

Victoria, 29 de noviembre de 2000

Señor Presidente de la
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Dr. Juan Carlos Pugliese
Presente

De mi consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Vd. a efectos de hacerle llegar mi opinión, que recoge el sentir de la comunidad universitaria de San Andrés, sobre el documento de evaluación externa recibido.

Para comenzar deseo expresar que la tarea realizada por el comité de pares integrado por el Dr. Alfredo Bruno Bologna, el Dr. Luis Eugenio Di Marco, el Lic. Néstor Donato Ferrari y la Dra. Margarita Schweitzer, y por los directores de la CONEAU, Dr. José Luis Cantini y Dr. René Nicoletti, con la colaboración de la Lic. Mariana Alonso Bra, ha sido extraordinaria y refleja acabadamente el empeño puesto en interpretar una propuesta universitaria que difiere del modelo usualmente vigente en la Argentina.

La puesta en marcha de esta nueva opción significó, por parte de la Universidad de San Andrés, un esfuerzo sistemático de sus autoridades, del claustro y del personal de apoyo, esfuerzo que contó con el acompañamiento de los funcionarios del Ministerio de Educación, lo cual nos permitió transitar estos doce años de trayectoria con objetivos claros, convencidos de que nuestra propuesta era y es valiosa pues enriquece al sistema universitario argentino en su conjunto.

La posibilidad que tuvo el comité de pares de conversar con los distintos actores internos y con personas ajenas a la Universidad, pero interesadas en su quehacer, se refleja en varios pasajes del informe demostrando la utilidad de una metodología de evaluación que combina una atenta lectura de la documentación producida por la institución con una auscultación de opinantes claves. Es por ello que el documento nos resulta útil para avanzar en el mejoramiento permanente de la Universidad, actitud propia de una institución cuyo lema reza: "Buscar la verdad".

A continuación me refiero a algunos aspectos, que a nuestro juicio, si bien han recibido la atención esperada en el informe de evaluación externa, constituyen características tan centrales de nuestra propuesta educativa que nos lleva a querer enfatizarlas pues le hemos dedicado un esfuerzo significativo en esta etapa fundacional.

La autoevaluación

Aquí debemos distinguir entre el proceso de autoevaluación pautado por la CONEAU y el ejercicio permanente de autoevaluación que se desarrolla en las distintas instancias y sectores de la Universidad. En el primer caso pareciera que el proceso que propone la CONEAU está ideado para instituciones con varios miles de alumnos y con una estructura orgánica compleja y en las cuales no existía un espacio para la reflexión sistemática sobre su realidad institucional. En nuestro caso dicha reflexión sistemática forma parte de nuestra cultura institucional y, por ende, es una tarea casi diaria, pues tenemos como instancia superior de seguimiento a la comisión directiva de la Asociación Civil Educativa Escocesa San Andrés (ACEESA) que invariablemente nos exige fundamentar o explicar en forma detallada nuestro presupuesto y plan de acción, las nuevas iniciativas o los desvíos entre lo planificado y lo ejecutado. El Consejo Superior también sigue de cerca la evolución de la marcha de la Universidad y analiza en qué medida se están cumpliendo los objetivos institucionales. Ya en el nivel operativo, el comité de directores es un ámbito en el cual se debaten sistemáticamente las falencias que vamos detectando y los modos para superarlas. Finalmente, debido a nuestra estrecha relación con un conjunto de profesores de destacadas universidades del exterior que reciben a nuestros graduados para estudios de posgrado o la fluida vinculación con el mundo de las empresas o de los organismos estatales, recibimos sugerencias y críticas que estamos obligados a considerar si es que aspiramos a prevalecer en un contexto crecientemente competitivo. En este contexto, no se puede ignorar que la Universidad de San Andrés marcó rumbos en la educación universitaria en la Argentina y que a partir de 1990 fueron apareciendo ofertas que buscaron asemejarse a la nuestra, como por ejemplo la UTDT, el CEMA, en cierta medida la Universidad Austral, la Universidad Nacional de Quilmes y ahora la UADE, enriqueciendo al conjunto.

El párrafo del informe de evaluación externa que mayor satisfacción nos dio es el que expresa “En todos los casos, los actores institucionales entrevistados mostraron una considerable capacidad de autoreflexión con un saldo positivo respecto del accionar institucional, tanto por el nivel de exigencia como por las múltiples actividades que desarrollan en la Universidad” (Pág. 6), pues de esto se trata: generar una comunidad universitaria autoexigente y diversa.

La institución, su historia y su contexto

Si bien el informe indica que la ACEESA siempre se ha dedicado al “ámbito educativo”, creemos necesario enfatizar este aspecto clave que marca a la Universidad de San Andrés. Una institución, que acaba de cumplir ciento sesenta y dos años de actividad única e ininterrumpida en el campo de la educación es una singularidad en la Argentina y explica la fortaleza de la propuesta de San Andrés. Cuando una entidad tiene más de siglo y medio de vida, demostró por lo menos dos cosas: que su visión es de largo plazo y que, a la vez, ha logrado desarrollar la necesaria capacidad de innovación para prevalecer en un contexto tan cambiante. Ambas características son esenciales para una institución universitaria que se instaló para distinguirse por “su creatividad y seriedad” (proyecto institucional 1990).

El proyecto institucional

El informe, acertadamente, hace fuerte hincapié en que el aspecto central de la propuesta de la Universidad de San Andrés es la estructura departamental. Cabe, al respecto, señalar que estamos ante un proceso de crecimiento, lo que implica que estamos dando los sucesivos pasos para avanzar en la institucionalización de los departamentos académicos. En nuestro caso los departamentos académicos no sólo operan en los cuatro ejes mencionados en el informe (Pág. 8 y 9) sino que sus titulares son los responsables de los respectivos presupuestos e integran el nivel gerencial de la institución participando, por lo tanto, en la toma de decisiones sustantivas. Ello significó la necesidad de formar a los directores de departamento en tareas de gestión y de administración de recursos.

Gobierno

En el informe, este aspecto merece varias consideraciones vinculadas con la discusión en el seno de la CONEAU y del Ministerio de Educación referidas a cómo debe interpretarse las disposiciones de la ley 24.521 en el caso de las universidades de gestión privada. Según Vd. informó en la sesión del CRUP del 12-10-00, este tema es competencia del Ministerio, motivo por el cual no parece oportuno analizar la cuestión en esta instancia. Sin embargo consideramos apropiado formular una reflexión de carácter general: el concepto de autonomía proviene claramente de las universidades estatales; tiene su fundamento histórico y su explicación política. Nosotros compartimos este principio, pero en la universidad privada su aplicación es algo distinta. En nuestro caso la presencia de ACEESA no es solamente un importante respaldo institucional y económico sino el garante último del cumplimiento de la misión de la Universidad de San Andrés. Estoy convencido de que la universidad es producto del esfuerzo de los que enseñan y de los que aprenden y en consecuencia son estos dos actores los que le dan contenido a la forma para lo cual debe estar asegurada la libertad académica; pero no se puede ignorar, que en el mundo actual, la dimensión institucional es clave para llevar adelante un proyecto educativo y ello explica porqué cada universidad es parte de la institución que le dio génesis, que la apadrina, la acompaña y que vigila que los objetivos fundacionales no se pierdan en el camino de la vida.

Estatuto académico.

Al estar en avanzado estado el trámite de aprobación del nuevo estatuto por parte del Ministerio de Educación, los comentarios que siguen están referidos a esta última versión. Es correcta la observación incluida en el informe (Pág. 13) al referirse al Consejo Superior de la Universidad de San Andrés, señalando que al ser un cuerpo consultivo solamente debe formular recomendaciones; si en algunas actas se deslizó el término “decidió” o “designó” ello obedeció a un error que se subsanará en el futuro. Por el contrario, no refleja la realidad la aseveración de que el Consejo Superior no habría sido consultado en temas de relevancia como la labor de investigación del claustro, o el presupuesto o el plan de acción. Por ejemplo el presupuesto del año 2000 se presentó y discutió en la sesión N° 121 del Consejo Superior del 13-10-99; la labor de investigación es informada por los directores de los distintos departamentos académicos tres veces al año junto con la información general referida a la situación del respectivo departamento; el informe anual consolidado, que incluye una detallada descripción de las

líneas de investigación y de los resultados obtenidos, es circulado a los integrantes del Consejo Superior para que lo estudien y formulen sus observaciones.

En lo referido a la estructura orgánica, en especial la cobertura de los cargos jerárquicos, cabe informar que la dimensión actual de la institución no parece justificar la designación de un vicerrector; en cuanto a la existencia de un secretario administrativo, corresponde informar que una cierta proporción de las funciones propias de este cargo son desempeñadas hasta la fecha por la administración central de la ACEESA; en la medida que siga creciendo la Universidad en facturación y en complejidad, se procederá a revisar la necesidad de cubrir esta función. Un párrafo especial merece la situación relacionada con la designación de un secretario académico. En 1996 se decidió proceder a nombrar una persona para desempeñar estas funciones, al que, sin embargo, se lo designó como director académico; tal como se expresó en el informe de autoevaluación y recoge el informe de evaluación externa en su página 14, luego de dos años dicha persona se desvinculó de la Universidad; ante tal circunstancia el suscripto decidió integrar un grupo de trabajo ad-hoc (Resolución N° 15/98) para, entre otros aspectos, revisar la estructura de gobierno y de gestión de la Universidad de San Andrés. Cuando el citado comité elevó, en abril de 1999, un diagnóstico y propuesta, ya estaba decidido encarar la búsqueda de un nuevo rector motivo por el cual no pareció prudente cubrir este cargo; las funciones correspondientes fueron asumidas transitoriamente por los directores de los departamentos académicos, por algunos departamentos de apoyo y por el rector. Es evidente que esta situación, tal como lo destaca el informe de evaluación externa, tuvo como consecuencia una marcada concentración de funciones en el rector y en los directores de los departamentos académicos, situación que se corregirá en los próximos meses.

Sin perjuicio de ello cabe remarcar que nuestra visión es particularmente crítica ante el fenómeno que se observa en el sistema universitario argentino, con una excesivamente poblada estructura en los niveles jerárquicos, ocupada por personas cuyas credenciales académicas son muchas veces modestas, pero muy bien remunerados, masa salarial que se resta del presupuesto asignado al claustro y genera, además, una carga burocrática sofocante, agregando muy poco valor a la gestión institucional.

Es por ello que en varios casos hemos optado por integrar grupos de trabajo ad-hoc, algunos para funciones permanentes y otros para encarar cuestiones transitorias, pues ello nos asegura que la tarea se cumpla, aspecto no siempre garantizado con la creación de un cargo específico. Por otra parte estos grupos de trabajo tienen la ventaja de reunir en su seno a actores diversos: profesores, personal de apoyo, alumnos, personas no pertenecientes a la Universidad, etc. lo cual enriquece su quehacer.

Tomamos nota de la observación incluida en las páginas 15 y 16 en el sentido de diferenciar las resoluciones rectorales según su grado de relevancia, entre resoluciones y disposiciones, corrección que adoptaremos a la brevedad.

Planeamiento y planes de desarrollo institucional.

Consideramos relevante destacar que la Universidad de San Andrés concretó su primer ejercicio de planeamiento en 1990, es decir al año de haber iniciado su actividad académica. Estos ejercicios se repitieron en años posteriores con creciente participación de los actores principales y, en varios casos, con la asistencia de especialistas-facilitadores.

Con el formato actual, el primer ejercicio de planeamiento estratégico, se volcó en el documento para el período 1998/2002; interín se lo fue actualizando para los períodos 1999/2003 y 2000/2004, en tanto el correspondiente al período 2001/2005 está en trámite de aprobación interna (el Consejo Superior lo analizó en la sesión N° 133 del 11-10-00). Las tres últimas ediciones incluyen los correspondientes planes de acción, material que se mantiene en reserva en la Universidad en razón de su importante valor estratégico. El seguimiento del plan de acción se realiza en el seno del comité de directores, sobre la base de informes de avance trimestrales.

Funciones de ejecución y control.

El informe observa en su página 18 una “cierta superposición entre los órganos de ejecución y de control”; agrega que varias personas ejecutan tareas cuyos resultados son a la vez controlados por órganos en donde los ejecutores son parte.

Al respecto se considera oportuno plantear las siguientes reflexiones. En el mundo actual las organizaciones se manejan con el concepto de la gestión integrada de la calidad (TQM), lo cual traducido en términos operativos significa que “cada persona se hace responsable de la calidad de su tarea y de los resultados logrados”. Es verdad que en toda organización hay momentos o tareas clave que merecen ser controladas, pero son pocas. En una institución universitaria es conveniente que la evaluación interna sea complementada con la opinión de terceros o con la participación de personas ajenas a la organización. En tal sentido la Universidad de San Andrés le otorga una alta relevancia a la opinión de las personas u organizaciones que reciben a nuestros graduados, sea en carácter de estudiantes de maestría o de doctorado, o de empresas u organismos estatales. También nos interesa seguir de cerca cómo prosperaron aquellos egresados que decidieron encaminar su propia empresa.

Otra opinión que nos merece la máxima importancia es la de académicos destacados cuando deben emitir un juicio sobre la labor de nuestros profesores-investigadores, situación que se presenta en la evaluación periódica o al momento de tramitarse una promoción. La jerarquía de las revistas en las cuales publica nuestro claustro es un elemento de juicio externo de significativa relevancia.

Yendo a la actividad docente, la encuesta a los alumnos, cuyos resultados son puestos en conocimiento del profesor, del director del respectivo departamento académico y del rector y que constituye un elemento que el profesor debe tener presente cuando eleva su informe sobre el desarrollo del curso, es también una suerte de control externo.

La contribución del profesor a actividades de desarrollo institucional es evaluada a partir de su informe anual y de la opinión emitida por los responsables de los departamentos de apoyo. A su vez la gestión de los departamentos de apoyo es evaluada en función de la opinión de sus clientes internos (departamentos académicos u otros departamentos de apoyo, alumnos, graduados, etc) y en algunos casos, externos (padres, donantes, empresas, etc).

Finalmente, la gestión de los directores de los departamentos académicos es evaluada sistemáticamente por el rector y puntualmente al momento de analizar si corresponde renovar el mandato por otro período, tarea en la cual interviene el Consejo Superior y la

comisión directiva de la ACEESA. Es tradición de la institución que, cuando se evalúa la gestión de una determinada persona, ella no participa en dicha reunión. El desempeño del rector es tan expuesto que la evaluación es diaria y múltiple; la palabra final la tiene la comisión directiva de ACEESA.

En síntesis: la Universidad de San Andrés posee un conjunto numeroso y diversificado de instrumentos para hacer un seguimiento del desempeño o gestión de los distintos sectores; es probable que no existan tantos procedimientos escritos, pero en nuestra cultura institucional está firmemente arraigada la actitud de rendir cuentas (accountability). No es ocioso mencionar en este contexto que cuando una universidad recurre al apoyo de donantes, en la proporción en que lo hace la Universidad de San Andrés, está obligada a dar respuestas eficaces en calidad y oportunidad si es que desea mantener dichos apoyos. La magnitud y, en especial, la diversidad de apoyos privados externos que recibe una institución es directamente proporcional a la calidad y seriedad de sus prestaciones; mucho más en la Argentina, en donde el sector público orienta su apoyo casi exclusivamente a las universidades estatales.

Servicios estudiantiles

El informe hace mención a la inexistencia de mecanismos formales para canalizar las inquietudes de los estudiantes a las autoridades de la Universidad; agrega, sin embargo, que “los dirigentes del Centro destacaron el fácil acceso a ellas en todos los ámbitos” (Pág. 19).

Se considera oportuno comentar este aspecto pues lo vemos central en el marco de nuestra propuesta educativa. Consideramos al Centro de estudiantes un ámbito de generación de iniciativas y de su posterior concreción, es decir un lugar en el cual los estudiantes pueden, por una parte desarrollar su capacidad creativa y, por la otra, afrontar y resolver las dificultades propias que se presentan cuando se quiere convertir una idea en realidad. Por lo tanto el enfoque que le damos a esta relación no consiste sólo en recibir “inquietudes” elevadas por el Centro de estudiantes sino propuestas concretas de mejoramiento, pues es hartamente fácil señalar la necesidad de adoptar tal o cual medida o corregir tal defecto al estilo de la clásica expresión que comienza “habría que....”

El proceso de maduración de un joven debe estar acompañado de una actividad constructiva, que comienza con la identificación de un problema, sigue con el análisis de las distintas alternativas de solución, considerando las principales restricciones, y culmina con la formulación de la propuesta más adecuada con la debida fundamentación.

En el marco de esta estrategia, se le brinda a los estudiantes la posibilidad de integrar comités ad-hoc a efectos de aprender a resolver problemas concretos; es así que estudiantes forman parte de los tribunales de ética que se nombran para analizar los casos de faltas al código de ética vigente; también participan en los comités de biblioteca e informática y de la cafetería.

Infraestructura administrativa

El informe de evaluación externa concluye este capítulo señalando que “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”(Pág. 20). Para facilitar la interpretación de los comentarios que siguen, se agrega a la presente carta una copia del organigrama.

La Universidad de San Andrés parte del siguiente principio: los departamentos académicos son el núcleo central de la organización y la infraestructura administrativa está al servicio de la componente académica. Hecha esta aclaración, el organigrama referido a los servicios administrativos reflejan adecuadamente el agrupamiento según la naturaleza de las funciones que cumplen. Reportan al rector los departamentos de desarrollo y de relaciones institucionales; el primero porque es una pieza clave en la movilización de los recursos que el crecimiento de la institución requiere y por su estrecha relación con el planeamiento de la Universidad, tarea que por su trascendencia es dirigida por el rector. Relaciones Institucionales mantiene la vinculación con los actores externos (no académicos) y ello justifica su ubicación en el organigrama.

Los otros departamentos dependen del secretario académico, cuando su función está directamente relacionada con la componente académica, salvo el departamento de administración propiamente dicho que reporta al secretario administrativo e incluye entre sus funciones no solo las tareas de naturaleza administrativa y de personal (en su vinculación con la administración central de ACEESA) sino también la organización de todas las acciones que hacen a la operación de la Universidad (mantenimiento, parquización, obras menores, soporte logístico, etc.)

Está claro que el organigrama se va adecuando a las exigencias del crecimiento de la Universidad; no obstante cada uno de estos departamentos tiene definidas sus funciones, sus planes operativos y sus respectivos presupuestos.

Docencia: el diseño curricular tipo

Se considera necesario salvar una omisión en este capítulo (Pág. 31) ya que no hace mención alguna a una de las características centrales de la propuesta académica de la Universidad de San Andrés desde su inicio; nos referimos al requisito a cumplir por todo graduado de confeccionar y defender un trabajo de licenciatura. Es un elemento diferencial pues obliga al alumno a realizar un trabajo de investigación con un alto grado de autonomía preparándolo para la vida profesional; por otra parte es un esfuerzo importante para los miembros del claustro que actúan como mentor del alumno o que integran el jurado de tres profesores para juzgar la calidad del trabajo presentado. Varios de estos trabajos han sido publicados en forma resumida y constituyen la mejor carta de presentación de nuestros egresados.

En otro orden de cosas, en la página 34 del informe de evaluación externa se hace referencia a una “acumulación excesiva” de funciones en la persona del director de departamento académico y se recomienda, por lo tanto, dotar a estos departamentos de una “estructura mayor”.

Tal como hemos explicado en otra sección de este documento, no nos inclinamos por favorecer un crecimiento de las estructuras burocráticas en general y, tampoco, en el nivel de los departamentos académicos.

Cada director está facultado para delegar en los integrantes del claustro departamental distintas funciones que son englobadas bajo el concepto de “compromiso institucional”. De hecho ello ocurre en mayor o menor medida según el departamento y el estilo de conducción de cada titular. Las secretarías departamentales cumplen funciones de asistencia a los docentes y de nexos con los departamentos de apoyo de la Universidad.

La Escuela de educación

En el informe se incluye una referencia crítica a la ubicación de la Escuela de educación en el organigrama de la Universidad (pag. 34 y 35). Al respecto cabe señalar que esta Escuela, de reciente creación (1999), es el resultado de una iniciativa de ACEESA que decidió en 1998 encaminar un proyecto destinado a formar docentes para las escuelas primarias y secundarias, a ofrecer posgrados en ciencias de la educación y realizar investigación en este campo; asimismo asignó un presupuesto para los tres primeros años, otro ejemplo de la política de ACEESA de destinar recursos extraordinarios para encaminar nuevos proyectos.

Las tareas preparatorias fueron encomendadas al Departamento de Humanidades y ello explica porqué la Escuela funciona aún en este ámbito. Sin embargo, para el año 2001 está previsto darle mayor autonomía, por lo cual la Escuela de Educación pasará a ser un departamento más dentro de la Universidad de San Andrés.

Sin perjuicio de lo expresado, es altamente probable que la Universidad decida en algún momento crear Escuelas, en especial cuando se busque agrupar las actividades de posgrado y de investigación orientadas a un conjunto relativamente amplio de disciplinas o cuando el énfasis está puesto en ofertas de naturaleza profesional. El ejemplo más próximo estaría dado con la creación de una escuela de negocios. Es por ello que en el Estatuto de la Universidad de San Andrés se hace mención a que, según las necesidades, podrá crear unidades académicas con distintas denominaciones.

No obstante es correcto afirmar que nuestra institución está organizada sobre la base de departamentos académicos pues es la que mejor responde a nuestra propuesta educativa y por ende no habremos de abandonarla.

Cuerpo docente.

En la página 43 del informe de evaluación externa se hace referencia a las dificultades con las que se encuentran los estudiantes durante los dos primeros años del plan de estudios, en especial en los cursos de matemática comunes a todas las carreras, inclusive para las licenciaturas en ciencia política, relaciones internacionales y comunicación. Este aspecto ha sido objeto de permanente debate interno debido a que una de las principales deficiencias de la escuela media argentina reside en la enseñanza de la matemática lo cual dificulta a los alumnos su transición a los estudios universitarios. Es por ello que hemos puesto especial atención a este problema ofreciendo un curso de apoyo para el ingreso en matemática; un curso de nivelación denominado “Introducción al razonamiento matemático” al cual tienen que asistir obligatoriamente los ingresantes con una base matemática apenas suficiente; una duplicación de las sesiones tutoriales en Matemática I y Matemática II y un generoso horario de consultas. Los profesores que dictan estas materias son cuidadosamente seleccionados por su capacidad pedagógica y es inte-

resante observar que en la evaluación de los cursos por parte de los alumnos, el grado de aceptación de estas materias es superior al promedio.

Nosotros consideramos que una adecuada capacidad de razonamiento abstracto es una condición a cumplir por todo egresado de nuestra Universidad y estamos convencidos de que la matemática constituye un campo disciplinario muy apropiado para que los alumnos adquieran dicha capacidad. Esta exigencia es parte inherente de nuestra propuesta académica y el mercado la valora en toda su dimensión, especialmente en los egresados de las licenciaturas que ofrece el departamento de humanidades.

Selección y evaluación del personal docente.

El informe observa en la página 39 que la convocatoria para iniciar el proceso de selección de un profesor no parece ser tan amplia como el estatuto y la respectiva resolución rectoral (N° 27/92) lo establece y que la evaluación de desempeño queda casi exclusivamente en manos del director del respectivo departamento académico. La primera observación es correcta, pero tiene su explicación. La triple evaluación de un profesor que se desempeña en la Universidad de San Andrés (docencia, investigación y compromiso institucional) no es una propuesta excesivamente atractiva en nuestras latitudes en donde aún no hay consenso sobre cuáles son las obligaciones de un profesor universitario y cuáles son los standards de calidad o de rendimiento que debe cumplir; a ello se agrega que somos particularmente estrictos al momento de asignar una determinada categoría a un profesor o cuando se decide una promoción. Esta autoexigencia institucional explica que al momento de querer incorporar un profesor, la cantidad de interesados sea reducida. Cabe agregar que toda propuesta de designación pasa primero por el seno del respectivo departamento; luego por el comité de directores y finalmente es analizada en el Consejo Superior. La decisión última está en manos del rector.

En cuanto al segundo aspecto, la realidad es muy distinta. El desempeño del profesor es analizado por el director del departamento, en consulta con los profesores de las categorías superiores o, también, puede recabar la opinión de profesores de otras universidades. Para realizar este análisis se tiene en cuenta la opinión de los alumnos (encuesta), la autoevaluación del profesor involucrado (informe de autoevaluación) y la opinión del rector en cuanto a los aportes del profesor al desarrollo de la institución. Si se trata de una solicitud de promoción, interviene el comité de directores y luego el Consejo Superior. El procedimiento está claramente explicado en los capítulos "Pautas para las decisiones de promoción" y "Pautas para las decisiones de separación" contenidas en la resolución rectoral N° 27/92. Al respecto cabe aclarar que en la inmensa mayoría de los casos de desvinculación, ésta se efectuó de común acuerdo; son los casos en los cuales se identifica una marcada incompatibilidad entre ambas partes. Si el profesor llegara a considerar que su desempeño ha sido evaluado injustamente, tiene la posibilidad de recurrir, como en toda organización, a las instancias superiores.

Alumnos.

En este punto, el informe se refiere a un indicador "cantidad de alumnos por profesor" fijándolo en 7,7. Al respecto queremos aprovechar esta oportunidad para destacar la necesidad de homogeneizar un indicador tan básico para comparar las distintas realidades universitarias. Este indicador solamente tiene poder explicativo si relaciona cantidad de profesores full time con cantidad de alumnos full time. Si no se efectúa la conver-

sión de profesores y alumnos part time a full time, la comparación entre universidades es imposible, o lo que es peor, el indicador es más favorable si una universidad opta por tener un claustro de profesores de dedicación simple y a la vez no es demasiado estricta al determinar si el alumnado es de alta dedicación o no. Finalmente consideramos adecuado que los asistentes de docencia no se incluyan en la confección este indicador pues se estaría introduciendo una distorsión adicional.

Carreras de posgrado.

Hacia el final de este capítulo, en la página 50 del informe, se expresa que “si bien es evidente el fortalecimiento de la oferta de posgrados en la Universidad, no se observa con claridad cuál es la política que promueve su creación y desarrollo”. Al respecto corresponde formular las siguientes consideraciones: la política general de la institución consiste en complementar con los posgrados las actividades de docencia y de investigación del claustro, además constituye una estrategia para lograr incrementar la dedicación de los profesores. Los posgrados se dividen claramente en dos grupos: aquellos de naturaleza preponderantemente académica, como la maestría en economía, la maestría y el doctorado en historia y, próximamente, el doctorado en educación. Estos refuerzan las actividades de investigación y contribuyen a formar a los futuros profesores de las licenciaturas; son generalmente deficitarios, lo que exige contar con aportes para sufragar una proporción alta de becarios. Los otros posgrados, que denominamos profesionales, se fueron gestando, en su mayoría, con vistas a integrarse en una futura escuela de negocios (marketing, finanzas, gestión de las telecomunicaciones, organizaciones sin fines de lucro, etc); la especialización en economía de gobierno se organizó respondiendo a un requerimiento del Ministerio de Economía y va a ser discontinuada a partir del año 2001 pues el organismo que la apoyaba ha sido disuelto. Con los posgrados profesionales se busca, además, generar un excedente económico para fortalecer las otras propuestas de la Universidad. En este aspecto corresponde mencionar el programa de capacitación ejecutiva con actividades "a medida" para un conjunto de empresas de primera línea.

Investigación.

En términos generales el informe de evaluación externa, apoyándose en el informe de autoevaluación, deja traslucir una cierta preocupación ante lo que considera una insuficiente actividad de investigación (Pág. 52). Consideramos que este tema debe situarse en contexto. Por un lado el compromiso de la Universidad de San Andrés de apoyar las actividades de generación y de transmisión de conocimientos está plasmado en todos los documentos fundacionales y ello se traduce en un conjunto de políticas y medidas que el informe de evaluación externa recoge. Por el otro, no se puede ignorar que en la generalidad de los casos, la investigación es realizada por profesores o asistentes que revisitan en la institución con una alta dedicación. En nuestro caso hay 44 personas que se desempeñan con dedicación exclusiva o de tiempo completo. En la etapa de puesta en marcha, varios de estos profesores deben asignar parte de su tiempo a tareas organizativas (nuevas licenciaturas o posgrados) o a la elaboración de reglas de juego que definen la manera en que la Universidad de San Andrés hace realidad su proyecto institucional. Esta circunstancia explica la situación observada por el comité de pares, pero se puede aseverar que está quedando atrás. En tal sentido se ha puesto un límite a la asignación docente (nueve horas semanales para los profesores y diez horas semanales para los asistentes de docencia); se ha aprobado en febrero de 1998 el documento titulado “Polí-

ticas para promover y evaluar las actividades de investigación”; este documento fue recientemente complementado (junio 2000) con otro denominado “Categorización de profesores de la UdeSA” en el cual se distingue, en la generación y transmisión de conocimientos, los aportes provenientes de los profesores que siguen una carrera académica de aquellas contribuciones concretadas por profesores que siguen una trayectoria profesional.

Un indicador de la evolución favorable de la labor de investigación está dado por el incremento en la obtención de subsidios para llevar adelante proyectos de investigación; los montos que en los primeros años fluctuaban alrededor de los \$ 20.000 anuales, se convirtieron en \$ 100.000 en 1999; provienen de fundaciones, organismos internacionales y agencias nacionales; cabe destacar que en los presupuestos de los departamentos académicos están identificadas las partidas asignadas a actividades de investigación y a viajes a congresos o reuniones científicas de la especialidad. A ello cabe agregar las extraordinarias facilidades con las que cuenta el claustro en materia de bibliografía, publicaciones periódicas, bases de datos, artículos de revistas on line y un equipamiento informático de última generación. Es cierto que sería deseable asignar mayores recursos a la investigación, como se afirma en la página 56 del informe de evaluación externa, pero estos recursos solamente pueden provenir de fuentes externas, tanto argentinas como del exterior. Es conocida la restricción presupuestaria que afecta la asignación de subsidios para la investigación con fondos públicos; en cuanto al acceso a otras fuentes la experiencia nos demuestra que las instituciones nuevas tienen que ir abriéndose un espacio lo cual implica varios años de trabajo sistemático.

Extensión y transferencia.

Tanto el informe de autoevaluación como el de evaluación externa no detallan el conjunto de actividades que realiza la Universidad de San Andrés para dar a conocer la labor de su claustro. Al respecto considero necesario realizar una breve síntesis: los departamentos académicos ofrecen semanalmente seminarios abiertos en los cuales exponen profesores de la casa y de otras instituciones; asimismo, los departamentos de economía y de humanidades organizan sendos seminarios anuales sobre temas de actualidad a los que concurren entre 200 y 300 personas. Los documentos de trabajo también constituyen una vía adecuada para difundir los aportes de los profesores; también los artículos publicados en los principales diarios y revistas de divulgación; en el caso particular del departamento de administración de empresas, el programa de capacitación ejecutiva es el vehículo apropiado para generalizar la difusión de las técnicas que se aplican en las organizaciones líderes.

Dicho esto, nos permitimos un comentario adicional: la Universidad de San Andrés ha puesto el énfasis en sentar las bases de una institución educativa que aspira a competir con las mejores universidades de otros países; a esta tarea le hemos dedicado y le dedicamos el grueso de nuestra atención; la extensión es, en cierta medida una consecuencia; cuanto más sólida sea la institución, mayor será la actividad de extensión.

Síntesis y recomendaciones finales.

A lo largo de esta respuesta se ha hecho mención a la mayoría de los aspectos que integran el capítulo final (páginas 59 y siguientes) motivo por el cual no se juzga necesario volver sobre los mismos. Tendremos en cuenta las recomendaciones al momento de

confeccionar el proyecto institucional exigido por el Ministerio de Educación para otorgar la autorización definitiva.

Sin duda el informe de evaluación externa, tanto como la evaluación interna, nos resultó sumamente útil para reflexionar críticamente sobre la manera en que estamos haciendo las cosas. El comité de pares evaluadores seguramente habrá advertido, al realizar su tarea, el conjunto de restricciones en que se desenvuelve en la Argentina una universidad privada, con autorización provisoria. Por empezar debe estar en condiciones de competir con la universidad estatal que dispone de importantes recursos pero no cobra arancel en los estudios de grado. A ello se agrega que debe competir con un conjunto de universidades argentinas privadas definitivamente reconocidas y, ahora, con las extranjeras. Compite por buenos profesores, alumnos con potencial y vocación por los estudios universitarios y por recursos económicos. No cuenta con subsidio estatal, ni siquiera para becas; salvo el impuesto a las ganancias e ingresos brutos, está sujeta a la misma carga tributaria que cualquier otra actividad comercial; a lo que se suma que el tratamiento tributario de las donaciones es extremadamente restrictivo. Pero se espera de ella que ofrezca un producto de primer nivel; con profesores que hagan investigación y transferencia; con un amplio fondo de becas; con edificios y laboratorios apropiados y una biblioteca actualizada y equipada.

Creemos estar ante una cierta contradicción que merece ser objeto de un debate amplio y profundo: la calidad tiene su costo! En la Argentina, ¿cómo la financiaremos? ¡He aquí la pregunta que nos acompañó durante todo este proceso!

Aprovecho la oportunidad para agradecer al señor presidente de la CONEAU y los integrantes del Comité de pares la atención que le brindan a este documento. Sin otro particular saludo a Vd. con la consideración y estima que merece.

Ing. Francisco F. von Wuthenau
Rector