

EVALUACIÓN EXTERNA DE LA UNIVERSIDAD BELGRANO

Comité de Pares:

Jorge Flores

Alberto Manuel García Lema

Jean Pierre Jallade

Carlos Marschoff

Eduardo Mutchinick

Miembros de la Coneau

Juan Carlos del Bello

Víctor René Nicoletti

Técnica CONEAU

Ariadna Guaglianone

INDICE

PRIMERA PARTE.....	4
Introducción.....	4
SEGUNDA PARTE.....	10
Evaluación de las funciones.....	10
Gobierno y gestión.....	10
Presupuesto y financiamiento.....	13
Aspectos socio - organizacionales.....	13
Docencia.....	14
La enseñanza de grado.....	14
El cuerpo docente.....	16
Los alumnos.....	19
Planes y programas de estudio, estrategias didácticas.....	23
La enseñanza de posgrado.....	25
Los alumnos del posgrado.....	27
El cuerpo docente del posgrado.....	28
Planes y programas de estudio, estrategias didácticas.....	28
La educación no presencial.....	29
Investigación, desarrollo y creación.....	30
Política de Investigación.....	30
Proyectos y Programas. Equipos de Investigación.....	33
Fuentes de financiamiento.....	35
Sistema de evaluación para la actividad de investigación y desarrollo.....	36
Difusión.....	36
Equipamiento y recursos materiales.....	37
Política de extensión y transferencia.....	37
Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.....	39
Integración e interconexión de la institución universitaria.....	39
Existencia de proyectos conjuntos entre facultades.....	40
Existencia de sistemas de información a nivel Universidad.....	40
Existencia de convenios con entidades extranjeras a nivel Universidad.....	41
Infraestructura y recursos materiales.....	42
Espacio físico.....	42
Instalaciones apropiadas para la enseñanza y las prácticas.....	44
Instalaciones comunes.....	44
Existencia de elementos de seguridad en todas las instalaciones.....	44
Equipamiento.....	45
Bibliotecas, servicios de información e informáticos.....	45
Presupuesto anual.....	45
Servicio e infraestructura.....	45
Informática.....	47
TERCERA PARTE.....	49
Consideraciones finales.....	49
Docencia de grado.....	49
Alumnos.....	50
Planes de estudio, régimen de enseñanza y evaluación.....	51
La enseñanza de posgrado.....	52
Docencia de Posgrado. Planes y Programas de estudio.....	53
La educación no presencial.....	54
Investigación, desarrollo y creación.....	54
Extensión, producción de tecnología y transferencia.....	55
Integración e interconexión de la institución universitaria. Convenios con universidades extranjeras.....	55

Infraestructura, equipamiento y biblioteca.....	56
CUARTA PARTE.....	58
Recomendaciones y sugerencias de acción.....	58
Autoevaluación	58
Gobierno y Gestión	59
Oferta académica	59
Docencia de grado.....	59
Alumnos.....	60
Planes de estudio, régimen de enseñanza y evaluación	61
Educación no presencial.....	62
Docencia de posgrado	63
Investigación y Publicaciones	63
Extensión.....	64
Integración e interconexión.....	65
Infraestructura.....	66
Biblioteca.....	66
A modo de conclusión.....	66

PRIMERA PARTE

Introducción

La Universidad de Belgrano (UB), dependiente de la Fundación del mismo nombre, es una de las universidades privadas con mayor tradición académica en el país. Creada en setiembre de 1964, inició sus actividades con cuatro facultades: Arquitectura, Derecho, Ciencias Económicas y Humanidades. En las tres últimas se establecen, en 1971, los primeros estudios de posgrado de la Universidad.

A partir de entonces, y a medida que se concretan inversiones en infraestructura y equipos, se van sucediendo las creaciones de nuevas facultades y escuelas: la Facultad de Tecnología en 1976; la de Posgrado, en 1979; las de Ciencias Agrarias e Ingeniería, en 1984; la de Estudios a Distancia, en 1987; la Escuela de Economía y Negocios Internacionales y el Departamento de Posgrado y Educación Continua, en 1988; el Departamento de Ingeniería de Software, en 1989, la Facultad de Ciencias de la Salud, en 1993; la Facultad de Lenguas y Estudios Extranjeros, en 1994 y la Facultad de Ciencias Exactas en 1995.

La UB fue creada con una clara orientación hacia carreras profesionales tradicionales y su desarrollo inicial se cimentó en un importante crecimiento de la matrícula de estas carreras, sustentado, por una parte, en la incorporación de docentes prestigiosos que eran, simultáneamente, catedráticos en universidades nacionales o que habían sido separados de ellas por razones políticas o ideológicas y, por otra, en constituir una de las pocas ofertas de educación universitaria de gestión privada, no confesional de la época.

Esta situación permitió que el desarrollo de la UB se produjera como consecuencia de la propia actividad docente de la misma, es decir, a partir de la administración de los fondos propios aportados por los creadores de la Fundación Universidad de Belgrano y de los recursos generados por el pago de la matrícula de sus estudiantes y, por lo tanto, independientemente de grupos de apoyo definidos. Así, la UB además de erigirse como una de las universidades privadas importantes de la década del '70 fue, como señalamos, una de las muy escasas alternativas no confesionales en ese momento. En consecuencia, y ante la situación imperante por esa época en la universidad pública¹, muchas familias de clase media la identificaron como una de las pocas alternativas aceptables para los estudios

¹ Podrían citarse como ejemplos de la situación por la que atravesaba la universidad pública: la intervención o cierre de Facultades, la persecución política e ideológica de docentes y alumnos.

universitarios de sus hijos, lo que explica el alto crecimiento de la matrícula registrado en esa década.

En este sentido, y a medida que la recuperación de la democracia fue abriendo nuevamente el ingreso a la universidad pública, debe destacarse la decisión estratégica de la Universidad de reforzar su apuesta hacia la producción de egresados con buena inserción laboral a partir de la generación de distintos cursos de especialización y maestría de corte profesional y a la creación de una amplia gama de tecnicaturas de dos años de duración que permitieron diversificar la oferta de la Universidad y atraer a ella a un sector significativo de la demanda de educación terciaria.

El desarrollo académico de la UB estuvo acompañado por un fuerte crecimiento de su infraestructura edilicia que ha hecho que la institución pasara de desempeñarse en, 1964, en un inmueble alquilado a disponer hoy en 14 unidades separadas, sobre más de 40.000 m² totales de los que una gran parte son de propiedad de la institución.

Es claro, entonces, que la consolidación institucional de la Universidad ha estado sustentada, en primer término, en una orientación de la docencia dirigida predominantemente, tanto a la enseñanza de grado como de posgrado, al campo de las carreras profesionales; en segundo lugar, en una estrategia que permitió mantener una oferta actualizada y atractiva para distintos niveles y, finalmente, en la acertada decisión de acompañar el crecimiento de la matrícula con un significativo esfuerzo para construir una infraestructura adecuada.

Las modificaciones producidas en el sistema universitario durante los últimos años, en particular la aparición de una amplia oferta de nuevas universidades privadas y de más institutos terciarios modificó nuevamente el contexto. Ante ello, la UB realizó un proceso de análisis del cual surgió una profunda reforma, cristalizada en las modificaciones aprobadas al estatuto de la Universidad y en la Reforma Curricular de 1996 que establece una serie de cambios muy importantes respecto de los planes anteriores basados en una serie de pautas generales entre las que se destacan:

- Reducir el ciclo de grado a una formación de cuatro o cinco años, según las carreras.
- Flexibilizar las posibilidades de acceder a un título, introduciendo mayor número de materias optativas y, asimismo, incrementar las posibilidades de interrelación entre unidades académicas.

- Incentivar el aprendizaje del idioma inglés y del uso de la informática.
- Introducir materias de formación general y de preparación para la práctica profesional.
- Complementar los estudios teóricos con 400 horas de práctica profesional mediante pasantías.
- Fomentar las actividades de investigación.
- Promover el reconocimiento de los títulos de la Universidad de Belgrano en el exterior a través de acuerdos con universidades extranjeras.

En este contexto, y dado que se han cumplido ya cinco años de la puesta en marcha del plan de reforma curricular de 1996, resulta oportuno el ejercicio de autoevaluación desarrollado por la Universidad y la evaluación externa de la CONEAU ya que la ejecución del plan significa una apuesta que entraña profundas transformaciones para la UB, especialmente con la apertura de las Facultades de Ciencias de la Salud y de Ciencias Exactas y Naturales, cuyas carreras tienen altos costos para la Universidad, pero que paralelamente deberían contribuir substancialmente al desarrollo y dinamización de las tareas de investigación.

Misión de la Universidad

La misión de la UB puede sintetizarse en los siguientes objetivos:

- Brindar educación profesional y humanística al mayor nivel de actualización en el marco de la educación continua, con perspectiva regional y visión internacional, utilizando las tecnologías de enseñanza más avanzadas y eficientes y fomentando su vinculación con las problemáticas de la sociedad, los variados entornos profesionales y los sectores productivos.
- Formar personas comprometidas con valores éticos, capaces de liderar en su profesión y de contribuir a la proyección internacional de su país y su propio quehacer, sirviendo con idoneidad en los distintos ámbitos de su accionar, y trabajando para el mejoramiento económico, social y político de la Nación.
- Llevar adelante líneas de investigación que constituyan un aporte relevante para el desarrollo sostenible a nivel regional, contribuyendo al avance del conocimiento científico y tecnológico.
- Difundir y extender el progreso de la ciencia y la tecnología, el humanismo, el arte y la cultura, brindando espacios pluralistas a las diversas manifestaciones de la cultura.

Principios

Los principios, de acuerdo a sus Estatutos son: **PLURALISMO** (en el campo de la multiplicidad de las ideas, tendencias disímiles y corrientes científicas), **INTERDEPENDENCIA SOCIAL** (en tanto la reflexión en cada carrera de los temas de la sociedad argentina permiten integrarla a la realidad nacional e internacional), **ECUMENISMO** (como respeto a credos e ideas religiosas, y no discriminación racial o de nacionalidad), **AUTONOMÍA** (entendida como independencia de sectores particulares de cualquier especie) y **REPUBLICANISMO** (en el marco institucional republicano que concibe al poder político residente en sus ciudadanos y ejercido por autoridades que los representan legítimamente).

Funciones

En relación con las funciones de la Universidad surgen del estatuto las siguientes:

- Formar y capacitar científicos, profesionales, docentes y técnicos, capaces de actuar con solidez profesional, responsabilidad, espíritu crítico y reflexivo, mentalidad creadora, sentido ético y sensibilidad social, atendiendo a las demandas individuales y a los requerimientos nacionales y regionales.
- Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y la valoración de las creaciones en todas sus formas.
- Preservar la cultura nacional.
- Ofrecer servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo.

La autoevaluación de la Universidad de Belgrano

Desde la década del 90 las universidades argentinas comenzaron a tener lentamente una dinámica diferente en los procesos de gestión, tanto desde el punto de vista institucional como académico. Esto fue el resultado de la ejecución de nuevas políticas hacia el sector que redefinieron las relaciones entre el Estado, las universidades y el mercado. La UB no escapa a esta lógica, da cuenta de los nuevos temas de la agenda, entre ellos: la evaluación institucional. De acuerdo con el Informe de Autoevaluación, las prácticas de referencia formaron parte, aunque de manera focalizada, de la gestión institucional.

Un ejemplo de ello es la evaluación de la función docente, que realizada durante los primeros años de la década del 90 puede ser leída como una de las acciones que dio paso a la Reforma Curricular de 1996 y con posterioridad, al documento -que en el marco de la Red

Latinoamericana de Cooperación Universitaria- construyó un sistema de variables aplicadas al análisis de la institución². El documento fue la base para cumplimentar las previsiones de la Ley N 24.521 y las disposiciones de la CONEAU que han auspiciado el presente proceso.

La autoevaluación se inició con el convenio suscripto en 1998 por la UB con la CONEAU. Cabe destacar que el proceso estuvo dirigido desde la Presidencia misma, lo cual le otorgó credibilidad y compromiso y produjo un efecto cascada sobre las unidades académicas, administrativas y de gestión. Es importante señalar que no se visualiza en el proceso de autoevaluación, una significativa presencia del claustro estudiantil.

Desde la construcción metodológica, el informe presenta información cualitativa y cuantitativa. La información cuantitativa se encuentra acotada, lo que limita hacer reconstrucciones históricas acerca de la evolución institucional. Se concentró básicamente en las fortalezas y recomendaciones y depuró las debilidades. Concluyó en la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (2001-2005) que podría sintetizarse en las siguientes líneas:

- la modernización de su estructura curricular,
- el desarrollo de actividades de investigación y transferencia de relevancia, integrado con la función docente,
- la inserción internacional de la universidad y sus estudios de grado y de posgrado.

El proceso de autoevaluación de la UB se completa con la evaluación externa convenida con la CONEAU.

La visita del Comité de Pares Evaluadores (CPE)³ se llevó a cabo con entrevistas a diferentes actores de la comunidad universitaria, autoridades, directores de carrera de grado y de posgrado; docentes, graduados y alumnos de las carreras de grado y posgrado y personal administrativo y de apoyo. También se visitaron la Biblioteca, diversas escuelas e institutos de investigación, y se tomó conocimiento del sistema integrado de información. Como parte

² Asimismo hay que remarcar que la UB viene realizando un proceso de aplicación de procedimientos de evaluación como la evaluación de los docentes por los alumnos y por la Auditoría Académica, los análisis del seguimiento del desempeño de los alumnos, la encuesta anual a los graduados y la Evaluación del Seguimiento de la Reforma del Plan de Estudios.

³ El Comité de Pares Evaluadores (CPE) se encontraba integrado por el Dr. Jean Pierre Jallade, el Dr. Carlos Marschoff, el Dr. Eduardo Mutchnik, el Prof. Jorge Flores y el Dr. Alberto Manuel García Lema. Acompañaron a dicho Comité dos miembros de la CONEAU, el Dr. Juan Carlos Del Bello y el Dr. Víctor René Nicoletti, siendo asistidos por la Lic. Ariadna Guaglianone, integrante del equipo técnico de la CONEAU.

de las tareas del CPE, éste destinó un tiempo específico para recibir los aportes que quisieran efectuar cualquier miembro de la comunidad universitaria.

Como técnica de recopilación de datos se utilizó la interrogación estandarizada bajo la forma de entrevista focalizada (focus interview). Previamente, los integrantes del CPE concurrieron a la CONEAU para debatir los documentos de autoevaluación suministrados por la Universidad. También establecieron una lista de tópicos para realizar las entrevistas. Se tuvo en cuenta la Guía de Variables desagregadas en dimensiones e indicadores para la evaluación externa de instituciones universitarias (Documento CONEAU).

Es de destacar la buena predisposición que las autoridades mostraron hacia la evaluación externa y hacia sus responsables, facilitando al CPE el acceso a todas las instalaciones y proveyendo de datos e información adicional cada vez que les fueron solicitados.

SEGUNDA PARTE

Evaluación de las funciones

Gobierno y gestión

Las funciones de los órganos de gobierno y sus respectivas misiones están determinados por el Estatuto de la Universidad. Existen órganos de gobierno unipersonales y colegiados. De esta manera el máximo órgano de gobierno es **el Consejo de Administración de la Fundación** cuyo Presidente es también el Presidente de la Universidad. Este Consejo define los compromisos económicos así como los criterios académicos: aprueba Planes y Programas de Estudio y designa al personal docente y no docente.

El Presidente es el máximo responsable de los actos académicos, civiles y administrativos de la Universidad y es designado por el Consejo de Administración.

El Presidente de la Universidad es acompañado en la conducción ejecutiva de la institución por cuatro Vicepresidentes: a) Docencia e Investigación, b) Gestión Técnica y Administrativa, c) Gestión Institucional y d) Gestión Económico Financiera.

La Vicepresidencia de Docencia e Investigación entiende genéricamente en todos los asuntos relativos al "plantel académico", en el diseño y la planificación curricular, en la orientación al estudiante, en la capacitación y formación docente, en la evaluación institucional y además, organiza, controla y coordina las actividades de los departamentos de investigación.

La Vicepresidencia de Gestión Técnica y Administrativa entiende en todas las cuestiones relativas a los procesos administrativos y a la legalidad de los mismos. Es la responsable del procesamiento de datos y de la generación de información estadística, y tiene a su cargo servicios tan diversos como los de la librería de la Universidad, Deportes y Servicio de Salud.

La Vicepresidencia de Gestión Institucional es la encargada de gestionar las acciones tendientes a la vinculación internacional de la Universidad, los vínculos con las empresas, los programas de empleos y pasantías, la Biblioteca Central, la Dirección de Cultura, el Club del Interior, el Departamento de Televisión. Es preciso señalar que las acciones de Prensa y Comunicación dependen también de esta Vicepresidencia.

La Vicepresidencia Económico Financiera es la responsable del cumplimiento de las pautas de ejecución presupuestaria. Realiza el presupuesto anual de la institución y es la responsable de las relaciones con las instituciones bancarias y financieras del mercado.

La UB adopta como forma de organización de su estructura académica el sistema de Escuelas, Facultades e Institutos.

El Estatuto de la Universidad en el Capítulo III, Gobierno de la Universidad, que incluye los artículos N° 5 al 25, especifica cuáles son los órganos de gobierno de la Universidad y que los mismos son designados por el Consejo de Administración de la Fundación.

Otros órganos colegiados de gobierno además del Consejo de Administración son: **el Consejo Académico Universitario y el Consejo Consultivo Universitario;** y en el ámbito de las Facultades los **Consejos Académicos Sociales.**

El **Consejo Académico** es un órgano al que le competen funciones de dirección de la Universidad, en concordancia con el Consejo de Administración de la Fundación, y está integrado por decanos, un profesor plenario, profesores titulares, graduados y representantes de sectores académicos o personalidades prestigiosas, además del presidente y los vicepresidentes de la universidad.

El **Consejo Consultivo Académico** es un órgano cuya misión es mantener una relación fluida de la universidad con los sectores vinculados con las disciplinas, así como de proyectar acciones vinculadas a las funciones esenciales de la universidad y brindar asesoramiento. Está integrado por el Presidente, nueve graduados y tres empresarios destacados.

Los Consejos Académicos Sociales operan en el ámbito de cada Facultad, tienen una función de consulta permanente y de asesoramiento. Están conformados por profesores titulares y plenarios, graduados y representantes de Colegios Profesionales, Sectores Empresarios, de educación y de justicia así como de otros sectores vinculados a las áreas respectivas de cada facultad, representantes de las familias de los alumnos y representantes estudiantiles

Los directivos participan sistemáticamente en la resolución de los problemas de su facultad e intervienen directamente en el análisis de las problemáticas institucionales que le competen

a la comunidad educativa. La participación en reuniones con el presidente y también con los vicepresidentes es periódica. Las reuniones de trabajo y análisis son semanales y hacen a la implementación de las políticas institucionales y a la resolución de las problemáticas cotidianas de la Universidad.

El gobierno de la Universidad está fuertemente centralizado en el Consejo de Administración y en la Presidencia. La diferencia entre el Consejo de Administración y los restantes órganos colegiados es la inclusión en estos últimos de miembros del claustro docente, estudiantil, y de personas “prestigiosas” de fuera de la universidad, particularmente del mundo empresario.

La presidencia, que está ejercida por uno de los fundadores de la Universidad y que desempeña esa función desde sus inicios, tiene una clara visión del planteo estratégico sustentado en la Reforma Curricular del 96, la promoción de la investigación y su articulación con la docencia y la internacionalización de la oferta educativa.

Las vicepresidencias incluidas en el Consejo de Administración, integradas por antiguos integrantes del cuerpo docente de la Universidad, acompañan a la Presidencia en términos de las acciones a desarrollar para lograr los objetivos planteados, apoyadas fuertemente al interior de sus áreas correspondientes por cuadros académicos de excelente formación, capacidad de management y fuerte compromiso con las políticas de cambio. A nivel de las Unidades Académicas (facultades, escuelas o institutos) existen líneas de conducción de relativa homogeneidad y coordinación con la Vicepresidencia de Docencia e Investigación.

Los Organigramas de las Vicepresidencias no representan exactamente el estado actual del cuadro de gestión de la UB. A modo de ejemplo, mencionaremos la Vicepresidencia de Docencia e Investigación en cuyas áreas de Posgrado y de Investigación, en la práctica, remiten a la Presidencia. La profundidad de los cambios que se han introducido en los últimos años ha generado desajustes entre las distintas dependencias y una rápida obsolescencia de organigramas que, por el momento, son provisorios. Existen debilidades en la vinculación entre las Unidades Académicas con las Vicepresidencias y en especial, se debe tener en cuenta como un elemento crítico la falta de articulación entre el Departamento de Investigación, la Dirección de Posgrado y las Unidades Académicas.

Presupuesto y financiamiento

El Consejo de Administración de la UB es el que aprueba la ejecución del Presupuesto Anual. La elaboración de dicho instrumento tiene lugar a partir de los insumos proporcionados por las diferentes áreas de la Universidad que elevan a la Vicepresidencia Económico Financiera la propuesta general de gastos y recursos para los correspondientes ejercicios. La programación presupuestaria se elabora siguiendo las directrices del Consejo de Administración. El presupuesto es presentado no sólo como una herramienta de gobierno y administración sino también como una estrategia de planificación. El seguimiento y control de la gestión económica - financiera está a cargo de la vicepresidencia del área; no obstante, cada unidad de gestión académica o administrativa formula su propia programación presupuestaria en virtud de sus características y de la diferenciación de funciones que estas últimas determinen.

La financiación del presupuesto general de gastos y recursos de la UB proviene en un 90% de las tasas que en concepto de aranceles se aplica a los estudios de grado, posgrado, y de educación continua. El resto proviene de servicios a terceros y otros ingresos varios.

Es indudable que esa fuente principal de financiamiento otorga un alto grado de autonomía a la Universidad respecto de grupos empresarios o confesionales. Sin embargo, el hecho de que la sustentabilidad de la UB esté dado por las tasas académicas de grado y posgrado y educación continua plantearía la necesidad de que el Consejo de Administración formulara políticas para la obtención de ingresos provenientes de otras fuentes tanto internas como externas, lo que permitiría ampliar las fuentes financieras. En un contexto de fuerte restricción económica, como el actual, esto permitiría ampliar las bases de su suficiencia financiera.

Aspectos socio - organizacionales

El dispositivo legal de la UB otorga tanto a los cuerpos unipersonales como colegiados de gobierno una clara definición de sus funciones articuladas con la misión institucional de esta casa de estudios. El funcionamiento de la Universidad en las diversas acciones que involucran a distintas áreas está fuertemente dirigido desde la Presidencia. Esto permite que las políticas que se llevan adelante conlleven una mayor credibilidad y compromiso,

impactando sobre el resto de las unidades académicas, de gestión y organización administrativa.

El Plan de Desarrollo Estratégico recientemente presentado plantea desde el punto de vista organizacional la necesidad de que la institución sistematice procesos de planeamiento y desarrollo de programas. El Plan de Desarrollo Estratégico requiere de una mirada institucional que dé cuenta de una metodología que incorpora al conjunto de la comunidad universitaria en el proceso de planeamiento en condiciones que permitan el fortalecimiento de la misión institucional de la UB. El planteamiento estratégico debe ser el proceso mediante el cual la Universidad defina su futuro y los procedimientos necesarios para alcanzarlo. Estas definiciones respecto de la gestión organizacional de la UB implican que para su desarrollo, la institución sea capaz de adaptar sus disposiciones reglamentarias en materia de planeación posibilitando normas y metodologías pertinentes y una adecuada apropiación social de las mismas por parte de los miembros de la comunidad universitaria.

Los sistemas de información deberán tener relevancia y fiabilidad y tendrán que fortalecer los instrumentos que permitan de forma permanente evaluar las distintas etapas por las que se atraviese. Los órganos de gobierno universitario de la UB han manifestado de forma fragmentaria la necesidad de la planificación estratégica como una herramienta de la institución para alcanzar una visión de éxito.

Por lo tanto, no existe aún una base coherente e integrada para el diseño de acciones que procure la potenciación de fortalezas de la UB, la neutralización de sus debilidades, así como el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno, y la transformación de sus amenazas.

Docencia

La enseñanza de grado

La UB adopta como estructura académica la organización por Facultades, Escuelas e Institutos. El ámbito para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje del grado universitario son las escuelas y las facultades que adoptan el sistema de cátedra como forma de organización de sus respectivos planes de estudio. La cátedra tiene como eje la docencia y en menor medida la investigación. Los Planes de Estudio presentan en su totalidad un perfil de salida ligado a las demandas del mercado profesional y laboral.

La diversificación de la oferta académica de la UB se expresa en carreras de corta duración, (dos años) como las tecnicaturas, que fueron creadas con la finalidad de posibilitar una inserción en el mercado de trabajo en el corto y mediano plazo. La UB ha previsto que estas titulaciones si bien tienen un carácter terminal se articulen con ciclos superiores de carreras afines.

Las carreras ofrecidas a nivel de grado son 37, mientras que 21 corresponden a Tecnicaturas. Las Facultades de Derecho, Ciencias Económicas y Humanidades concentran el 70% de la matrícula total⁴, presentando una oferta diversificada. En tanto que Facultades como Ingeniería, Salud, Ciencias Exactas y Agrarias presentan un número reducido de alumnos matriculados poniendo en debate la viabilidad de las ofertas. La concentración en las tradicionales carreras no escapa a la tendencia generalizada de las universidades tanto públicas como privadas del sistema universitario argentino, que obliga a pensar en todos los casos en las cuestiones de pertinencia y viabilidad.

Una mirada al conjunto de la oferta académica de la UB ha permitido detectar inconsistencias tales como:

- Las carreras ofrecidas en Ciencias Agrarias hacen hincapié en economía agropecuaria y agronegocios: esta tendencia no parece suficiente como para justificar una Facultad de Ciencias Agrarias.
- La Licenciatura en Periodismo (Facultad de Derecho y Ciencias Sociales) está separada de la Licenciatura en Producción Radial y Televisiva (Facultad de Humanidades), de la Licenciatura en Publicidad (Facultad de Arquitectura) y no está relacionada con la Tecnicatura en Multimedia (Facultad de Ingeniería).
- En la Facultad de Ciencias Económicas un número considerable de carreras presenta un grado excesivo de especialización, no advirtiéndose con claridad su relación, en cada caso, con las demandas del mercado laboral.
- La Facultad de Lenguas y Estudios Extranjeros no forma docentes ni especialistas, aún cuando pudiese justificarse su existencia en función de los objetivos de internalización que se propone lograr la Universidad.

⁴ En términos absolutos la matrícula para cada facultad para el año 2000 es la siguiente: Facultad de Arquitectura y Urbanismo: 1070; Facultad de Ciencias Agrarias: 426; Facultad de Ciencias de la Salud: 78; Facultad de Ciencias Económicas: 3350; Facultad de Ciencias Exactas y Naturales: 61; Facultad de Estudios a Distancia 455; Facultad Derecho y Ciencias Sociales: 2143; Facultad de Humanidades:

La oferta académica está estructurada de manera tradicional con una doble segmentación “vertical” en Facultades y carreras, lo que lleva a cierta rigidez en el diseño curricular. Los decanos y directores de carreras pueden asegurar la coordinación y la complementariedad solo al interior de sus carreras pero no existen instancias “horizontales” de cooperación “cruzada” entre las Facultades para impulsar la interdisciplinariedad.

Con respecto a las Tecnicaturas, todas las facultades, excepto Ciencias Exactas y Derecho desarrollan la oferta; aunque, la mayor parte de la matrícula se concentra en las Facultades de Ciencias Económicas con un 44% del total, la Facultad de Estudios a Distancia con un 29% del total y en la Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática con el 9% del total.

Un punto a destacar sobre la retención de la matrícula en las carreras cortas es el de la Facultad de Educación a Distancia que, de acuerdo con los datos suministrados, ha logrado mantener el nivel de matrícula durante los últimos tres años, contrariamente a la tendencia marcada en el resto de la universidad.

El cuerpo docente

La UB cuenta con una planta de 1100 cargos docentes, y una dotación efectiva de 850 profesores de los cuales el 12% tiene dedicación de tiempo completo, 9% dedicación de medio tiempo, y 79% dedicación simple. La distribución de dedicaciones es similar a la que presenta el conjunto del sistema universitario argentino. El mayor porcentaje de los cargos de tiempo completo tienen responsabilidades de gestión y/o dirección dentro de la institución.

En términos de los objetivos de promover una política activa de investigación sería oportuno que la Universidad revisara la proporción de docentes de tiempo completo abocados a tareas de Investigación y Desarrollo. La cantidad de los docentes remunerados para este tipo de actividades representan una fuerte debilidad institucional de la organización que aún no ha alcanzado, como pretende, un status de “universidad investigadora” en el ámbito del sistema universitario argentino.

El 27% de los profesores titulares cuenta con un promedio de 16 años de carrera docente en la UB (se requiere un promedio de 12 años de carrera para ser profesor titular y 6 años para

ser JTP). Es muy importante señalar en cuanto a la calificación del cuerpo docente que entre 1996 y 2001 se duplicó el número de docentes con títulos de posgrado (pasando de 253 a 520). Lo que significa que alrededor del 50% del cuerpo docente es poseedor de esa calificación. De los 2000 trabajos publicados, el 54% corresponde a profesores titulares y asociados. El 25% de los docentes también se desempeñan en otras universidades públicas o privadas.

La carrera académica a la que están sujetos los docentes investigadores de la UB se rige por el Régimen de Carrera Académica que recientemente se ha puesto en vigencia. La planta de cargos académicos presenta una categorización concordante con el sistema de cátedra y que replica el de las tradicionales universidades argentinas: una estructura piramidal en donde se encuentra al titular, acompañado por eventuales adjuntos, asociados y jefes de trabajos prácticos, ayudantes y alumnos ayudantes. La complejidad en las funciones asignadas a cada uno de estos puestos de trabajo docente surge del instrumento legal precitado.

El reclutamiento de los docentes investigadores se realiza mediante un procedimiento de selección complejo y llevado a cabo por pasos: preselección por el decano de la facultad, un plantel académico evalúa al candidato con una matriz de evaluación, interviene la Vicepresidencia de Docencia e Investigación en coloquio con el postulante y lo confirma la Presidencia.

La denominada matriz de evaluación contempla los siguientes componentes: a) antecedentes académicos dados por la formación de grado y posgrado; b) actividad académica: investigación, publicaciones, becas y subsidios; c) actuación docente previa en el grado universitario y el posgrado; d) antecedentes profesionales: se contempla el ejercicio liberal de la profesión, lo mismo que en organismos públicos y privados, y la realización de obras y proyectos y otras producciones de carácter general; e) otros antecedentes tales como desempeño de cargos públicos, trabajos de consultorías y asesoramiento. A cada uno de los componentes de la matriz se le asigna un puntaje ponderado, que intenta mantener un equilibrio que permita captar recorridos curriculares disímiles, tanto de científicos dedicados a la investigación y a la docencia así como trayectorias profesionales vinculadas con otros ámbitos y prácticas ligadas al ejercicio de la disciplina.

El cumplimiento de los objetivos y, en consecuencia, el desarrollo de la carrera académica están definidos por reglas objetivas de carácter centralizado, y común para todas las Unidades Académicas.

El régimen de carrera docente, debido a su reciente aprobación, es percibido por muchos docentes como una norma formal y no como un instrumento que pudiera potenciar la labor de docencia y de investigación. En la medida en que la Universidad aplique consecuentemente los lineamientos de la política pensados para la carrera docente, los mismos se apropiarán de la norma y la reconocerán como un instrumento válido para el fortalecimiento de las actividades.

La formación del profesorado universitario ha pasado a ser uno de los temas centrales de la agenda académica en la UB. A la preocupación por la formación y acreditación en la disciplina, en el máximo grado, se agrega como requisito competencias vinculadas con la pedagogía universitaria: múltiples acciones a manera de cursos, talleres y seminarios que toman transversalmente la totalidad del plantel académico, y que dan cuenta de ello. Se alienta la formación internacional por vía de convenios, que aseguran los intercambios de profesores, y en consecuencia la sinergia con centros de excelencia académica de relevancia mundial.

Es conveniente que estas actividades fortalezcan su carácter sistemático con objetivos de formación a mediano y largo plazo y que a su vez, permitan establecer una interconexión entre las unidades académicas y el Rectorado.

De esta manera, se podría ofrecer de manera integrada la posibilidad de que los docentes de la UB cualifiquen su formación pedagógica en las áreas disciplinares y profesionales específicas, contribuyendo al avance del pensamiento pedagógico en el ámbito de la educación superior, generando condiciones para la creación de programas de investigación interdisciplinaria, sobre los problemas universitarios y los del ejercicio docente, a la luz de la reforma curricular de 1996.

El sistema de remuneraciones del personal docente de la UB tiene como base la asignación por hora cátedra. El sistema incorpora otras previsiones tales como valoraciones de mejor alternativa, participación en asistencia técnica, estudios y proyectos de vinculación externa o con financiación externa y remuneraciones por responsabilidad en la gestión.

La evaluación del desempeño académico es un proceso permanente que tiene por objeto valorar el grado de excelencia con que cada académico ha cumplido con las funciones que le fueron asignadas, y ejercido la misión de la UB. La evaluación se define previamente según criterios y parámetros objetivos y de ella, participan directivos y estudiantes vía encuestas. Se ha podido advertir que estas encuestas son muy amplias y completas, en cuanto a la opinión que se requiere a los alumnos de la labor que desempeñan sus profesores, de las metodologías de enseñanza que se emplean y de los medios instrumentales (especialmente informáticos) a los que se acude en la enseñanza; también se destaca la elaboración de las conclusiones, por parte de la Universidad, que se extrae de las encuestas. Este proceso de evaluación docente es poco frecuente en las universidades de nuestro país, tanto públicas como privadas. Las evaluaciones producen los siguientes efectos: continuidad en el correspondiente nivel y jerarquía, ascensos, promociones o eventualmente término del contrato.

Respecto de los indicadores globales de calidad del cuerpo docente, resulta significativo puntualizar que si bien la UB ha promovido una política para la obtención de títulos de posgrado del plantel docente, el incremento de los mismos no se ha dado en el ámbito de la institución sino fuera de ella. Ello implica que la formación no es endogámica sino que se nutre de la experiencia de otras universidades del país y del exterior.

No se ha advertido, a pesar de las declaraciones expuestas en la autoevaluación y en las exposiciones realizadas por directivos, que haya una fuerte vinculación entre la carrera docente y la investigación, no obstante que un número significativo y creciente realiza estas actividades dentro de la universidad y fuera de ella.

Los alumnos

La matrícula de las carreras de grado de la UB está conformada, como en el resto de las universidades del país, por jóvenes provenientes de los estratos medios y altos de la sociedad, un 52% de la Ciudad de Buenos Aires, un 15% de la Provincia de Buenos Aires, y un 33% del resto del País.

En este sentido, es interesante destacar las actividades de difusión que la Universidad realiza en colegios secundarios, tanto de la Capital Federal y norte del conurbano, como de zonas del interior del país desde las cuales proviene un número considerable de estudiantes. Esta

difusión ha sido asumida como un desafío por la Universidad: el directivo responsable del ingreso viaja al interior del país para explicar las ventajas que la institución ofrece. En este sentido se ha desarrollado un sistema de apoyo para tratar dificultades de arraigo de los alumnos provenientes del interior.

Otro indicador importante está dado por los lazos de pertenencia que la institución genera: un 40% de los ingresantes tienen o tuvieron familiares que estudiaron en la UB. Se reconoce la importancia que le asigna la UB a este punto, en la integración de los Consejos Académicos y Sociales, que operan en el ámbito de cada Facultad, y que cuentan con representantes de familias con varios hijos estudiantes de la UB.

Asimismo, un número notable de alumnos -500 a 600- que anualmente cursa algunos estudios, proviene del exterior del país (lo que representa más del 5% del total de alumnos de la UB).

En cuanto al perfil del alumno, la UB declara su pretensión de formar un estudiante que además de adquirir hábitos de estudio sistemático y riguroso en el tratamiento de la información, pueda "ejercitar la flexibilidad, la crítica y la creatividad del pensamiento". En este sentido, las carreras de grado se han ido transformando para dar respuesta a las necesidades sociales y económicas de cada momento. Se entiende que los presupuestos tradicionales eran que esas carreras constituían un fin en sí mismas, que proporcionaban una formación genérica y específica de carácter universalista, con una finalidad de inserción laboral localista y de largo plazo. En cambio, las exigencias actuales llevan a concebirlas como una plataforma de salida laboral, por lo que la formación a impartir debe ser genérica, polivalente y con manejo de instrumental laboral, con una finalidad de inserción laboral incierta y global. Esos presupuestos, trabajados en los planes de estudios vigentes, inciden en el perfil de los alumnos de grado.

Para ingresar a la Universidad los aspirantes deben someterse a una evaluación que es aprobada por cerca del 80% de los candidatos. Si se toma en cuenta que alrededor del 40% de la cohorte se recibe (contra un 20% de las universidades públicas) se debe concluir que el origen socio – económico de los alumnos establece una selección implícita muy fuerte.

La UB cuenta con un **Departamento de Ingreso** que organiza el curso de los aspirantes de la siguiente manera: 12 horas de clase en metodología de estudio y 15 horas de clase en matemáticas y ciencias sociales. Considerando el nivel muy diverso de los egresados del

nivel polimodal, existen dudas acerca de la eficacia del curso de ingreso que parece poco selectivo y demasiado corto para cumplir una verdadera función de nivelación.

Hay un número importante de estudiantes que trabaja simultáneamente con el desarrollo de su carrera. Asimismo, las 400 horas de trabajo de campo previstas en los planes de estudio vigentes se realizan muchas veces en el marco de pasantías rentadas en empresas.

A partir del año 2001 se ha creado la Oficina de Progreso Académico del Alumno, dependiente de la Presidencia de la Universidad. La misma coordina el Programa de Profesores Tutores, el de Alumnos Guía y el Servicio de Orientación al Estudiante.

El objetivo del **Programa de Tutores** es realizar el seguimiento académico de los alumnos para detectar en forma precoz dificultades que pudiera obstaculizar el rendimiento de los estudiantes y, fundamentalmente, brindar apoyo y orientación intentando superar los problemas presentados frente al desgranamiento y el fracaso en algún tramo de la formación.

Los profesores que componen el **Cuerpo de Tutoría** pertenecen al segundo y tercer año (reciben por la tarea una remuneración adicional). Cada uno de ellos atiende entre 30 y 45 alumnos. El total de la dedicación del tutor son 4 horas semanales. Actualmente se dedican a ello 15 profesores, 8 son docentes del Programa Fulbright y el resto profesores de la UB. En las carreras con pocos alumnos la tarea de tutor la realizan los directivos de la Unidad Académica. La UB facilita una capacitación especial a los docentes que se desempeñan como tutores.

El **Servicio de Orientación al Estudiante** tiene como objetivo la evaluación psicológica de los aspirantes al ingreso, la asistencia a los alumnos con relación a las diversas dificultades de orden psicológico, emocional o afectivo que pudieran presentarse, como las de adaptación a la vida universitaria, dudas vocacionales, problemas de integración con el grupo de pares o con la institución. Según los casos particulares que se planteen, el Servicio define las estrategias a desarrollar.

El **Programa de Alumnos - Guía** depende también de la Oficina de Progreso Académico del Alumno, brinda orientación en el desenvolvimiento de la vida universitaria durante los primeros períodos de la vida académica. Su función está relacionada con la socialización con

los diferentes espacios de la universidad y ayuda a los alumnos del interior a través de su participación en el Club del Interior.

Acerca del estímulo al uso del idioma Inglés, lo realiza la UB en función de su política de intercambios internacionales. Alrededor de 300 alumnos viajan al exterior anualmente en función de programas de intercambio con otras universidades.

El número total de alumnos matriculados en todas las Unidades Académicas de la UB alcanza a 11.500 para el año 2000, y muestra una leve disminución (3%) en el último trienio (1998-2000). Durante este mismo período, la matrícula en las carreras de grado y las tecnicaturas disminuyó 10%. Esta disminución en los programas tradicionales de formación inicial fue parcialmente compensada por un fuerte aumento de los adultos profesionales matriculados en el Departamento de Educación Continua y en la Escuela de Economía y Negocios Internacionales, con alrededor de 1.300 alumnos en el año 2000, el 11% del total del alumnado. Cabe notar que, de todas las Facultades, la Facultad de Estudios a Distancia, hasta ahora especializada en tecnicaturas, es la única que logró mantener su nivel de matrícula durante este período.

Los nuevos inscriptos en grado y tecnicaturas en 2000 fueron 2268 alumnos. Entre ellos 620, es decir el 27,3%, correspondieron a tecnicaturas. En tanto que en 1998 y 1999 las cifras de nuevos inscriptos fueron 2657 y 2219, respectivamente, con 39,9% y 40,4% para tecnicaturas en cada caso.

La disminución de la matrícula constituye un riesgo para la oferta académica. Como se ha notado, la política de la UB tiende a estar presente en todas las disciplinas de grado, salvo Medicina, lo que refleja un concepto de una universidad con múltiples facultades. En Ciencias Exactas, Ciencias de la Salud, Ingeniería, con la excepción de la carrera de Informática, el número total de alumnos es bajo y sigue disminuyendo. Por otro lado, el número a veces excesivo de carreras de grado dentro de ciertas Facultades conduce a mantener unidades académicas muy pequeñas que no alcanzan a tener una masa crítica, carecen de visibilidad sobre el mercado laboral y tienen costos unitarios demasiado altos.

De acuerdo a los datos consignados en el Informe de Autoevaluación como los proporcionados en el transcurso de las entrevistas, la tasa de egreso es de 40% por cohorte. Según datos proporcionados, de los años 1998-1999-2000 el primer año de estudio es crítico para los nuevos inscriptos: se visualiza un desgranamiento del 30% en el transcurso del año

inicial, lo que podría indicar debilidad en la formación del Curso de Ingreso o fallas en el proceso de orientación de los nuevos inscriptos. Si bien las innovaciones puntuales, como el Programa de Tutorías, las herramientas institucionales para diseñar una política como la Oficina de Progreso Académico del Alumno han dado cuenta de esta situación, será importante que la Universidad haga un seguimiento de estas actividades de modo de cuantificar sus resultados y establecer políticas adecuadas de mejoramiento. Para ello, sería deseable que la Oficina del Progreso Académico y el Programa de Tutorías articularan una propuesta común para implantar un sistema tutorial que contemple estrategias de orientación general en términos, tanto de mediaciones institucionales como de mediación pedagógica, focalizadas en áreas disciplinares críticas.

Planes y programas de estudio, estrategias didácticas

A partir del año 1996 se desplegó un nuevo diseño en los planes de estudio. Si bien la reforma que se implantó no buscaba modificar el alcance de los títulos de grado se tendió a modificar la duración de los mismos y a introducir un mayor énfasis en la práctica profesional y en la investigación.

Estos planes de estudio fueron formulados en conformidad con las pautas establecidas por la nueva legislación para la educación superior universitaria y, en consonancia, con las políticas públicas hacia el sector que daban cuenta de las principales tendencias que a nivel internacional se observan en la formación universitaria de grado.

Se buscó darle un valor agregado a las titulaciones de la UB a partir de la formación básica actualizada, aproximaciones a una orientación, instrumento de polivalencia tales como el idioma inglés y la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, asistencia en la salida laboral mediante la práctica y habilitación profesional, y medios para la incorporación del código global mediante intercambio de alumnos y profesores, doble titulación o titulación conjunta⁵.

El Plan de Reforma Curricular de 1996 establece como objetivo reducir la duración de todas las carreras a cuatro años, excepto Arquitectura y las diversas especialidades de la Ingeniería para las que se prevé un ciclo de cinco años.

⁵ Un hito importante en esta actividad es el convenio de titulación conjunta para el diploma de grado de Arquitecto con el Politécnico de Turín, que permitirá a los egresados de la UB ser reconocidos en los países de la Comunidad Económica Europea.

Por otra parte, se requiere que “a la *carga horaria* de clases asignada en cada Plan de Estudio, deben sumarse 400 hs. más en concepto de trabajos de campo...”. A partir de la mitad del penúltimo año, el alumno deberá realizar el trabajo de campo bajo alguna de las siguientes formas: pasantías académicas; prácticas rentadas; trabajos de servicios comunitarios en organizaciones sociales vinculadas a su carrera y trabajos en temas relacionados con la disciplina.

Adicionalmente se establece que: “A partir del segundo año el alumno tendrá además que cumplir con 60 hs. anuales en concepto de participación y colaboración en la preparación de Jornadas y Congresos, incluyendo la asistencia a cursos y otras actividades extracurriculares dentro de la Universidad”.

Se agregan, también, asignaturas de formación general y cultural y las asignaturas “Práctica Profesional” I, II (y III en el caso de carreras de cinco años) y “Habilitación Profesional” I y II. Por último, se establece que la carrera de grado culmina con un trabajo final bajo la forma de tesina o de otra índole, de acuerdo con las características de cada carrera.

La reforma impulsada por la UB revela no sólo permeabilidad a las políticas públicas del sector y búsqueda de consenso, sino también un sentido de la innovación ya que fueron pocas las universidades del sistema que implementaron este tipo de reformas. En un sistema universitario con una impronta reactiva a introducir modificaciones de esta naturaleza, el programa innovador encarado por la UB resulta plausible. Sin embargo, cabe decir que, como se menciona en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional a nivel de la implementación, la reforma del año 1996 ha sufrido dificultades. En muchos casos, los docentes no han comprendido bien el propósito del acortamiento de la duración de los estudios del grado, lo han interpretado como un esfuerzo por comprimir los planes de estudio, mientras se trataba en realidad de una reformulación y reestructuración que necesariamente implica una jerarquización de contenidos y, en consecuencia, una reflexión sobre las prácticas pedagógicas con vistas a garantizar procesos efectivos de aprendizaje.

Como resultado de estas disfunciones, en muchos casos, los alumnos están sometidos a altas cargas horarias de clases semanales, a lo que se agrega la necesidad de una mejor definición metodológica sobre lo que se considera tesis o tesina o trabajo final (denominaciones diversas todas que fueron formuladas simultáneamente por directivos de facultades) que ha producido, en las primeras cohortes del nuevo plan, algunas demoras en su acreditación final, con lo cual el tiempo real de duración de la carrera sigue siendo el

mismo y a veces un poco más que el que se preveía con anterioridad a la reforma, situación que requiere, naturalmente, medidas correctivas.

La enseñanza de posgrado

Nominalmente, en el ámbito de la Vicepresidencia de Docencia e Investigación, pero dependiendo directamente de la Presidencia, se ha creado la Dirección de Estudios de Posgrado con el objetivo de contar con definiciones explícitas en relación con la diversidad de ofertas que presenta la UB. La finalidad de esta dirección es la de ser consistente con la misión de la Universidad y con las políticas nacionales que para este nivel de la educación superior resultan relevantes para el Sistema Universitario Argentino.

Otra finalidad de esta Dirección es la de lograr mayor coordinación y eficacia en las actividades de posgrado ya que el desarrollo de las mismas se presenta no sólo a través de ofertas múltiples y diversas sino desde contados ejecutores. De esta manera, la Dirección de Estudios de Posgrado tiene como objetivo la coordinación total del posgrado en la UB, de forma articulada y complementaria con el Departamento de Investigación, los decanos y los directores de Carrera.

La oferta actual de la UB comprende titulaciones en carreras de especialización, maestría y doctorado con perfiles de salida, que podrían considerarse, de carácter profesionalista y académico, siendo mayor el número de los primeros. Ello resulta consistente con el perfil de graduado, que como se ha señalado, persiguen el objetivo de insertarse rápidamente en el mercado laboral. Existen, además, cursos cortos dirigidos a profesionales que no tienen acceso a los posgrados formales del sistema universitario.

La UB tiene 27 programas de posgrado, de los cuales 22 se realizan en asociación con universidades extranjeras, 24 son definidos por la institución como de carácter profesionalista y 3 como programas académicos. A la fecha han sido acreditados por la CONEAU 7 y el resto se encuentra en proceso de acreditación.

Estas actividades se llevan a cabo en algunas de las Unidades Académicas de enseñanza de grado (Facultades de Arquitectura, Ciencias Agrarias, Ciencias Económicas, Derecho, Humanidades e Ingeniería), en la Facultad de Estudios para Graduados⁶, Escuela de

⁶ En este caso se dictan 2 maestrías y 2 doctorados.

Economía y Negocios Internacionales y en el Departamento de Estudios de Posgrado y Formación Continua.

En la Facultad de Ciencias Económicas se dictan 3 posgrados, 2 son de especialización en Auditoría y en Impuestos, y 1 Maestría en Auditoría y Control de Gestión, esta última con doble titulación.

La Facultad de Arquitectura y Urbanismo tiene dos maestrías, la Maestría en Administración de Ciudades, que se desarrolla en convenio con la Universidad Alvarez Penteado de Brasil y la Maestría en Computación Gráfica. Se está trabajando para ofrecer un Posgrado de Desarrollo Inmobiliario en conjunto con la Escuela de Economía y Negocios Internacionales. El mismo cuenta con el respaldo de las empresas del ramo y se está trabajando para preparar una maestría.

La Escuela de Economía y Negocios Internacionales⁷ se inició en el año 1989 con el objeto de buscar la inserción de la UB en el ámbito internacional, organizada según el modelo de las Escuelas de Negocios de otros lugares del mundo. Se ha procurado lograr una movilidad de los estudiantes, integrar una red internacional para tener un mayor soporte para sus programas.

La Dirección de Estudios de Posgrado debería adoptar definiciones explícitas tendientes a evitar superposiciones y delinear con mayor precisión políticas para aquellos posgrados de corte netamente académico, lo que demandará una acción conjunta y coordinada con la Dirección de Investigación.

Como se observan en los datos estadísticos aportados por la institución, sólo los posgrados dedicados a negocios han conseguido tener visibilidad, ya que es la segunda oferta en matrícula en la Argentina y está ubicada en un alto rango entre las similares de América Latina. También son los que cuentan con un número elevado de alumnos, lo que parece apuntar a un efecto de "masa crítica" en el reconocimiento de los posgrados de la UB. La oferta de posgrados académicos de las facultades de la UB se presenta demasiado

⁷ Las carreras de posgrado que se dictan son las Maestrías en Administración de Empresas ("MBAs"): en Dirección Estratégica con doble titulación con la Universidad de Barcelona (España), en Negocios Internacionales, en Marketing, en Finanzas, en Recursos Humanos y en Administración Estratégica. Estos últimos posgrados tienen doble titulación opcional con la École de Management de Lyon (Francia) y en Agronegocios con la participación de profesores de la Universidad de Illinois at Urbana Champaign (EE.UU.).

segmentada y, probablemente, no tenga viabilidad financiera, ni por lo tanto, sustentabilidad.

Los alumnos del posgrado

Al el Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua han asistido durante este año un total de 866 alumnos. Esta Unidad Académica, a diferencia de las restantes, ha experimentado un crecimiento exponencial de su matrícula constituida por profesionales y directivos de empresas, entre los 28 y 40 años de edad, 40% mujeres y 60% varones. Sus cursos tienen una duración de 8 meses, con un total de 120 horas de carga horaria. La oferta actual es de 31 cursos. Uno de los objetivos de la UB es articular la educación continua con el posgrado.

Posee un plantel reducido de gestores, y está gerenciada con notable eficacia y no hay dudas de que resulta altamente rentable. Asimismo, ofrece cursos y programas que responden a los requerimientos del mercado. Sus alumnos provienen del medio empresarial más interesados en los contenidos de los cursos que en las acreditaciones de tipo formal. Sería deseable que este departamento explorara la posibilidad de ofrecer formación conceptualmente más simple y de duración más corta, dirigida a las PyMES.

En la Escuela de Economía y Negocios Internacionales a los ingresantes se les solicita cierta experiencia profesional. Los programas de posgrado admiten la presentación de aspirantes que provienen de áreas disciplinares ajenas a la Administración de Empresas o a las Ciencias Económicas, pero que aspiran a mejorar el manejo de herramientas de gerenciamiento empresarial. Para lograr homogeneidad en los grupos y facilitar los aprendizajes se ofrecen materias de nivelación y talleres comunes a los alumnos de todos los programas. Cuenta con una matrícula de alrededor de 670 alumnos y tiene una política activa de doble titulación con universidades del exterior. Muchos de los ingresantes lo hacen por tener referencias de la Escuela. Los alumnos provienen de las ciencias económicas, de las ingenierías, como también del extranjero (de Europa y de EE.UU.).

Las Facultades de Arquitectura y Urbanismo, Ciencias Agrarias, Derecho, Humanidades, Ingeniería y Ciencias Económicas concentran un total de 214 alumnos.

La Facultad de Estudios para Graduados tiene un total de 34 alumnos, 16 cursan la Maestría en Política Económica Internacional, 7 la Maestría en Relaciones Internacionales, 8 el Doctorado en Ciencias Políticas, y 3 el Doctorado en Sociología.

El cuerpo docente del posgrado

El cuerpo docente de posgrado está constituido por 186 profesores provenientes en su gran mayoría de la Universidad. Poseen desempeños académicos relevantes en la docencia de posgrado y antecedentes destacables en el campo de la actividad profesional. Es deseable que los docentes de este nivel puedan establecer estrategias de articulación del posgrado con la de investigación con vistas a fortalecer los posgrados de corte académico que son aquellos que actualmente presentan mayores debilidades estructurales.

Planes y programas de estudio, estrategias didácticas

Desde el año 1998 el Departamento de Posgrado viene trabajando en la homogeneización de parámetros para el conjunto de los posgrados de la UB. Se realizó un autodiagnóstico para analizar las amenazas o problemas que se presentaban y que se presentarán en el futuro y un Plan Estratégico para superarlas.

La creación de la Dirección de Posgrado ha establecido definiciones más explícitas para los mismos a partir de resultados esperados en los estudiantes, la institución, los docentes y el medio externo. Para ello ha tomado referentes en lo que sería un modelo de comparación. Estos referentes están dados en los requisitos de acreditación de la CONEAU, las políticas de posgrado de las universidades, públicas como privadas comparables, y las políticas de posgrado de universidades internacionales también comparables.

En síntesis, la Universidad en estos momentos se encuentra en la búsqueda de una organización que sea funcional a sus propósitos en este nivel, articulada con los niveles anteriores y de esta manera integrada a la organización institucional.

Las acciones que resultan de los enunciados precedentes se encuentran en un grado intermedio de desarrollo.

La educación no presencial

Los programas de estudios no presenciales han tenido hasta ahora como ámbito de desarrollo la Facultad de Educación a Distancia. El desarrollo de la modalidad ha estado ligado a ofertas académicas orientadas a responder las demandas del mercado de trabajo. De allí que las mismas sean carreras cortas (tecnicaturas) habilitantes para el desempeño en el mundo de las PyMES, en el sector agropecuario o el comercio exterior.

A estas últimas se suman certificados de especialidad destinados a graduados universitarios que acreditan conocimientos en el área de la administración y el marketing estratégico, la dirección de recursos humanos, negocios y finanzas empresariales.

El modelo de educación no presencial de la UB nace dentro de los modelos de segunda generación de educación a distancia y se encuentra en transición hacia un modelo de tercera generación, esto es aquél que combina la enseñanza multimedia o telecomunicación con la enseñanza telemática.

Los cursos en línea corren en una plataforma informática desarrollada por el Departamento de Comunicaciones que, a partir de múltiples opciones, permite desde el punto de vista del usuario el acceso a un ámbito de aprendizaje que en la pantalla de un ordenador replica las mismas condiciones que ofrece el entorno de enseñanza presencial.

El soporte informático está diseñado con un fuerte énfasis en herramientas de comunicación asincrónica, lo que posibilita una mayor autonomía y flexibilidad en la utilización de los tiempos por parte del usuario.

La plataforma informática tiende a automatizar en grado de mayor complejidad aplicativos de gestión que mediante un tratamiento y análisis de la información brindan a los usuarios servicios tales como: inscripción a exámenes, consulta de foja académica, comunicación de calificaciones de parte de los profesores, etc.

La Facultad posee un área de Diseño, Producción y Evaluación de Materiales que elabora las guías de orientación o estudio y que constituyen el material básico para organizar el desarrollo de los diferentes cursos. Las guías de estudio son complementadas con videos y soporte digital (diskette - CD-ROM). Como la mayoría de los cursos que se desarrollan en la red, la propuesta de trabajo entre el profesor/tutor y el alumno es comunicada al comenzar los cursos. El profesor/tutor es el mediador entre el dispositivo del sistema y el alumno. Cumple una tarea de facilitador del proceso de enseñanza que posibilita la autorregulación del aprendizaje.

El sistema de examen con vistas a la acreditación es de carácter presencial a los fines de verificar y legalizar la identidad de los usuarios. También el dispositivo prevé la realización de encuentros presenciales de carácter académico o con vistas a la socialización y detección de dificultades en el desarrollo de los cursos.

El sistema no presencial de la UB cuenta con un plantel académico especializado en educación a distancia proveniente del área de las ciencias de la educación, en su gran mayoría, con calificaciones académicas de posgrado y que son los responsables del diseño pedagógico integral. Existe un área de Investigación y Evaluación que tiene como finalidad relevar el nivel de satisfacción de los usuarios produciendo insumos de gestión tendientes a la mejora en la prestación del servicio.

La Facultad de Educación a Distancia se propone interactuar con el conjunto de las Unidades Académicas buscando adecuar estrategias de enseñanza en la modalidad presencial mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Como resultado de ello, un número considerable de docentes de Facultades y Escuelas utilizan el Portal de la UB para el desarrollo de sus asignaturas.

Investigación, desarrollo y creación

Política de Investigación

Desde la fundación de la Universidad hasta el año 1993 los esfuerzos de investigación estuvieron concentrados en diversas áreas entre las que se destacaron sociología, psicología, ciencias políticas y relaciones internacionales.

A partir de 1994 se resolvió crear el Departamento de Investigación, como una estructura centralizada, dirigida a impulsar el desarrollo de la investigación en la Universidad. En ese marco se incorporaron investigadores de experiencia que se hicieron cargo de la Dirección de ese Departamento y de la coordinación de tareas, planteándose una serie de objetivos que se pueden resumir de la siguiente manera:

- Generalizar las actividades de investigación a todas las áreas de la Universidad.
- Promover la implementación de núcleos competitivos de investigación capaces de captar recursos públicos y privados, nacionales e internacionales para la ejecución de las investigaciones.
- Obtener el reconocimiento de las tareas de investigación realizadas en los medios especializados y difundir esos logros en la sociedad

Para tal fin se pusieron en marcha diversas iniciativas entre las que se señalan las siguientes:

- El Programa de Iniciación de la Investigación, al que se incorporaban los alumnos en forma voluntaria para desarrollar un trabajo bajo la conducción de un Consejero de Investigación designado por la Universidad
- El Programa de Investigación en Cátedras cuyo diseño preveía la realización de concursos entre cátedras de las distintas Unidades Académicas para acceder a fondos aportados por la propia Universidad
- Un Programa de Formación en Investigación de Docentes Auxiliares
- Utilización de la Editorial de la Universidad de Belgrano para dar difusión a los resultados de las investigaciones.

De acuerdo con el informe de autoevaluación, la aplicación de este modelo no tuvo el éxito esperado, hecho que se atribuye a dos factores:

- Una excesiva centralización de la tarea de investigación y, consecuentemente, una baja participación de las Unidades Académicas y una desconexión de las prioridades de investigación respecto de los intereses de esas Unidades.
- Una excesiva demanda de fondos de la propia Universidad para el desarrollo de la investigación

Por ello, el informe de autoevaluación señala, entre otros aspectos a tomar en cuenta para la organización de la tarea de investigación, los siguientes:

- A pesar de los esfuerzos realizados la UB no es visualizada externamente como una institución de suficiente presencia en ese campo.
- Hay una baja articulación entre el Departamento de Investigación y las Unidades Académicas que hace, entre otras cosas, que no exista una adecuada relación con la docencia de grado y de posgrado.

En virtud de lo anterior, a partir del año 2001, se ha comenzado a operar un nuevo programa para el área de Investigación y Desarrollo con el objeto de establecer principios y medios a través de los cuales la Universidad espera alcanzar resultados orientados a las actividades de investigación y desarrollo articuladas con la docencia de grado y de posgrado y con el medio externo. Para ello, se plantea una política de evaluación mediante procedimientos confiables que le permitan conocer el grado del impacto esperado de los programas, así como la eficiencia asociada en el empleo de los recursos disponibles y de los investigadores de los programas.

De esta manera, se han definido las siguientes áreas de investigación:

- Reforma del Estado
- Estudios Ambientales y Urbanos
- Estudios Agrarios
- Delito, Familia y Seguridad Pública
- Envejecimiento Humano
- Nuevas Tecnologías en Comunicación
- Comercio Exterior
- Educación Superior

En las diferentes unidades académicas el requisito de la tesina prevista en los diferentes planes de estudio se visualiza como una herramienta para introducir a los estudiantes a la problemática de la investigación.

Del mismo modo, se está analizando el funcionamiento de los Programas de Investigación en Cátedra para reestructurarlos de modo que haya mejor coordinación con las Unidades Académicas correspondientes.

Los objetivos que se propone la UB tienden a integrar al equipo más investigadores del CONICET (la intención es radicar un total de 24), en este sentido, la Universidad ofrece su infraestructura y su área de publicaciones. Se ha firmado un convenio entre el CRUP (Consejo de Rectores de Universidades Privadas) con la Secretaría para la Tecnología, la Ciencia y la Innovación Productiva con el objetivo de lograr insertar investigadores del CONICET en la Universidades Privadas, reforzar la investigación en el posgrado, mejorar la difusión (utilizando más intensivamente el Portal), desarrollar publicaciones, hacer seminarios y jornadas y aprovechar el uso de la radio de la UB.

Alrededor de 90 docentes están involucrados en actividades de investigación y la lista de publicaciones para el 2001 cuenta con alrededor de 60 títulos ordenados por facultades y áreas prioritarias. A pesar de estos logros las autoridades de la UB son conscientes de que ella no es visualizada externamente como una universidad con suficiente presencia de investigación.

La fragmentación de las iniciativas en distintas disciplinas y áreas temáticas trae como resultado que el número de publicaciones por disciplina sea muy bajo y eso es lo que cuenta para conseguir visibilidad en los medios de investigación. Por otra parte, la desarticulación entre el Departamento de Posgrado e Investigación, señalada varias veces en el presente informe, constituye un obstáculo para la consolidación de esta función. El Departamento de Investigación, al igual que el área de Formación Docente o de Educación No Presencial, deberían ser estructuras transversales de iniciativa, apoyo y servicio al grado y al posgrado, tal como se ha sido definido e instrumentado a partir de la evaluación del área a fines del 2000.

Finalmente, los componentes de la escala salarial de la carrera académica, que se estructura básicamente en la hora cátedra, es un obstáculo a la formación de un plantel de docentes - investigadores de dedicación exclusiva necesarios para conducir y promover actividades de investigación.

Proyectos y Programas. Equipos de Investigación

De acuerdo con lo publicado por la UB en su "Catálogo de Proyectos de Investigación 2000-2001", editado en octubre de 2000, están en ejecución 71 proyectos, según el siguiente detalle:

- Arquitectura y urbanismo: 1 investigación en cátedra y 3 investigaciones con participación de docentes de la Facultad
- Ciencias Agrarias: 1 investigación en cátedra y 5 investigaciones con alumnos
- Ciencias Económicas: 1 investigación en cátedra, 11 investigaciones con alumnos y 3 investigaciones con participación de docentes de la Facultad
- Ciencias Exactas y Naturales: 4 investigaciones con alumnos y 4 investigaciones con participación de docentes de la Facultad
- Derecho y Ciencias Sociales: 2 investigaciones en cátedra, 12 investigaciones con alumnos y 1 investigación con participación de docentes de la Facultad
- Ingeniería: 2 investigaciones con alumnos y dos investigaciones con participación de docentes de la Facultad
- Tecnología Informática: 1 investigación en cátedra, 1 investigación con alumnos y 2 investigaciones con participación de docentes de la Facultad
- Desarrollo Ambiental y Epidemiología: 17 proyectos con participación de docentes de la Universidad

En el mismo catálogo se enumeran las publicaciones realizadas en libros y revistas científicas, del cual surge que entre octubre de 1999 y octubre de 2000 se publicaron 16 trabajos en revistas nacionales e internacionales con referato y/o comité editorial.

Por su parte, en setiembre de 2001 el Departamento de Investigación publicó un listado de proyectos en ejecución, en el que declara la existencia de 46 proyectos, de acuerdo con el siguiente detalle:

- Facultad de Arquitectura: 2
- Facultad de Ciencias Exactas y Naturales: 6
- Facultad de Ciencias Económicas: 1
- Facultad de Ciencias Agrarias: 1
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales: 8
- Facultad de Estudios para Graduados: 2
- Facultad de Humanidades: 5
- Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática: 1
- Escuela de Economía y Negocios Internacionales: 5
- Área de Comercio Exterior: 2
- Área de Estudios Agrarios: 2

- Área de Estudios Ambientales y Urbanos: 4
- Área de Estudios de la Educación Superior: 2
- Área de Estudios de la Salud: 2
- Área de Estudios del Envejecimiento Humano: 1
- Área de Reforma del Estado: 1
- Área de Nuevas Tecnologías de Comunicación: 1

Las publicaciones del año 2001 se han incrementado fuertemente a partir de las nuevas políticas instrumentadas. Además de los documentos de trabajo de los investigadores, existen las publicaciones de las tesis de Posgrado y las tesinas de Grado. Por otra parte, este material se incorpora en forma completa al Portal de la UB y se lo envía a los investigadores e instituciones también por medio electrónico.

Fuentes de financiamiento

La principal fuente de financiación para los proyectos que se ejecutan en el seno de la UB es el propio presupuesto. Hay muy pocos casos de proyectos radicados en la Universidad que cuenten con financiación externa obtenida a través de concursos públicos, nacionales e internacionales.

La Facultad de Estudios para Graduados busca una fuerte vinculación con las Universidades de EE.UU. y se propone lograr financiamiento a través de las fundaciones Ford, Hewlett Packard o de Organismos Internacionales. Parte del financiamiento para el desarrollo de la investigación es el Presupuesto asignado por la UB al Departamento de Investigación.

A los fines de poder desarrollar una actividad efectiva de investigación y desarrollo resulta necesario que la UB diseñe modelos de financiación alternativa para sus programas.

La UB debe aprovechar el conjunto de relaciones formales e informales con actores del mundo empresarial. En el marco de la incorporación de estándares internacionales de calidad y de la participación en redes universitarias, la Universidad debería explorar el desarrollo conjunto de Investigación y Desarrollo con centros reconocidos a nivel internacional. Esta propuesta de trabajo en red para financiación alternativa no excluye a los actores del sistema universitario argentino, lo mismo que a organismos públicos. En ese sentido, se

puede hacer acopio de la experiencia en el área de informática que utilizó fondos no reintegrables (Fondo Tecnológico Argentino) para desarrollos tales como: Biblioteca Digital, Centros de Cómputos, etc.

Sistema de evaluación para la actividad de investigación y desarrollo

Como se señaló anteriormente, el desarrollo de la investigación pasó por varias etapas en la UB. La política de Investigación y Desarrollo, definida actualmente en términos de consistencia con la misión de la Universidad y con las políticas públicas relevantes para el sistema universitario, es reciente. Si bien se encuentra definida, a modo de grandes objetivos, la necesidad de evaluación de esas políticas, se hallan en una fase inicial las actividades a las que da lugar, lo mismo que el desarrollo de un instrumento de evaluación sistemáticamente integrado a la organización institucional que de cuenta además de las particularidades según cada programa de investigación previsto.

Difusión

La política de publicaciones incluye la divulgación de las tesis a través del Portal, la selección de las mejores como un estímulo, así como la utilización de la Editorial Belgrano y la Radio para su difusión. Esto lleva a coordinar la actividad con otras áreas de la Universidad.

Hasta el momento, las acciones de difusión de las tareas de investigación que se llevan a cabo en la Universidad se han centralizado en la edición de Documentos de Trabajo, Tesinas, Tesis y Actas o Anales de Reuniones realizadas en la Universidad.

El número de publicaciones que se ha consignado en puntos anteriores (docencia) es significativo. Sin embargo, no se ha podido analizar la relevancia de los mismos en función de las áreas prioritarias de investigación.

La mayor parte de estas publicaciones tiene buen nivel académico y son además publicadas en revistas nacionales e internacionales, algunas de ellas con referato, o en libros.

Equipamiento y recursos materiales

El equipamiento y recursos materiales están supeditados a las fuentes de financiación propias, y a eventuales donaciones que se han recibido por parte del sector empresario o fundaciones ligadas al mismo. La Facultad de Ciencias Exactas tiene conexiones con laboratorios y ha conseguido importantes donaciones de equipos. En otros casos, los académicos deben recurrir a otras universidades o instituciones para utilizar equipamiento de última tecnología, aún no disponibles en las instalaciones de la universidad.

Es de destacar que la Universidad posee un fuerte desarrollo en la infraestructura informática que le ha permitido desplegar gradualmente una plataforma de aplicativos de gestión de soporte a la actividad académica y también como ámbito para el desarrollo de las ofertas académicas de la Facultad de Educación a Distancia.

Política de extensión y transferencia

Las actividades de extensión de la UB se pueden clasificar en dos grupos: las relacionadas con el sector productivo y las que se llevan a cabo en el marco de los programas de extensión social.

En cuanto a la articulación entre la UB y el sector productivo, el horizonte trazado incluye la capacitación y los emprendimientos en común: cabe destacar que se la aprecia principalmente en el Departamento de Educación Continua y en la Facultad de Estudios a Distancia. Allí se realizan cursos a pedido de empresas ya sea en su sede del microcentro de la ciudad de Buenos Aires o en las mismas empresas. Se advierte, según datos proporcionados por que institución, una tendencia de las empresas a preferir más los certificados de estudios cursados que los títulos de posgrado, para atender a la formación de su personal respecto de necesidades concretas, a la vez que para retenerlos en ellas.

Para preparar la inserción de los alumnos en el medio productivo y en actividades comunitarias, se ha dispuesto en el Plan 1996-2001 que los alumnos deben dedicar 400 hs. de prácticas, en pasantías empresarias o en proyectos de voluntariado social en los últimos años de sus carreras.

Además de ello, se cumplen con actividades de voluntariado social, mediante el Grupo Alma Mater (que incluye 200 alumnos), un Centro de Atención al Vecino, la participación en

programas especiales realizados exclusivamente por la UB, o en conjunto con otras universidades (como la Universidad Nacional de Quilmes) o ciertas ONG's como "Conciencia".

Una oficina de Pasantías y Empleos se encuentra encargada de coordinar entre la UB y las empresas esas dos actividades. Cuenta con una base de datos integrada por 5000 empresas y 600 convenios para destinar pasantes. Por otra parte, maneja una base de datos de 6000 inscriptos (50% para alumnos, destinada a pasantías, 50% para graduados a fin de insertarlos en el mercado laboral). Luego del pedido de las empresas, y determinado el perfil requerido, realiza una tarea de preselección de los candidatos; para ser pasante se requiere un promedio mínimo de seis puntos en la carrera (salvo una exigencia menor para carreras muy demandadas). Hay habitualmente 400 pasantes ocupados, que pertenecen a los dos últimos años de la carrera; trabajan aproximadamente 6 hs. diarias por un período de 2 a 6 meses promedio, renovables a su vencimiento, quedando luego un 20% de ellos incorporado a las empresas.

Los pasantes firman convenios individuales con las empresas (salvo que éstas soliciten a la UB suscribir los convenios). La UB no percibe comisiones ni cobro de gastos por sus servicios, ni para pasantías ni para empleos. Con respecto a empleos para los graduados, se realiza un proceso similar: ingresan pedidos de trabajo de unos 400 graduados por año, de los cuales se ubica alrededor del 40% quedando efectivos 130 y 140 por año.

La UB organiza una Feria por año, con empresas y asistentes (alumnos y graduados) con el fin de que el sector empresario explique las prioridades a satisfacer; se consideran a las PyMES grandes receptoras de graduados. Hay 50 grandes empresas y 80 medianas que emplean pasantes o graduados sistemáticamente. Un sistema on line facilita las comunicaciones con las empresas pero no reemplaza la tarea "cara a cara" que realiza la oficina con los encargados de recursos humanos de ellas.

El sistema de becas lo desarrolla la UB atendiendo a diversas circunstancias y los valores porcentuales de las mismas son también diferentes en relación con el arancel. Por ejemplo: el caso de las becas por la Fundación Ser y Pertenecer, abarcan hasta el 80%, las de parentesco son del 10% y el 20%, por alto promedio pueden ser del 100%, 50% y 20%, por convenios institucionales son de 100% y 50%, las que surgen por necesidades de origen económico son de 100%, 50% y 20%, las de colaboración, de 100% y 50%. En relación con los empleados de la UB alcanzan al 100%, 75% y 40%, seguros de estudio son de 100%;

este último tipo de beca está destinado a aquellos alumnos que pierden al familiar que sostiene sus estudios. La UB otorga anualmente un total de 300 becas.

La creación de la Consultora de Belgrano como S.A., que depende de la Vicepresidencia de Gestión Institucional no ha tenido demasiado desarrollo, trabaja una sola persona y los ingresos obtenidos han sido muy bajos, ésta se encuentra prácticamente en una situación no operativa.

Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales

En el ámbito internacional la UB tiene 151 convenios, de los cuales 72 (47,7%) son con Europa, 31 (20,6%) con América del Norte, 12 (7,9 %) con América Latina, 9 (6,0%) con Asia, 4 (2,6%) con Oceanía, 2 (1,3%) con Medio Oriente y 21 (13,9%) en redes de cooperación universitaria.

La Escuela de Posgrado y Educación Continua ha realizado convenios para el dictado de sus cursos, por ejemplo, con la Universidad Blas Pascal de la Provincia de Córdoba y con la Fundación Alta Dirección de Mendoza.

Integración e interconexión de la institución universitaria

En los últimos años se advierte la decisión de integrar acciones entre distintas Unidades Académicas de la Universidad. Así, estudiantes de una Facultad toman asignaturas que se dictan en otras, se llevan adelante programas de Maestría que dependen coordinadamente de dos Facultades y se han definido Áreas de Investigación interdisciplinarias fomentando acuerdos entre miembros de distintas Unidades Académicas.

La puesta en marcha de los trabajos finales de grado, que culminan en la mayoría de los casos con la presentación de una tesina es, también, un elemento importante de interconexión de dependencias, tanto por lo que significan los temas interdisciplinarios, como por la publicación de los mismos, en casos meritorios a través de la Editorial de la Universidad.

La Editorial Belgrano ha editado a la fecha 362 títulos y 410 fascículos.

La UB mantiene el control editorial pero el objetivo es tercerizar su edición, como así también su distribución y venta. El objetivo central es editar los productos originales de los docentes. En el último período no se han publicado libros nuevos.

Desde el punto de vista del gobierno y la administración, las cuestiones relativas a los órganos ejecutivos y colegiados de gobierno, pero particularmente, a los órganos unipersonales y sus respectivas áreas de jurisdicción requerirían de una reingeniería institucional que por un lado, legalizara espacios de gestión de los que no dan cuenta y por el otro, corrigieran las distorsiones que actualmente presentan.

Existencia de proyectos conjuntos entre facultades

Dependiente de la Vicepresidencia de Docencia e Investigación se encuentran los Institutos para el Avance de las Ciencias, creados hace tres años. Se estudia su dependencia del Departamento de Investigación. En los Institutos participan los docentes de una misma disciplina, los que analizan y discuten el estado actual de la ciencia. Hasta la fecha no han tenido un gran desarrollo.

Existencia de sistemas de información a nivel Universidad

El Portal de la UB, tiene un uso interno y externo. Es utilizado fundamentalmente por los alumnos y docentes. Concebido como una Intranet, el alumno accede a todo tipo de información: planes de estudio, calendario académico, etc. Algunos profesores además lo utilizan como espacio para el desarrollo de las actividades de docencia en general. Paulatinamente se han ido incorporando a la plataforma informática desarrollos que permiten realizar actividades necesarias de forma no presencial, tengan o no relación directa con actividades de enseñanza y aprendizaje. Los desarrollos informáticos han tenido cuidadosamente en cuenta aspectos tales como: la seguridad, los sistemas actuales de gestión del conocimiento, los instrumentos que de forma automatizada permiten una mejora permanente del servicio al usuario y el tratamiento y análisis de la información.

Otro punto a tener en cuenta es el de la gestión y circulación de datos e información. Hay una notoria desarticulación entre los efectores de esta actividad. Se debe incrementar el flujo de información particularmente hacia las vicepresidencias con vistas a la toma de decisiones. Esto resulta de particular importancia para poder gestionar la mejora y el cambio que se propone la actual planificación estratégica de la UB.

Existencia de convenios con entidades extranjeras a nivel Universidad

Esta es una de las áreas que la UB considera de importancia estratégica para su desarrollo y a la que ha dedicado un esfuerzo importante. Las actividades que se llevan a cabo en este campo se concretan a través de los siguientes instrumentos:

- Movilidad de profesores
- Participación en redes y programas internacionales
- Constitución de alianzas con universidades extranjeras
- Viajes de alumnos de la UB al exterior
- Recepción de estudiantes extranjeros en la UB
- Pasantías e investigaciones internacionales

La implementación de los mismos se lleva a cabo a través de los más de 100 convenios vigentes y activos con universidades extranjeras, mediante los cuales la UB intercambia docentes y estudiantes con universidades de distintas partes del mundo. Entre ellos se distinguen: la Universidad de Alcalá de España, el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, el Institut Francais du Petrol, la Politécnica de Madrid, la Universidad Internacional de Florida (USA), la Universidad de Barcelona, la École Nationale des Ponts et Chaussées de Francia, la École de Management de Lyon, la École d'Architecture Marseille-Luminy y el Politécnico de Turín, entre otros.

La UB participa o ha participado de 23 Programas Alfa y es miembro de la Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria (RLCU).

En el ámbito del posgrado, la Universidad posee acuerdos específicos para varias de sus maestrías, entre los que se destacan los siguientes:

- MBA de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales con opción de intercambio con Francia, Inglaterra EE.UU. y Japón y opción de doble titulación del MBA con la École Nationale des Ponts et Chaussées de Francia.
- La Maestría en Administración de Empresas de la misma dependencia con opción de intercambio y doble titulación con la École de Management de Lyon.
- La Maestría en Administración de Ciudades de la Facultad de Arquitectura en conjunto con la Fundación Armando Alvares Penteado de San Pablo, Brasil.

- La Maestría en Computación Gráfica de la Facultad de Arquitectura con opción de intercambio y doble titulación con la École d'Architecture Marseille-Luminy.
- La Maestría en Agronegocios en colaboración con la Universidad de Illinois at Urbana Champaign.

Finalmente, a través de contactos con consulados y embajadas argentinas se ofrece a los estudiantes la posibilidad de realizar pasantías en el exterior y se han comenzado a realizar algunos emprendimientos de investigación en asociación con universidades europeas en el contexto del V Programa Marco de la CEE.

Infraestructura y recursos materiales

Espacio físico

La estructura edilicia de la UB cuenta con edificios en el barrio de Belgrano: Torre o Ciudad Universitaria Vertical en la calle Zabala N° 1837, en Villanueva N° 1324, en Federico Lacroze N° 1947, y José Hernández N° 1820 en la Ciudad de Buenos Aires.

En el microcentro de la ciudad de Buenos Aires desarrolla sus actividades en dos edificios alquilados en, Lavalle N° 485 y Marcelo T. de Alvear N° 1582.

La decisión de mantener las dos sedes ubicadas en el centro de la ciudad de Buenos Aires está relacionada con las actividades que se desarrollan en ellas. En la sede de la calle Lavalle funciona el Departamento de Estudios de Posgrado y Educación Continua, cuenta con 12 aulas y una capacidad para 250 plazas y sus alumnos, en general, son personas que trabajan en la zona y se les ofrecen horarios compatibles con sus ocupaciones laborales. La otra sede se encuentra en la calle Marcelo T. de Alvear donde desarrolla sus actividades la Escuela de Economía y Negocios Internacionales, con 2.400 m² y posee una muy buena infraestructura que facilita la asistencia a sus alumnos de posgrado.

Se está construyendo un estacionamiento subterráneo de tres niveles sobre la calle Villanueva, al lado de la Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática, respetando el código urbano de la ciudad, para solucionar los problemas de estacionamiento. Se ha construido un subsuelo de la Torre de Zabala con un total de 1.700 m², y está pendiente la habilitación de otro subsuelo de la Torre de Zabala de 2.600 m².

La UB tiene un total de 45.000 m² construidos, de los cuales alrededor de 5.000 m² no tienen destino para actividades académicas.

La distribución de las facultades es la siguiente:

- Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática desarrolla sus actividades en Villanueva 1324 y en Federico Lacroze 1947 de la Ciudad de Buenos Aires.
- Facultad de Ciencias Exactas y Ciencias de la Salud funcionan en Villanueva 1324 de la Ciudad de Buenos Aires.
- Facultad de Estudios a Distancia y la Facultad de Ciencias Agrarias en Federico Lacroze 1955 de la Ciudad de Buenos Aires. A su vez, la Facultad de Ciencias Agrarias posee un predio rentado de 20 has., en la localidad de Bragado, Provincia de Buenos Aires, como ya se ha mencionado.
- Las Facultades de Lenguas Extranjeras y Estudios para Graduados se encuentran en 11 de Septiembre y José Hernández de la Ciudad de Buenos Aires.
- Facultades de Derecho y Ciencias Sociales, Ciencias Económicas, Humanidades y Arquitectura y Urbanismo funcionan en Zabala 1831/37 de la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, funcionan los principales servicios administrativos y áreas de conducción de la Universidad.
- Departamento de Posgrado y Educación Continua se encuentra en un edificio alquilado del microcentro.
- Escuela de Economía y Negocios Internacionales se desarrolla en Marcelo T. de Alvear 1852 de la Ciudad de Buenos Aires (edificio alquilado).

La Universidad cuenta con cuatro salones Auditorio: José Hernández con capacidad para 350 personas, ubicado en José Hernández 1820; Presidente Urquiza con capacidad para 100 personas, en Zabala 1831; Federico Lacroze con capacidad para 230 personas, en Federico Lacroze 1947 y Lavalle con capacidad para 170 personas en Lavalle 485, todos ubicados en la Ciudad de Buenos Aires.

Como proyecto futuro está planificado construir otra Torre lindante con la ya construida de la calle Zabala (la actual tiene alrededor de 35.000 m² y la otra será de un tamaño levemente menor).

Instalaciones apropiadas para la enseñanza y las prácticas

El edificio Torre de la calle Zabala es una construcción relativamente nueva, muy bien diseñada y realizada especialmente para los fines para los que se la utiliza, responde realmente al concepto de Ciudad Universitaria Vertical. Los otros edificios, si bien son más antiguos, presentan estructuras que se encuentran muy bien mantenidas y sus instalaciones son confortables.

En la Facultad de Ciencias Exactas y en la de Ingeniería y Tecnología Informática los laboratorios están provistos de instalaciones adecuadas; entre otros hay laboratorios de máquinas térmicas, eléctricas, de electrotecnia, automatización, etc. Existe una persona responsable de los mismos. En el edificio de la calle Federico Lacroze se encuentra el laboratorio de informática.

La Facultad de Ciencias Agrarias disponía de un campo de experimentación para las prácticas, pero ahora no dispone de un espacio específico para dicha actividad. La carrera de Tecnicatura en Producción Agraria que se dicta en la ciudad de Bragado, Provincia de Buenos Aires, desarrolla su actividad teórica y práctica a través de un convenio con un Colegio Agrario que posee un campo para dichas actividades.

Instalaciones comunes

La estructura académica - administrativa de la UB es centralizada y apoya a todas las actividades que se realizan en ella. Gran parte de dichas instalaciones se encuentran en el edificio Torre de la calle Zabala.

El servicio informático tiene otras instalaciones en la calle Federico Lacroze. En el edificio de José Hernández están las instalaciones referidas a las actividades culturales.

Cuenta con otros tipos de servicios, algunos prestados por terceros, pero con instalaciones dentro de los edificios de la UB. Entre éstos se pueden citar la Librería, los lugares de servicios de comidas y bebidas, servicio médico, bancos, fotocopiadoras, etc.

Existencia de elementos de seguridad en todas las instalaciones

La UB tiene una planta de personal propio que realiza las tareas de limpieza y mantenimiento, lo mismo que su propio personal afectado a tareas de seguridad, que dependen del Vicerrectorado de Gestión Técnica y Administrativa.

Equipamiento

Las diferentes salas de trabajo para el nivel de conducción, docentes y no docentes cuentan con mobiliario suficiente, hay diversas salas para reuniones de trabajo con todos los elementos de apoyo.

La Universidad poseen alrededor de 400 PC, incluyendo las de uso para las carreras específicas, para docentes, personal administrativo y para el ingreso de los alumnos al Portal.

Los equipamientos que se encuentran en los laboratorios de la Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática en el edificio de la calle Villanueva, son suficientes para la enseñanza de los contenidos básicos. Para el uso de equipamiento de mayor complejidad, la UB ha hecho convenios con otras Instituciones.

Bibliotecas, servicios de información e informáticos

La Biblioteca de la UB es centralizada. Se localiza en el edificio Torre de la calle Zabala, en el primer piso. Solamente en la Escuela de Economía y Negocios Internacionales hay una pequeña Biblioteca, debido a la localización geográfica distante al Barrio de Belgrano donde tiene su sede central la Universidad.

Presupuesto anual

Se determina un Presupuesto anual para la compra de bibliografía. El trámite para la compra de un libro tiene el siguiente curso: el área respectiva lo solicita, primero se controla si la Librería (de la UB) lo tiene, en caso contrario se inicia su búsqueda, luego pasa a la Vicepresidencia de Gestión para que apruebe la compra, la Librería lo adquiere y luego es enviado a la Biblioteca Central.

Servicio e infraestructura

La Biblioteca Central cuenta con una hemeroteca, sala parlante y sala silenciosa. Ocupa un espacio de 800 m², el depósito de libros se encuentra en uno de los subsuelos y también ocupa 800 m² y tiene 288 puestos de lectura.

La Biblioteca está abierta de lunes a viernes de 8 a 23 horas y los sábados de 9 a 14 horas. En época de exámenes se encuentra abierta también los días domingo.

La biblioteca es de uso exclusivo de alumnos, profesores, egresados y personal de la Universidad. Todo el material bibliográfico existente en su colección (actualmente 49.303 volúmenes y 2500 títulos de revistas) está a disposición de los usuarios.

Existe un convenio con la Facultad de Ciencias Exactas de la UBA para el intercambio de material bibliográfico. La biblioteca forma parte de la Comisión Coordinadora de la Red Amicus, que nuclea a todas las Bibliotecas de Universidades Privadas. También colabora en forma activa como miembro de la Red Unired, la que vincula alrededor de 97 bibliotecas especializadas del país.

La UB forma parte de la red Vitruvio especializada en Arte y Arquitectura, mediante la cual accede al Catálogo Colectivo de Revistas y a préstamos interbibliotecarios.

El staff del personal que se desempeña en la Biblioteca está conformado de la siguiente manera: un director, profesional especializado en el área. Las tareas de ingreso de información y mantenimiento de la base de datos son realizadas por una persona con formación técnica bibliotecaria. La biblioteca cuenta con personal administrativo y auxiliar para la atención al público y la prestación de servicios. En total son 9 personas.

Con relación a los usuarios, según la información suministrada, se ha detectado que circulan diariamente un total de 2.000 alumnos. Según las estadísticas propias se presta un libro cada minuto y medio.

La Biblioteca Central tiene alrededor de 50.000 textos. El número de títulos no es tan amplio como debería suponerse para una Universidad del tamaño de la de Belgrano: predominan los libros utilizados en las cátedras y se notan falencias en bibliografía vinculada a la investigación.

Informática

La Biblioteca tiene su sistema de gestión y su módulo de administración, el Microisis. Los usuarios (alumnos, docentes, graduados) pueden ingresar a través de Internet (Portal), consultan la existencia del libro buscado y luego hacen personalmente el trámite del préstamo.

La Biblioteca digital se maneja desde el Centro de Comunicaciones, entre otras cosas se puede acceder a 2.000 títulos de revistas. El alumno tiene ingreso gratuito.

La capacitación para el uso de la Biblioteca digital se inició en el año 2000 con el uso de 5 terminales. Un total de 14 PC están disponibles para que los alumnos realicen sus consultas.

Hay dos centros de cómputos, el de gestión, dedicado fundamentalmente a los controles administrativos, que se encuentra ubicado en el edificio Torre de la calle Zabala y el otro, dedicado a sistemas abiertos, gerenciales e Internet, en el edificio de la calle Federico Lacroze. Un tercer centro, que es articulador, no está unido a los otros, por razones de seguridad informática.

El Centro de Comunicaciones cuenta con hardware de punta, incorporados fundamentalmente desde el año 1998 a la fecha, que le permiten desarrollar una amplia gama de herramientas informáticas y de comunicaciones. Tiene áreas de programación (los desarrollos de software en general son propios), de servicios, de manejo de toda la red y del Portal de la UB. El Centro también hace servicios a terceros.

Es de destacar que el Centro de Comunicaciones constituye un Programa Estratégico de la UB, siendo un centro de avanzada en Latinoamérica que ubica a la Universidad en un puesto de liderazgo en dicha área. Es importante señalar que uno de los primeros resultados de esta nueva tecnología ha sido el cambio cultural que ha producido en la comunidad académica. El Centro ha permitido la incorporación de la informática a toda la gestión administrativa de los estudiantes, a los aspectos curriculares y didácticos, a la actividad docente mediante los sitios de cátedra y al funcionamiento de la gestión de la Universidad en todos sus aspectos.

El Portal es una Intranet que contiene toda la información institucional de la Universidad, el mismo presenta un espacio de servicios a los miembros de la comunidad universitaria en su conjunto. La configuración del sitio permite visitar la página con soporte de audio y una

rápida navegación debido a las nuevas tecnologías en Javascript que sustentan la base de datos.

Los desarrollos informáticos ofrecen una Biblioteca Digital que permite consultar las bases de datos de la Universidad, colecciones de CD, DVD y sitios de Internet clasificados por los docentes.

Los desarrollos informáticos del centro de comunicaciones fueron posibles mediante financiación crediticia del Fondo Tecnológico Argentino.

El servicio de Biblioteca Digital cuenta con 5 terminales y 2 impresoras en red, a través de las cuales se consulta la colección de más de 100 títulos de CD-ROM, especializados en las distintas áreas académicas. Además se cuenta con suscripciones de accesos on-line vía Internet a Bases de Datos especializadas que contienen 2480 títulos de revistas internacionales con el texto completo de los artículos desde el año 1990 a la fecha y de alrededor de 4600 títulos de revistas con los sumarios y resúmenes de los artículos.

Se brinda además acceso a más de 1000 páginas seleccionadas de Internet, categorizada según las áreas temáticas de las facultades, a través del Portal UB, la Biblioteca Digital puede ser consultada desde los domicilios particulares.

Existen distintas salas para la consulta de la bibliografía:

- sala de lectura parlante para 162 personas
- sala de lectura silenciosa con comodidad para 54 personas
- sala de hemeroteca con 72 lugares donde se pueden consultar las revistas científicas y otros materiales de actualidad de reciente recepción.

El equipamiento informático cuenta con 21 computadoras distribuidas en todos los sectores de la Biblioteca, cubriendo los procesos de: préstamos, consulta, depósito, hemeroteca, sala de consulta para profesores, consulta CD-ROM, Biblioteca Digital, procesos técnicos y administración.

TERCERA PARTE

Consideraciones finales

La UB es una institución universitaria que desde su creación se ha propuesto la transmisión y producción de conocimiento y la difusión de la cultura a partir de la generación de programas de enseñanza, investigación y extensión sobre la base de la búsqueda de mayor nivel de excelencia académica.

La UB, como el conjunto de las universidades argentinas, se encuentra inmersa en un proceso de reformas que tiene como ejes de transformación la relación entre las instituciones universitarias, el estado, la sociedad y el mercado. Este desafío que se plantea en el marco local se combina con los procesos de cambio estructurales más amplios que conlleva la globalización.

En ese sentido, la UB, como se expresó en los puntos anteriores de este informe de evaluación, ha sido permeable a estos procesos y manifiesta su predisposición para hacer frente a estos nuevos desafíos. Podemos afirmar que se encuentra en una nueva fase de su desarrollo institucional que tiene por tanto, una realidad muy embrionaria, está en condiciones de profundizar ciertas dimensiones de su quehacer presente y la necesidad de revisarlo y transformarlo para enfrentar nuevas demandas asociadas a un mundo globalizado en el que se encuentran insertas las sociedades nacionales.

La comunidad académica de la UB, a través de sus organismos de gobierno ha generado amplia información: han identificado con mayor precisión sus problemas; ha señalado lineamientos estratégicos para su desarrollo futuro, y de manera importante ha abierto sus reflexiones al ámbito más amplio de la sociedad rompiendo con la visión parcial y limitada del acontecer de la propia institución. El proceso que culmina con el presente informe da cuenta de ello.

Docencia de grado

Fortalezas

- Cuenta con un plantel estable y consolidado de docentes, capacitados y con buen nivel académico y habilitados para cumplir con el ejercicio de la docencia de grado en la totalidad de la oferta educativa.

- Existe un proceso de selección y admisión de docentes con pautas que son públicas y que tienden a asegurar la calidad académica. El proceso consiste, según se anticipara, en la preselección por el Decano de la facultad, un plantel académico evalúa su correspondencia con la matriz de evaluación, interviene la Vicepresidencia Académica en coloquio con el postulante y lo confirma la Presidencia.
- Existe un proceso de evaluación permanente a través de los propios directivos de la institución así como del instrumento de recolección de datos (encuesta) aplicado a los alumnos y por auditorías.
- La Universidad fomenta a sus docentes para que realicen, en el país o en el extranjero, cursos de perfeccionamiento y capacitación.
- El régimen de contratación docente es adecuado, apunta a respetar la carrera docente.
- La carrera académica a la que están sujetos los docentes investigadores de la UB se rige por el Régimen de Carrera Académica que recientemente se ha puesto en vigencia.

Debilidades

- La proporción de docentes con dedicación completa es relativamente baja para una Universidad que se propone fortalecer las actividades de investigación.
- La relación contractual basada en la hora cátedra no es apropiada para desarrollar un cuerpo de docentes - investigadores de tiempo completo ni para constituir una masa crítica para el desarrollo de las funciones de la Universidad.
- La institución no ha instrumentado, aún, acciones que tiendan a fortalecer la vinculación entre docencia e investigación. Las actividades de formación del profesorado deberían tener un carácter más orgánico, estableciendo interconexión entre las unidades académicas.
- El régimen de carrera docente, debido a su reciente aprobación, es percibido por el conjunto como una norma formal y no como instrumento que pudiera potenciar la labor docente y de investigación.

Alumnos

Fortalezas

- La Universidad ha asumido una política deseable de difusión de su oferta académica de grado de vasto alcance territorial.

- La Universidad contempla las necesidades especiales de los aspirantes con una oferta de programas de apoyo y nivelación así como el seguimiento a estudiantes con dificultades de aprendizaje por parte del área respectiva.
- El seguimiento de los alumnos es personalizado por parte de docentes y autoridades de las carreras.
- La Universidad ofrece múltiples espacios de socialización. Lo que ha constituido una comunidad de estudiantes altamente identificada con la misma.
- La intervención de los alumnos en la evaluación de desempeño docente y como guía de los alumnos ingresantes implica un grado de participación importante.

Debilidades

- La deserción estudiantil en el primer año de estudios, se presenta como mayor con relación a la tasa general del sistema, siendo crítica en el caso de los nuevos inscriptos cuyo desgranamiento asciende al 30%.
- Considerando el nivel diverso de los egresados del nivel polimodal existen dudas acerca de la eficacia del curso de ingreso que parece poco desarrollado para cumplir una verdadera función de nivelación.
- El Departamento de Ingreso, el Programa de Tutorías y el de seguimiento de los alumnos durante su carrera no actúan en forma coordinada para mejorar la retención.
- El porcentaje de egresados en relación con el número de ingresantes es bajo.
- Es baja la participación de egresados en actividades de docencia e investigación.

Planes de estudio, régimen de enseñanza y evaluación

Fortalezas

- Los objetivos de los programas académicos concuerdan con los principios, misión y objetivos institucionales de la Universidad.
- La adecuación de los nuevos planes de estudio ha permitido a la Universidad responder a las pautas establecidas por la nueva legislación para la educación superior universitaria y responde a las principales tendencias que a nivel internacional se observa en la formación universitaria de grado.
- La Universidad buscó darle un valor agregado a sus titulaciones a partir de la formación básica actualizada, aproximaciones a una orientación, instrumento de polyvalencia tales como el idioma inglés, la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, asistencia en la salida laboral mediante la práctica y

habilitación profesional y los numerosos convenios internacionales suscriptos con diversas universidades.

- Los nuevos planes de estudio se proponen también integrar la investigación a los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La oferta académica se diversifica mediante carreras cortas (tecnicaturas de dos años) de perfil fuertemente profesionalista y con el creciente desarrollo de los cursos de educación a distancia.
- Las tecnicaturas se articulan con los ciclos superiores en sus carreras afines.

Debilidades

- Pese a que se han establecido estándares de homologación para la articulación entre carreras cortas y las licenciaturas no se ha logrado una mejor equiparación entre la formación otorgada durante la tecnicatura y la de los primeros años de las carreras de grado.
- Los docentes, en algunos casos, no han comprendido el propósito integral de la reforma de manera que solo han producido una compresión de los planes de estudio.
- No hay una definición metodológica unívoca con relación a la tesina o trabajo final.
- El tiempo de duración real de la carrera sigue siendo el mismo, y a veces un poco más, que el que se requería con anterioridad a la reforma.
- El acortamiento de las carreras no flexibilizó los planes de estudio: no existe interconexión entre carreras de matriz disciplinar común al interior de las facultades y fuera de éstas.
- La incorporación de las nuevas tecnologías (especialmente informáticas) a los planes de estudios no está suficientemente desarrollada salvo en algunas facultades, y es formulada sólo como la utilización formal de las mismas pareciendo insuficiente su uso para la apropiación de saberes específicos de la revolución científico - tecnológica y de la sociedad del conocimiento.
- No hay referencia en el marco de la reforma curricular a implantar nuevos sistemas de evaluación de aprendizaje que diversifiquen instrumentos, superando los tradicionales en el sistema universitario.

La enseñanza de posgrado

Fortalezas

- La Universidad ha presentado la totalidad de sus posgrados para ser evaluados por la CONEAU.

- La creación de la Dirección de Estudios de Posgrado dependiente de la Presidencia, revela el valor estratégico asignado a este nivel.
- Hay un interés permanente por la internacionalización de la oferta vía convenios de cooperación académica, titulación conjunta o co-titulación.
- Los posgrados de la Escuela de Economía y Negocios Internacionales tienen un alto reconocimiento: es la segunda matrícula en la Argentina y está ubicada en un rango alto entre las similares de América Latina.

Debilidades

- Es débil la articulación entre el posgrado y los programas de investigación.
- No existen definiciones explícitas para evitar superposiciones de oferta.
- Hay ausencia de definiciones de política académica para aquellos posgrados que integran la oferta de la Facultad de Estudios para Graduados.
- La oferta de posgrados de las facultades de la UB es segmentada y carece de visibilidad externa.
- Los posgrados en Ciencias Sociales carecen del enfoque pluridisciplinario, cada vez más indispensable en esta área.
- Existen múltiples efectores de programas de posgrado, lo que dificulta una visión estructural y una gestión ordenada de los mismos.

Docencia de Posgrado. Planes y Programas de estudio

Fortalezas

- Los docentes cuentan con antecedentes relevantes en la docencia de este nivel y en el ámbito de desarrollo profesional.
- Desde 1998 la institución trabaja en la homogeneización de parámetros para el conjunto de sus programas.
- Se ha diseñado un plan estratégico para esta área.

Debilidades

- Hay ausencia de articulación entre las actividades de la Dirección de Posgrado y las de la Dirección de Investigación.
- En el plan estratégico no existen menciones relevantes a las actividades de investigación.

La educación no presencial

Fortalezas

- La oferta académica está ligada a las necesidades del mercado de trabajo y profesional que están articuladas con el grado universitario.
- El modelo de educación no presencial incorpora opciones múltiples vinculadas con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.
- El soporte informático presenta un diseño con fuerte énfasis en herramientas de comunicación sincrónica y asincrónica.
- Hay una plataforma informática de desarrollos consistentes con el modelo pedagógico, proveedora de soporte para los procesos de enseñanza.
- Posee producción propia de materiales didácticos.
- El cuerpo de gestión académica posee altas calificaciones académicas para la educación no presencial.
- EL dispositivo de la educación no presencial se propone articular con la enseñanza presencial.

Debilidades

- La tendencia de los docentes, en el marco del modelo pedagógico, tiende a replicar la lógica presencial.
- Débil articulación con el conjunto de las unidades académicas.
- Ausencia de un programa sistemático de formación de formadores para esta modalidad

Investigación, desarrollo y creación

Fortalezas

- Formulación de un Plan Estratégico para el desarrollo y fortalecimiento de la investigación.
- Promoción de núcleos competitivos de investigación para captar recursos y difundir logros.
- Promoción de la investigación en el diseño de la Reforma Curricular.
- Sostenimiento del Programa de Investigación en Cátedra.
- Difusión de las tesinas y tesis de grado.

Debilidades

- Ausencia de un sistema formal de evaluación de las actividades de investigación.
- Falta de un programa de financiación prioritaria para programas de investigación.
- Escasa visibilidad de la Universidad en el ámbito académico como Universidad de Investigación.
- Desconexión entre las actividades de la Dirección de Posgrado y de las Unidades Académicas.
- Reducido número de docentes dedicados a esta actividad.
- Carencia de una definición común a todas las facultades e institutos de los requerimientos y nivel perseguido en las tesis.

Extensión, producción de tecnología y transferencia

Fortalezas

- Definidas actividades de extensión con el sector productivo, particularmente en el Departamento de Educación Continua y en la Facultad de Educación a Distancia.
- Promoción de programas de extensión social y de formación en el voluntariado.
- Alto impacto en alumnos y egresados del Programa de Pasantías y Empleo.
- Amplia tarea de difusión y marketing institucional en el mundo empresarial y profesional para promocionar el perfil de salida de sus graduados.
- El sistema de becas tiende a compensar económicamente a los alumnos que atraviesan por dificultades familiares y de carencia social.

Debilidades

- La creación de la Consultora de Belgrano como S.A para obtener contratos de empresas no dio hasta ahora los frutos previstos y esta sociedad se encuentra prácticamente sin desarrollo.

Integración e interconexión de la institución universitaria. Convenios con universidades extranjeras

Fortalezas

- La organización presenta cohesión institucional evidenciada en un fuerte sentido de pertenencia por parte de los integrantes de la comunidad académica.
- La Presidencia actúa desde un liderazgo estratégico y con acciones que dan un fuerte sentido de cohesión interna a la organización y una fuerte impronta de innovación.

- Los recursos informáticos tienen un alto nivel de desarrollo para contener los procesos de gestión integral.
- El personal no docente participa activamente en el desarrollo institucional.
- El Portal de la Universidad es un importante vehículo de difusión interna de las actividades, lo mismo que un potencial instrumento para la cohesión de la comunidad universitaria.
- La política de convenios con universidades y centros académicos internacionales es consistente en términos de movilidad de estudiantes, profesores y acreditación de carreras.
- La Universidad participa en Redes y Programas Internacionales que tienen un fuerte impacto en la calidad de sus funciones.

Debilidades

- Existen distorsiones respecto de los espacios de gestión y su concordancia con los organigramas institucionales.
- No hay instancias de articulación transversal entre las unidades académicas en programas de docencia, investigación y extensión.
- La gestión, circulación de datos e información, presenta una notoria desarticulación entre los efectores de esa actividad.
- Se advierte un cierto grado de distanciamiento entre los titulares de las vicepresidencias y los miembros de las comunidades académicas, no así respecto de la Presidencia.

Infraestructura, equipamiento y biblioteca

Fortalezas

- La UB desde su inicio ha realizado un importante plan de inversiones en materia de infraestructura respondiendo a las necesidades de las nuevas ofertas académicas.
- La infraestructura edilicia de la UB cuenta con apropiadas aulas para las actividades de docencia y prácticas.
- El mantenimiento y la seguridad de los edificios son altamente satisfactorias.
- En el plan de desarrollo de la institución se contempla un plan de obras de infraestructura que aumentará el espacio físico y el equipamiento de la Universidad.
- Las actividades de extensión, promoción cultura y difusión en general cuentan con instalaciones y equipamiento destinado para ese fin.

- El soporte informático desarrolla gradualmente módulos de gestión para el conjunto de la institución.
- La Biblioteca central posee un sistema informático y equipamiento adecuado y un espacio satisfactorio para las necesidades de alumnos y profesores.
- La asignación de recursos presupuestarios para la compra de bibliografía es suficiente y con arreglo a criterios racionales.
- La cantidad de volúmenes y títulos de revistas es satisfactoria y se compensa mediante convenios de intercambio con universidades nacionales.
- Hay una importante participación de la Universidad en redes de bibliotecas de universidades privadas.
- Resulta significativa los desarrollos de la biblioteca digital, las suscripciones de acceso on - line vía Internet a base datos especializadas que contienen una cantidad relevante de títulos.
- Es notable el acceso de más de 1000 páginas de Internet que categorizadas según áreas temáticas pueden ser consultadas a través del Portal de la UB.
- El Centro de Comunicaciones cuenta con Hardware de punta que permite desarrollar una amplia gama de herramientas informáticas y de comunicaciones.
- Las áreas de programación del centro de cómputos han desarrollado software de última generación para el área de servicios, el manejo de la red y el Portal de la UB.
- Resultan relevante los servicios a terceros por parte del centro de cómputos.

Debilidades

- El equipamiento de los laboratorios de docencia en las facultades de reciente creación, como son las de Salud, Ciencias Exactas y Naturales es aún insuficiente ya que no cuentan con instrumental de práctica cotidiana.
- En el área de la Biblioteca el espacio de depósitos de libros es muy escaso.
- La mayor parte de la bibliografía son libros de texto y hay una notoria falencia de bibliografía destinada a la investigación.
- El equipamiento en la Facultad de Ingeniería y Tecnología Informática presenta carencias en equipos de mayor envergadura, no obstante, los convenios de utilización conjunta que se han firmado con otras instituciones.

CUARTA PARTE

Recomendaciones y sugerencias de acción

El proceso de evaluación fue participativo, lo que se manifestó en las contribuciones que sus diversos actores realizaron, especialmente a través del Informe de Autoevaluación y Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, y las entrevistas efectuadas a los miembros de la comunidad universitaria. Este proceso de participación tiene un valor considerable en sí mismo y, el haberlo propiciado es el primer resultado positivo de este trabajo. El ejercicio prospectivo que la institución debe proponerse presupone una visión de futuro con un alto grado de creatividad y una rigurosa contextualización de la misma. Integrar estrategias y diseñar programas y proyectos viables que permitan alcanzar la visión de futuro deseada en un horizonte de largo aliento implica unir la imaginación creadora y la voluntad para la acción.

En este sentido, se formularán sugerencias orientadoras que puedan ser tomadas como un marco de referencia para elaboración de los programas alrededor de los cuales la Universidad consolide su misión y visión institucional.

Estas recomendaciones buscan provocar la reflexión y el debate, promover estrategias que privilegien la colaboración y el establecimiento de redes para el trabajo académico al interior de la Universidad para fortalecer su impacto en la comunidad nacional, regional e internacional.

Autoevaluación

La UB emprendió un importante desafío con el ejercicio de autoevaluación de la institución, ello significó el desarrollo de una mirada crítica de los diferentes procesos y la exposición de sus fortalezas. Es aconsejable que la Universidad no desaproveche esta instancia tan importante de esfuerzos conjuntos de los actores de la comunidad universitaria y potencie esta actividad con el objetivo de asegurar la calidad y la pertinencia de su oferta educativa.

Es recomendable que prácticas como la señalada se conviertan en un método cotidiano para supervisar el desarrollo de los objetivos educativos y la eficiencia de la institución a través de acciones coordinadas en torno a la implementación del Plan de Desarrollo Estratégico.

Los programas contenidos en el Plan de Desarrollo Estratégico deben ser objeto de seguimiento por parte de la Universidad, y a este respecto deben ser liderados por el Presidente, pero también tendrán que abarcar la totalidad de los órganos que forman parte de la UB.

La devolución de los resultados de la autoevaluación y evaluación externa debe ser participada a todos los estamentos de la comunidad universitaria para obtener el compromiso activo de docentes, estudiantes y gestores en el cumplimiento de la visión de la UB.

Gobierno y Gestión

Sería recomendable la actualización del organigrama teniendo en cuenta el estado actual de los órganos de gestión. Asimismo la institución debería considerar las posibles contradicciones futuras vinculadas con la organización de las vicerrectorías y los cuadros académicos intermedios, en particular en las áreas de investigación y posgrado.

Oferta académica

En cuanto a la oferta académica debería revisarse algunas inconsistencias vinculadas con la misma que se presentan a lo largo del informe. Es importante que la institución revea el perfil asignado a la Facultad de Lenguas, la oferta académica que presenta la Facultad de Ciencias Agrarias y la articulación de las licenciaturas vinculadas a la problemática de la comunicación social.

Un fortalecimiento de estructuras horizontales de tipo "departamentos", junto a las estructuras verticales existentes, representa un desafío institucional, que podría adoptar la UB, de manera satisfactoria dado su capacidad organizacional contando con el apoyo estratégico de la conducción de la Universidad.

Asimismo la institución podría considerar la posibilidad de desarrollar ofertas de segundo ciclo para estudiantes con título terciario como en el caso del área de periodismo, producción y dirección de radio y televisión.

Docencia de grado

Es necesario atender particularmente la formación y capacitación del profesorado de la docencia de grado como eje central del mejoramiento de la calidad. A la posesión de grados

académicos superiores (Maestrías y preferentemente Doctorado) para garantizar el desarrollo de los programas académicos se debe sumar la formación integral articulando la docencia, la investigación y la formación pedagógica. Para el logro de este objetivo es aconsejable la creación de un Programa Académico de Especialización en Docencia Universitaria que supere la idea de que el saber disciplinar o la experiencia profesional es la base del ejercicio docente.

Aparece como una amenaza la baja proporción de docentes con dedicación completa, para una universidad que se ha propuesto dar un significativo impulso a la investigación y lograr un mayor desarrollo en el ámbito académico de esta función. Esto requerirá la revisión del régimen de contratación docente remunerado por hora cátedra.

Alumnos

Si bien existe una selección implícita por la procedencia socioeconómica de los alumnos y la portación de un adecuado capital cultural previo, igualmente resulta necesario promover estrategias articuladas para el conjunto de la institución que desarrollen la capacidad para la apropiación de saberes en el nivel superior universitario.

Las distintas instancias de apoyo a la formación del estudiantado se visualizan de manera fragmentada, lo que haría suponer que un dispositivo integrado a partir de un modelo general coadyuvaría para mitigar entre otras debilidades, la alta tasa de desgranamiento en los primeros años de las carreras. Este modelo debería tener como finalidad el seguimiento de los procesos que desarrollan los alumnos en las instituciones educativas, es decir, sus trayectos de formación. Además, otras de sus características, debería ser la articulación con distintas dimensiones institucionales, cruzando instancias organizacionales y curriculares. De esta manera, las tutorías no sólo promoverían el aprendizaje, orientando la formación profesional, sino que además de un seguimiento personalizado de los alumnos estos superarían los obstáculos de otra naturaleza que se les presentan. Para la institución un Programa de Tutorías articulado, en especial en lo que respecta a sus propuestas curriculares, puede transformarse en canal de comunicación, en instancias de fortalecimiento para el desarrollo de los proyectos, identificación de dificultades e incorporación de modificaciones a partir de respuestas encontradas por tutores y estudiantes.

Sería oportuno que la Universidad estableciera políticas tendientes a incrementar el porcentaje de egresados por cohortes. Con respecto a la evolución de la matrícula su disminución se presenta como una amenaza.

La Universidad debería plantearse la organización de un programa de retención y permanencia de los egresados a partir de actividades específicas fortaleciendo el compromiso con la institución más allá del que ya existe.

Planes de estudio, régimen de enseñanza y evaluación

Con respecto a la reforma de los Planes de estudio resulta prioritario revisar el proceso de implementación y corregir distorsiones que surgen como consecuencia de percepciones diversas sobre los alcances de la misma. La Vicepresidencia de Docencia e Investigación a través del área de Diseño Curricular debería establecer lineamientos más taxativos referidos a cuestiones metodológicas tales como la elaboración de la tesina, trabajo final o tesis.

Se debería tender hacia una mayor flexibilidad entre Unidades Académicas y al interior de las mismas intentando una mayor articulación entre áreas y promoviendo la constitución más orgánica de las mismas a partir del agrupamiento por materias afines.

Resulta loable el esfuerzo de algunas unidades académicas, como la Facultad de Derecho, de definir una concepción integral de la carrera de grado, basada en un análisis comparativo con el enfoque que utilizan otras facultades de la disciplina (del país o del extranjero) y en la elaboración de una matriz propia, que alimenta el plan de estudios y al régimen de enseñanza de la disciplina, concepción que debería extenderse, en la medida de lo posible, a todas las unidades académicas.

Con respecto al diseño curricular del grado debería tender a que los estudiantes, régimen de tutoría mediante, pudieran elaborar con mayor flexibilidad su itinerario curricular, permitiéndoles cambios en algunos de los tramos de su formación. Desde esta perspectiva, se recomienda adoptar el sistema de créditos, que miden carga de aprendizaje más que horas de clase. La cantidad de trabajo que requiere cada curso debería medirse en términos de clases, trabajos prácticos, seminarios y exámenes u otros métodos de evaluación. De este modo se facilita el reconocimiento académico entre instituciones tanto a nivel nacional como internacional.

Con respecto a la duración real de las carreras se ha informado que las mismas superan a las estipuladas con anterioridad a la reforma de 1996. Por lo tanto, se sugiere que los lineamientos a los que se hizo referencia en párrafos anteriores contengan acciones tendientes a que los docentes comprendan los propósitos del acortamiento de las carreras y eviten interpretarlos como un esfuerzo para comprimir contenidos en los programas de los cursos. El Programa Académico de Especialización en Docencia Universitaria sería un instrumento adecuado para el logro de este fin.

En virtud de lo expuesto se recomienda además, revisar los criterios de articulación entre carreras cortas y los ciclos superiores de las carreras de grado. Aquí también sería oportuno que la Universidad en el marco de una integración con el sistema de educación superior se planteara una política similar de articulación con la educación superior no universitaria. De esta manera, daría respuestas a la necesidad de ir prefigurando un sistema integrado de educación superior.

Educación no presencial

Con respecto a la enseñanza no presencial se recomienda incorporar su oferta académica dentro de un concepto amplio de educación permanente lo que potenciaría su visibilidad en el mundo académico ante los escasos programas que cuentan con los desarrollos de hardware y software que posee la UB.

La amplitud del universo de usuarios garantizaría la incorporación de un público que requiere formación y actualización permanente en el mundo de la producción y el trabajo. No es ajeno a este universo el conjunto de los agentes del Sistema Educativo Argentino que demandan actualmente reconversión, formación y actualización en el marco de la transformación de las bases académicas que plantea la Ley Federal de Educación 25.195.

Al interior de la institución la Facultad de Educación a Distancia debería definir programas asociados a actividades de enseñanza, formación y gestión que permitan optimizar el uso de los recursos técnicos que cuentan las demás facultades.

La combinación de modalidades ampliaría capacidades para el autoestudio en los alumnos y mejoraría la cobertura, la calidad y la eficiencia de los procesos así como también reduciría

el costo por alumno en el desarrollo de los programas académicos presenciales. Asimismo, se tendría que redefinir el rol docente, asumiendo otro tipo de competencias y habilidades para esta modalidad.

De la misma manera que se plantea incorporar la educación no presencial al grado, es aconsejable que bajo las mismas condiciones se generalice a la educación de posgrado.

Docencia de posgrado

La enseñanza de posgrado ha evolucionado atendiendo fundamentalmente a satisfacer las necesidades y expectativas de las grandes empresas. Parecería oportuno considerar, por una parte, la inserción de la investigación de alto nivel en ese ámbito que asegure la acreditación de los posgrados académicos y, por otra, organizar una oferta que esté dirigida a un público aun no abordado: el de las PyMEs. Este amplio sector puede constituirse en un mercado más que interesante para la Universidad y servir de puente para celebrar acuerdos con organismos públicos o privados, nacionales o extranjeros.

La UB podría iniciar una reflexión sobre una posible reagrupación de los programas de posgrado formales (Maestrías y Doctorados) de las Facultades en unidades institucionales más fuertes de tipo Escuelas (o Facultades) de posgrado con el propósito de: a) promover la visibilidad y el reconocimiento académico e internacional de los programas de posgrado de la UB; b) hacer hincapié en el enfoque pluridisciplinario, cada vez más indispensable, especialmente en las ciencias sociales; c) facilitar las relaciones entre el posgrado y la investigación; d) potenciar el uso de recursos telemáticos existentes que permita optimizar los procesos de enseñanza de posgrado.

Investigación y Publicaciones

Se observa que surgen dificultades para tener definida una política de investigación, y lograr la integración de las actividades de investigación con la docencia de grado y de posgrado. Para lograr este objetivo, se sugiere que el Departamento de Docencia e Investigación y las diferentes Unidades Académicas se articulen para que esta actividad se fortalezca. La UB no es visualizada como una Universidad con suficiente presencia en investigación, si bien ha hecho y hace una importante inversión en dichas actividades.

Es importante que la Universidad potencie la estrategia de desarrollo de la Editorial Belgrano, tanto para consolidar los resultados de las investigaciones como de los otros productos de las Unidades Académicas o de las diferentes cátedras.

Resulta necesario poner en marcha grupos de investigación de buen nivel en la Universidad. En este sentido se debe incentivar la dedicación completa con carga de investigación para lo que un mecanismo posible es que la Universidad otorgue un premio monetario a los investigadores que obtengan recursos para investigación en concursos abiertos, nacionales o internacionales. Este premio monetario puede estar vinculado a los "overheads" que usualmente se reconocen en estos casos.

En esta línea, la búsqueda de financiamiento externo para el desarrollo de la investigación debiera ser uno de los objetivos de la Universidad. Si bien ya lo viene realizando, es interesante fijarse una política de mayor asociación entre las propias áreas de la UB y con otros grupos de investigación de Universidades Privadas y Públicas, aumentando así la capacidad competitiva de los grupos de investigación.

En términos de lo señalado anteriormente, es también necesario buscar formas de favorecer la dedicación exclusiva a través de convenios con otras universidades nacionales y extranjeras de modo de aprovechar capacidades instaladas en otros sitios para formar futuros cuadros de investigación de la Universidad. Se sugiere desplegar acciones para incrementar la producción científica del claustro académico y consolidar las principales líneas de investigación de la UB en las cuales se aspira a tener protagonismo.

En cuanto al proyecto de acuerdo con el CONICET, podría considerarse el desarrollo de una acción activa con investigadores senior del CONICET que tienen como lugar de trabajo organismos estatales, ofreciéndoles el 20% de complemento salarial, en concepto de honorarios en función de performance de investigación a partir de publicaciones en revistas internacionales con referato o transferencia de tecnología a través de la prestación de servicios de consultoría, ingeniería e investigación contratada al sector privado.

Extensión

Se han observado numerosas y variadas acciones de extensión que ponen de manifiesto una dimensión solidaria de la institución y una vocación sostenida y permanente en la difusión y promoción cultural. Lo mismo se puede apuntar en el área del deporte que posee una buena

inserción en la comunidad estudiantil promoviendo el intercambio y la interacción de la vida universitaria.

Sin embargo, se recomienda mejorar la planificación de mediano y largo plazo en el uso de los recursos destinados a esta área que logre una mayor eficiencia e impacto de las acciones. Es asimismo aconsejable, que en el marco de la planificación institucional, se avance en la definición de una visión estratégica sobre contexto regional que sustente el abordaje de la extensión universitaria.

Con referencia al Bienestar Estudiantil, se observa que la UB responde eficazmente al análisis de las dificultades socioeconómicas y de otra naturaleza que obstaculizan los trayectos de formación de los alumnos.

Integración e interconexión

Si bien UB presenta una normativa institucional adecuada que explicita la misión y la función de sus órganos de gobierno, la misma no es suficiente en términos de resultados de gestión. Su actual estructura orgánica presenta un tipo de organización tradicional. El organigrama debería dar cuenta, en función de los objetivos del Plan de Desarrollo Estratégico de un tipo de organización más abierta. El mejoramiento integral de los procesos de gestión y administración requiere de una mejora en los sistemas y procedimientos administrativos, procesos de reingeniería y uso de tecnología. En este último punto la Universidad se encuentra ante el desafío de optimizar y potenciar los recursos de tecnología de última generación que posee. El tránsito de una gestión tradicional a otra innovadora implica profundos cambios en lo que se refiere al rol que deben jugar quienes ocupan hoy cargos directivos, particularmente, en las vicepresidencias y en los Decanatos.

Por otra parte, como se ha señalado, el papel de los cuerpos colegiados aparece difuso. Sería recomendable que los mismos tengan reglas de funcionamiento que permitan una operación efectiva y acorde con la naturaleza de la UB.

Se recomienda, asimismo, el diseño de sistemas de información confiables y objetivos para dar soporte al planeamiento, la evaluación y toma de decisiones, y que brinde acceso ágil al usuario interno y externo sobre los datos que requiera.

Con respecto a la vinculación externa de la Universidad se recomienda continuar y profundizar su política de alianzas estratégicas con otras universidades, tanto públicas como privadas, e incrementar las formas de cooperación a través de redes universitarias nacionales e internacionales. También resulta fundamental ampliar las bases de acuerdo con las empresas, los organismos gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil en general. En este punto es necesario resaltar que las redes de cooperación se ven fortalecidas por las actuales tecnologías de la información y la comunicación.

Infraestructura

La UB tiene un adecuado desarrollo de infraestructura, se aconseja que se mantengan las condiciones de habitabilidad, seguridad y mantenimiento.

Parece conveniente que la Universidad cumpla con los proyectos de inversión en infraestructura proyectados para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo Estratégico.

Biblioteca

El desarrollo de la Biblioteca Central es adecuado para la actual etapa. No obstante, si la Universidad se proyecta como una institución de investigación deberá contar con los recursos adecuados para tal fin. Se recomienda incrementar el volumen de bibliografía actualizada a la oferta académica tanto de grado como de posgrado.

A modo de conclusión

La UB ha abordado de manera sistemática los desafíos de la Educación Superior y ha manifestado la necesidad de revisar y transformar sus prácticas cotidianas. Ha llevado adelante reformas educativas, que como señalamos anteriormente, tienden a superar inercias y tradiciones propias del sistema universitario argentino.

El Plan Estratégico plantea una visión y un marco de acción prioritario que en el mediano y largo plazo fortalecerá las misiones de la Universidad en la medida en que las tareas sustantivas de formación de profesionales e investigadores de generación y transferencia del conocimiento y de extensión se realicen en condiciones de calidad, pertinencia y cobertura equiparables con los indicadores internacionales.

El proceso de elaboración de este documento constituye la síntesis del esfuerzo de reflexión del Comité de Pares Evaluadores, miembros de la CONEAU y su equipo técnico. Es el resultado de los análisis realizados sobre la información recogida y aportada por la UB, a través de sus autoridades y miembros de la comunidad académica.

Lo enunciado precedentemente no intenta ser prescriptivo sino que se plantea como un aporte a los retos que enfrenta la UB y a los que tendrá que enfrentar para abordar las principales tendencias observables en el desarrollo de la educación superior. La magnitud de estos desafíos abrirá nuevas oportunidades para su desarrollo y consolidación y para la contribución en el plano más amplio de lo social y lo cultural.