

Departamento Europa e Internacional

DOCUMENTOS DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

Argentina

Junio 2023

Rapport publié le 07/07/2023

SUMARIO

Informe de evaluación	páginas 1 à 37
Observaciones de la institución	páginas 38 à 45
Decisión de acreditación	páginas 46 à 52



Departamento Europa e Internacional

INFORME DE EVALUACIÓN

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

Argentina

Septiembre 2022

La Universidad Abierta Interamericana ha pedido al Hcéres que procediera a su evaluación institucional. La Guía de evaluación es el Marco de referencia para la evaluación externa de instituciones de educación superior extranjeras, adoptado por el Consejo del HCÉRES el 9 de mayo de 2022.

Por el comité de expertos¹ :

Pr Jorge Boczkowski, Presidente del comité

Por el Hcéres² :

Thierry Coulhon, Presidente

Según el decreto n°2021-1536 del 29 de noviembre de 2021 :

¹ Los informes de evaluación "están firmados por el presidente del comité". (Artículo 13)

² El presidente del HCÉRES "contrafirma los informes de evaluación establecidos por los comités de expertos". (Artículo 8, apartado 8)

ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN SU CONTEXTO REGIONAL Y NACIONAL.....	6
Contexto regional y nacional	6
Educación superior en el país	6
Historia de la institución	6
Características de la institución / Datos clave.....	6
Posicionamiento, estrategia y desafíos	7
II. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	8
1- Presentación del proceso de autoevaluación institucional	8
2- Composición del Comité de Expertos	8
3 - Programa de visitas <i>in situ</i>	9
III. INFORME DE EVALUACIÓN	10
DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA	10
Factor 1: La misión y visión institucional y su posicionamiento estratégico.....	10
Factor 2: La organización interna y la puesta en marcha del plan estratégico.....	11
Factor 3: Identidad y comunicación de la institución	12
DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN y DOCENCIA	14
Factor 1: Política de investigación	14
Factor 2: Política de formación.....	16
Factor 3: Vinculación entre la investigación y la docencia	17
Factor 4: Vinculación entre la Universidad y la sociedad.....	18
DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE	20
Factor 1: El recorrido de los estudiantes, desde la orientación hasta la inserción profesional.....	20
Factor 2: Recursos para el aprendizaje	21
Factor 3: Ambiente de aprendizaje	22
DOMINIO 4: RELACIONES EXTERIORES E INTERNACIONALES	24
Factor 1: Políticas de alianzas	24
Factor 2: Relaciones internacionales.....	25
DOMINIO 5: DIRECCIÓN	27
Factor 1: Las finanzas de la institución.....	27
Factor 2: Los recursos humanos de la institución	28
Factor 3: Sistema de información	29
Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución	30
DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA	32
Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo.....	32
Factor 2: Ética y Deontología.....	32
IV. CONCLUSIÓN	35
FORTALEZAS	35
DEBILIDADES.....	36
RECOMENDACIONES	36
PASOS PARA EL FUTURO.....	37
V. OBSERVACIONES DE LA INSTITUCIÓN.....	38
SIGLOS Y ACRONYMOS.....	45

I. PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EN SU CONTEXTO REGIONAL Y NACIONAL

Contexto regional y nacional

La República Argentina, con una superficie de 2 780 400 km², es el país hispanohablante más extenso del mundo, el segundo más grande de América Latina y octavo en el mundo, si se considera sólo la superficie continental sujeta a soberanía efectiva. Argentina está organizada como un Estado federal descentralizado, integrado desde 1994 por veintitrés Provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), esta última designada como capital federal del país. El país es miembro de Mercosur (Mercado Común del Sur, del que fue fundador en 1991), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC) y la Organización de Estados Americanos (OEA).

La economía argentina es una de las principales de América Latina, con un producto interior bruto (PIB) que ocupaba el 27º lugar en el mundo en 2019, y un PIB per cápita que ocupaba el 73º puesto según el Banco Mundial en 2019. Debido a su importancia geopolítica y económica, es uno de los tres Estados soberanos latinoamericanos que forman parte del Grupo de los Veinte (G20) y miembro del grupo de Nuevos Países Industrializados (NPI).

Cabe señalar que la situación económica de Argentina ha experimentado periodos de gran inestabilidad, con reiterados y largos episodios de inflación.

Educación superior en el país

La política de educación superior e investigación la define el Estado a través de dos ministerios: el Ministerio de Educación, que abarca toda la enseñanza hasta el nivel de doctorado, y el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, así como las propias universidades, que gozan de un alto grado de autonomía. Cabe destacar que la universidad basa su organización, estrategia y actuación en tres pilares fundamentales: la docencia, la investigación y la extensión universitaria (interacción de la universidad con el entorno social y productivo). En el año 2020, según el informe de la Secretaría de Políticas Universitarias había 61 universidades públicas y 63 privadas (se incluyen los institutos universitarios).

En Argentina, los centros públicos de educación superior son gratuitos. El Estado financia íntegramente las universidades públicas y parte de las privadas, que complementan sus recursos con las matrículas de los estudiantes. El gasto público en educación fue del 5,5 % del PIB en 2017, frente al 6,7 % del PIB en Francia en 2018. En 2017, el gasto en investigación en Argentina representó el 0,55 % del PIB (frente al 0,63% de 2016).

En materia de investigación, cabe destacar que Argentina es el país latinoamericano con mayor número de Premios Nobel científicos: cinco Premios Nobel en total, tres de ellos científicos. Su capacidad tecnológica y científica le ha permitido diseñar, producir y exportar satélites, construir reactores nucleares y ser un importante productor de software.

Historia de la institución

La Universidad Abierta Interamericana (UAI) es una universidad privada que se fundó en 1995 e inició su actividad académica en 1996. La Universidad se ha presentado a dos procesos de evaluación institucional ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). El primero de ellos se desarrolló en el periodo 2001-2003 y culminó con la autorización definitiva de la UAI, mientras que el segundo se llevó a cabo en el periodo 2009-2018 y permitió sentar las bases para la redacción del Plan Estratégico 2020-2025. Asimismo, la UAI se presentó en 2019 a la evaluación de la función I+D+I ante la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCYT).

El estatuto de la UAI fue aprobado por la Resolución Ministerial n° 251/96, habiéndose modificado en varias ocasiones, la última en 2018 mediante Resolución n.º 5260/18 del Consejo Superior.

Características de la institución / Datos clave

El gobierno y dirección de la Universidad son ejercidos por dos órganos: el Consejo de Administración de la Fundación Iberoamericana de Estudios Superiores (FIES) y el Consejo Superior de la Universidad.

La institución está organizada en cinco áreas principales: área académica, área de gestión y evaluación, área de extensión universitaria, área administrativa y área de investigación. Cada área está dirigida por un vicerrector y se compone de unidades operativas. Las unidades operativas de las 4 Vicerrectorías son las secretarías (previstas en el Estatuto) las que a su vez organizan sus actividades a través de departamentos.

La UAI distribuye geográficamente sus servicios en sedes y localizaciones en ciudades (Buenos Aires y Rosario) y municipios donde ha consolidado alianzas estratégicas con organismos públicos y privados.

En 2021, la universidad ofrecía 92 titulaciones, de las cuales 83 acogen estudiantes (26 300 en 2021): 13 de pregrado, 48 de grado y 22 de posgrado. La oferta de investigación se articula en gran medida con la actividad de los cinco Centros de Altos Estudios (CAES) de la Universidad, cuyos respectivos temas de investigación son: Salud y Humanidades, Informática, Educación, Ciencias Sociales y Arquitectura y Urbanismo.

Posicionamiento, estrategia y desafíos

La UAI aspira a ser reconocida como una «institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, transformadora de realidades que contribuyan al desarrollo sostenible» (Documento de autoevaluación – DAE p. 1). Se trata de un posicionamiento original en el contexto de las universidades argentinas. Cabe destacar que la Universidad ocupa un lugar destacado entre estas instituciones, como lo demuestra el hecho de que la presidencia del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) la ostenta el rector de la UAI desde 2018.

Por otro lado, cabe señalar que, tras las dos etapas iniciales de crecimiento y consolidación con una gestión centralizada, la UAI se encuentra actualmente en un proceso de descentralización hacia un modelo de gobierno y gestión más ágil e innovador, con mayor horizontalidad y creciente autonomía. Este es un reto importante para la universidad.

II. PROCESO DE EVALUACIÓN

1- PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

La UAI creó una Comisión de Autoevaluación compuesta por una Comisión Directiva y una Comisión Técnica. La Comisión Directiva fue designada como la responsable de la toma de decisiones sobre los aspectos relacionados con el proceso de acreditación y está compuesta por el Rector, los Vicerrectores y los Decanos de las Facultades. La Comisión Técnica tuvo a su cargo la recopilación, el procesamiento y la sistematización de la información requerida para el proceso de evaluación; está compuesta por la Secretaria de Posgrado, la Directora del Departamento de Apoyo al Sistema de Calidad Educativa y la Secretaria de Investigación de la UAI.

En la primera fase del proceso de autoevaluación, la Comisión Técnica elaboró una plantilla basada en las líneas directrices y factores previstos en los apartados del sistema de evaluación del Hcéres. Estos se debatieron en la Comisión de Autoevaluación, lo que dio lugar a determinar cinco temas estudiados en profundidad: los graduados, la internacionalización, el apoyo de la docencia a la investigación, la comunicación institucional y los principios éticos de la institución. Para cada uno de ellos se formó una Comisión de Análisis de Temas (CAT), compuesta por un coordinador y miembros de la UAI seleccionados según sus conocimientos sobre el tema.

La Comisión Técnica elaboró un documento titulado "Orientaciones para el trabajo de cada CAT", en el que se describen los problemas identificados por dominios, las aportaciones a su análisis por parte de la Comisión de Autoevaluación Institucional y las estrategias generales que debe seguir la CAT para abordar cada tema.

Durante el año 2020, las CAT recabaron información relevante para efectuar un diagnóstico exhaustivo sobre cada tema, a partir del cual se diseñaron estrategias de mejoramiento y/o consolidación de los temas evaluados. Los diagnósticos y estrategias de mejoramiento propuestos por las CAT se debatieron en reuniones con la Comisión de Autoevaluación.

También se realizaron encuestas anónimas sobre los distintos factores relacionados con cada área, para autoridades, personal de apoyo y técnico, graduados y docentes. Los resultados se integraron en el documento final de autoevaluación y en el análisis DAFO.

2- COMPOSICIÓN DEL COMITÉ DE EXPERTOS

El Comité está presidido por el **Profesor Jorge Boczkowski**, Profesor de Neumología, Universidad Paris-Est Créteil (UPEC), Francia y Director del Instituto Mondor de Investigación Biomédica (Unidad 955, Inserm y UPEC).

El Comité está compuesto por los siguientes expertos:

Como expertos académicos :

- **Profesor Jean Paul Markus**, Catedrático de Universidad en derecho público, Universidad de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,
- **Profesor Marie Anaut**, Catedrática de Universidad en psicología clínica y ciencias de la educación, Universidad Lyon 2,
- **Profesor Alfredo Gardel**, Catedrático de Universidad en electrónica, Universidad de Alcalá, España.

Como experta administrativa :

- **Odile Jankowiak-Grafton**, Directora universitaria de administración y finanzas, Instituto nacional politécnico de Tolosa.

Como experta estudiante :

- **Emma Gioia**, Master en Investigación en Historia Contemporánea, Sciences Po Paris. Doctorando en ciencias sociales Universidad de Grenoble Alpes y Universidad Aix-Marseille.

El Hcéres está representado por **Antoine Devoucoux Du Buysson**, responsable de proyectos del Departamento de Europa e Internacional.

3 - PROGRAMA DE VISITAS *IN SITU*

La visita tuvo lugar en la sede principal de la UAI, en Buenos Aires del 8 al 10 de junio del 2022. Durante esos tres días, se desarrollaron más de cuarenta entrevistas entre representantes de la UAI y el comité de evaluación.

Más de 160 personas representando cada categoría de personal de la UAI han tenido la oportunidad de ser entrevistadas. Paneles de estudiantes, profesores, decanos, representantes de los servicios administrativos, socios internacionales, egresados, representantes de la sede Rosario han podido participar.

La visita empezó con una primera entrevista entre el comité y el Rector y su equipo de dirección. Se concluyó igualmente por una última entrevista entre el comité y el Rector.

Los miembros del comité también tuvieron la oportunidad de visitar la sede principal del Campus, diferentes centros de investigación y el hospital 4.0 que favorece un aprendizaje para los estudiantes de las carreras de ciencias de la salud.

III. INFORME DE EVALUACIÓN

DOMINIO 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

Factor 1: La misión y visión institucional y su posicionamiento estratégico

La **misión y la visión de la UAI están claramente definidas**, con una **fuerte orientación humanística**, focalizada en **dar respuesta a las necesidades de la sociedad**. Esta visión es **compartida** por los miembros de la Universidad. La Universidad goza de **una excelente inserción en el ecosistema de universidades privadas nacionales**, pero tiene margen de mejoramiento para alcanzar un nivel de calidad internacional. **La UAI aspira a ser una universidad de primer rango en educación inclusiva y de calidad**. Es necesario desarrollar y aplicar **una estrategia clara** para alcanzar este objetivo.

La misión de la universidad está claramente definida. Se trata de una «propuesta educativa inclusiva, de calidad y pertinente con las demandas del desarrollo sostenible, la democratización del conocimiento y los valores humanísticos, a través de un modelo educativo que promueva la formación de profesionales competentes para transformar realidades con responsabilidad social». (DAE, p. 4 y Plan Estratégico 2020-2025). Esta misión va acompañada de una visión claramente definida: «Ser reconocida como una institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, transformadora de realidades que contribuyan al desarrollo sostenible» (DAE, p. 4 y Plan Estratégico 2020-2025). Cabe señalar, no obstante, que la estrategia y las modalidades con las que la universidad pretende alcanzar estos objetivos (hitos o etapas, calendario, etc.) siguen sin estar claras.

La misión y la visión de la universidad se plasman actualmente en el Plan Estratégico 2020 - 2025, elaborado bajo la dirección del Rector, los Vicerrectores y los Decanos. Estas se validan en las sesiones del Consejo Superior. El plan incluye nueve objetivos institucionales. Existe una estrecha relación entre las secretarías y los departamentos y las Vicerectorías y las facultades, lo que ha propiciado el desarrollo y la adhesión al Plan Estratégico por parte de los miembros de la UAI.

La misión y la visión de la UAI se basan en un buen conocimiento del entorno nacional. La UAI ofrece una formación humanística, lo que constituye una particularidad en Argentina. Este enfoque humanista se refleja en los diferentes planes de estudio, y su público está formado por estudiantes de rentas bajas/medias. Para la UAI, la inserción laboral es una prioridad. Aunque la universidad está en contacto con el entorno social y detecta oportunidades de interacción, estas oportunidades no están sistematizadas.

A nivel nacional, la Universidad comunica sus valores institucionales y objetivos estratégicos en el contexto institucional argentino desde sus inicios, y ha sido evaluada en dos ocasiones por la CONEAU (2003 y 2018). Desde 2018 (reelecto en diciembre de 2021), el Rector de la UAI preside el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP), lo que demuestra la excelente inserción de la UAI en el contexto académico argentino.

Por contraste con este conocimiento del entorno nacional, el posicionamiento de la UAI en el contexto internacional parece menos desarrollado.

Las autoridades de la UAI han puesto en marcha diversos mecanismos para garantizar que la misión y la visión se difunden dentro de la institución (espacios de trabajo en la sede y en las facultades, uso de la web, mensajes del Rector). Durante las distintas entrevistas quedó claro que estos canales son realmente eficaces y que el personal entrevistado comparte plenamente la misión y la visión de la Universidad.

La Universidad pretende reforzar la coherencia entre los planes de estudio y las demandas del contexto social y profesional.

La institución evalúa su desempeño en relación con los objetivos estratégicos. Esta evaluación abarca algunos aspectos (por ejemplo, encuestas de satisfacción al personal sobre las políticas, acciones y logros de la institución, encuestas a los estudiantes), pero no parece estar sistematizada ni ser exhaustiva.

Puntos fuertes:

- La misión y la visión están claramente definidas y plasmadas en los focos prioritarios del modelo educativo de la UAI (Plan Estratégico 2020-2025).
- La UAI está muy bien integrada en el contexto académico nacional.

- La misión y la visión de la Universidad son compartidas por la facultad y el personal administrativo y de apoyo.

Puntos débiles:

- La estrategia y las modalidades con las que la universidad pretende alcanzar su objetivo (hitos o etapas, calendario, etc.) siguen sin estar claras.
- La institución tiene margen de mejoramiento para aprovechar las oportunidades que pueden brindar las relaciones internacionales.

Recomendaciones del Comité:

- La Universidad debe formalizar y planificar mejor la estrategia con la que espera «ser reconocida como una institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, transformadora de realidades que contribuyan al desarrollo sostenible».
- Desarrollar el posicionamiento de la UAI en el contexto internacional, aprovechando al máximo sus particularidades.
- Sistematizar la evaluación de los objetivos del plan estratégico.

Factor 2: La organización interna y la puesta en marcha del plan estratégico

El Consejo de Administración y el Consejo Superior, representantes del gobierno universitario tienen **funciones y responsabilidades definidos** que posibilitan la toma de decisiones y la eficacia de las acciones. La UAI tiene un **sistema de funcionamiento pragmático**, basado principalmente en **aprovechar las oportunidades**, lo que tiene ventajas a corto plazo, pero limitaciones estructurales a medio y largo plazo. La Universidad necesita **ampliar su sistema de funcionamiento** para incluir los **procesos de programación estratégica y la toma de decisiones** con el fin de apoyar la planificación y el desarrollo de los objetivos del Plan Estratégico 2020-2025.

La estructura y los actores del gobierno universitario han definido las funciones y responsabilidades que permiten la toma de decisiones y la eficacia de las acciones. Así, el gobierno y la gestión de la universidad recaen en dos órganos:

- El Consejo de Administración (CA) de la Fundación Iberoamericana de Estudios Superiores (FIES). Debe remitirse al Ministerio en caso de reforma del Estatuto. Evalúa, nombra –a propuesta del Consejo Superior– al Rector, a los Vicerrectores y a los Decanos, que tienen un mandato de tres años con posibilidad de reelección;
- El Consejo Superior (CS). Está integrado por el Rector, los Vicerrectores, los Decanos, un profesor de representante del equipo docente de cada Facultad, un representante del personal no docente y hasta cinco representantes del sector socioeconómico. Sus funciones son las siguientes:
 - orientar la estrategia;
 - crear o suprimir títulos, planes de estudio, requisitos de ingreso;
 - nombrar al personal académico;
 - aprobar los planes de formación del personal;
 - aprobar convenios y acuerdos;
 - informar anualmente al CA.

La Universidad está organizada en cinco áreas principales: académica, gestión y evaluación, extensión universitaria, administrativa e investigación. Cada una de estas áreas está dirigida por un vicerrector y se compone de unidades operativas. Las unidades operativas de las 4 Vicerrectorías son las secretarías (previstas en el Estatuto) las que a su vez organizan sus actividades a través de departamentos. Las vicerrectorías trabajan de forma coordinada. Esta estructura demuestra que los miembros de la dirección de la Universidad tienen funciones y responsabilidades definidas que posibilitan la toma de decisiones y la eficacia de las acciones. Las entrevistas pusieron de relieve el alto nivel de compromiso del personal que trabaja en estos órganos y en las funciones de apoyo de la institución.

En cuanto a la contribución de la comunidad académica (personal docente y de apoyo a la investigación y estudiantes) a los distintos órganos de gobierno y procesos de toma de decisiones, los profesores participan directamente a través de sus representantes en el Consejo Superior e indirectamente a través de las reuniones de personal. El personal de apoyo contribuye directamente a través del Consejo Superior, pero la representación se limita a un miembro. También participa indirectamente a través de las reuniones de personal. Por el contrario, los estudiantes no participan en los órganos de gobierno de la universidad.

Cabe señalar que la dirección de la UAI actúa de forma pragmática según se presentan las oportunidades, lo que tiene ventajas a corto plazo, pero limitaciones estructurales y programáticas a medio y largo plazo. En este

contexto, los procesos de toma de decisiones estratégicas no están muy presentes en el funcionamiento de la institución.

Se está implantando gradualmente un modelo de gobierno descentralizado, estratégico y emprendedor. Las entrevistas mostraron que el personal estaba comprometido con el proceso.

La organización de los campus y de las unidades de formación e investigación es coherente con los objetivos del plan estratégico de la institución. Esto se plasma, por ejemplo, en la importancia de las infraestructuras pedagógicas, el creciente uso de la virtualización y la enseñanza a distancia, y la construcción de facilidades edilicias para la investigación (por ejemplo, el Hospital 4.0 y la nueva sede del Centro de Virología Humana y Animal, CEVHAN, una estructura conjunta que depende de la UAI y del CONICET, el equivalente argentino del CNRS).

Puntos fuertes:

- El Estatuto establece claramente las competencias de los consejos.
- Las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno están definidas en el Estatuto
- Los profesores, y en menor medida el personal de apoyo, participan en el proceso de toma de decisiones.
- La Universidad está desarrollando un modelo de gobierno descentralizado, estratégico y emprendedor que cuenta con el apoyo del personal.
- La organización de los campus, de las unidades educativas y de la investigación es coherente con los objetivos del plan estratégico de la institución.

Puntos débiles:

- Los procesos de toma de decisiones estratégicas son limitados, y la UAI funciona principalmente de forma pragmática, según se presentan las oportunidades.
- Los estudiantes no participan en los órganos de gobierno de la Universidad.

Recomendaciones del Comité:

- La UAI debe pasar de un modelo de funcionamiento basado en aprovechar las oportunidades a otro que incorpore además procesos de planificación estratégica y toma de decisiones para apoyar los objetivos del Plan Estratégico 2020-2025.
- Implicar al personal de apoyo y a los estudiantes en los procesos de toma de decisiones sería un avance.
- El proyecto de descentralización administrativa debe ir acompañado de un refuerzo cualitativo y cuantitativo del personal de apoyo.

Factor 3: Identidad y comunicación de la institución

La UAI ha desarrollado una política estructurada de comunicación interna y externa, tras haber llevado a cabo una reflexión sobre su identidad y estrategia de marca. Utiliza los medios de comunicación adecuados. La comunicación interna es un aspecto esencial para fortalecer su cultura organizativa. La comunicación está explícitamente al servicio de la gestión estratégica de la UAI y favorece la implicación de la comunidad universitaria.

La UAI está desarrollando una política de comunicación interna y externa. Recientemente ha pasado de una secretaría centrada en la comunicación externa –pues la comunicación interna está relacionada con la Vicerrectoría de Gestión y Evaluación– a una comunicación más transversal.

Esta nueva organización es el resultado de un diagnóstico realizado por una consultora externa, con el objetivo de diseñar un plan de comunicación que incluyera una reflexión sobre la identidad de la UAI y su estrategia de marca.

La aparición de nuevas universidades privadas obliga a cada una de ellas a demostrar su reputación. Uno de los objetivos de la nueva política de comunicación es proporcionar a los estudiantes un sello visible, símbolo de calidad y de valores, que les ayude a incorporarse al mercado laboral. Se busca la coherencia entre los valores que se desarrollan a través del conocimiento y los valores que se transmiten a través de la comunicación. El valor de la inclusión ocupa un lugar central en la comunicación, por lo que la imagen de una universidad abierta está en consonancia con las preocupaciones actuales de la sociedad: igualdad de género y desarrollo sostenible.

La Secretaría de Comunicación integra la Vicerrectoría de Extensión que dispone de 40 empleados. La Secretaría de Comunicación dispone de 6 empleados. Su organización se caracteriza por la «descentralización, según las necesidades». En esta fase de implementación de la nueva organización y su

estrategia, el acento está puesto en la construcción de una marca, el apoyo a las facultades y la creación de modelos para una aculturación general de los valores. Por ejemplo, la secretaría trabaja directamente con las facultades y secretarías para identificar los mensajes, los momentos y los canales adecuados.

La comunicación se basa en cuatro pilares: la comunicación directa, la comunicación digital, el modelo educativo y, por último, la articulación entre los tres. La digitalización es un medio privilegiado de análisis y adaptación al público. Se complementa con correo electrónico segmentado por carreras o por tipo de

personal. Los estudiantes utilizan con frecuencia las redes sociales. Aunque la segmentación es importante, se hace hincapié en la coherencia de los mensajes y los valores.

La Universidad dedica gran esfuerzo a la comunicación interna. El departamento de comunicación participa en el desarrollo de algunos apartados del programa de formación para el personal y los estudiantes. El Comité pudo comprobar la eficacia de esta comunicación a través de entrevistas: coherencia del discurso, fuerte identidad, conocimiento y apoyo a la estrategia de la institución por parte de la comunidad universitaria son algunos de los resultados.

El departamento de comunicación también trabaja para potenciar que los mensajes sean efectivos. Garantiza la presencia de la UAI en todas las sedes y acontecimientos importantes organizando conferencias y exposiciones sobre temas científicos clave. Para mejorar la calidad, el departamento de comunicación apoya a los científicos con formación especializada. (Véase Dominio 2, Factor 4).

Puntos fuertes:

- Una comunicación interna formal e informal que crea una identidad fuerte.
- Un conocimiento de los aspectos clave de la Misión y Visión de la UAI y un firme compromiso.
- Un personal muy comprometido en este ámbito.

Puntos débiles:

- Mayor comunicación de determinados objetivos del plan estratégico, como la diversificación de los recursos y el desarrollo de la investigación, por ejemplo.
- La integración de temas aún poco tratados en su comunicación interna (lucha contra la violencia de género y sexual, etc.).

Recomendaciones del Comité:

- Seguir reforzando la política de comunicación de la UAI integrando todos los objetivos del plan estratégico.
- Aprovechar la eficacia de la comunicación interna para integrar los nuevos retos sociales.

DOMINIO 2: INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

Factor 1: Política de investigación

La UAI promueve la investigación a través de una actividad científica basada en las oportunidades. Esto demuestra una **gran agilidad institucional** que sin duda ha contribuido a **algunos de los éxitos**. Mejorar la visibilidad adecuada de la investigación de la UAI no obvia, sin embargo, la necesidad de definir **temas o líneas de investigación específicos** que sirvan de "buques insignia" para los centros y facultades de posgrado, mejorando así su visibilidad y el número de doctorandos. Esto iría de la mano del **desarrollo de una política de investigación** de calidad.
En definitiva, existe una actividad de investigación importante y variada, pero no una política de investigación basada en líneas o temas.

Desde 2015, la UAI ha iniciado el apoyo técnico y profesional a las actividades de investigación, estableciendo una Vicerrectoría de Investigación y dos Secretarías Estratégicas (Investigación y Transferencia). Este dispositivo institucional ha elaborado el «Plan Estratégico 2020-2025» del área de investigación que la UAI se compromete a ejecutar. Este ambicioso plan pretende estar en consonancia con la realidad económica y social del país, preservando al mismo tiempo la libertad académica del profesorado. La UAI promueve la investigación aplicada.

Las actividades de investigación se organizan en 5 centros de altos estudios, un centro de doble dependencia con CONICET (CEVHAN), y en las diez Facultades. Cada uno de estos centros desarrolla sus propias líneas de investigación (véase el documento «Lista de centros y líneas de investigación»). La salud, la tecnología y la educación superior son las tres áreas de investigación transversales elegidas por la UAI. Estas líneas de investigación se hacen eco del contexto argentino, es decir, un sistema de salud con recursos insuficientes para asegurar la prevención escolar y la promoción de la salud; un atraso tecnológico; un acceso insuficiente a la educación superior. Sin embargo, a estas líneas no se les da mucha importancia y se mezclan con las demás enumeradas. Algunas líneas son bastante generales, como «Teoría y Filosofía Política», «Relaciones Económicas Internacionales».

Para alcanzar sus objetivos, la UAI trabaja en la «detección de la demanda del contexto social y productivo» (Documento «Plan estratégico de investigación y desarrollo /UAI 2020 - 2025», p. 20), mediante reuniones periódicas con los actores de diferentes instituciones (administraciones públicas, empresas privadas). En este sentido, cabe destacar la buena integración en las redes nacionales de producción, administración y, en menor medida, de investigación (el Plan Estratégico menciona la necesidad de fortalecer la incorporación de los docentes/investigadores en las redes de cooperación científica nacionales (p.20). Cinco miembros del personal administrativo se encargan de apoyar esta integración, especialmente participando en las convocatorias de proyectos.

No obstante, una política de investigación no puede basarse únicamente en el contexto socioeconómico, sobre todo porque este es muy cambiante. Habría que definir una estrategia científica más estructurada en torno a unos pocos focos y difundirla entre las instituciones de educación superior y las facultades. Las entrevistas mostraron un alto grado de agilidad estructural y material en la UAI, lo que facilita aprovechar las oportunidades de investigación más que en otras instituciones. Así, la UAI atrae a investigadores de otros organismos de Ciencia y tecnología, como el caso del CEVHAN, de universidades de gestión pública y del CONICET. La UAI parece preparada para alcanzar un tamaño crítico y desarrollar una estrategia de investigación reconocida a nivel nacional e incluso continental: nuevos edificios especializados, bibliografía y métodos de difusión eficaces, incentivos (véase más adelante) para que los profesores se dediquen a la investigación y, sobre todo, una capacidad de respuesta institucional y financiera que le confiere una clara ventaja. La UAI aún debe tomar decisiones científicas claras y atractivas en torno a los temas específicos en los que está mejor dotada, como la promoción de la salud o la arquitectura sostenible.

En cuanto a recursos y financiamiento de la investigación, la UAI ha creado un equipo administrativo para facilitar la adecuación de los proyectos de investigación a las líneas estratégicas de investigación y facilitar la búsqueda de financiación externa. Cabe destacar la integración de algunas redes de promoción de la salud, como el Centro Interdisciplinario de Investigadores en Psicología, Matemática y Experimental (CIIPME) bajo el distintivo CONICET, la Red de Estudios en Educación Superior (REES), o una red más pequeña, la Red para la Promoción del Posgrado, Investigación y Desarrollo en Arquitectura y Urbanismo (REPIDAU). La UAI también participa en observatorios como el Observatorio Malvinas, o el Observatorio COVID.

La UAI ha establecido asimismo un régimen de incentivos para el personal académico (RCS 5214/18) que tiene en cuenta el tiempo dedicado por los profesores a la investigación, especialmente a través de indicadores asociados a las publicaciones científicas. Se ha creado un premio anual para profesores que publiquen (en revistas con comisión de lectura y editoriales académicas).

La creación de un perfil de docente investigador, con tiempo y recursos asignados: los docentes investigadores podrán disponer en su horario de un mínimo de 10 horas semanales para la investigación (Resolución C.S. N° 5214/18, p. 25). La UAI cuenta con herramientas de seguimiento, evaluación y mejora continua de las actividades de investigación: cada docente investigador debe presentar un informe varias veces al año. Los planes a tres años se aprueban por un tribunal que cuenta con miembros externos. No obstante, deben especificarse las modalidades de seguimiento de los resultados científicos y el impacto de las investigaciones de la UAI.

En cuanto a la transferencia de tecnología, existe una incubadora de empresas dentro de la UAI, así como numerosos acuerdos de transferencia de tecnología con empresas y autoridades locales. En el informe de autoevaluación de la UAI se incluye una tabla donde se enumeran 97 acuerdos de transferencia de tecnología, con instituciones públicas como ministerios (por ejemplo, el Ministerio de Justicia), o municipalidades (por ejemplo, Rosario) y en su mayoría empresas. Estos acuerdos suelen firmarse para «asistencia técnica», estudios, evaluaciones o asesoramiento. Sin embargo, esta tabla no permite saber en cada caso si los acuerdos corresponden a una transferencia de tecnología o a un servicio de consultoría.

Por último, la UAI trata de garantizar la visibilidad de sus resultados científicos. Para ello, la Universidad trabaja con una editorial argentina, Teseo, con la que ha creado la colección UAI y una revista en línea de acceso libre. Además, la UAI cuenta con un portal de revistas científicas en las que se incluyen 5 revistas de acceso libre.

Puntos fuertes:

- La Universidad promueve la investigación y ha creado estructuras administrativas para apoyarla y lograr este objetivo.
- Se han puesto en marcha diferentes mecanismos para apoyar la investigación a nivel institucional y promoverla en las carreras de los docentes investigadores.
- La UAI trata de garantizar la visibilidad de sus resultados en investigación.

Puntos débiles:

- El proceso de aplicación y difusión de la política científica entre los Centro de Altos Estudios y las Facultades debería formalizarse aún más, a través de órganos decisorios específicos que reúnan a representantes de la comunidad científica de la UAI.

Recomendaciones del Comité:

- La UAI es capaz de desarrollar líneas estratégicas de investigación claras e incluso cátedras para atraer investigadores y doctorandos. Estas líneas deben elegirse teniendo en cuenta los activos existentes y el contexto económico y social, y ser definidas conjuntamente por el Rectorado, las Facultades y los Centro de Altos Estudios. También deben ser objeto de consulta y apropiación por parte de todos los docentes investigadores de la UAI, con el fin de crear equipos de renombre nacional.
- La Universidad debería fortalecer el diálogo entre los docentes investigadores y las autoridades rectorales. Se indicó que este diálogo ya existe, en particular a través de los informes anuales presentados a la Vicerrectoría de Investigación, pero que podría mejorarse con una formalización más importante y transversal, detallando los procedimientos de asignación de medios y recursos dedicados a la investigación. El rápido desarrollo de la investigación en la UAI podría verse obstaculizado a medio plazo sin esta formalización.
- Sin renunciar a las oportunidades, habría que reforzar algunas líneas de investigación emblemáticas para mejorar la visibilidad de la UAI en el contexto de la investigación nacional, así como su participación en estructuras o redes nacionales e internacionales. Esta visibilidad atrae a doctorandos a las carreras de Doctorado institucionales o interinstitucionales como ya es el caso de la UCASAL (Universidad Católica de Salta).
- La UAI consolidaría su éxito aplicando una política de calidad a la investigación: relevancia de los proyectos, organización de los equipos, trazabilidad y seguimiento de los resultados, transparencia de los métodos, puesta en valor, medición de la fiabilidad de los resultados y de su impacto, cumplimiento de los plazos y de los requisitos exigidos por las entidades asociadas (otras universidades, empresas, instituciones públicas), lo cual es esencial en el contexto de la investigación aplicada. A tenor de lo anterior, el Comité recomienda que los docentes investigadores de cada facultad hagan una autoevaluación de sus propias actividades de investigación y publicación, por ejemplo, cada tres o cuatro años.
- Si bien es imprescindible mantener la libertad de investigación, que por sí sola es fuente de creatividad y permite responder a demandas variadas, resulta importante, dado el amplísimo panorama universitario de Buenos Aires y la competencia que ello implica, determinar temas y/o líneas transversales que destaquen a la UAI a los ojos de los estudiantes, los profesores

asociados y, sobre todo, los agentes del tejido económico y social argentino. Estas líneas de investigación podrían ser, por ejemplo, la promoción de la salud, la arquitectura y urbanización sostenibles. De este modo se reduciría la proporción de investigaciones que son un mero aprovechamiento de oportunidades, en favor de líneas claramente identificadas.

Factor 2: Política de formación

La política de formación es sólida y está bien pensada, basada en un marco pedagógico y directrices para los profesores (matrices, evaluaciones pedagógicas, encuestas...). Cada facultad tiene su propia estrategia, siendo el denominador común la **atención a las poblaciones vulnerables** y la prevención sanitaria. La política de formación está vinculada a las necesidades sociales a través de un enfoque centrado en el desarrollo de las competencias profesionales y la oferta de formación continua para los profesores. Aunque las estrategias de formación implementadas tienen en cuenta la diversidad de los estudiantes y sus necesidades, especialmente las económicas, la UAI podría hacer un esfuerzo para **tener más en cuenta a los estudiantes con necesidades específicas**, como particularidades cognitivas (dislexia, etc.).

La institución ha definido una política de formación acorde con su modelo educativo (orientado a los resultados del aprendizaje). La dirección y organización de las actividades de formación permiten a la institución alcanzar sus objetivos. El apoyo a las actividades de formación se organiza eficazmente, desde el nivel ejecutivo hasta el de gestión pedagógica. La Universidad gestiona y asigna los recursos humanos, financieros y materiales necesarios a las unidades académicas.

Los perfiles académicos de los puestos de profesores permanentes son la docencia e investigación o la docencia y la extensión. La UAI cuenta con un sistema de evaluación del profesorado y los alumnos también evalúan a los profesores una vez por trimestre. Los profesores deben presentar un informe final sobre sus resultados, acreditando su producción efectiva, tres años después de su nombramiento. Cabe señalar que muchos de los profesores jóvenes son antiguos alumnos de la UAI y que la rotación de profesores es baja.

La UAI diseña sus planes de estudio incluyendo una matriz competencial en cada facultad para guiar y seguir el progreso en términos de competencia profesional del perfil del graduado. La institución revisa periódicamente los planes de estudios para que estén actualizados.

Para los estudiantes, la UAI ofrece una gran flexibilidad durante sus estudios, utilizando una estrategia de enseñanza y aprendizaje adaptada a sus diferentes públicos (teniendo en cuenta, en particular, las dificultades económicas de los estudiantes). La flexibilidad del plan de estudios está pensada para ofrecer espacios a los estudiantes para que elijan libremente según sus intereses formativos. La institución proporciona a los estudiantes un entorno de trabajo adecuado para las actividades de aprendizaje y enseñanza. Los estudiantes disponen de buenas condiciones de estudio (aulas adaptadas, bibliotecas, etc.) con horarios flexibles (clases por la tarde) y participan en la evaluación pedagógica de sus clases (encuestas trimestrales). La institución cumple las normas y reglamentos aprobados y publicados relativos al ingreso, permanencia, progresión y graduación de estudiantes. Las entrevistas pusieron de manifiesto la satisfacción de los estudiantes con la Universidad.

La institución implementa una política de innovación pedagógica y adapta sus métodos de enseñanza y aprendizaje tanto a la diversidad de alumnos como a las herramientas y el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. La UAI cuenta con instalaciones innovadoras, como aulas especiales (aulas 360° o el Hospital 4.0). Además, la pandemia ha estimulado la innovación pedagógica (enseñanza a distancia, web), y la UAI se ha sumado a este reto.

Puntos fuertes:

- Los ejes estratégicos en materia de formación se adaptan a los puntos fuertes de la institución, utilizando una estrategia de enseñanza y aprendizaje adaptada a los diferentes públicos y apoyada en relaciones o vínculos de asociatividad que responden bien al entorno local, regional y nacional. La arquitectura de la oferta formativa está clara y se identifican las unidades responsables de su ejecución, con la Vicerrectoría Académica.
- Las funciones y responsabilidades de los diferentes actores implicados en las actividades de formación están claramente definidas y reconocidas. Se definen los medios y recursos humanos asignados a las actividades de formación.
- La institución revisa periódicamente los planes de estudios para que estén actualizados.
- Los profesores son evaluados trimestralmente tanto por la UAI como por los alumnos.
- La institución implementa una política de innovación pedagógica constante.
- Las entrevistas pusieron de manifiesto la satisfacción de los estudiantes con la Universidad.

Puntos débiles:

- Aunque las estrategias de formación implementadas (inicial, presencial, práctica profesional, continua, multidisciplinar, a distancia, innovadora y otras) tienen en cuenta la diversidad de los estudiantes y sus necesidades, especialmente las económicas, la UAI podría hacer un esfuerzo para tener más en cuenta a los estudiantes con necesidades específicas, como las particularidades cognitivas (dislexia, etc.).
- La UAI cuenta con mecanismos de evaluación y gestión interna de la calidad y supervisa los procesos, pero parece que no todos los resultados de las evaluaciones se publican con regularidad.
- El posicionamiento de los ejes de formación en relación con el contexto internacional está mucho menos desarrollado que en relación con el contexto local y nacional.

Recomendaciones del Comité:

- Aunque la Universidad tiene en cuenta a los estudiantes con dificultades económicas y con discapacidad (principalmente física), parece que esto se hace caso por caso y no se integra dentro de una estrategia global de la Universidad hacia los estudiantes con necesidades especiales. El Comité recomienda que se implementen medios para detectar las posibles necesidades de forma más sistemática, desde el momento del ingreso en la Universidad y a lo largo de toda la carrera. Esto permitiría prestar un apoyo específico, en caso necesario, y posibilitaría que más estudiantes con necesidades especiales continuaran sus estudios en la Universidad.
- La UAI debe desarrollar el posicionamiento internacional de su oferta de formación.

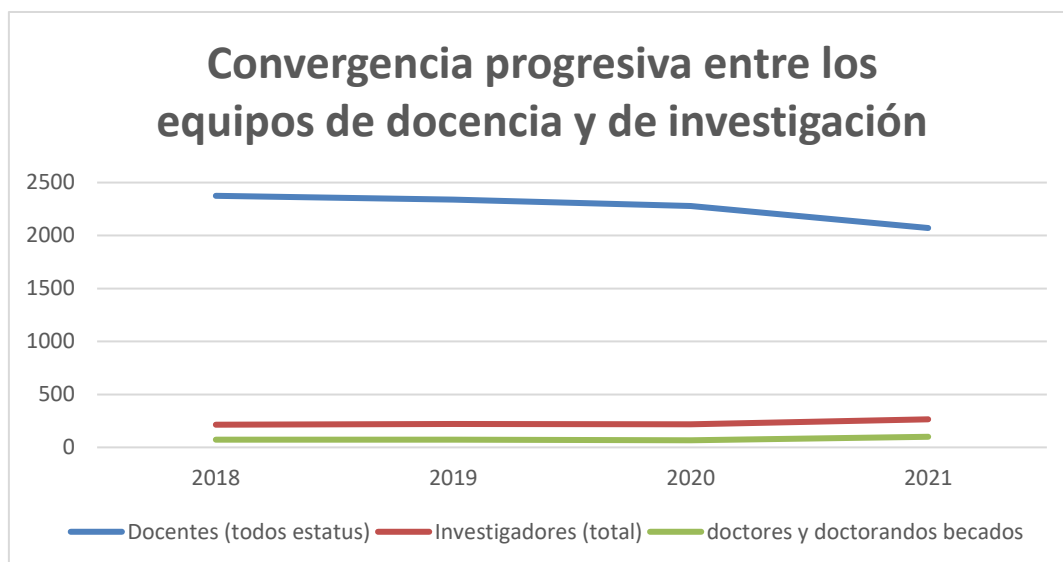
Factor 3: Vinculación entre la investigación y la docencia

La UAI ha desarrollado **incentivos eficaces** para implicar a investigadores y estudiantes en la enseñanza. Sin embargo, la separación física entre las Facultades y los Centros de Altos Estudios crea un **riesgo de desconexión entre ambas actividades**, lo que pondría en peligro el aumento observado en el número de profesores y doctorandos. El desarrollo de programas de doctorado implica asimismo el desarrollo de una **política de enseñanza e investigación a medio y largo plazo**.

La vinculación entre investigación y docencia se evalúa a dos niveles: investigador/docente y estudiante/doctorando. En la UAI, en primer lugar, se anima mucho a los investigadores a participar en las actividades docentes, utilizando su producción científica como material didáctico y asignando las clases en función de los intereses científicos de los profesores. Esta forma de poner en valor la investigación permite además dar a conocer esta actividad entre los estudiantes. El beneficio es recíproco entre investigadores y estudiantes. En este contexto, la UAI muestra una preocupación constante por mejorar la articulación entre los Centros de Altos Estudios y las Facultades. Sin embargo, el hecho de que los cinco centros sirvan de entidad de acogida para los investigadores (incluidos los que enseñan) implica el riesgo de desconectar la actividad de investigación de la actividad docente. Este riesgo se acentúa por el hecho de que también existe una dispersión geográfica entre los Centros de Altos Estudios y las Facultades. La enseñanza a distancia acerca virtualmente al investigador y al estudiante, pero no puede aplicarse a todas las disciplinas.

Debe hacerse hincapié en la manera de integrar en los proyectos de investigación a los estudiantes que muestren interés por la producción de conocimiento científico. Los programas de doctorado ya creados o en proceso de creación (arquitectura, educación superior universitaria, ciencias médicas, etc.) deberían permitir, a medio plazo, aumentar el número de doctorandos y reforzar la cantera de investigadores, si la UAI se esfuerza por retenerlos ofreciéndoles condiciones de prácticas atractivas una vez obtenido el doctorado. En 2021 el porcentaje de investigadores doctores y doctorandos becados fue del 39 %, frente al 34,58 % en 2018, a pesar de que el número total de investigadores también aumentó. Esto muestra una evolución cualitativa favorable, aunque fluctuante y, por tanto, todavía frágil.

La siguiente tabla muestra una proporción significativa de doctores y doctorandos becados (100) en 2021, en comparación con el número total de investigadores (265). También muestra una proporción relativamente baja de investigadores, doctores o no, en relación con el número total de profesores: 365 para 2021, es decir, el 17,62 %. Los incentivos a la investigación introducidos recientemente todavía tienen que demostrar su eficacia.



Puntos fuertes:

- Existe un incentivo fuerte a los investigadores a participar en actividades de docencia.
- Incorporación de estudiantes que muestren interés por producir conocimiento científico a proyectos de investigación científica.
- Aumento significativo (39 %) del número de investigadores doctorandos o becarios en 2021, frente a 2018.

Puntos débiles:

- Sin renunciar a su agilidad institucional para aprovechar las oportunidades que se presenten, la UAI debe implementar una política de docencia e investigación a medio y largo plazo para integrar mejor la proporción de investigadores y docentes investigadores.
- La incorporación de investigadores a actividades docentes en los Centros de Altos Estudios crea un riesgo de desconexión con los docentes y estudiantes, que se encuentran en las Facultades.

Recomendaciones del Comité:

- La UAI ya está en condiciones de ampliar los programas de doctorado a todas sus disciplinas académicas, aumentar las becas para proyectos de tesis e intensificar la política de detección de posibles doctorandos ya en el nivel de máster (PhD tracking).
- Una mejor distribución de las inversiones (que actualmente son asimétricas según el Plan Estratégico 2020-2025, p. 4) y el acercamiento geográfico de los Centros de Altos Estudios y las Facultades, en la medida de lo posible, también podrían contribuir a aumentar el número de doctorandos.
- En algún momento la docencia y la investigación deberían coincidir en ciertos temas comunes al conjunto de la UAI, con el fin de racionalizar los esfuerzos humanos, materiales y financieros y mejorar la visibilidad.

Factor 4: Vinculación entre la Universidad y la sociedad

La UAI ha desarrollado vínculos con la sociedad argentina basados en la prestación de servicios que satisfacen las necesidades sociales de la población. Aunque muchos de los servicios prestados por la UAI tienen sentido en el contexto argentino, estos vínculos no abordan ciertas carencias sociales como la falta de educación o la desinformación. El poder de comunicación de la UAI **podría orientarse más hacia la mediación y la divulgación científicas.**

La UAI se ocupa de crear y mantener vínculos con la sociedad y la economía del país (Plan Estratégico 2020-2025, página 4), así como de garantizar la congruencia entre las condiciones y necesidades sociales y con las demandas de los sectores gubernamentales, productivos y de servicios (documento de autoevaluación, página 1).

Su voluntad de contribuir al desarrollo económico, técnico y social del país se manifiesta en particular a través de su estrategia de investigación y de una oferta educativa calificada de «humanística». También se hace patente en la integración de observatorios y en un «intercambio permanente con la sociedad» (documento de autoevaluación, página 17), con el objetivo de ofrecer «servicios útiles a la sociedad».

A nivel organizativo, la Vicerrectoría de Extensión promueve los vínculos con el entorno social. En términos más generales, la UAI implementa proyectos de desarrollo social y local, como servicios médicos para poblaciones desfavorecidas.

Otro instrumento destacado es la intensificación prevista de la comunicación y la interacción de los docentes investigadores con el entorno académico y la sociedad. Las competencias de la Vicerrectoría de Extensión no se limitan a las relaciones con la sociedad civil, sino que abarcan todo tipo de instituciones no universitarias: empresas, entes locales, etc.

La UAI ha desarrollado una web muy completa y accesible en la que presenta sus actividades. No obstante, hay que señalar que las revistas que la UAI ha desarrollado en su web, dedicadas a poner en valor los resultados de la investigación, sólo se dirigen a especialistas.

Se observa asimismo que la vinculación con la sociedad se basa actualmente en dar respuestas específicas a necesidades inmediatas. El vínculo con la sociedad civil merecería una estrategia específica, no sólo para prestar servicios a la población, sino también para educarla sobre sus derechos, por ejemplo.

Por último, el vínculo de la UAI con la sociedad podría enriquecerse con el desarrollo de actividades de mediación y divulgación científica. En el contexto argentino, la mediación científica permitiría a la UAI llegar a un público más amplio, contribuyendo así a la educación y concienciación de la población sobre temas de interés general. Esta tarea, que ya se exige a las universidades de otros países (especialmente en Europa), pone en valor tanto la labor científica como la Universidad en sí misma.

Ante la proliferación de información falsa o sesgada en las redes sociales, y la amenaza que supone para el orden social, los científicos tienen una gran responsabilidad. Las universidades pueden proporcionar a la población herramientas cognitivas para discernir cuestiones políticas: una web, una mayor presencia en las redes sociales o ayuda para la creación de vídeos. El desarrollo de las relaciones con la prensa ofrece la posibilidad de difundir mensajes científicos (divulgación).

Puntos fuertes:

- La UAI está interesada en construir y mantener relaciones con la sociedad y la economía del país. Ha puesto en marcha mecanismos para apoyar y desarrollar los vínculos con su entorno social.
- La Universidad promueve la comunicación y la interacción entre su personal académico y la sociedad.

Puntos débiles:

- La Universidad no debe limitarse a ofrecer servicios en sus vínculos con la sociedad.
- La UAI tiene capacidad para desarrollar su propia estrategia en materia de educación de la población, difusión de conocimientos y lucha contra la desinformación y los prejuicios desarrollando, en particular, actividades de mediación y divulgación científica.

Recomendaciones del Comité:

- Intensificar la comunicación y adoptar una estrategia más diversificada y fundamental de compromiso con los problemas de la sociedad.
- Desarrollar la mediación y la divulgación científica como medio para participar en la lucha contra la desinformación y participar en la educación contra los prejuicios.

DOMINIO 3: RECORRIDO DEL ESTUDIANTE

Factor 1: El recorrido de los estudiantes, desde la orientación hasta la inserción profesional

La UAI ofrece programas dinámicos y eficaces destinados a la orientación e inserción laboral de sus estudiantes, **principalmente de clase media y trabajadora**. Sin embargo, **algunos aspectos de estos programas pueden mejorarse** desarrollando y/o sistematizando iniciativas relacionadas con el número medio de graduados, el **seguimiento de los graduados** y la **participación e inclusión de los estudiantes**.

El recorrido del estudiante de la UAI, desde la orientación hasta la inserción laboral, ocupa un lugar central a través de la creación de programas detallados en el documento de autoevaluación de la institución y destacados durante la visita y las entrevistas. Estos programas abarcan todas las áreas del recorrido del estudiante, desde la fase de pre ingreso, que incluye orientación profesional para estudiantes de secundaria y aspirantes a la Universidad, hasta su inserción efectiva en el mercado laboral, pasando por diversas acciones destinadas a detectar dificultades y fomentar la participación de los estudiantes en actividades socioculturales y comunitarias.

Desde su creación en 1996, el alumnado de la UAI no ha dejado de crecer: + 45 % entre 2003 y 2019 (ver informe de evaluación externa de CONEAU, 2019, p. 82) alcanzando la cifra de 26 308 estudiantes en 2021.

La oferta educativa de grado y posgrado es amplia: la UAI cuenta con 10 facultades y varias sedes en Buenos Aires (en la capital y en el Gran Buenos Aires) y en Rosario. Las facultades se describen en la web de la UAI (<https://uai.edu.ar/facultades/Grado/>). Para los alumnos de último curso de secundaria y los aspirantes a universitarios, se organizan regularmente informes, conferencias, talleres de simulación de prácticas profesionales y jornadas de puertas abiertas, normalmente presenciales, virtuales durante la pandemia de Covid-19 (Documento de autoevaluación institucional, p. 43).

Los alumnos de secundaria que aspiran a acceder a la Universidad deben superar un curso de ingreso «que aborda actividades relacionadas con la escritura académica, el uso de técnicas de estudio y el fomento de la adhesión de los estudiantes a la cultura institucional» (Documento de Autoevaluación, p. 44), con requisitos adicionales para las licenciaturas de Medicina, Kinesiología y Fisiatría, Ingeniería de Sistemas Informáticos, Analista Programador y Gestión de Tecnología de la Información. Los aspirantes de países de habla no hispana deberán rendir un examen de idioma español de carácter escrito y oral. De hecho, en 2021, la UAI contaba con un 9,7 % de estudiantes internacionales, y un 24 % sólo en la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud (véase el anexo 5, Datos y estadísticas, p. 5).

A lo largo de los planes de estudios se implementan diferentes acciones para apoyar a los estudiantes. Los horarios de las clases se organizan en tres turnos (mañana, tarde y noche) adaptándose al perfil laboral de una parte importante de los alumnos: además de un registro estadístico sistemático con los datos demográficos de los alumnos, se realizan encuestas de satisfacción para los alumnos de primer año y para los graduados, ni bien culminan su formación y tres años después de graduarse. Dos programas específicos se centran en identificar a los estudiantes de primer año con dificultades y/o en riesgo de abandono, ofrecerles tutorías y apoyar a los profesores mediante la incorporación de ayudantes o estudiantes.

Por último, en lo que respecta a la inserción profesional, se organizan convocatorias anuales para que los estudiantes se incorporen a actividades de docencia, investigación y extensión comunitaria. Desde hace 10 años se organiza anualmente una Feria de Empleo en la que participan decenas de empresas y miles de estudiantes, y en su propia plataforma se publican oportunidades laborales y pasantías. A partir de 2021, se han sistematizado las encuestas a los recién graduados y se ha creado el «Laboratorio de Desarrollo Profesional y Personal» para reforzar la inserción laboral de los graduados (Documento de Autoevaluación Institucional, p. 51).

Puntos fuertes:

- La Universidad ofrece un portal que permite a los estudiantes obtener información clara sobre la amplia gama de ofertas académicas.
- Los estudiantes son admitidos tras la superación de un curso de ingreso común.
- Una vez admitidos, los estudiantes se benefician de programas para detectar dificultades o riesgos de abandono mediante encuestas, tutorías en el primer año y apoyo a los profesores de primer año.
- La Universidad ayuda a los estudiantes en su inserción laboral a través de convocatorias para integrar el personal auxiliar y docente, así como la creación de una bolsa de empleo, una plataforma online con oportunidades laborales y pasantías y, a partir de 2021, la sistematización de encuestas y la creación del «Laboratorio de Desarrollo Profesional y Personal» por parte del Departamento de Graduados.

- La Universidad fomenta activamente la participación de los estudiantes en actividades comunitarias y deportivas locales.

Puntos débiles:

- La tasa de graduación de los estudiantes de la UAI en 2019-2020 fue baja, con un 39 % de graduados al final de la duración teórica de cada carrera. No obstante, este porcentaje es congruente con la media nacional de las universidades privadas argentinas.
- La información para los aspirantes a la universidad no incluye dispositivos para colectivos específicos y/o estudiantes discapacitados.
- A pesar de los mecanismos de seguimiento de los graduados, parece haber poca coordinación entre las actividades del Departamento de Graduados y las Facultades.
- A pesar de la sistematización de las encuestas de satisfacción de los estudiantes y de su posible participación en las actividades socioculturales y comunitarias y en las comisiones consultivas, los estudiantes no participan en las comisiones de toma de decisiones y/o representativas.

Recomendaciones del Comité:

- Implantar y sistematizar dispositivos de inclusión para estudiantes discapacitados.
- Seguir identificando claramente las causas académicas y socioeconómicas de los bajos índices de graduación y seguir aplicando las respuestas adecuadas.
- Incluir preguntas específicas sobre la oferta curricular en las encuestas de satisfacción.
- Ya que la inestabilidad económica de Argentina dificulta la empleabilidad de los graduados de la UAI, es necesario realizar esfuerzos continuos para hacer un seguimiento y apoyar a los graduados.
- Promover el asociacionismo estudiantil, crear y sistematizar órganos de representación para incluir a los estudiantes en la toma de decisiones.
- Para optimizar la inserción laboral, es necesario seguir apoyando a los graduados, no sólo para obtener información de los jóvenes graduados de la UAI que se han incorporado al mercado laboral, sino también para reforzar su inserción laboral.

Factor 2: Recursos para el aprendizaje

La UAI cuenta con un **sistema de bibliotecas que viene consolidándose** desde su creación en 1996, ofreciendo **recursos diversificados para el aprendizaje** e infraestructuras técnicas y edilicias adecuadas. La biblioteca debe **continuar el proceso de digitalización** de sus fondos y **fomentar la autonomía y la formación continua** de su personal.

La biblioteca de la UAI consta de una biblioteca central en Buenos Aires, una biblioteca regional en Rosario y ocho bibliotecas ubicadas en las localizaciones del Gran Buenos Aires. Dispone de 70 000 volúmenes impresos y acceso a 39 servicios electrónicos que cubren las especialidades de todas las facultades de la Universidad. El sistema bibliotecario de la UAI se caracteriza por disponer de recursos actualizados a disposición de los estudiantes de todas las facultades; se ha ido consolidando progresivamente desde la creación de la biblioteca en 1996 y ha iniciado un proceso de automatización de circuitos y digitalización de materiales, así como de adhesión al sistema nacional de depósitos digitales, desde 2015. La biblioteca ofrece así a los usuarios acceso a distancia a servicios electrónicos, consulta en sala, préstamo a domicilio de documentos impresos y préstamo bibliotecario. La biblioteca central y la de Lomas de Zamora están abiertas todo el día (hasta las 23:00), mientras que las demás abren de lunes a sábado, por la mañana o por la tarde. Todas las bibliotecas son visitadas con frecuencia, para préstamo y/o para estudio, con afluencias masivas durante los exámenes, oscilando el número de préstamos entre 9000 y 14 000 durante el periodo 2015-2020¹.

El aumento del número de volúmenes corresponde a la compra por las bibliotecas de la UAI de todas las referencias citadas en la bibliografía de cada plan de estudios y a las peticiones de los profesores. Por ejemplo, las bibliotecas de la UAI ofrecen bibliografía impresa y recursos electrónicos considerados relevantes por los Centros de Altos Estudios y las Facultades. Además, se ofrecen talleres sobre investigación bibliográfica a usuarios, profesores, estudiantes y graduados. Desde la pandemia de Covid-19, el proceso de acceso remoto se ha acelerado para permitir el acceso completo a la colección de libros electrónicos y a los diversos servicios a distancia.

Por último, la infraestructura técnica y logística consta de los recursos necesarios para garantizar la calidad de los servicios prestados. La plantilla está formada por 21 empleados –17 de ellos bibliotecarios profesionales– que pueden recibir formación continua. Están repartidos entre las 10 bibliotecas de la Universidad, con 211 puestos

¹ Informe de autoevaluación, p. 54

de lectura y 29 ordenadores, que se renuevan periódicamente. Las bibliotecas también ofrecen acceso Wi-Fi para que los usuarios puedan conectarse con sus propios equipos.

Puntos fuertes:

- Un sistema diversificado de bibliotecas para estudiantes y profesores; servicio de préstamo inter bibliotecario.
- Acceso a distancia a recursos electrónicos.
- El Hospital 4.0 y las aulas 360° como nuevos recursos de aprendizaje e inclusión de nuevas metodologías docentes.

Puntos débiles:

- La digitalización se limita actualmente a los trabajos y tesis de los estudiantes.

Recomendaciones del Comité:

- Establecer un sistema de evaluación de la satisfacción de los usuarios.
- Seguir digitalizando los fondos de las bibliotecas.

Factor 3: Ambiente de aprendizaje

La UAI ofrece un **enfoque proactivo del bienestar estudiantil** y consigue crear un **ambiente acogedor** que incluye a las clases medias trabajadoras. Sin embargo, existe un notable **margen de mejora en lo que respecta a las políticas de inclusión de las personas con discapacidad, las políticas coordinadas de prevención de la violencia de género y el fomento de la participación de los estudiantes en los órganos de gobierno.**

La UAI cuenta con diversos servicios para estudiantes y de apoyo a la vida estudiantil, gestionados por el sector del Bienestar y presentados en su web (<https://uai.edu.ar/bienestar>). El espacio está diseñado para cumplir la misión integradora de la universidad, «promover el bien común de la comunidad y generar un sentimiento de pertenencia entre sus miembros»³. Desde la bienvenida –donde los estudiantes y aspirantes son recibidos por un vídeo institucional en el que se presentan actividades gratuitas como el servicio de tutoría para estudiantes de primer curso y la sala de consultas– hasta la graduación, la UAI promueve la calidad de vida de los estudiantes y su sentimiento de pertenencia, desarrollando programas transversales junto con diversos agentes internos y externos.

A través de su programa «Universidad Saludable», la Universidad cuenta con el apoyo de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud y la Facultad de Psicología y Relaciones Humanas para desarrollar actividades de promoción y prevención de la salud dirigidas a toda la comunidad. Además, desde la pandemia, se ha puesto en marcha la plataforma #UAientucasa para proporcionar información, ejercicios y diversas actividades online. Aunque no tiene una oferta de alojamiento propia, la UAI tiene varios acuerdos con empresas, que ofrecen a sus estudiantes descuentos para hoteles y residencias universitarias. Además, la UAI fomenta la participación de la comunidad en actividades culturales y deportivas: ofrece diversas actividades y eventos, cuenta con una red de beneficios que ofrece descuentos en diversos servicios y en el Club de Campo Rancho Taxco donde se realizan actividades deportivas y al aire libre. De este modo, la UAI pretende desarrollar un entorno favorable, acogedor y de convivencia para toda la comunidad. Durante las entrevistas, varios estudiantes o graduados confirmaron esta información, describiendo la UAI como «su segunda casa».

Además, gracias a la Feria de Empleo y a su amplio sistema de becas en constante expansión (diferentes becas parciales o totales para los empleados y sus familiares, en función del mérito, ayudas económicas, para estudiantes que participan en actividades culturales o deportivas y/o derivadas de convenios con empresas) que cubrió al 78 % de sus estudiantes en 2021 (cf. Anexo de datos y estadísticas, p. 4), así como a sus bajos valores de matrículas en comparación con otras universidades privadas argentinas, la UAI se está convirtiendo en una universidad inclusiva y abierta al mercado para miles de estudiantes de clases medias trabajadoras.

Así, los recursos financieros, materiales y humanos reflejan el compromiso de la UAI de crear un entorno propicio para el aprendizaje. No obstante, la inclusión de estudiantes con discapacidad no está organizada, así como tampoco la prevención sistemática de la violencia sexual y de género, ni la presencia de estudiantes en las comisiones representativas de toma de decisiones. Por último, la multiplicación de acuerdos entre la UAI y algunas grandes multinacionales (Coca-Cola, Banco Santander...) podría generar conflictos de intereses, en cuanto a la «democratización del conocimiento» y la «contribución al desarrollo sostenible», definido como «el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades» en la visión de la Universidad (véase DAI, p. 1).

Puntos fuertes:

- Un sistema de becas diversificado y en rápido crecimiento;
- Valores de matrículas bajas en comparación con otras universidades privadas;
- Acciones voluntarias para generar un entorno de aprendizaje de calidad;
- Instalaciones deportivas, servicios de salud y promoción de actividades culturales y deportivas, y reconocimiento nacional y continental del equipo de fútbol femenino UAI Urquiza.

Puntos débiles:

- Falta de coordinación y organización de las políticas de inclusión y apoyo a los estudiantes con discapacidad;
- Falta de acciones preventivas sistemáticas contra la violencia sexual y de género.

Recomendaciones del Comité:

- Formación del personal a todos los niveles sobre la igualdad de género y los derechos de las personas con discapacidad, e inclusión de estas cuestiones en los planes de estudio y los reglamentos institucionales.
- La inclusión de los estudiantes con discapacidad en el diseño de las políticas que les afectan.
- Mejoramiento continuo del sistema de comunicación e información en el ámbito del bienestar.

DOMINIO 4: RELACIONES EXTERIORES E INTERNACIONALES

Factor 1: Políticas de alianzas

El papel de la UAI como referente de las universidades privadas del país, ostentando la presidencia del Consejo de Rectores de Universidades Privadas, la sitúa en una posición privilegiada para mantener y establecer alianzas con otras universidades, instituciones y empresas. La UAI ha concluido múltiples acuerdos con entidades externas para garantizar una adecuada integración de los egresados en el mercado laboral, al tiempo que establece programas de formación continua y acciones mutuamente beneficiosas. Sin embargo, no existe una estrategia clara en la política de alianzas. Hay margen de mejoramiento para **aumentar el número de acuerdos y relaciones con otras entidades, especialmente en el ámbito de la transferencia de conocimientos y la investigación.**

En la última década, desde el nombramiento del actual Rector en 2011, la UAI ha crecido y se ha consolidado en múltiples áreas, incluyendo el establecimiento de acuerdos con entidades e instituciones externas, de acuerdo con su plan estratégico 2020-2025.

Desde 2018, el rector de la UAI preside el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP), que representa a las 64 instituciones académicas de gestión privada de Argentina. Fue reelegido en diciembre de 2021 para un segundo mandato. Esta trayectoria de liderazgo posiciona a la UAI como una universidad privada prestigiosa y seria en el país.

Cabe destacar que la UAI forma parte de la red de instituciones Vanguardia Educativa VANEDUC, lo que le confiere una buena posición y la convierte en un punto de referencia para el ingreso a la Universidad de los egresados de las escuelas secundarias pertenecientes a la red.

Las relaciones exteriores de la UAI son gestionadas de forma centralizada por la Vicerrectoría de Extensión Universitaria, aunque, de acuerdo con la nueva estrategia de descentralización, se espera que las Facultades asuman también un papel y una responsabilidad en estos ámbitos. Por «extensión universitaria» se entiende la implicación de la Universidad en acciones sociales más allá de sus actividades académicas.

En los últimos años ha aumentado el financiamiento interno de actividades de extensión para organizar y participar en conferencias, seminarios y eventos, así como para llevar a cabo proyectos de actuación socio-comunitaria. En este sentido, la UAI realiza convocatorias anuales para promover actividades locales y acciones de servicio a la comunidad. Se valora la motivación de los estudiantes y del profesorado para participar y colaborar en actividades comunitarias y de divulgación.

La UAI participa en varias alianzas y redes académicas consolidadas con otras universidades. Tienen unos 700 convenios (pasantías de estudiantes, consultoría, etc.) vigentes con empresas, incluyendo grandes grupos como MICROSOFT, IBM, HUAWEI, RICOH, etc. Cabe señalar que los acuerdos firmados por la UAI se esfuerzan por desarrollar vínculos con las regiones en las que está implantada. Existe una bolsa de empleo para graduados con unas 3500 empresas registradas.

Desde 2017, se han llevado a cabo 65 proyectos de acción comunitaria, en los que han participado 144 profesores y 404 alumnos. La participación en estos proyectos se difunde a través del Boletín Informativo Institucional y de las redes sociales, con el fin de contribuir a mejorar el posicionamiento de la UAI en el entorno socioeconómico argentino. Cabe señalar que, para llevar a cabo proyectos de acción comunitaria, y obtener financiamiento, los profesores participantes deben haber asistido previamente a un curso de capacitación. El número total de profesores formados es inferior a 200, con una distribución muy desigual entre facultades, lo que limita su participación en estos proyectos.

Aunque se han establecido acuerdos y convenios según un esquema basado en las oportunidades que surgen, facilitadas por las distintas facultades o profesores, falta orientación sobre los ámbitos pertinentes o los que interesa promover. En este sentido, no existe un análisis global de las necesidades de la institución para establecer alianzas a diferentes niveles, aunque las relaciones fructuosas están debidamente integradas en la gestión institucional. Cabe destacar que a nivel de facultad no existe personal específico para la gestión, seguimiento y contacto de las relaciones exteriores, convenios, promoción de alianzas exteriores, etc.

Si bien se registran y difunden los acuerdos y convenios específicos que la UAI firma con otras entidades externas, es necesario informar sobre las políticas y estrategias de acuerdos de la institución.

Puntos fuertes:

- Alta visibilidad de la UAI entre las universidades privadas del país (por ejemplo, presidencia del Consejo de Rectores de Universidades Privadas CRUP) e integración en la red de instituciones Vanguardia Educativa VANEDUC.

- Política voluntaria para el desarrollo de actividades de extensión académica, convenios con empresas para ofrecer pasantías y oportunidades de colocación a estudiantes y actividades de consultoría o apoyo.

Puntos débiles:

- La institución debería especificar su estrategia de política de asociatividad.
- Debe mejorarse la comunicación interna sobre las disposiciones y estrategias políticas de la institución.
- En las facultades y en los centros regionales (sede Rosario) no hay personal específico, o hay muy poco, para la gestión, seguimiento y contacto de las relaciones exteriores, convenios, promoción de vínculos de asociatividad externos, etc.

Recomendaciones del Comité:

- Realizar un análisis global de las necesidades de la institución para establecer vínculos de asociatividad a diferentes niveles, sin que ello vaya en detrimento de los ya establecidos.
- Seguir más de cerca los acuerdos y aprovechar las oportunidades que ofrecen para implicar a otros actores, como empresarios y agentes socioeconómicos, en la mejora del programa de formación, las adaptaciones metodológicas y las prácticas de la institución.
- Aprovechar las oportunidades de colaboración externa, como la Feria del Empleo, a la que se invita a un gran número de empresas, para intentar iniciar un proyecto de investigación, una transferencia de conocimientos o una actividad de cooperación o extensión. Del mismo modo, la importancia dada a la «Semana de la ciencia» puede ayudar a consolidar alianzas o promover nuevas relaciones con entidades externas.
- El proceso global de digitalización de la institución y la adaptación de los servicios administrativos a sistemas de información más eficientes es esencial para mejorar e incrementar las relaciones exteriores como parte de una estrategia y una política de alianzas definidas.

Factor 2: Relaciones internacionales

La UAI ha definido recientemente una **política y una estrategia de internacionalización que se encuentra en fase de desarrollo**. Las estrategias transversales deben especificarse e integrarse en la organización de la Universidad, de modo que las políticas y vínculos de asociatividad estén claros y apoyados por el equipo directivo. Si bien el desarrollo de algunos aspectos de la internacionalización está en gran medida condicionado por el contexto socioeconómico, hay **margen de mejoramiento para que la Universidad alcance un mayor nivel de internacionalización** en sus actividades de docencia, investigación y cooperación internacional. Esto requiere una importante participación de toda la comunidad académica.

El Plan Estratégico de la UAI para el sexenio 2020-2025 incluye la internacionalización como prioridad. Aunque en una fase muy incipiente, ya está en marcha un plan para integrar la dimensión internacional en todos los ámbitos del desarrollo institucional de la UAI. La estrategia de internacionalización definida por la Vicerrectoría de Extensión (VE) abarca al conjunto de la UAI y propone sistematizar los mecanismos que permitan el desarrollo ordenado de las actividades generadas por las distintas unidades académicas. El plan se considera adecuado y, aunque de forma muy limitada e inicial, ya se están dando pasos para establecer acuerdos de reconocimiento de planes de estudio y dobles titulaciones con universidades extranjeras.

En su estructura organizativa actual, la institución cuenta con una sección de cooperación internacional dentro de la Secretaría de Relaciones Institucionales. Esta última es una de las cuatro secretarías que componen la Vicerrectoría de Extensión Universitaria. Cabe señalar que, aunque la internacionalización se indica como prioridad de la UAI en el marco de su Plan Estratégico 2020-2025, la organización de la universidad no refleja su relevancia y, en cierta medida, limita su implementación y desarrollo.

Las entrevistas realizadas en la visita del grupo de expertos, así como los documentos aportados por la UAI, muestran que se está mejorando el proceso de representación internacional de la UAI, especialmente a través de su participación en diversos eventos relacionados con la educación superior, tanto a nivel nacional en la Feria Internacional de Educación Superior Argentina (FIESA), como a nivel internacional en la *National Association of Foreign Student Advisors* (NAFSA) y en la Conferencia Mundial de Educación Superior de la UNESCO. Según el listado de movilidad internacional del profesorado de más de un mes durante el periodo 2015-2020, en la UAI sólo hubo 30 profesores salientes y otros 30 visitantes, cifras muy bajas para el tamaño de la universidad.

Durante el periodo examinado por este Comité de Evaluación, estas actividades respondieron a iniciativas individuales de los profesores más que a las necesidades definidas por las instancias de gobierno de la institución. En consecuencia, existe un desequilibrio en el nivel de internacionalización de las distintas facultades y carreras. No existe una estrategia clara para desarrollar la presencia internacional de la universidad

La UAI fomenta y apoya la movilidad internacional de estudiantes, profesores y personal administrativo, pero todavía de forma muy limitada. La UAI promueve la empleabilidad internacional de sus egresados a través de la plataforma Universia (más de 1000 inscritos), y la difusión local de experiencias profesionales en el extranjero de los egresados de la UAI.

El porcentaje de estudiantes internacionales en la UAI es actualmente del 10 %. Esta cifra está muy por encima de la media nacional, en torno al 4 % en 2015. El porcentaje de estudiantes de la UAI en movilidad internacional es testimonio de un buen posicionamiento y de procedimientos administrativos adecuados que en muchos casos permiten a estos estudiantes matricularse y continuar sus estudios en la UAI.

Puntos fuertes:

- La internacionalización está incluida como prioridad en el Plan Estratégico de la UAI para el sexenio 2020-2025.
- La estructura organizativa de la institución cuenta con una sección de cooperación internacional dentro de la Secretaría de Relaciones Institucionales.
- La Universidad ha iniciado un proceso de mejoramiento de su presencia internacional, promueve la inserción laboral internacional de sus egresados y acoge a un importante porcentaje de estudiantes extranjeros (el doble que la media nacional).
- A pesar de que el porcentaje de docentes y alumnos de la Universidad en movilidad internacional es todavía bajo, los datos de las encuestas realizadas califican la experiencia de «muy buena». Además, estos datos se difunden ampliamente dentro de la UAI, lo que demuestra la eficacia de la comunicación interna en este ámbito.

Puntos débiles:

- La estructura organizativa de la UAI no refleja el acento puesto en la internacionalización y, en cierta medida, frena su implementación y desarrollo.
- No existe una estrategia clara para desarrollar la presencia internacional de la Universidad.
- Aunque la evaluación es positiva, el número de actividades y la movilidad internacional de los docentes son muy bajos para el tamaño y los objetivos de internacionalización que debe alcanzar la UAI.
- La guía de recursos e incentivos para docentes/investigadores no refleja las actividades de internacionalización.
- La web institucional sólo está en español.

Recomendaciones del Comité:

- Desarrollar una estrategia global clara para la internacionalización de la institución, integrada transversalmente en la estructura organizativa y académica, especialmente en las Facultades.
- Desarrollar y formar al personal que se ocupe específicamente de las relaciones exteriores y la internacionalización, tanto en servicios centrales como en las facultades.
- Continuar desarrollando actividades y acuerdos tanto en docencia con el reconocimiento de competencias, acreditaciones y dobles titulaciones de carácter internacional, como en investigación con doctorados conjuntos y proyectos compartidos, potenciando los contratos internacionales como nueva fuente de financiamiento.
- Aumentar el número de asignaturas impartidas en lenguas extranjeras.
- Aprovechar la digitalización y el formato semipresencial de estudios para desarrollar las capacidades de internacionalización dentro de la Universidad.
- Aumentar el financiamiento del sistema de incentivos para las actividades de internacionalización del profesorado y los investigadores de la UAI. Asimismo, se recomienda que las propuestas de internacionalización se extiendan al personal administrativo para que puedan desarrollar una mayor capacidad, prestar servicios de calidad en un contexto internacional y así poder atraer nuevas oportunidades a la universidad.
- Facilitar información en inglés en la web y en el portal de noticias de la UAI.
- Aprovechar la presencia del gran número de estudiantes extranjeros en la UAI para ofrecer múltiples oportunidades y desarrollar actividades de internacionalización con especial atención a las instituciones de los países de origen.

DOMINIO 5: DIRECCIÓN

Factor 1: Las finanzas de la institución

En el ámbito de las **finanzas**, **existe un alto nivel de profesionalidad** y eficacia en la gestión, cuyos efectos podrían potenciarse aún más con una **mayor formalización y fortaleciendo la dimensión estratégica** de las finanzas con una perspectiva de diversificación.

Las finanzas son responsabilidad de la Vicerrectoría Administrativa, que cuenta con 383 personas de un total de 825 no docentes (cifras facilitadas durante las entrevistas). Las finanzas se reparten entre 3 entidades implicadas en la elaboración del presupuesto y la asignación de recursos: la Secretaría de Ingresos, la Secretaría de Gastos y la Dirección Financiera. Cabe destacar la actual transición de un modelo de gestión centralizado a un modelo descentralizado y emprendedor, que se traduce en un esfuerzo de transversalidad entre las funciones administrativas y con las demás vicerrectorías, así como en una gran flexibilidad y autonomía en la organización del trabajo. Las entrevistas revelaron el apoyo de los mandos intermedios a este proceso.

Se elaboran dos presupuestos: un presupuesto económico para determinar la rentabilidad y un presupuesto económico-financiero. El proceso de elaboración del presupuesto implica a todos los órganos institucionales. Está coordinado por la Vicerrectoría Administrativa para recabar las expectativas de cada entidad. El presupuesto anual se basa en los datos históricos de los últimos 5 años y únicamente en la previsión de matrículas, que es la variable principal (si no la única) para los ingresos. Esto permite determinar las necesidades en materia de enseñanza, que representan el 50 % de los gastos.

El presupuesto se elabora antes de conocer los valores de matrícula, con 5 escenarios diferentes (uno pesimista, uno optimista y tres moderados) para incorporar un amplio abanico de variables. Además de las tasas de matrícula, se tiene en cuenta la inflación, el valor del dólar (sobre todo si se prevén grandes inversiones en equipos informáticos), los aumentos salariales, el contexto social, la tasa de abandono estudiantil.

Destaca la precisión de la gestión financiera, con un control presupuestario mensual, en el que se analizan las desviaciones y se toman decisiones para garantizar la sostenibilidad de la institución.

Esto permite una buena disciplina financiera y una programación precisa, con una diferencia de sólo el 2 % entre los ingresos y egresos reales y los previstos. Se recurre poco al endeudamiento, con unos gastos financieros que rondan el 2,5 % de los gastos. La institución es financieramente sólida y rentable.

Sin embargo, la propia institución ha detectado algunas vulnerabilidades. Por ejemplo, más del 97 % de los ingresos proceden de los aranceles por cuota y matrículas. Aunque la diversificación es uno de los objetivos del Plan Estratégico, se prevén pocos resultados y no está respaldada por una estrategia o enfoque planificado y sistemático.

Los aranceles por cuota y matrículas son bajas y varían de un curso a otro, en consonancia con el objetivo de inclusión de la UAI. Su aumento se debe al incremento del número de inscritos, lo que repercute en las distintas partidas presupuestarias. El número de matrículas tiene una tendencia al alza, y fue muy pronunciada en 2021 en comparación con 2020 (54 %). No está claro cuánto puede seguir creciendo este índice de matriculación sin desequilibrar el modelo económico. La hibridación habría de permitir crecer hasta los 40 000 o 50 000 alumnos, lo que sin duda tendrá importantes consecuencias más allá del profesorado, que hay que prever.

Existen algunas directrices para elaborar un presupuesto que potencie el desarrollo de la Universidad, como reducir los gastos fungibles, reducir la deuda, optimizar el espacio e invertir en nuevas tecnologías. Sin embargo, este aspecto debe formalizarse y cuantificarse más.

Las inversiones no recurrentes parecen difíciles de planificar más allá de 2 o 3 años, dada la situación económica del país. Esta dificultad, unida a la limitada incursión en préstamos, puede limitar la realización de grandes inversiones extraordinarias.

Sólo el 1% de los ingresos procede de actividades de consultoría para el sistema empresarial. Hay margen de mejoramiento para que las acciones de transferencia al sector socioeconómico y los resultados de la investigación generen retorno económico para la Universidad.

En cuanto a los gastos, debería aumentarse el porcentaje de actividades relacionadas con la investigación (idealmente hasta el 5 %). En 2021 se presupuestaron 25 358 dólares como gasto de los más de 3 millones de ingresos, lo que representaría sólo el 0,8 % del gasto en los servicios centrales asociados a la investigación.

Puntos fuertes:

- La profesionalidad del personal y la organización interna han permitido integrar la voluntad de la institución de generalizar un modelo descentralizado y ágil. Aunque el proceso hacia esta organización está claramente en marcha, las instancias de gobierno son conscientes de los esfuerzos necesarios en cuanto a apoyo y capacitación del personal para generalizar este modelo.
- A pesar de un contexto económico difícil, la situación financiera de la UAI está saneada y su gestión está controlada.

Puntos débiles:

- La diversificación de los ingresos pasa por desarrollar una estrategia financiera más decidida y diversificada.

Recomendaciones del Comité:

- Identificar y cuantificar qué opciones hay para diversificar los ingresos (Hospital 4.0, competencia en tecnología y sistemas de información, etc.)
- Formalizar las directrices financieras sobre gastos (podría ser una forma de reforzar la investigación) e ingresos, por ejemplo, mediante una carta anual del Rector.
- Anticipar el crecimiento de alumnado para definir un modelo económico y una trayectoria comunes.

Factor 2: Los recursos humanos de la institución

Los recursos humanos también son responsabilidad de la Vicerrectoría Administrativa. Cabe destacar la **profesionalidad de los equipos** y la calidad de las herramientas empleadas. La política de gestión de recursos humanos genera **un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad** entre el personal, lo que respalda el desarrollo de la Universidad teniendo en cuenta al mismo tiempo la evolución de las expectativas de los estudiantes y el personal.

La UAI aplica una política de recursos humanos (RRHH) coherente con su Plan Estratégico. Refleja su voluntad de adaptarse a su desarrollo y a los retos de su entorno socioeconómico.

El Departamento de Recursos Humanos forma parte de la Vicerrectoría Administrativa y consta de 3 áreas: Salarios, Administración, Selección y Desarrollo. La selección y evaluación del personal docente es responsabilidad de la Vicerrectoría Académica. El número total de profesores y docentes auxiliares de la UAI era de 2219 en 2021, siendo 413 de ellos profesores titulares.

La mayoría se dedica íntegramente a la docencia. A pesar de una política de incentivos muy activa, sólo el 9 % tiene un máster y el 7,2 % un doctorado o posdoctorado.

Las secretarías de RR.HH. y finanzas forman parte de la Vicerrectoría Administrativa y colaboran en la elaboración del presupuesto. Evalúan las necesidades basándose en las previsiones de personal e incorporan la revalorización de salarios según la situación del país. Teniendo en cuenta que los salarios suponen una parte importante del gasto (62 %), se consideran activamente en el seguimiento mensual del presupuesto con el uso de herramientas de análisis prospectivo e información financiera precisa.

El personal tiene un fuerte sentimiento de pertenencia a la institución, por múltiples factores: entre ellos, la comunicación interna, un programa sistemático de acogida del nuevo personal, la organización de servicios que facilitan el teletrabajo en determinadas funciones, o la proximidad entre alumnos y profesores. Mantener esta cercanía y dimensión familiar –considerada el ADN de la UAI– a pesar de su desarrollo, es uno de los retos de la institución. Esto se refleja en una política general que va desde la reorganización de los espacios, a la digitalización de la docencia y los procesos, pasando por el teletrabajo que facilita la colaboración y la transversalidad, hasta el despliegue de un modelo descentralizado.

La gestión de los recursos humanos tiene un importante papel que desempeñar en apoyo de la nueva orientación que la pandemia ha acelerado. Así, se está renovando la política de formación para preparar a los empleados para el crecimiento de la UAI y de cara a su desarrollo profesional. El programa de formación del profesorado está en marcha, al igual que su evaluación. Se generaliza la capacitación del personal administrativo y técnico para que puedan incorporar nuevas herramientas de gestión, agilizar la toma de decisiones y tener una mayor autonomía. Esto parece ser una condición previa para la gran flexibilidad y el trabajo orientado a objetivos que es ahora la norma.

La formación es un proyecto en sí mismo, que también se integra en un plan de desarrollo profesional e identificación de talentos basado en la cartografía del personal.

Gracias a esta política global, la fidelidad del personal es alta. En los dos últimos años se ha producido una rotación del 20 %, que corresponde a jubilaciones anticipadas o dificultades para adaptarse a la fuerte

digitalización. Además de la descentralización y la flexibilidad, hay otras medidas de fidelización: cumpleaños, desarrollo profesional, becas (reducción del 75 % de las tasas académicas al cabo de 3 años), incentivos para los profesores.

El contexto económico del país sigue siendo una amenaza, dados los salarios más bajos en la UAI que en otras universidades para el personal docente y no docente, además de una carga de trabajo grande y creciente. El aumento del personal contratado desde hace varios años sigue siendo inferior al aumento de las inscripciones, que aún no ha sido compensado por el importante esfuerzo de automatización.

Consciente de este riesgo, que podría frenar su desarrollo, la reducción de los gastos de funcionamiento corrientes para ganar margen de inversión en recursos humanos es una prioridad.

La UAI cumple los requisitos y obligaciones reglamentarios en materia de higiene, seguridad y condiciones de trabajo. La institución cuenta con un consultor externo en este ámbito. Periódicamente se organizan simulacros de evacuación. El mayor riesgo es el largo tiempo de desplazamiento para muchos miembros del personal que viven lejos de las sedes de la UAI. Para reducir este riesgo, la Universidad ha facilitado formación sobre transporte público para fomentar su uso seguro.

La prevención del acoso parece estar mal estructurada: aunque el personal sabe que puede denunciar cualquier problema a la Secretaría de Recursos Humanos, no existe un plan formal de prevención del acoso ni un procedimiento de denuncia estándar.

Puntos fuertes:

- Una política global que genera en el personal un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad a la institución;
- Un cambio de modelo basado en la flexibilidad y el liderazgo para acompañar el desarrollo de la institución y las nuevas expectativas de los estudiantes y el personal;
- Unas herramientas adaptadas para el seguimiento de las nóminas o el desarrollo profesional.

Puntos débiles:

- La carga de la transformación parece ser importante y requiere un plan de formación masivo para todo el personal;
- Debe considerarse la necesidad de fortalecer determinadas funciones que se verán afectadas por el aumento de las inscripciones.

Recomendaciones del Comité:

- Continuar la política de mejoras salariales e invertir prioritariamente en recursos humanos.
- Podría formalizarse un plan de prevención del acoso y de integración del personal discapacitado, que complementaría los valores de inclusión social.

Factor 3: Sistema de información

El **departamento informático** forma parte del área de planificación y evaluación de la Vicerrectoría. Esto refleja el **carácter transversal y estratégico** de una institución cuyo desarrollo depende de su capacidad para digitalizarse y desarrollar un modelo híbrido de docencia, servicios y gestión. La **coherencia entre un firme objetivo de digitalización y los recursos humanos y financieros puestos a disposición por la institución es evidente**. Es necesaria una mayor formalización de la **planificación plurianual**. El Comité destaca el **alto nivel de seguridad** que requiere esta organización.

La tecnología digital parece ser una condición esencial para el desarrollo de la UAI a través de sus principales funciones, que son:

respaldar el despliegue del modelo descentralizado;

apoyar la hibridación de la formación;

generalizar el plan de calidad.

El sistema de información es la base de la política de calidad. La producción de formularios permite automatizar el tratamiento de las numerosas encuestas que controlan su sistema de calidad.

La Secretaría Informática depende de la Vicerrectoría de Gestión y Evaluación. Está organizada en departamentos con funciones claramente definidas. Tiene una plantilla de unos 100 empleados, incluidos los equipos técnicos de cada edificio. La Secretaría Informática también cuenta con expertos que desempeñan todas las funciones necesarias, incluida la integración de nuevas tecnologías. Lleva a cabo una planificación plurianual y anual de todas las actividades y presupuestos.

Esta organización y sus recursos humanos y financieros parecen coherentes con la estrategia de la institución.

El sistema de información (SI) es un sistema integrado de desarrollo propio que abarca las funciones clave de la Universidad. Incluye cuadros de mando e informes automáticos que crecen a medida que surgen nuevas necesidades. Se puede acceder al SI desde cualquier dispositivo a partir de las claves de acceso. La automatización de los procesos y la democratización de la información respaldan el modelo descentralizado y ágil de la UAI.

A raíz de la pandemia, se ofrece una variada gama de servicios para fomentar la enseñanza semipresencial: diferentes servicios de colaboración, posibilidad de videoconferencias, aulas multimodales... La semipresencialidad facilita el desarrollo de la UAI y la optimización del espacio; también concreta su objetivo de inclusión y acceso a la educación superior.

Se han mejorado los servicios a los estudiantes: estos reciben automáticamente un correo electrónico al inscribirse, con acceso al paquete Microsoft Office, acceso a todos los servicios online, una capacidad de almacenamiento de un terabyte y acceso a un laboratorio abierto en verano. Disponen de wifi en todas las sedes de la UAI.

Para facilitar el uso de las distintas herramientas digitales, existe un servicio de soporte y asistencia técnica remota y presencial. El servicio de asistencia garantiza una respuesta en menos de 24 horas y permite evaluar y adaptar el trabajo de la secretaría. La auditoría del sistema analiza continuamente los problemas y las nuevas necesidades de los usuarios, que pasan al departamento de desarrollo.

Esta tendencia a la digitalización generalizada de los procesos para el personal y los estudiantes va acompañada de una amplia formación, que aún parece insuficiente para que todos puedan sacar el máximo partido del nuevo sistema y garantizar el pleno despliegue de un modelo descentralizado.

La infraestructura y la conectividad se han reforzado para apoyar el desarrollo de la SI; cuentan con un servicio de asistencia muy accesible. El sistema de seguridad se controla mediante procedimientos basados en Inteligencia Artificial (IA).

Recientemente se ha puesto a prueba el plan de recuperación en caso de siniestro. El primer confinamiento, al principio de la pandemia, obligó a pasar de la presencialidad a la distancia de la noche a la mañana. Inmediatamente se puso en marcha el plan de recuperación coordinado por la Vicerrectoría de gestión y evaluación. La primera acción consistió en recuperar todos los ordenadores del equipo prioritario de profesores y, a continuación, del personal. Poco después, fueron víctimas de un *ransomware*; tardaron una semana, pero recuperaron casi todos los archivos.

Puntos fuertes:

- Un fuerte deseo de generalizar la digitalización y de ajustar los recursos financieros y humanos a este objetivo.
- Una plantilla muy reactiva y cualificada que integra las nuevas tecnologías.

Puntos débiles:

- Aunque existe un plan plurianual, aún no parece estar totalmente formalizado, lo que le daría mayor difusión, de forma que se pueda compartir más y tener una mejor previsión de la formación necesaria de los usuarios, que sigue pareciendo insuficiente.
- La cuestión de la formación del personal se señaló en varios ámbitos y merecería un plan masivo e integrado para garantizar que el modelo ágil y emprendedor se implante más allá de los altos cargos.

Recomendaciones del Comité:

- Formalizar el programa de digitalización de la institución y elaborar un plan masivo de formación del personal.
- Fortalecer la seguridad, ya que la digitalización generalizada expone a la UAI a verse bloqueada en caso de ciberataque.

Factor 4: Patrimonio inmobiliario de la institución

La **gestión de los bienes inmuebles cuenta con el apoyo de expertos y equipos multidisciplinares**. Esta gestión respalda el modelo descentralizado y ágil, al tiempo que optimiza el uso del espacio. Los **medios y los objetivos son coherentes**. Habida cuenta del número creciente de estudiantes, cabría hacer una previsión más precisa de la expansión del parque inmobiliario.

La UAI considera prioritario el mantenimiento de las infraestructuras y los equipos. La Secretaría de Infraestructura Logística y Compras (SILC) se creó en 2020 para centrar estas actividades en el cliente. Forma parte de la Vicerrectoría Administrativa.

La nueva organización de la secretaría tiende a profesionalizarla apoyándose en un área de compras y un área de proyectos edilicios. El equipo polivalente que trabaja en la secretaría presenta las diversas competencias necesarias para la función patrimonial e incluye una colaboración con los decanos de la carrera de arquitectura. La SILC realiza todas las compras de bienes y mantenimiento y tiene un corresponsal en cada centro.

El sistema de notificación de sugerencias y deficiencias detectadas por los empleados y usuarios de la UAI simboliza el enfoque cliente del SILC. Cada aula, oficina o espacio compartido dispone de un código QR que cualquier miembro de la institución puede escanear para notificar una avería. Un sistema de formularios permite filtrar las solicitudes y derivarlas al departamento adecuado.

La optimización y la modernización son las principales orientaciones de la política edilicia. En los últimos años se ha decidido dejar de alquilar edificios e invertir en su reforma o rehabilitación para utilizarlos; también se ha optado por prescindir de edificios antiguos y caros, como el hospital universitario, reduciendo el parque en un 10 % hasta los 900 000 metros cuadrados, el 90 % de los cuales pertenecen a la UAI.

La UAI ha puesto en marcha una operación denominada «Experiencia UAI», una serie de proyectos originales basados en tres conceptos clave: innovación, trabajo colaborativo y trabajo en red. El objetivo es mejorar los espacios para que los alumnos no sólo vayan allí a estudiar, sino también a vivir una experiencia que los prepare para el mundo profesional. El proyecto prevé la creación de zonas de convivencia y trabajo entre clases, espacios de coworking y aulas adaptadas a los nuevos métodos de enseñanza. Las "Aulas 360" son otro símbolo de la política edilicia. Además de estas "Aulas 360", existen diferentes tipos de aulas adaptadas a las distintas pedagogías que requieren las distintas asignaturas. Este proyecto reúne a especialistas en educación, profesores y estudiantes de arquitectura, así como a especialistas de la SILC. La remodelación de los espacios administrativos tiene el mismo objetivo de optimización y modernización del espacio y se corresponde con la organización descentralizada y ágil a la que aspira la UAI. Así, como el personal dispone de gran flexibilidad para organizar su tiempo y su trabajo, puede elegir dónde sentarse en los nuevos espacios. Teniendo esto en cuenta, se trabajó con representantes de cada zona para integrar sus necesidades en el proyecto de espacio de coworking en la medida de lo posible e informarles periódicamente sobre el proyecto para preparar a sus futuros ocupantes.

La cuestión de la inclusión se aborda en la reglamentación; la UAI no trabaja con asociaciones que, no obstante, podrían ayudarle a enfocar mejor sus instalaciones para facilitar la acogida de personas con discapacidad.

Tras un periodo de diagnóstico de los edificios existentes, se puso en marcha un programa de proyectos para promover el desarrollo sostenible, que está en fase de elaboración actualmente.

Puntos fuertes:

- Coherencia entre la estrategia edilicia y el programa establecido por la institución;
- Mano de obra experta coherente con la estrategia de los activos.

Puntos débiles:

- Una mayor integración de los objetivos de desarrollo sostenible y una política más proactiva hacia las personas con discapacidad.

Recomendaciones del Comité:

- Optimizar aún más los espacios y completar la estrategia edilicia con objetivos de sostenibilidad e inclusión de las personas con discapacidad.
- Anticipar con mayor precisión la evolución de la UAI y sus consecuencias desde el punto de vista inmobiliario.

DOMINIO 6: CALIDAD Y ÉTICA

Factor 1: Política de calidad y mejoramiento continuo

El desarrollo de una política de calidad y mejoramiento continuo ha sido **claramente una prioridad para la UAI. La política de calidad abarca la mayoría de las misiones de la universidad. Sin embargo, deben especificarse las acciones derivadas de las evaluaciones** (por ejemplo, incumplimiento de los objetivos de calidad, en relación con la actividad docente y de gestión).

Desde su creación, la UAI se ha presentado a varios procesos de evaluación consecutivos: dos evaluaciones fueron efectuadas por la CONEAU (Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria). La primera se desarrolló en el periodo 2001-2005 y culminó con la autorización definitiva de la UAI por parte del Ministerio de Educación argentino. La segunda evaluación tuvo lugar en 2009 y 2018 y permitió sentar las bases para la redacción del Plan Estratégico 2020-2025. Todos los planes de estudios han sido acreditados por la CONEAU. En 2019, la UAI también se presentó a la evaluación de la función I+D+I ante la Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación (MINCYT).

El artículo 10 del Estatuto de la UAI establece que el sistema interno de aseguramiento de la calidad es una prioridad del proyecto académico e institucional, que se desarrolla a través de mecanismos participativos, de análisis y mejoramiento de criterios y métodos de trabajo. Esto se reafirma en el Plan Estratégico 2020-2025 (p. 63).

Desde el punto de vista operativo, el Consejo Superior creó en 2012 el Departamento de Apoyo al Sistema de Calidad Educativa (DASCE). La misión del DASCE es brindar asesoramiento profesional y técnico a los actores involucrados en los diferentes mecanismos de aseguramiento de la calidad coordinados por el Estado (acreditaciones de carreras y evaluación institucional), al mismo tiempo que interviene en la gestión de diversos programas y mecanismos de la mejora continua de la calidad educativa institucional.

La UAI ha implementado un sistema de monitoreo con criterios e indicadores de calidad para el seguimiento de los logros en torno a los 9 objetivos del Plan Estratégico.

Existen varios mecanismos e instrumentos de evaluación periódica diseñados a nivel institucional y su uso está sistematizado. Cada una de las cinco áreas en torno a las que se organiza la UAI (Académica, Gestión y Evaluación, Extensión Universitaria, Administrativa e Investigación, respectivamente) puede diseñar sus propios mecanismos. Los mecanismos e instrumentos institucionales consisten en encuestas, simulaciones de evaluación y criterios de evaluación de proyectos. No obstante, no están claras las consecuencias de no cumplir los objetivos de calidad en algunos ámbitos, como la enseñanza y la gestión.

Puntos fuertes:

- El aseguramiento de la calidad interna es una prioridad en el proyecto académico institucional de la UAI.
- La política de calidad la aplica el equipo directivo (creación del DASCE). Se comparte dentro de la institución.
- La institución efectúa un seguimiento de los resultados de sus actividades mediante mecanismos de autoevaluación y evaluaciones externas periódicas.
- La sostenibilidad financiera institucional para apoyar esta política de calidad está garantizada por los recursos propios de la Universidad.

Puntos débiles:

- Las consecuencias de no alcanzar los objetivos de calidad en la docencia y la gestión no están claras.

Recomendaciones del Comité:

- Especificar las consecuencias del incumplimiento de los objetivos de calidad de la actividad de docencia y gestión.

Factor 2: Ética y Deontología

Los **valores éticos de la UAI están indudablemente integrados en su estatuto y su funcionamiento**. No obstante, deben **precisarse las competencias respectivas** de los órganos implicados y los procedimientos en caso de litigio. Los derechos de las personas inculpadas dependen de ello. Podrían **reforzarse y sistematizarse** las medidas preventivas para combatir las faltas de ética científica.

La UAI tiene como emblema determinados valores humanistas y sociales. El artículo 2 del Estatuto define el objeto social de la UAI: promover y defender la vida; participar en el desarrollo humano integral; generar y adaptar conocimiento y transmitirlo; preservar y difundir la cultura universal y local y, especialmente, el

patrimonio cultural de Argentina; participar en la solución de los problemas que afectan al país, a América y al mundo; desarrollar la educación permanente; contribuir al desarrollo de la actividad productiva y la organización social.

Este objeto social se desglosa en objetivos. El artículo 3 del Estatuto menciona nueve objetivos y estrategias, entre ellos: el desarrollo de la investigación «especialmente la aplicada a los problemas sociales prioritarios»; «la profunda inserción en el entorno social y económico (...) procurando asociarse a proyectos compatibles con los fines y campos de acción de la UAI»; el «desarrollo de un sistema eficaz de evaluación institucional interna y externa»; la «aplicación en todos sus procesos de los criterios científicos y tecnológicos más avanzados».

Estos objetivos implican valores éticos: así, en el artículo 84 del Estatuto, se estipula que «los estudios deben tender a un alto nivel de desarrollo de la cultura humanística y participar en la formación de valores, sin descuidar los conocimientos científicos y el manejo de tecnologías avanzadas». A este respecto, se han adoptado los Principios éticos de la UAI». Se aplican a todos los miembros de la comunidad educativa. Estos principios, publicados en la web de la UAI, promueven «estándares éticos, profesionales y legales», como «el trato justo y equitativo» y la lucha contra «el fraude y la corrupción».

Por último, el cumplimiento de las normas éticas se apoya en órganos especializados y en una acción disciplinaria apropiada.

Para ello, la UAI ha creado tres órganos: un Comité de Ética de la Investigación Científica y Tecnológica, el Comité de Ética de la UAI y un Tribunal Académico.

El Comité de Ética de la Investigación Científica y Tecnológica se creó en 2011 (RCS N°3683/11). Su misión es «analizar y evaluar los problemas éticos que surjan con relación a los proyectos, los procedimientos y los resultados de la actividad científica y tecnológica en el ámbito de las actividades de investigación». Sus competencias se limitan a las de un órgano consultivo, de evaluación de proyectos y de asesoramiento, sin poder de decisión. Este Comité se basa en las «orientaciones generales» que figuran en el anexo II de la resolución por la que se crea. Estas directrices hacen hincapié en la prohibición y prevención de los conflictos de intereses, la transparencia de los resultados de cada investigación, la obligación de citar los trabajos en los que se basa una investigación y la prevención de la falta de ética científica. Los anexos III y IV se refieren al comportamiento ético en la investigación biomédica con seres humanos, los deberes éticos y la protección de los animales en experimentación.

El Comité de Ética de la UAI se añadió en 2020 (RCS n° 5535/20). Su misión es defender las «normas éticas» que «todos los miembros de la comunidad universitaria deben conocer y respetar». Estas normas se recogen en un anexo titulado «Principios éticos de la Universidad Abierta Interamericana», que sirve de carta científica.

La tercera instancia es el Tribunal Académico, que impone sanciones de exclusión por determinadas infracciones como falsificación, plagio, trampa, comportamiento discriminatorio, violación de la libertad de investigación, fraude, así como violencia de cualquier tipo. Este tribunal está compuesto por tres miembros elegidos por sorteo a partir de una lista de diez profesores titulares o eméritos propuestos por el Rector, en concertación con los decanos de las facultades: la imparcialidad está garantizada por la posibilidad de recusación e incompatibilidad en caso de ejercicio de funciones de gobierno universitario (Resolución C.S. n° 5.846/21).

La UAI también se esfuerza por educar en valores éticos de forma preventiva, sobre todo a los recién contratados, mediante directrices para el profesorado. También se incentiva la denuncia del incumplimiento de los principios éticos a través de un formulario en línea. El formulario de denuncia es una de las medidas para proteger a las posibles víctimas de comportamientos irregulares.

Puntos fuertes:

- La UAI dispone de un arsenal ético bien desarrollado.
- El cumplimiento de las normas éticas se sustenta en órganos especializados y en una acción disciplinaria apropiada.
- La Universidad promueve los valores éticos de forma preventiva.

Puntos débiles:

- Según lo indicado por el Estatuto y en la web, las diferencias de perímetro entre las atribuciones de los comités de ética institucional y de ética de investigación científica y tecnológica no aparecen claramente identificadas.
- No están definidos los procedimientos aplicados por estos Comités, ya se trate de controles preventivos o de sanciones. La prevención de conflictos de intereses, por ejemplo, requeriría una sistematización del control preventivo, ya que estos conflictos comprometen la fiabilidad de las investigaciones y sus resultados. En caso de que se descubra un conflicto de intereses a posteriori, tampoco está formalizada la respuesta institucional.

- Las respectivas competencias de estos tres órganos no están bien definidas. ¿Qué nivel de gravedad ha de tener un caso para que sea tratado por el comité o por el tribunal académico? ¿En qué condiciones debe la Universidad recurrir a las autoridades policiales o judiciales en caso de que el comportamiento de un miembro del personal o de un estudiante tenga carácter delictivo? Si bien la agilidad que caracteriza el funcionamiento de la UAI es una ventaja innegable, la prevención y, sobre todo, la represión de las faltas profesionales requiere un procedimiento claro y escrito.

Recomendaciones del Comité:

- La lucha contra las irregularidades científicas (conflictos de intereses, presentación sesgada de resultados, plagios...), el comportamiento deshonesto (apropiación del trabajo de otros, especialmente de los doctorandos) debería identificarse mejor y promoverse como un objetivo por derecho propio, con sus propios métodos.
- El Comité de Ética para la Investigación Científica y Tecnológica debería ocuparse de prevenir y detectar conflictos de intereses y plagios.
- Precisar las competencias respectivas de los órganos y procedimientos, con el fin de respetar los derechos de las personas inculpadas o simplemente sospechosas.
- El formulario de denuncia de la web de la UAI sería probablemente más eficaz si se explicitara el procedimiento a seguir y sus posibles consecuencias, así como los derechos del denunciante.
- La multiplicación de acuerdos entre la UAI y algunas grandes multinacionales (Coca-Cola, Banco Santander...), podría generar conflictos de intereses, especialmente en relación con los objetivos de desarrollo sostenible.

IV. CONCLUSIÓN

La UAI ocupa un lugar importante entre las universidades privadas argentinas. En este sentido, el Rector de la UAI preside desde 2018 el Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP). La UAI aspira a ser reconocida como una «institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, que contribuya al desarrollo sostenible». Se trata de un posicionamiento original en el contexto de la educación superior argentina y de las universidades argentinas.

Tras las dos etapas iniciales de crecimiento y consolidación con una gestión bastante centralizada, la UAI se encuentra actualmente en un proceso de descentralización y evolución hacia un modelo de gobierno y gestión más ágil e innovador, con mayor horizontalidad y creciente autonomía de los mandos intermedios. Este es un reto importante para la UAI.

Los equipos de gestión y el personal de la Universidad son conscientes de los retos que plantea el nuevo enfoque de la institución.

De hecho, la Universidad tiene una base sólida, un fuerte compromiso con el crecimiento y la mejora continua, utilizando la evaluación interna y externa como herramienta de progreso. El Comité de Evaluación espera que las recomendaciones generales propuestas permitan a la UAI reforzar su desarrollo para responder mejor a los retos a los que se enfrenta la Universidad.

FORTALEZAS:

- La **misión y la visión** de la UAI están claramente definidas. Su visión está fuertemente marcada por el humanismo (tal es su singularidad), centrado en satisfacer las necesidades del entorno socioeconómico en el que se mueve la Universidad. Esta visión es compartida por los equipos académicos y administrativos.
- La presencia de la UAI como referente entre las universidades privadas del país le otorga **una posición de influencia** para mantener y establecer alianzas con otras universidades (privadas y públicas) de Argentina, instituciones sociales y empresas.
- **La actividad de investigación** se caracteriza por un alto grado de agilidad institucional, lo que le permite aprovechar las oportunidades y atraer a equipos de investigadores (incluido un equipo de investigadores afiliados al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET). Existe un fuerte incentivo a la investigación, especialmente con la concesión de tiempo libre para la investigación, la promoción del trabajo a través de la enseñanza y un fuerte apoyo a la publicación. Los proyectos de investigación científica de los estudiantes se incorporan a la investigación de la facultad, lo que demuestra que la investigación está vinculada a la formación. Con esta acción es probable que aumente el número de estudiantes de doctorado. Por último, constituye una fortaleza la creación de un programa de doctorado en la mayoría de las facultades.
- **La política de formación** es sólida y está bien diseñada: responde a la misión de la Universidad y se articula con las necesidades del entorno a través de un enfoque centrado en el desarrollo de competencias profesionales y mediante la oferta de formación continua para el profesorado. Además, la UAI desarrolla programas dinámicos y eficaces destinados a la información, el seguimiento personalizado de los estudiantes a lo largo de sus estudios, la orientación y la inserción laboral.
- La Universidad dispone de **recursos diversificados** para el aprendizaje, así como de facilidades edilicias y técnicas adecuadas.
- La Universidad desarrolla **acciones voluntarias** para el bienestar de los estudiantes, creando así un ambiente amigable y apreciado por los alumnos.
- Se definen y controlan **la gestión y organización** de los recursos financieros, presupuestarios y humanos. La política general de recursos humanos genera **un fuerte sentimiento de pertenencia** y lealtad entre el personal con un nuevo modelo para acompañar el desarrollo de la institución y tener en cuenta las

nuevas expectativas de los estudiantes y el personal. La institución dispone de un sistema de información adaptado a su estrategia y objetivos.

La gestión de los bienes inmuebles cuenta asimismo con el apoyo de expertos y equipos multidisciplinares. Esta gestión respalda el modelo descentralizado y ágil, al tiempo que optimiza el uso del espacio. Los medios y los objetivos son coherentes.

- La Universidad ha establecido recientemente **una política y una estrategia de internacionalización** que está empezando a ejecutar.
- **El desarrollo de una política de calidad y mejoramiento continuo** ha sido claramente una prioridad para la UAI desde su creación. Esta política de calidad y autoevaluación abarca la mayoría de las misiones de la Universidad. Se ha hecho un gran esfuerzo en este ámbito que cuenta con el apoyo del personal.
- La Universidad está muy atenta a los **aspectos éticos**, con órganos dedicados a instruir su implementación.

DEBILIDADES:

- La UAI funciona de forma pragmática, basándose principalmente en aprovechar las oportunidades. Este enfoque tiene sus ventajas y ha dado lugar a importantes logros a corto plazo. Sin embargo, este funcionamiento tiene limitaciones estructurales y programáticas a medio y largo plazo.
- La participación de la comunidad académica en la gobernanza de la Universidad es notable, aunque la del personal no docente y los estudiantes podría mejorarse.
- Las actividades de investigación se ven afectadas por un contexto social y económico muy cambiante en Argentina. Dicho esto, si bien la flexibilidad es un activo valioso, tiene límites estructurales a medio y largo plazo, debido a la falta de una estrategia clara y coherente que haga visible y legible a la UAI en el panorama de la investigación argentina y continental. El número de profesores doctores sigue siendo bajo en relación con el número total de profesores. Debe intensificarse la eficaz política de inserción en redes de investigación nacionales o internacionales.
- Aunque existe un alto grado de profesionalidad y eficacia en la gestión de la institución, los efectos podrían mejorarse con una mayor formalización y reforzando la dimensión estratégica de las directrices financieras. Sin embargo, esta observación debe relativizarse teniendo en cuenta la situación económica del país.
- No existen políticas de inclusión de personas con discapacidad ni de prevención de la violencia de género, aunque los ejes estratégicos de la UAI incluyen la inclusión como valor fundamental de la institución.
- Conviene distinguir mejor las competencias de los distintos órganos que intervienen en los aspectos éticos de la vida universitaria.
- Los medios preventivos para combatir la falta de ética científica siguen siendo escasos.

RECOMENDACIONES

- Sin perder las ventajas de un funcionamiento pragmático, la gestión de la UAI podría enriquecerse con el desarrollo de orientaciones estratégicas con plazos definidos que sirvan para facilitar y maximizar las oportunidades de alcanzar la misión y la visión de la institución.
- Apoyándose en la agilidad institucional, aprovechando las oportunidades actuales, la UAI podría desarrollar, a medio/largo plazo, unas líneas estratégicas de investigación claras que marcarían su identidad. Esto debería mejorar aún más la visibilidad de la institución y la articulación de la investigación y la enseñanza mediante el desarrollo de una enseñanza y unos planes de estudio adecuados a largo plazo.
- La Universidad debe desarrollar políticas para la inclusión de las personas con discapacidad y la prevención de la violencia de género.
- Debe sistematizar las iniciativas relacionadas con el seguimiento de los egresados, la participación de los estudiantes y su inclusión en los órganos de gobierno.
- Si bien el desarrollo de algunos aspectos de la internacionalización está fuertemente condicionado por el contexto socioeconómico de Argentina, el Comité considera que existe un margen de mejoramiento para que la Universidad alcance un mayor nivel de internacionalización en sus actividades de

docencia, investigación y cooperación internacional, involucrando a docentes, estudiantes y personal administrativo.

- Debe reforzarse la dimensión estratégica de la planificación financiera, así como la programación plurianual de los recursos en los sistemas de información.
- La UAI debe anticiparse a su desarrollo, en particular mediante una estrategia inmobiliaria.
- Deben aclararse las consecuencias prácticas de determinadas evaluaciones y autoevaluaciones periódicas, así como el incumplimiento de los objetivos de calidad de la enseñanza y la gestión de la institución.
- Deben precisarse las competencias respectivas de los comités de ética de las universidades y los procedimientos en caso de litigio. Podrían reforzarse y sistematizarse las medidas preventivas para combatir las faltas de ética científica.

PASOS PARA EL FUTURO

- Basándose en las oportunidades ya aprovechadas por la UAI, la institución debería desarrollar y reforzar su planificación estratégica a medio/largo plazo en diferentes sectores. El Comité de Evaluación se refiere en particular a la gobernanza, la gestión y la política edilicia, las políticas de docencia e investigación.
- La UAI es capaz de desarrollar líneas estratégicas de investigación claras e incluso cátedras para atraer investigadores y doctorandos. Estas líneas deben elegirse teniendo en cuenta los activos existentes y el contexto económico y social, y ser definidas conjuntamente por el Rectorado, las Facultades y los Centros de Altos Estudios. También deben ser objeto de consulta y apropiación por parte de todos los docentes investigadores de la UAI, con el fin de crear equipos de renombre nacional.
- En línea con la estrategia de la institución, la UAI debe desarrollar políticas para la inclusión de personas con discapacidad, la prevención de la violencia de género y la participación de los estudiantes en el gobierno de la institución.
- La Universidad debería seguir desarrollando el nivel de internacionalización, lo que la haría más atractiva tanto para los estudiantes como para los profesores e investigadores.
- Por último, convendría precisar el papel de los órganos implicados en la ética universitaria.

V. OBSERVACIONES DE LA INSTITUCIÓN



NOTA UAI N°021/23

Buenos Aires, 23 de Mayo de 2023.-

Dr. HDR
Maria BONNAFOUS-BOUCHER
Directric Département Europe et International
HCÉRES
S _____ / _____ D

De mi consideración:

En mi carácter de Rector de la Universidad Abierta Interamericana-UAI- tengo el agrado de dirigirme a Usted para agradecer, en nombre de la comunidad educativa de la universidad, por la valiosa experiencia de aprendizaje que supuso el proceso de evaluación institucional ante la agencia nacional de aseguramiento de la calidad de Francia, HCÉRES. El cálido trato y rigor profesional evidenciado en el comité de pares evaluadores y en el Sr Antoine Devoucoux du Buysson, coordinador del proceso evaluativo, propiciaron un ambiente de intercambios constructivos y el cumplimiento de una agenda que recorrió cada una de las dimensiones del desarrollo institucional.

La UAI es una joven universidad del sistema de educación universitario argentino que, a lo largo de sus 28 años de trayectoria, ha desarrollado una cultura de aprendizaje y evaluación para la mejora continua. En efecto, la universidad priorizó en las primeras décadas desde su creación, el desarrollo y consolidación de un sistema interno de aseguramiento de la calidad que le permitió expandir su cobertura geográfica y el desarrollo de su oferta académica, sin perder de vista su principio misional: “*la inclusión con calidad*”.

El proceso de evaluación institucional ante HCÉRES es un nuevo hito en el crecimiento institucional, constituyendo cada una de las recomendaciones enunciadas en el informe de evaluación externa, importantes aportes para incorporar al Plan Estratégico Institucional 2020-2025.

Por todo lo ante dicho, retomo el agradecimiento por la seriedad y calidad del trabajo realizado por HCÉRES y expreso nuestro compromiso con la mejora de los aspectos señalados en el informe de evaluación externa.

Asimismo, seguidamente se adjunta un breve documento con algunos aspectos del informe de evaluación externa que, no constituyendo errores factuales, resultan objeto de contraargumentación por parte de las autoridades de la Universidad y que, por tanto, entendemos que deben acompañar esta carta del Rector.

Sin más, saludo atentamente.



Dr. Rodolfo De Vincenzi

Rector

Juicios emitidos en el informe de evaluación externa que suponen una contraargumentación por parte de las autoridades de la Universidad

- **Dominio 1: Gobierno y Gestión Universitaria.**
Factor 2: La organización interna y puesta en marcha del plan estratégico

Referencia en documento de HCERES:

El proyecto de descentralización administrativa debe ir acompañado de un refuerzo cualitativo y cuantitativo del personal de apoyo (p. 10)

Respuesta de la UAI

En el informe de autoevaluación institucional la UAI menciona en página 68:

El reto es ensamblar estos nuevos escenarios más flexibles con una estrategia organizacional eficiente y eficaz que proporcione un contexto organizacional propicio para la innovación, generando una cultura de confianza, seguridad y flexibilidad. En consecuencia, en la UAI se comenzó a diseñar la base de las competencias institucionales que son requeridas para la organización y que marcarán una diferencia en la formación y la preparación de nuestros colaboradores para su crecimiento y desarrollo profesional. Esto fomentará una cultura de alto desempeño que permitirá lograr los estándares laborales e institucionales propuestos para el cumplimiento del Plan Estratégico. Asimismo, la sistematización de los procesos para el desarrollo del capital humano, en el mediano y largo plazo, permitirá realizar una evaluación de desempeño asertiva con la posibilidad de detectar necesidades de capacitación y diseñar actividades formativas acordes. La UAI se encuentra en la etapa inicial de construcción de estos cimientos basándose en datos del mercado para así luego desarrollar y potenciar la estructura de capital humano. Para ello primero se ha capacitado a los mandos medios y superiores en un cambio de visión y/o paradigma institucional alineado con el nuevo modelo de gobernanza. El objetivo fundamental es que conozcan y se apropien de los nuevos lineamientos:

- La política de formación debe ser considerada como una variable de la cultura organizacional y el direccionamiento estratégico de los fines y propósitos declarados;
- La formación y desarrollo del colaborador debe ser planificada y continúa;
- El desarrollo de habilidades y conocimientos deben ser previamente definidos, logrando que impacten en el trabajador y por ende en la organización;
- El proceso de desarrollo específico y el consiguiente seguimiento de las partes.

En tal sentido se ha definido como objetivo para el año 2023 ajustar estos procesos conforme a los objetivos organizacionales.

Asimismo en este último trienio se fortalecieron las áreas administrativas, técnicas y profesionales incorporando unidades de gestión especializadas y capacitando al personal

operativo de cada área. Se priorizó la digitalización de los procesos administrativos, se profundizó en desarrollos tecnológicos para mejorar la eficiencia en el análisis de grandes paquetes de información y la toma de decisiones y se desarrollaron programas de capacitación en el uso de tecnologías digitales para los diferentes tipos de usuarios institucionales.

En el siguiente cuadro se representa la evolución del personal administrativo y técnico de la universidad:

Evolución del personal administrativo y técnico de la UAI en el periodo 2021- 2023

Años	Personal administrativo	Personal Técnico	Total
Dic-2021	581	265	846
Dic-2022	647	279	926
Abr-2023	645	285	930

- **Dominio 3: recorrido de los estudiantes**
Factor 3: ambiente de aprendizaje

Referencia en documento de HCERES

“Por último, la multiplicación de acuerdos entre la UAI y algunas grandes multinacionales (Coca-Cola, Banco Santander...) podría generar conflictos de intereses, en cuanto a la «democratización del conocimiento» y la «contribución al desarrollo sostenible», definido como «el desarrollo que satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades» en la visión de la Universidad” (p. 20)

Respuesta de la UAI

La Universidad ha desarrollado desde sus orígenes una acción permanente de vinculación con el medio involucrando acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con distintas instituciones tanto del mundo académico y científico, como del sector productivo y la sociedad civil, en el ámbito del sector público y privado.

Esta política se ha caracterizado por su apertura y diversidad, conformando un marco referencial que privilegia el pluralismo y multiplicidad de miradas, sin vínculo alguno que, por su naturaleza, condicione sus políticas y orientación, asegurando de esta manera los principios que conforman su ideario y la independencia absoluta que criterios que se refleja en la composición de sus cuerpos de gobierno y el marco normativo que los sustentan.

- **Dominio 2: Investigación y docencia**
Factor 1: Política de investigación

Referencia en documento de HCERES

“Habría que definir una estrategia científica más estructurada en torno a unos pocos focos y difundirla entre las instituciones de educación superior y las facultades” (p. 12)

Respuesta de la UAI

La dimensión y diversidad que caracteriza a la UAI, en cuyas diez Facultades se dictan alrededor de un centenar de carreras; la exigencia del sistema nacional de acreditación para que la mayoría de las carreras cumplan con la producción de nuevo conocimiento en sus respectivas áreas y expliciten sus líneas de investigación; la misión institucional

de dar respuesta a las demandas de la sociedad para transformar realidades, son algunos de los factores que explican la existencia de la multiplicidad y amplitud de líneas de investigación, las cuales son atendidas por la política de promoción, incentivos y facilidades de investigación de la Universidad.

No obstante, el Plan Estratégico de la Vicerrectoría de Investigación 2020 – 2025, en cuya elaboración han participado los distintos estamentos de la universidad, identifica tres áreas consideradas estratégicas: salud, tecnología y educación, y establece en forma explícita, clara y coherente las metas, acciones y recursos destinados a su realización. La investigación en cada una de ellas cuenta con Centros de Altos Estudios y doctorados que pertenecen a las Facultades que tienen competencia sobre los mismos, y se contemplan recursos económicos-financieros e incentivos diferenciales y significativos para proyectos de investigación y radicación de investigadores y becarios, construcción de importante infraestructura de laboratorios y adquisición de equipamiento. Los excelentes resultados obtenidos en el crecimiento de estas áreas pueden ser comprobados en la evolución del número y calidad de proyectos, personal de investigación y producciones realizadas, así como en el reconocimiento externo a partir de la cooperación y alianzas concertadas con prestigiosas universidades estatales y privadas del sistema y con el máximo organismo de ciencia y tecnología del país (CONICET), institución con la cual compartimos un centro de investigaciones de doble pertenencia y la radicación de las actividades de investigación y docencia de un centenar de investigadores y becarios.

- **Dominio 4: relaciones exteriores e internacionales**
Factor 1: Políticas de alianzas

Referencia en documento de HCERES

“No existe una estrategia clara para desarrollar la presencia internacional de la universidad” (p. 23)

Respuesta de la UAI

Durante la última década, la Universidad ha intensificado sus acciones para promover su desarrollo internacional a través de los mecanismos tradicionales usualmente empleados en materia de cooperación e intercambio, obteniendo resultados que si bien no parecen significativos se encuentran por encima de la media del sistema en los ratios de práctica.

El Plan Estratégico Institucional desarrollado para el periodo 2020/2025 ha colocado la internacionalización como una de sus políticas centrales, definiendo la misma en forma *comprehensiva*, es decir, con la intencionalidad de arraigar la misma en forma transversal a la totalidad de las funciones sustantivas de la Universidad y la consolidación de ella como parte indivisible de la experiencia formativa del estudiante.

Esta mirada, se ha plasmado en los últimos periodos en una estrategia que pone énfasis en la ampliación del alcance e impacto curricular de las acciones generadas procurando una relación más directa entre ellas y la identidad disciplinar definida por cada Facultad y carrera.

En esta línea, se han promovido y priorizado como líneas centrales del sustento de esta estrategia:

- La utilización de los formatos virtuales para el desarrollo de cursos colaborativos con otras Universidades (Collaborative Online International Learning) ligados directamente a asignaturas que forman parte del curriculum de las carreras
- El desarrollo de sistemas de incentivos que impulsen la involucración del cuerpo docente y sus estudiantes en proyectos especiales que promueven experiencias compartidas de aprendizaje con otros centros académicos y científicos, mediante el otorgamiento de subsidios específicos para ello.
- El incremento de eventos académicos y científicos en conjunto con otras instituciones y redes como espacio de actualización, perfeccionamiento y desarrollo de nuevas iniciativas de cooperación.
- El direccionamiento de los vínculos con otras Universidades en función de los ejes temáticos centrales que define la identidad buscada por cada Facultad y carrera en función de sus intereses y fortalezas.

- **Dominio 5: Dirección**

- **Factor 2: Recursos humanos de la institución**

Referencia en documento de HCERES

“El número total de profesores y personal de la UAI era de 2219 en 2021, siendo 413 de ellos profesores titulares.

La mayoría se dedica íntegramente a la docencia. A pesar de una política de incentivos muy activa, sólo el 9 % tiene un máster y el 7,2 % un doctorado o posdoctorado.”(p.26)

Respuesta de la UAI

Conforme se desprende del Estatuto de la UAI, las asignaturas que conforman los planes de estudios de las carreras son conducidas por profesores titulares responsables de liderar y conformar un equipo solidario de profesores, propiciando la equivalencia educativa entre las localizaciones y sedes. Cuando una asignatura cuenta con un profesor asociado, principalmente en la sede donde no radica el titular, ambos acuerdan la programación curricular y la distribución de actividades entre los miembros del equipo docente. De esta forma, y conforme a las previsiones del Reglamento del Régimen del Personal Docente, las categorías de profesor titular y asociado asumen las funciones de presidir la actividad académica que se desarrolla en las asignaturas: docencia, investigación y/o extensión.

En 2022 el 30% de los profesores de la UAI eran titulares y asociados: el 21% con título de doctor, el 15% con título de magister y el 12% con título de especialista, alcanzando al 48% de profesores titulares y asociados con título de posgrado.

En 2023 se ha iniciado un proceso de promoción de profesores con antecedentes académicos para cubrir las máximas categorías de titular y asociado de todas las asignaturas de los planes de estudio de las carreras que no cuenten con esos profesores en esas categorías docentes. Asimismo, se ha incorporado un incentivo económico equivalente al 15% del valor hora docente, para contribuir al aumento de profesores titulares y asociados que asuman la responsabilidad de conducir asignaturas.

SIGLOS Y ACRONYMOS

ADN:	Acido desoxirribonucleico
CA:	Consejo de Administración
CAEE:	Centro de Altos Estudios en educación
CAES:	Centros de Altos Estudios
CABA:	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CAT:	Comisión de Análisis de Temas
CS:	Consejo Superior
CELAC:	Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
CONEAU:	Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
CONICET:	Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas
CRUP:	Consejo de Rectores de Universidades Privadas
CEVHAN:	Centro de virología humana y animal
DASCE:	Departamento de apoyo al sistema de calidad educativa
DAE:	Documento de autoevaluación
FIESA:	Feria Internacional de Educación Superior Argentina
HCERES:	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
INSERM:	Institut national de la santé et de la recherche médicale
MINCYT:	Secretaría de Gobierno de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación
NAFSA:	National Association of Foreign Student Advisers
NIC :	Newly industrialized country
OEA:	Organización de Estados Americanos
PIB:	Producto interno bruto
RCS:	Resolución del Consejo Superior
RH:	Recursos humanos
SILC:	Secretaría de infraestructura logística y compras
UAI:	Universidad Abierta Interamericana
UCASAL:	Universidad Católica de Salta
UPEC:	Universidad Paris Est Créteil
UNESCO :	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization
VANEDUC:	Vanguardia Educativa
VE:	Vicerrectoría de Extensión

Departamento Europa e Internacional

DECISIÓN DE ACREDITACIÓN

Universidad Abierta Interamericana (UAI)

Buenos Aires

Argentina

Junio 2023

ALCANCE DE LA DECISIÓN DE ACREDITACIÓN DEL HCÉRES

El Hcéres elaboró su proceso de evaluación y de acreditación basándose en un conjunto de objetivos que una institución de educación superior debe alcanzar con el fin de asegurar cierto nivel de calidad reconocida en Francia y Europa.

Estos objetivos se dividen en seis dominios que son comunes tanto al marco de evaluación como a los criterios de acreditación.

La Comisión de Acreditación emite un dictamen sobre la acreditación de la institución tras el análisis del expediente. El Presidente de Hcéres toma la decisión basándose en este dictamen y en el informe final de evaluación de la institución. Esta decisión de acreditación es el resultado de un proceso colegiado y razonado.

La decisión del Hcéres relativa a la acreditación de la institución corresponde a la concesión, en nombre del Hcéres, de un "label" de calidad a la entidad evaluada.

Esta decisión es independiente de las acreditaciones otorgadas por el Gobierno francés y no implica el reconocimiento por parte de Francia de la institución o de sus programas.

Decisión n° 2023 - 27 relativa a la acreditación de la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Buenos Aires, Argentina

El Presidente del Alto Consejo de evaluación de la investigación y de la educación superior,

Visto el Código de la Investigación, en particular los artículos L. 114-3-1 a L. 114-3-6 ;

Visto el Decreto n° 2021-1536 del 29 de noviembre de 2021, relativo a la organización y el funcionamiento del Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur;

Vista la deliberación del Consejo del 3 de octubre de 2016 relativa a la evaluación de las instituciones extranjeras de enseñanza superior y de investigación - Marco de referencia para la evaluación externa;

Vista la decisión n° 2023-9 del 16 de marzo de 2023 relativa al procedimiento de acreditación internacional por el Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur;

Visto el convenio n° 20200623-UAI-Universidad Abierta Interamericana del 23 de junio de 2020 y la enmienda n° 1 firmada el 22 de febrero de 2022 con la Universidad Abierta Interamericana con vistas a su evaluación/acreditación institucional;

Visto el dictamen de la Comisión de Acreditación del 19 de junio de 2023,

decide:

Artículo 1

Habiendo constatado que la Universidad Abierta Interamericana (UAI), Argentina, cumple con los seis criterios de acreditación, adoptados por el consejo del Hcéres el 3 de octubre de 2016 de la siguiente manera:

Criterio 1: GOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA

La misión y la visión de la UAI están claramente definidas, con una fuerte impronta humanística (que es la principal seña de identidad de la UAI) que busca dar respuesta a las necesidades de su entorno socioeconómico. Este es un posicionamiento original en el contexto de la educación superior argentina y de las universidades argentinas. Esta visión es compartida por los miembros de la Universidad.

La organización interna de la Universidad está claramente definida, y las funciones y responsabilidades de los órganos de gestión de la Universidad son claras, lo que permite cierta eficacia en la toma de decisiones y las acciones resultantes. La comunidad académica participa activamente en el gobierno y gestión de la institución, existiendo un claro sentimiento de pertenencia a la institución, aunque se puede mejorar la participación del personal no docente y de los estudiantes. Cabe señalar que, tras las dos etapas iniciales de crecimiento y consolidación con una gestión bastante centralizada, la UAI se encuentra actualmente en un proceso de descentralización y evolución hacia un modelo de gobierno y gestión más ágil e innovador, con mayor horizontalidad y creciente autonomía de los mandos intermedios. Este es un reto importante para la universidad.

La UAI tiene un sistema de funcionamiento ágil y pragmático que se basa esencialmente en aprovechar las oportunidades. Esto tiene sus ventajas y ha permitido a la institución realizar progresos notables a corto plazo, principalmente en el ámbito de la asociatividad y la investigación. No obstante, este funcionamiento tiene limitaciones estructurales y de planificación a medio y largo plazo.

Globalmente, el Comité considera que la UIA cuenta con un sistema de gobierno y gestión sólido, si bien sería beneficioso desarrollar procesos de planificación y toma de decisiones estratégicas a medio/largo plazo para facilitar y maximizar las posibilidades de que la institución cumpla con su misión. No obstante, el Comité es consciente de que esta recomendación debe ser contextualizada a la luz de las condiciones fluctuantes de la situación socioeconómica en Argentina.

Criterio 2: Investigación y docencia

La política de formación es sólida y está bien diseñada: responde a la misión de la Universidad y se adapta a las necesidades del entorno a través de un enfoque centrado en el desarrollo de competencias profesionales y mediante la oferta de formación continua para el profesorado.

La investigación se focaliza en tres áreas (salud, tecnología, educación superior) con un carácter eminentemente aplicado y multidisciplinario, a menudo atendiendo al contexto socioeconómico (por ejemplo, promoción de la salud y prevención escolar) y cumpliendo así con la misión de la institución.

La labor de investigación se caracteriza por un alto grado de agilidad institucional, que permite aprovechar las oportunidades y atraer a equipos de investigadores (incluido un equipo de investigadores afiliados al Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, CONICET). Existen fuertes incentivos para la investigación, en particular la concesión de tiempo a los profesores para investigar en su horario laboral, la puesta en valor la investigación a través de la enseñanza o importantes ayudas para la publicación. Pese a ello, el número de profesores doctores o doctorandos sigue siendo bajo respecto al número total de profesores.

La vinculación entre la docencia y la investigación se consigue en gran medida incentivando la participación de los investigadores en las actividades docentes, quienes utilizan su producción científica como base para las clases, y repartiendo las asignaturas en función de los intereses científicos de los profesores. Esta forma de poner en valor la investigación permite además dar a conocer esta actividad entre los estudiantes.

Basándose en la agilidad institucional y aprovechando las oportunidades actuales, la UAI habrá de desarrollar, a medio/largo plazo, ejes estratégicos de investigación claros que definan su identidad. Esto habrá de mejorar la visibilidad de la institución y la articulación de la investigación y la docencia mediante el desarrollo de una enseñanza y unos planes de estudio adecuados a largo plazo.

Los procedimientos de admisión, progresión del estudiante y emisión de títulos están establecidos y se aplican. La UIA ofrece una gran flexibilidad a los estudiantes durante sus estudios aplicando una estrategia de enseñanza y aprendizaje adaptada a sus diferentes públicos (que tiene en cuenta las dificultades económicas de los estudiantes).

En resumen, todo lo anterior demuestra que la Universidad tiene una buena actividad de docencia e investigación. Aunque la docencia parece estar mejor estructurada que la investigación.

Criterio 3: Recorrido del estudiante

La UAI cuenta con un sistema de bibliotecas consolidado con una amplia oferta de recursos didácticos y facilidades técnicas y edificaciones modernas y adecuadas. Los estudiantes tienen acceso remoto a los recursos electrónicos. Existe un programa de becas

diverso y en rápido crecimiento, así como unas tasas de matrícula bajas en comparación con otras universidades privadas.

La UAI actúa proactivamente para el bienestar de los estudiantes, logrando crear un entorno acogedor y valorado por ellos. La Universidad pone a disposición de los estudiantes instalaciones deportivas, servicios de salud y una promoción de actividades culturales y deportivas (nótese el reconocimiento nacional y continental del equipo de fútbol femenino UAI Urquiza). A estas acciones habrá de sumarse el desarrollo de políticas para la inclusión de las personas con discapacidad y políticas coordinadas para prevenir la violencia de género.

La UAI aplica programas dinámicos y eficaces destinados a la información, el seguimiento personalizado de los estudiantes a lo largo de sus estudios, la orientación y la inserción profesional. Una vez admitidos en la universidad, los estudiantes gozan de programas para detectar dificultades o riesgos de abandono mediante encuestas, tutorías en el primer año y apoyo a los profesores de primer año. La Universidad ayuda a los estudiantes en su inserción profesional a través de convocatorias para integrar el personal auxiliar y docente, así como la creación de una bolsa de empleo, una plataforma virtual donde se ofertan puestos de trabajo y prácticas y, a partir de 2021, la sistematización de encuestas y la creación del "Laboratorio de Desarrollo Profesional y Personal" por parte del Departamento de Graduados. Estos puntos son muy importantes porque la mayoría de los estudiantes proceden de familias de clase media y trabajadora. Algunos aspectos pueden mejorarse desarrollando y/o sistematizando iniciativas relacionadas con el seguimiento de los egresados.

Se envían sistemáticamente encuestas de satisfacción a los estudiantes, que también participan en actividades socioculturales y comunitarias y en comisiones consultivas. No obstante, se puede mejorar la participación de los estudiantes en las comisiones de toma de decisiones y/o representativas.

En resumen, la experiencia de los estudiantes de la UAI es de alta calidad, ya sea a nivel material o de recursos humanos, con algunos puntos de mejoramiento, que resultan relativamente menores en el conjunto del análisis.

Criterio 4: Relaciones exteriores e internacionales

La UAI ocupa un lugar simbólico en el concierto de universidades privadas del país, ya que su rector es presidente del Consejo de Rectores de Universidades Privadas. Esto permite a la UAI ocupar una posición de influencia en el panorama académico argentino facilitando la creación de alianzas y asociaciones con otras universidades, instituciones sociales y empresas.

La UAI ha definido recientemente una política y una estrategia de internacionalización que está actualmente en fase de aplicación, en consonancia con las prioridades del Plan Estratégico 2020-2025. En este contexto, la Universidad favorece la inserción laboral internacional de sus graduados y recibe a un importante porcentaje de estudiantes extranjeros (el doble que la media nacional). Aunque el desarrollo de ciertos aspectos de la internacionalización está en gran medida condicionado por el contexto socioeconómico de Argentina, existe un amplio margen de mejoramiento para que la Universidad alcance un mayor y más estructurado nivel de internacionalización en sus actividades de docencia, investigación y cooperación internacional, implicando a profesorado, alumnado y personal administrativo.

La UAI ha celebrado múltiples acuerdos y convenios con distintas instituciones argentinas (públicas y privadas), lo que demuestra la importancia que concede a la asociatividad. Estos acuerdos pretenden garantizar una adecuada integración de los graduados en el mercado

laboral, al tiempo que establecen programas de formación continua y acciones mutuamente beneficiosas. Estos acuerdos y convenios se han establecido según un esquema basado en las oportunidades identificadas por las distintas facultades o profesores. El aumento del número de acuerdos y relaciones con otras instituciones no obvia la necesidad de una estrategia predefinida, especialmente en el ámbito de la transferencia de conocimientos y la investigación.

Criterio 5: Dirección

La gestión y la organización de los recursos, ya sea financieros, presupuestarios o humanos, están definidas y controladas. Hay un alto grado de profesionalidad y eficacia en la gestión. A pesar de un contexto económico difícil, la situación financiera de la UAI está saneada y su gestión está bajo control. La profesionalidad del personal y la organización interna han permitido integrar la intención de la institución de generalizar un modelo descentralizado y ágil. A pesar de la determinación con la que se está abordando esta organización, la dirección es consciente de los esfuerzos necesarios para generalizarla, tanto a nivel de apoyo como de formación del personal. Es importante señalar que la política general de recursos humanos genera un fuerte sentimiento de pertenencia y lealtad a la Universidad, lo que respalda el desarrollo de la institución y la evolución de las expectativas de los estudiantes y del personal académico y administrativo.

La institución dispone de un sistema de información sólido y muy bien estructurado, adaptado a su estrategia y objetivos, dotado con los recursos humanos y financieros adecuados. Sin embargo, sería necesaria una mayor formalización de la planificación plurianual.

La gestión inmobiliaria también cuenta con el apoyo de expertos y equipos multidisciplinarios. Esta gestión favorece un modelo descentralizado y ágil, al tiempo que optimiza el uso del espacio. Los medios y los objetivos son coherentes. Como posible mejoramiento de cara al futuro, cabría hacer una previsión más precisa de la evolución del número de estudiantes de la UAI y, por tanto, de las consecuencias desde el punto de vista inmobiliario.

En resumen, la dirección de la UAI es sólida y de calidad, contando con equipos muy profesionales y motivados.

Criterio 6: CALIDAD Y ÉTICA

El desarrollo de una política de calidad y mejoramiento continuo ha sido una clara prioridad para la UAI desde su creación. Esta política de calidad y autoevaluación se extiende a la mayoría de las misiones de la Universidad. Se ha hecho un gran esfuerzo en este ámbito, que cuenta con el apoyo del personal. Cabe señalar que deben aclararse las consecuencias prácticas de determinadas evaluaciones periódicas (por ejemplo, el incumplimiento de los objetivos de calidad en términos de docencia y gestión).

Los valores éticos de la UAI están indudablemente asentados en sus estatutos y en su funcionamiento. La Universidad dispone de un arsenal ético bien desarrollado con órganos específicos (comité de ética institucional y comité de ética para la investigación). Sin embargo, sería necesario aclarar las competencias respectivas de estos organismos, así como los procedimientos en caso de litigio. Asimismo, podrían reforzarse y sistematizarse las medidas preventivas contra la mala conducta científica.

En resumen, la Universidad está bien situada en cuanto a política de calidad y ética. La labor realizada por la UAI en cuanto a política de calidad parece más completa que en materia de ética.

Artículo 2

La Universidad Abierta Interamericana está acreditada por un período de tres años a partir de la fecha de esta decisión, prorrogable por un período adicional de dos años sujeto a supervisión, que podrá incluir una visita in situ.

Artículo 3

Esta decisión está acompañada por las siguientes recomendaciones y ejes de progreso:

- trabajar para lograr una mayor correspondencia entre la estrategia de inclusión declarada y su aplicación;
- hacer efectiva una política de inclusión de las personas con discapacidad y una política coordinada de prevención de la violencia de género en relación con la misión que declara la UAI: "una institución líder en educación universitaria inclusiva y de calidad, transformadora de realidades que contribuyen al desarrollo sostenible";
- reforzar la participación del personal de apoyo en el Consejo Superior
- mejorar la participación de los estudiantes en las comisiones de toma de decisiones y/o representativas;
- clarificar las líneas de investigación para que sean menos generales y estén más integradas a las diez facultades;
- trabajar por un plan de carga de docentes-investigadores que permita a los profesores titulares de la UAI de invertirse más en la investigación;
- identificar el nivel adecuado de colaboración editorial en el contexto de las actividades de investigación para dar mayor visibilidad a la producción científica.

Si bien se proponen algunas áreas de mejora, la comisión observa que la UAI ocupa una posición original en el panorama de las universidades argentinas. Actualmente está experimentando un rápido crecimiento y ha logrado avances positivos desde el establecimiento del plan estratégico 2020-2025.

Artículo 4

La directora del Departamento Europa e Internacional es responsable de la aplicación de esta decisión, que se publicará en el sitio web del Hcéres.

Hecho en Paris, el 27 de junio 2023



El presidente

2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

Thierry COULHON



2 rue Albert Einstein
75013 Paris, France
T. 33 (0)1 55 55 60 10

hceres.fr

[@Hceres_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

