políticas y de Relaciones Internacionales se crean en 1991.

**** La carrera de Comunicación es de muy reciente creación (1999).

Si se agrega la cantidad de alumnos por carrera de las once promociones (y no se considera como variable interviniente su año de creación) el 81% de la matrícula total se concentra en las carreras de Administración (48%) y Economía (33%). En el otro extremo se ubica la carrera de Ciencia Política (4%), de Contador Público (4%) y Comunicación (1%) aunque cabe tener presente que ésta es de muy reciente creación. La carrera de Relaciones Internacionales absorbe una proporción relativamente mayor (10%).



En términos globales las matrículas de las distintas carreras tienen un comportamiento relativamente similar en su evolución, globalmente sus períodos de crecimiento/decrecimiento son relativamente coincidentes. Del conjunto se destaca un aumento considerable de la matrícula de Administración en 1996, aunque para 1998 desciende y se asimila a la de Economía. Ambas mantienen una tendencia al crecimiento. Las carreras de Relaciones Internacionales y Ciencias Políticas tienen un crecimiento más lento desde su creación y, a partir 1996, sus matrículas siguen tendencias dispares: mientras que la primera tiene un crecimiento casi constante, la segunda decrece en 1997 y, luego, se mantiene constante. La matrícula de la carrera de Contador Público tiene dos momentos de crecimiento relativo 1996 y 1999, con un período intermedio de decrecimiento. Finalmente, la carrera de Comunicación es muy reciente por lo que no es posible analizar la evolución de su matrícula.⁵³



⁵³ Algunas apreciaciones complementarias sobre las tendencias de la matrícula de las carreras fueron consideradas en el apartado 2.5 –Planeamiento y planes de desarrollo–.

3.9. Las carreras de grado, en particular

Como ya se señaló al considerar el diseño curricular, todas las carreras tienen un ciclo común de dos años de formación general, con una integración curricular significativa entre carreras. Esto facilita la movilidad docente (entre carreras) y la integración interdepartamental tanto en docencia como en investigación. Permite, asimismo, que los alumnos puedan cambiar o confirmar la carrera elegida antes de comenzar a cursar el segundo año de estudios.

A continuación se harán algunas breves consideraciones sobre las carreras de grado existentes hasta el momento.

Del Departamento de Administración depende la *Licenciatura en Administración de Empresas* y la carrera de *Contador Público*. La primera, al cabo de los dos años del ciclo inicial, tiene dieciséis asignaturas propias, de las cuales tres son optativas, elegidas de un listado de nueve (una de ellas debe ser de un área ajena a la carrera).

La carrera de *Contador Público*, después del ciclo inicial, tiene dieciocho asignaturas y una práctica profesional obligatoria de 1200 horas. Esta carrera no ha logrado el número de alumnos esperado, por lo cual se estima que será reformulada, habiéndose explicitado en el Plan estratégico que sería necesario dotarla de un énfasis importante en el diseño y manejo de sistemas de información para la toma de decisiones. Complementariamente, debería evaluarse si el tipo de postulante al cual se dirige la Universidad, tiene expectativas de actividad coincidentes con ella.

Del Departamento de Economía depende la *Licenciatura en Economía*. Esta dura cuatro años, frente a los cinco años promedio que la carrera tiene en otras universidades. Ello implica cursar aproximadamente ocho asignaturas menos, sin contar las optativas de ambos ciclos. Una revisión de los contenidos mínimos, muestra la clara intención de lograr una formación integral de los educandos, aunque quedan aspectos sin cubrir del currículo considerado necesario para un Licenciado en Economía. El cuerpo docente de la carrera, se compone de dieciocho profesores, de los cuales ocho son “Doctor of Philosophy” (con dedicación exclusiva) y diecisiete asistentes docentes (que son licenciados o magister).

Del Departamento de Humanidades dependen las *Licenciaturas en Ciencia Política, en Relaciones Internacionales* y, desde 1999, en *Comunicación* (esta última con dos orientaciones).

La *Licenciatura en Ciencia Política* tiene, luego del ciclo inicial, dieciséis materias anuales o semestrales. El alumno puede optar en el ciclo de orientación por dos materias sobre tres opciones, en consulta con el Departamento de Humanidades; también puede elegir materias ofrecidas por otros Departamentos que se consideren importantes para su formación.

El plan de estudio merecería algunas observaciones, a fin de ajustarlo más exactamente al perfil del graduado.⁵⁴ En tal sentido convendría, por ejemplo, que

⁵⁴ En el material de difusión de la Universidad se manifiesta: “El perfil del egresado de Ciencia Política lo torna particularmente apto para la investigación social como para tareas ligadas al

la asignatura Políticas Públicas fuese obligatoria o que la materia Administración incluyera contenidos propios de la administración pública y que, en general, el plan de estudios contemplara otros contenidos relevantes como el conocimiento de las principales tendencias que rigen el desarrollo social y sus cambios (en especial en lo que se refieren a su estructura política), el análisis crítico de la sociedad y su estructura política a través de métodos de la investigación científica, la lectura de los hechos políticos y la capacidad técnica para concebir, planificar y ejecutar políticas estatales para el ámbito interno e internacional.

La *Licenciatura en Relaciones Internacionales* tiene también, luego del ciclo inicial, dieciséis materias anuales o semestrales. El régimen de materias optativas es idéntico al ya señalado para la carrera de Ciencia Política.

Según el material de difusión suministrado por la Universidad, los egresados de Relaciones Internacionales centran su actividad en el análisis/investigación de los procesos internacionales, así como en las áreas de la diplomacia, el asesoramiento público y privado en temas de política internacional y el periodismo.⁵⁵

En cuanto al plan de estudio, no existen diferencias fundamentales con el de la carrera de Ciencia Política, con excepción de las asignaturas de Relaciones Económicas Internacionales y Política Exterior Argentina (cuyo contenido está referido a América Latina). Dada la actual dinámica del sistema internacional, con la existencia de nuevos actores y de nuevos temas en la agenda internacional sería deseable un mayor número de asignaturas dedicadas específicamente a las relaciones internacionales.

Por otro lado, también en este caso son válidas las observaciones realizadas para la Licenciatura de Ciencia Política, respecto de la relación entre el perfil del egresado y el diseño curricular. Por ejemplo, si el perfil del egresado apunta a la diplomacia, no se advierte cuáles son las materias que contemplan ese objetivo. Por otro lado se puede señalar que el perfil previsto para desempeñarse en "periodismo" no parece del todo adecuado como competencia profesional de esta Licenciatura.

La *Licenciatura en Comunicación* tiene, después del ciclo inicial, quince materias anuales y semestrales. Cuatro de ellas son optativas, seleccionadas en consulta con el Departamento. El alumno debe cursar, además, un seminario elegido por él entre tres opciones.

El objetivo de esta carrera es dar al futuro profesional de la comunicación una preparación sistemática en las ciencias sociales, las humanidades y los negocios, para poder analizar en su totalidad, no solo los medios y mecanismos de comunicación sino también los contextos en los que ella actúa. Procura, además, preparar a los estudiantes para que desarrollen su capacidad crítica y se expresen con claridad, objetivo básico de todo intento de comunicación.⁵⁶

En el segundo ciclo existe la posibilidad de elegir una de dos orientaciones: Estudios Culturales o Comunicación Institucional. La primera desarrolla

desarrollo institucional, a las políticas públicas y a la cultura política de la sociedad". Guía de la Institución y de los Estudios 2000.

⁵⁵ Guía de la Institución y Estudios 2000, pág. 9.

⁵⁶ Guía de la Institución y los estudios 2000, pág. 8.

conocimientos dentro del campo de las ciencias sociales, la historia, la literatura y el arte. La segunda, en cambio, desarrolla conocimientos en administración, marketing y organización empresarial.⁵⁷

El diseño curricular muestra cierto desequilibrio entre un importante número de materias con un fuerte contenido teórico general y el poco desarrollo de asignaturas prácticas que posibiliten una rápida inserción laboral del egresado, carencia que no se supliría sólo con seminarios pautados.

3.10. Carreras de posgrado

Los Posgrados comenzaron a dictarse en la UdeSA en 1995 con las Maestrías en Economía y en Economía de Gobierno. En la actualidad son catorce (siete especializaciones, 6 maestrías y un doctorado) a saber:

- Especializaciones en Economía Pública (en el marco del Programa de Economistas de gobierno), en Gestión de las Telecomunicaciones, en Marketing, en Finanzas, en Organizaciones sin Fines de Lucro (en conjunto con la Universidad Torcuato Di Tella), en Historia y en Educación.
- Maestría en Economía, en Administración y Políticas Públicas, en Derecho Empresario, en Investigación Histórica, en Historia Moderna y en Educación.
- Y, finalmente, el Doctorado en Historia Moderna.

El 57% de las ofertas de Posgrado actuales corresponden al ámbito de los Departamentos de Economía y de Administración y el 43% al de Humanidades. Los Posgrados del área de Economía y Administración tienen un perfil más profesional que los del área de Humanidades, cuyo objetivo es más académico, dirigido a entrenar docentes e investigadores vinculados con la educación universitaria. En todos se promueven investigaciones afines.

La *Especialización en Marketing* tiene una duración de un año, dividido en tres trimestres. La conforman nueve asignaturas. Al momento de la visita, se encontraba en trámite de aprobación por el Ministerio de Educación.⁵⁸

La *Especialización en Organizaciones sin fines de lucro* es una experiencia interesante, de desarrollo poco frecuente en nuestro medio. La conforman once asignaturas que permiten suponer una adecuada formación en la temática planteada. Ha sido desarrollada como resultado de convenios internacionales que han financiado parcialmente su implementación.⁵⁹

La *Especialización en Gestión de las Telecomunicaciones* aborda un tema de creciente importancia y fue diseñada inicialmente a raíz de requerimientos de capacitación

⁵⁷ Las diferencias entre las dos orientaciones son las siguientes: Estudios Culturales incluye Literatura Latinoamericana e Historia Europea; en Comunicación Institucional se agregan Microeconomía I, Marketing, Derecho II e Introducción a la Administración.

⁵⁸ Esta especialización fue acreditada por la CONEAU (Resolución N° 411/00).

⁵⁹ Esta especialización fue acreditada por la CONEAU (Resolución N° 680/99).

de empresas del sector. Cuenta con tres unidades temáticas, subdivididas en trece áreas de conocimientos.⁶⁰

La *Maestría en Investigación Histórica* fue presentada para su acreditación, como proyecto, en 1998, con la denominación de Maestría en Historia Moderna. Luego se creyó conveniente cambiar esta denominación para ajustarla al perfil de la carrera. Tiene una duración de dieciocho meses y su objetivo es iniciar y perfeccionar a los estudiantes en la investigación. Fue acreditada por la CONEAU (Resolución 129 del 25-02-00) luego de su adecuación a algunas observaciones de los pares evaluadores.⁶¹

El *Doctorado en Historia Moderna* fue presentado para su acreditación en 1998, también como proyecto, y finalmente acreditado por la CONEAU (Resolución 128 del 25-02-00).⁶² Tiene una duración de tres años y su objetivo es la realización de un proyecto de investigación individual.

La *Especialización en Finanzas* (corporativas o de empresas), está dirigida a profesionales universitarios que buscan una alta capacitación en la materia. Se inició en 1997. Demanda una dedicación *part time* de los cursantes y consta de nueve materias y tres seminarios optativos. Culmina con un examen final en cada materia, que puede recuperarse una sola vez.⁶³

La *Maestría en Economía* inicia sus cursos en 1995. Tiene una duración de un año (previendo la dedicación completa de los estudiantes). Está abierta a cualquier graduado universitario, y quienes no poseen un título de grado afín deben nivelar sus conocimientos (lo que les lleva aproximadamente un año extra). En cuanto al contenido, hay tres materias que son los “pilares” del curso: Microeconomía, Macroeconomía y Econometría; e incorpora los avances recientes de la ciencia económica. La maestría dura, entonces, tres trimestres. La promoción se hace con exámenes parciales y finales, y ensayos en las nueve materias del curso. Culmina con un examen comprensivo y la elaboración de una monografía (tesina) que considere el análisis de un caso empírico, a partir de una teoría económica.⁶⁴

La *Especialización en Economía Pública* se dicta mediante un convenio con el Instituto de Economistas de Gobierno, ISEG (Ministerio de Economía de la Nación) que divide la matrícula de los interesados entre la Universidad de Buenos Aires, la Universidad Torcuato Di Tella, el CEMA y la UdeSA. El ingreso es administrado por el Gobierno, y la mayoría de los postulantes son egresados en Ciencias Económicas. La dedicación de los alumnos es completa. El programa consta de doce materias, y se distribuyen en tres trimestres. Los cursos privilegian las

⁶⁰ Esta especialización fue acreditada por la CONEAU (Resolución N° 577/99).

⁶¹ Las recomendaciones de esta resolución fueron: evaluar si la carga semanal asignada durante un año a las actividades de investigación de los alumnos es suficiente para alcanzar el resultado esperado, ampliar por lo menos a veinticuatro meses el tiempo total de duración de la carrera, aumentar la cantidad de horas presenciales, de acuerdo con lo estipulado en la res.1168/97

⁶² La CONEAU recomendó para este proyecto de Doctorado lo siguiente: Prestar atención a una adecuada proporción entre profesores estables y visitantes según el número de estudiantes, implementar un programa de becas de estudio para los doctorandos, desarrollar actividades de investigación en la temática del posgrado en la Institución.

⁶³ Esta especialización fue acreditada por la CONEAU (Resolución N° 400/99).

⁶⁴ Esta maestría fue acreditada por la CONEAU (Resolución N° 809/99).

cuestiones prácticas. No hay un examen comprehensivo, aunque las materias tienen un final, y pueden escribirse ensayos.

La *Maestría en Educación* está orientada a la gestión educativa. Al momento de la visita de evaluación estaba previsto iniciar los cursos en el segundo semestre de 2000.⁶⁵ Sus objetivos se dirigen especialmente a la formación profesional: “*formar profesionales capaces de actuar eficaz y eficientemente en posiciones de gestión y dirección (...) con capacidad para tomar decisiones y gestionar una educación de calidad*”, aunque también incluye aspectos de formación académica: “*con conocimiento de categorías teóricas y de herramientas metodológicas (...) competentes para llevar adelante en forma autónoma estudios e investigaciones acerca de la problemática educativa*”.⁶⁶

El plan de estudios se compone de dos ciclos: uno inicial, con ocho asignaturas, destinado a cubrir la formación teórica y metodológica, el segundo con una estricta orientación en gestión. La duración total prevista se estima en dos años y medio e incluye la realización de actividades de investigación (seminarios y reuniones mensuales) y de materias optativas. En general, se observa una adecuada correspondencia entre su diseño y el perfil del egresado que se busca lograr⁶⁷.

Finalmente, cabe señalar que en las entrevistas realizadas se ha manifestado la intención de articular este proyecto de maestría con otros dos proyectos futuros en el campo educativo: una carrera de Especialización y una de Doctorado.⁶⁸

El fortalecimiento de la oferta de programas de posgrados en la UdeSA es evidente aunque no se observa con claridad cuál es la política que promueve su creación y desarrollo, y las políticas de investigación definidas para este espacio particular de formación.

Más allá de estas observaciones, cabe destacar la existencia de convenios firmados con universidades y centros de estudio del país para el desarrollo de las carreras de posgrado a través de la cooperación conjunta, como así también del intercambio de alumnos de posgrado con universidades extranjeras. Estas iniciativas conforman un núcleo muy importante y demuestran apertura para los objetivos académicos de la Universidad.

⁶⁵ Un proyecto previo fue presentado a la CONEAU para su acreditación en 1998 (Resolución 304 del 05-07-99). El conjunto de observaciones señaladas por el comité de pares correspondiente llevó a su reformulación completa. El nuevo proyecto es el que se presenta en este informe. Al momento de la visita de la evaluación externa este nuevo proyecto se encontraba en trámite de aprobación en el Ministerio de Educación.

⁶⁶ Documento institucional de presentación de esta maestría.

⁶⁷ Se espera que el egresado se desempeñe competentemente en cargos de conducción, actividades de asistencia y consultoría, funciones de responsabilidad en el ámbito estatal, empresario o en organismos de cooperación internacional, en actividades de capacitación o en ámbitos de investigación vinculados a la temática de gestión educativa.

⁶⁸ Estos dos proyectos, al momento de la visita, se encontraban en trámite de aprobación en el Ministerio de Educación. Cabe señalar que la carrera de especialización (junto con la de maestría) ya se publicaba en la oferta de estudios para el 2000.

4. Investigación

4.1. La política de investigación de la Universidad

En el Estatuto vigente de la Universidad de San Andrés no figura ningún título o capítulo referido concretamente a la investigación científica. Pero, en la Resolución rectoral 27/92 sobre la *“Denominación y descripción de las categorías académicas de la Universidad de San Andrés. Pautas para la incorporación y promoción de los docentes/investigadores”* se expresa: *“se considera investigación a todo trabajo que contribuya a ampliar o profundizar el conocimiento”*. En esta resolución se agregan los criterios de evaluación que se tendrán en cuenta en la presentación de proyectos de investigación científica dentro de la Universidad. No nos detendremos en el análisis de estos criterios ya que ellos fueron perfeccionados por otras resoluciones posteriores.⁶⁹

En 1995, se creó un Grupo de trabajo con profesores pertenecientes a los tres departamentos académicos existentes en ese momento (Humanidades, Administración y Economía y Matemáticas) para que, en un lapso de 45 días, propusieran al Rectorado acciones que constituyeran un apoyo a las investigaciones de los profesores de la Universidad (Resolución 18/95). El resultado fue un documento que expresaba un fuerte compromiso con la investigación científica, y que tuvo mucha influencia en el posterior desarrollo de esta función. Tenía como antecedente un documento previo, elaborado en 1993 por un reconocido profesor e investigador de la Universidad, en el que se hacía una propuesta destinada a fijar el peso relativo de la labor de la investigación dentro del conjunto de actividades realizadas por los profesores y se sugerían criterios para la evaluación de esa actividad.

El documento del Grupo de trabajo de 1995 consideraba cuatro aspectos: condiciones básicas, medios permanentes, medios temporarios y evaluación de la investigación.

Con respecto a las condiciones básicas, se hacía hincapié en el salario como incentivo para dedicarse a tareas de investigación.⁷⁰ Se proponía que la carga docente dejase tiempo libre, en “bloques” importantes, para la investigación científica y sugería dividir el semestre en dos períodos iguales para concentrar mayor carga horaria docente en un trimestre y dejar tiempo disponible para la investigación en el siguiente.

⁶⁹ Debe agregarse que en el nuevo Estatuto de la Universidad, que se encuentra en trámite de aprobación por parte del Ministerio de Educación, se incluye el Título III: Docencia, Investigación y extensión, donde se define la investigación científica en términos similares a la resolución 27/92, Art.44.

⁷⁰ *“Son condiciones básicas e indispensables para la investigación un sueldo que permita al investigador la tranquilidad necesaria como para concentrarse en esa tarea. Cabe recordar que en bs países que a veces se toman como modelo, no solo se paga un sueldo digno, sino también se les provee de beneficios tales como contratos por un determinado número de años o estabilidad en el cargo docente y un plan de retiro razonable”*.

Con respecto a los medios permanentes, señalaba la necesidad de contar con oficinas individuales, además de solicitar una más fluida comunicación con el área informática y con la biblioteca.

Con respecto a los medios temporarios, se sugería la asignación de tiempo de los asistentes docentes a esta actividad por parte de un comité interdepartamental de apoyo a la investigación científica. A su vez, se proponía estudiar la posibilidad de asignar becarios de la Universidad a los distintos departamentos o a los distintos profesores en calidad de asistentes. También se consideraba la necesidad de contar con subsidios para viajes y se proponía invitar a académicos residentes a participar o iniciar proyectos de investigación.

Con respecto a la evaluación de la investigación, se expresaba que podría estar a cargo de los Departamentos, vinculándola con la retribución, la carga docente e institucional⁷¹ y el pase de categoría.

Si esta propuesta del Grupo de trabajo hubiera sido implementada en su totalidad –lo que no ocurrió– probablemente el número de proyectos de investigación radicados en la Universidad sería hoy considerablemente mayor.

El próximo paso en investigación científica se dio el 7 de mayo de 1996 cuando se crea el Comité Interdepartamental de Investigación, integrado por profesores, con la misión de entender en todo lo relacionado con esta actividad y su financiamiento.⁷² En los considerandos de la resolución de creación se menciona que uno de los objetivos básicos de la Universidad consiste en “*generar, conservar, promover y transmitir los conocimientos científicos, y ampliar el patrimonio cultural a través de la docencia, la investigación y la difusión, que la expresión más pertinente de este objetivo es la incorporación y acrecentamiento en el tiempo de los profesores con alta dedicación en la universidad, como requisito básico para permitir tareas de investigación con sede en la Institución*”. La resolución deroga las normas anteriores acerca de los tribunales evaluadores para el otorgamiento de subsidios y el financiamiento de viajes, función que pasa al nuevo Comité.

A partir de estas disposiciones comienza a aplicarse un conjunto coherente de criterios que favorece un tratamiento más específico de la investigación, menos “atado” a las tareas docentes.

Las funciones asignadas al Comité Interdepartamental son las siguientes:

- a) Proponer medidas para el desarrollo y afianzamiento de las actividades de investigación por parte del claustro de profesores.
- b) Identificar y aprovechar fuentes de financiamiento, nacionales o extranjeros, con el objeto de cubrir en proporción creciente las erogaciones generadas por las actividades de la investigación. Esta disposición tiene proyecciones altamente significativas para la labor de investigación ya que los presupuestos asignados hasta entonces no eran suficientes para asegurar un buen desarrollo de los proyectos presentados.

⁷¹ La carga institucional se refiere a la función ‘desarrollo institucional’.

⁷² Res.24/94..

c) Dictaminar sobre las solicitudes de subsidio para la realización de proyectos o la presentación de trabajos en congresos, con cargo al presupuesto anual de la Universidad.

d) Evaluar, conjuntamente con los Departamentos académicos, la labor de investigación del claustro y redactar un informe anual, para conocimiento del Consejo Superior. Este informe constituye un elemento valioso para la evaluación de los docentes/investigadores, que los Departamentos deben presentar al Consejo Superior.⁷³ Esta innovación parece adecuada, ya que trata la evaluación de la investigación en forma relativamente independiente de la labor docente. Esta apreciación no debe interpretarse como tendiente a la separación absoluta entre docencia e investigación; simplemente considera que, más allá del mutuo enriquecimiento que se genera entre ambas, cada una guarda características singulares que requieren ser atendidas en la evaluación de los profesores-investigadores.

e) Asegurar que los resultados parciales o finales de las investigaciones sean expuestos por sus autores, pertenecientes o no al claustro de la Universidad. Debe destacarse como muy positiva la exposición y el debate de los trabajos de investigación entre colegas del claustro o departamento, tanto con respecto a los contenidos como a la metodología y los encuadres teóricos. Como culminación de este proceso se debería alentar la publicación de los trabajos para recibir las opiniones de la comunidad científica y docente.

f) Atender las relaciones con la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Tal vez sería conveniente incluir dentro de esta función otras vinculaciones con distintas agencias e instituciones que se dedican en nuestro país y en el extranjero a la investigación científica.

Otro paso importante en materia de política científica lo constituye la resolución del Rector 156/99⁷⁴ adoptada a propuesta del Senado de Profesores, que establece que los profesores con dedicación exclusiva deben dedicar el 45% de su tiempo a la docencia, otro 45% a la investigación y el 10% restante a tareas de desarrollo institucional. En el caso de profesores de tiempo completo las proporciones son 56% a docencia, 35% a investigación y 9% a tareas de desarrollo institucional. En la misma disposición se establece que a partir del año académico 2000 se incluye entre las obligaciones de todos los profesores, actuar como jurados en no menos de tres trabajos de la licenciatura durante el año calendario, en las que no participe como mentor.

Cabe señalar también, por su importancia, un análisis crítico de la misma Universidad respecto de su política de investigación científica, que textualmente expresa: *“Durante 1998 se han llevado adelante 58 trabajos de investigación con propósitos diversos. Estos trabajos demuestran el nivel de producción de los profesores en materia de investigación pero consideramos que existe cierta desproporción entre lo invertido y los resultados. Estamos decididos a continuar trabajando para lograr que las investigaciones ocupen un lugar de mayor relevancia en la Universidad, generando –entre*

⁷³ Sobre esta cuestión ya fueron hechas algunas consideraciones en el punto 3.6. –Selección y evaluación del personal docente–.

⁷⁴ Esta resolución fue considerada también en el apartado 3.5. –cuerpo docente–.

otras acciones- un ámbito interno y compartido donde las investigaciones se discutan, se evalúen y se difundan.” ⁷⁵

4.2. Unidades académicas, proyectos y programas de investigación

De acuerdo con la estructura departamental adoptada por la Universidad, las actividades de investigación se desarrollan normalmente en el seno de los Departamentos, bajo la supervisión y responsabilidad de los respectivos directores, quienes, como ya se señaló, deben presentar anualmente al Consejo Superior un informe sobre tales actividades.

La coordinación de estas actividades y su financiación entre los Departamentos está entre las funciones, mencionadas previamente, del Comité Interdepartamental de Investigación y, en última instancia, del Comité de Directores, integrado por el Rector, los Directores de Departamento y los de las oficinas de Desarrollo, Administración y Relaciones Institucionales.

Los proyectos de investigación ejecutados o en ejecución en los distintos Departamentos ascendían en 1999 a cincuenta y uno (veinticuatro en Economía, diecinueve en Administración y ocho en el área de Humanidades).⁷⁶ Algunos de esos proyectos han contado con subsidios de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT), y en otros casos están relacionados, a través de docentes-investigadores pertenecientes a la carrera de investigador del CONICET, con proyectos de investigación y desarrollo PIA y PIP de dicho Consejo. Pero la mayoría de tales docentes-investigadores están radicados, a los fines de sus proyectos, en otras universidades, institutos o centros de investigación.

El Estatuto prevé también, para ciertos casos, la creación de unidades académicas dedicadas exclusivamente a la investigación. La norma correspondiente expresa: *“La Universidad crea institutos, centros o laboratorios de investigación cuando ello resulta necesario para llevar a cabo tareas de investigación cuya envergadura excede el marco departamental, que impliquen un alto grado de interdisciplinariedad o requieran para su realización el concurso de investigadores en la cantidad que exceda los requerimientos normales de docencia de los departamentos”*.⁷⁷

Aplicando tal norma, la Universidad ha creado dos centros de investigaciones, uno propio y otro mediante acuerdo con otras instituciones.

El Centro de Investigación y Desarrollo en “*entrepreneurship*” tiene los siguientes objetivos:

- Monitorear las principales tendencias de estas áreas de estudio, investigando y analizando la problemática de la creación, evolución y gestión tanto de negocios de alto crecimiento, como de empresas de familia.
- Incentivar la investigación en temas de interés académico y social.

⁷⁵ Informe complementario de autoevaluación institucional. Universidad de San Andrés, pág 11; 1999.

⁷⁶ Informe de autoevaluación. Anexo 17.

⁷⁷ Artículo 32 del Estatuto de la Universidad de San Andrés.

- Formar un grupo de docentes para capacitación ejecutiva y, a la vez, desarrollar material didáctico específico (casos, notas técnicas, otros medios) para dicha actividad.
- Orientar el desarrollo de proyectos para nuevos emprendimientos.
- Fortalecer la red de contactos y vinculaciones internacionales para el intercambio de conocimientos y experiencias.
- Estimular la formación de un foro de discusión para el tratamiento de problemáticas compartidas entre los integrantes de la comunidad universitaria y la empresaria.

En las actividades de este Centro participan investigadores, docentes, estudiantes y recientes graduados. Como centro de investigaciones, estrictamente científicas, está apenas en sus comienzos.

El Centro de Estudios para el Desarrollo Institucional (CEDI) nació por iniciativa de la Fundación Gobierno y Sociedad y hoy participan en él, además de la UdeSA, la Facultades de Ciencias Económicas y Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires, la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata y el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. Tiene su sede en la UdeSA, donde cuenta con salas de reuniones, oficinas individuales y biblioteca especializada. Su objeto es el estudio de los factores institucionales que influyen en la sociedad argentina, para comprenderlos y generar iniciativas destinadas a mejorar la calidad de las políticas públicas. Su espíritu es interdisciplinario y pluralista.

El CEDI tiene editado libros, documentos de trabajo y cuadernos de opinión, en los que han participado activamente investigadores y docentes de la Universidad.

4.3. Fuentes de financiamiento

En 1991 se creó un fondo específico para el otorgamiento de subsidios a proyectos de investigación y en años sucesivos esos fondos se fueron renovando.⁷⁸ Los montos otorgados en ese período para subsidios de proyectos de investigación o para viajes vinculados a ese fin, solo llegaban a cumplir las mínimas necesidades ya que el presupuesto anual alcanzaba a 20.000 pesos.⁷⁹

A partir de 1992 se conformó una Comisión ad hoc con representantes de cada Departamento para evaluar los pedidos de subsidios a la investigación y emitir recomendaciones. En estos casos se garantizaban los recursos al establecerse una partida para cubrir los requerimientos de los profesores.⁸⁰

No aparece identificada en el presupuesto la partida dedicada a subsidiar programas, proyectos o viajes al exterior. La estimación del presupuesto dedicado a la investigación se realiza en base a los sueldos percibidos y su participación porcentual en el ámbito de la docencia y la investigación.⁸¹ Como ya se indicó

⁷⁸ Res. 04/91

⁷⁹ Res. 15/92

⁸⁰ Idem

⁸¹ Esta estimación está consignada en el apartado 2.10. -Evolución anual de recursos y gastos-.

existen además apoyos directos o indirectos de instituciones nacionales y pueden citarse asimismo algunos convenios con universidades extranjeras para desarrollar programas de investigación, docencia e intercambio de publicaciones.

En general, se considera que sería necesario un mayor aporte presupuestario, de fuentes propias o externas, para las tareas de investigación.

4.4. Difusión

En cuanto a la difusión interna de los avances en las investigaciones de la Universidad, ya se mencionó que deben ser expuestos por los autores ante sus colegas y debatidos con ellos periódicamente.

La difusión fuera de la Universidad, se hace a través de la publicación de libros y documentos de trabajo.⁸²

- *Libros*

Con relación a libros, se firmó un convenio con la Editorial Sudamericana para la publicación de obras de los integrantes del claustro de docentes/investigadores de la Universidad. De acuerdo con documentos propios de la Universidad los objetivos de este emprendimiento serían dos: posibilitar que un público más amplio conozca la labor intelectual de los profesores y en segundo lugar contar con material de intercambio para enriquecer el acervo bibliográfico de la biblioteca.

Los trabajos presentados para su publicación son evaluados por un Comité Editorial designado por la Universidad⁸³.

Hasta el presente se han publicado siete libros que incluyen trabajos sobre ciencia política, relaciones internacionales, historia, economía y literatura.

Este material constituye un valioso medio de difusión e intercambio y, como tal, es requerido por centros de investigación y universidades del país y del exterior

- *Documentos de trabajo*

En la que respecta a documentos de trabajo, desde 1993 el Departamento de Economía publicó veinticuatro, el Departamento de Administración diez, el Departamento de Humanidades veinte y el de Matemática y Ciencias quince. Estas publicaciones tratan temáticas que se corresponden con las líneas de investigación que desarrollan los profesores en los distintos departamentos.

Debe señalarse como muy positivo el criterio de filmar las defensas de las tesis para alcanzar el diploma de licenciado, las que se incorporan a la biblioteca y se encuentran a disposición de la comunidad universitaria.

Por otra parte, un grupo de estudiantes de la Universidad publica la revista, "Forum", que incluye colaboraciones no sólo de los alumnos, sino también de

⁸² Existe un tercer canal de difusión, no tratado en este informe, que es aquel que realizan los propios investigadores a través de libros, capítulos de libros, revistas especializadas o papers presentados a congresos.

⁸³ A este Comité se hizo referencia en el apartado 2.4 –Conclusiones sobre la estructura de la institución–.

profesores. Por su parte el Centro de Estudiantes tiene una publicación denominada "Jaque" con similares características.

4.5. Evaluación

Entre 1989 y 1992 la evaluación de las propuestas presentadas y los trabajos de investigación estaban a cargo del Consejo Superior de la Universidad. A partir de 1992 esa tarea se delegó en un tribunal compuesto por tres miembros creado a ese efecto.⁸⁴

Como ya se mencionó al inicio de este capítulo, los criterios específicos sobre evaluación están contenidos en la resolución rectoral 27/92.⁸⁵

Con relación a la evaluación de proyectos, ello podría hacerse con los nuevos criterios que establecen organismos específicos como, por ejemplo, el CONICET y la ANPCyT. Además para este tipo de evaluación se podría recurrir a investigadores y especialistas ajenos a la misma universidad, de forma de lograr un dictamen más objetivo de las presentaciones.

4.7. Equipamiento y recursos materiales

Tanto los profesores como los investigadores, cuentan con equipamiento e instrumental adecuado para sus tareas, especialmente en materia de informática y bibliografía actualizada.

⁸⁴ Res.15/92

⁸⁵ Apartado g, definiciones, punto 1.2. Investigación. Según esta norma "(...) en la evaluación de la investigación se debe ponderar más la originalidad de la contribución que la labor que ella haya demandado. La calidad de la investigación se calificará según una de las siguientes categorías: sobresaliente, adecuada, inadecuada. Dados los diferentes estados de desarrollo en las distintas disciplinas, esta calificación deberá tener en cuenta los indicadores más adecuados a la disciplina en cuestión. Así por ejemplo, en algunas disciplinas es posible establecer una jerarquía entre revistas donde se publican las investigaciones, según las publicaciones tengan o no un sistema serio de "referato". Los esfuerzos de investigación en equipo serán alentados; cada autor de una investigación realizada por un equipo será evaluada en función de su contribución. En materia de presentaciones a reuniones científicas, deberá distinguirse entre una contribución expresamente solicitada para una sesión central y una contribución voluntaria. Se tomará también en cuenta, para evaluar a los investigadores, su labor de dirección de becarios y tesistas, así como las distinciones otorgadas por instituciones de renombre. Se considerará favorablemente la investigación realizada en la Universidad."

5. Extensión y Transferencia

En el artículo 30 del proyecto de nuevo estatuto de la Universidad, se hace referencia a la extensión universitaria. El artículo 40, entiende por extensión “la difusión del conocimiento, la tecnología y la cultura”, lo que incluye la divulgación científica.⁸⁶

De acuerdo con su propio concepto de la función extensión, la Universidad cultiva dos líneas de vinculaciones: con el ámbito empresarial y con el ámbito educativo.

La relación con el mundo empresario se realiza a través de las siguientes actividades:

- “Días de empresa”. Consisten en encuentros programados con diversas empresas donde los alumnos son informados de su organización, sus proyectos y las estrategias que desarrollan; también de lo que les ofrece la empresa para realizar la experiencia “extramuros”⁸⁷ o de la política que tienen para la incorporación de recursos humanos, de forma transitoria o definitiva.
- El “Día del emprendedor (*entrepreneur*)” convoca a la comunidad académica de la Universidad y a grupos de jóvenes emprendedores. Tiene como finalidad que los alumnos comprendan el mundo empresario y el de los negocios para encarar, eventualmente, nuevas formas, actividades o proyectos propios, es decir, sin relación de dependencia.⁸⁸
- La capacitación ejecutiva se orienta hacia una capacitación y desarrollo de profesionales en el marco de una determinada empresa, para la formación de líderes o directivos, capacitados para la toma de decisiones.

La relación con el ámbito educativo se mantiene a través de actividades de capacitación docente, mediante cursos, talleres, jornadas o encuentros dirigidos al perfeccionamiento de maestros, profesores y directivos.

En general podría afirmarse que la extensión universitaria, según se desenvuelve en San Andrés, tiene que ver más con el propio desarrollo de sus alumnos que con lo que habitualmente es considerado como una actividad de proyección de la universidad hacia su entorno. Así pareciera entenderlo la propia Universidad atento a la omisión de referencias a esta función en el informe de autoevaluación institucional.

⁸⁶ Las distintas concepciones de la extensión implican valoraciones diferentes en torno de la universidad, del saber y de la relación que se instaura entre ésta y los diferentes sectores sociales. Se puede considerar, por lo tanto, a la extensión universitaria, como un proceso de comunicación entre la Universidad y la sociedad, basado en el conocimiento científico, tecnológico, cultural, artístico, humanístico, acumulados en la institución y en su capacidad de formación educativa, con plena conciencia de su función social. Sistema Nacional de Promoción de la Extensión Universitaria (Documento del Consejo Interuniversitario Nacional, 1997)..

⁸⁷ Esta experiencia ya fue considerada en el apartado 3.4 –la praxis docente–.

⁸⁸ Informe de autoevaluación 1998/1999. Extensión, pág. 4.

6. Síntesis y recomendaciones finales

En este capítulo se presenta una síntesis, en términos de fortalezas y debilidades, de las observaciones desarrolladas en los capítulos previos. Además, se formulan recomendaciones que sólo tienen como propósito destacar y alentar los aspectos positivos y subsanar los negativos de manera de colaborar con el desarrollo y crecimiento de la Universidad.

6.1. Encuadre general, académico y jurídico

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Proyecto institucional claramente definido desde su origen, tanto en su estructura académica como en la infraestructura física.- Plan de desarrollo coherente con el proyecto institucional, periódicamente ajustado en función de la experiencia y de metas premeditadas (Plan de desarrollo 1998-2002).	<ul style="list-style-type: none">- Necesidad, no satisfecha plenamente durante el proceso de autoevaluación, de una reflexión profunda sobre la experiencia de la década fundacional, con participación de todos los actores académicos, dirigida a ajustar el proyecto institucional y delinear el plan de desarrollo futuro.
<ul style="list-style-type: none">- Cumplimiento satisfactorio de las reglamentaciones legales relativas al funcionamiento académico de las instituciones universitarias privadas.	<ul style="list-style-type: none">- Imprecisiones en la relación entre la Universidad y la institución promotora y patrocinante (ACEESA).
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none">- Incorporar al proceso de autoevaluación permanente (LES, art. 44) la reflexión institucional colectiva arriba mencionada.- Definir claramente sus vínculos con la ACEESA, especialmente en los asuntos netamente académicos, a tenor de lo dispuesto por el art. 62 de la Ley 24.521.	

6.2. Gobierno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Organización departamental consolidada y eficiente. - Activa participación de los docentes e investigadores en cuerpos, comités y grupos de trabajo consultivos. - Capacidad autocrítica en todos los niveles de gobierno y gestión institucional. - Buen ambiente socio-organizacional y clima adecuado de trabajo e interrelación entre áreas y sectores - Relación fluida con ámbitos empresariales. - Importantes convenios con instituciones extranjeras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> - Excesiva concentración de funciones y responsabilidades en la persona del rector. - Excesiva acumulación de funciones en los directores de Departamentos. - Incongruencia en la introducción de una “escuela” fuera del contexto departamental.
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura administrativa (áreas de relaciones institucionales, desarrollo, admisión, alumnos, etc.) bien planteada. - Equipamiento informático de alta calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cierta informalidad en los procedimientos académico-administrativos. - Cierta indefinición en las relaciones jerárquicas de los distintos niveles administrativos.
<ul style="list-style-type: none"> - Pautas claras y rigurosas en materia económico- financiera. - Importantes fuentes de recursos extraarancelarios (donaciones). - Buen sistema de becas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización de los servicios económico-financieros en la ACEESA. - Escasa participación de los directores departamentales en la elaboración de las previsiones presupuestarias relativas a sus departamentos.
<ul style="list-style-type: none"> - Muy buena infraestructura física (construcciones y equipamiento). - Biblioteca con excelentes instalaciones, equipamiento, recursos materiales, tecnológicos y humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducido espacio de trabajo para los profesores de tiempo completo, con relación a las exigencias del crecimiento institucional.

RECOMENDACIONES

- Decidir el mantenimiento o la modificación de los órganos administrativos dependientes del Rectorado (secretarios o directores administrativos) y de los restantes funcionarios previstos en el estatuto académico (vicerrector y secretario académico).
- Redefinir las funciones y responsabilidades de los directores de Departamento y de los directores de carreras de grado y de posgrado.
- Separar, hasta donde sea posible, las funciones ejecutivas, las de control y las consultivas.
- Definir o redefinir las competencias de los restantes funcionarios.
- Incrementar la participación de los propios graduados en la vida institucional.
- Completar la planificación estratégica con planes operativos explícitos que faciliten el accionar de los actores institucionales y su evaluación periódica.
- Avanzar en la mejora de la información contable, en especial con relación a costos específicos de las diversas actividades.
- Avanzar, en la medida de las posibilidades presupuestarias, en los proyectos ya previstos de ampliación de la estructura física.

6.3. Docencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alta proporción de docentes e investigadores con dedicación exclusiva y tiempo completo. - Alta proporción de docentes investigadores con títulos máximos. - Jerarquización docente en materia de remuneraciones. - Carrera docente formalizada institucionalmente. - Adecuada cantidad de alumnos por profesor (7,7, para el nivel de grado). - Buen régimen de enseñanza-aprendizaje. - Efectivo funcionamiento de las tutorías. - Efectivo funcionamiento del Centro de Estudiantes en asuntos curriculares y extracurriculares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente formación pedagógico-didáctica en algunos docentes. - Ciertos defectos en los procedimientos de selección, incorporación y evaluación del personal docente.
<ul style="list-style-type: none"> - Carreras de grado con un interesante diseño curricular de dos ciclos (inicial o de fundamentos y superior o de orientación), dirigido al logro de una formación “integral”, con fuertes componentes científicos, humanísticos y éticos. - Buena tasa de graduación (75%). 	<ul style="list-style-type: none"> - Desajustes en algunos planes de estudios en relación con el perfil del graduado.
<ul style="list-style-type: none"> - Carreras de posgrado acreditadas por la CONEAU en número significativo, atento a la antigüedad de la universidad. - Convenios de intercambio con universidades extranjeras para fortalecimiento de los posgrados. - Apoyo a graduados para continuar estudios en universidades extranjeras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de una política institucional expresa para la creación y el desarrollo de nuevas carreras de posgrado. - Ausencia de una política singular de investigación para este nivel.

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Promover el perfeccionamiento pedagógico-didáctico de los docentes a fin de optimizar los procesos de enseñanza-aprendizaje, especialmente en las asignaturas que presentan más dificultades a los alumnos. - Revisar la metodología de la evaluación de los docentes por parte de sus alumnos y la ponderación de sus resultados, tanto en relación con los demás instrumentos evaluativos, como con la complejidad de las asignaturas y su ubicación en el plan de estudios. - Revisar los planes de estudio de aquellas carreras de grado que presentan algún desajuste con el perfil y las competencias del graduado, con el grado de especificidad disciplinaria o con la distribución de la carga horaria entre las asignaturas obligatorias y optativas. - Diseñar políticas institucionales específicas para la creación nuevas carreras de posgrado y el desarrollo de la investigación en ese nivel.

6.4. Investigación

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Exigencia reglamentaria de dedicación a la investigación por parte de los docentes (45 % de su tiempo para los de dedicación exclusiva y del 35 % para los de tiempo completo). - Informes anuales al Consejo Superior sobre los trabajos realizados. - Informes de avance obligatorios y discusión de sus resultados en rueda de colegas. - Publicación de trabajos investigación mediante convenio con editoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducido monto de recursos propios para financiar proyectos de investigación. - Reducida radicación en la Universidad de los proyectos de investigación de los docentes-investigadores de la Universidad pertenecientes a la carrera de investigador del CONICET. - Ausencia de proyectos de investigación de carácter interdisciplinario o multidisciplinario. - Limitada difusión de los “documentos de trabajo” derivados de las investigaciones realizadas.

RECOMENDACIONES
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar la difusión de los resultados de las investigaciones desarrollados en la Universidad, para intercambiar apoyos con la comunidad científica y consolidar las líneas de investigación trazadas. - Promover la creación de nuevos centros de investigación científica propios. - Evaluar la posibilidad de otorgar becas a estudiantes o docentes para el desarrollo de investigaciones. - Evaluar la conveniencia de una Secretaría de Ciencia y Tecnología (o equivalente) que, en vinculación con el Comité Interdepartamental, tenga funciones de asesoramiento y coordinación en la definición de políticas y estrategias operativas sobre financiamiento de las investigaciones, formación de jóvenes investigadores, evaluación externa de proyectos, presentación de proyectos ante agencias nacionales y extranjeras, estímulo a la participación de estudiantes, desarrollo de proyectos interdepartamentales e interuniversitarios, etcétera.

6.5. Extensión y transferencia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Práctica carencia de políticas y planes generales o departamentales destinadas a desarrollar esta función fuera del ámbito interno.
RECOMENDACIONES	
<ul style="list-style-type: none"> - Programar actividades concretas de extensión y, eventualmente, de transferencia, hacia más allá del ámbito estrictamente universitario. - Designar un responsable de la promoción y coordinación interdepartamental de estas actividades. 	