

**COMISION NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACION  
UNIVERSITARIA**

EVALUACIÓN EXTERNA DEL  
INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJERCITO (IESE)

COMITÉ DE PARES  
**CESAR LORENZANO (RELATOR)**  
**RICARDO BIAZZI**  
**ANDRES FONTANA**  
**CARLOS LERCH**

**CONEAU / MIEMBROS RESPONSABLES**  
**JOSE LUIS CANTINI**  
**JUAN CARLOS HIDALGO**

**EQUIPO TÉCNICO CONEAU / RESPONSABLE**  
**CESAR E. PEON**

## INDICE

Introducción	3
Sobre la naturaleza del IESE y su historia	4
La estructura de el IESE y su oferta académica	8
La autoevaluación	11
La Evaluación Externa	13
La gestión	14
La Función Docencia	19
Los actores sociales de la función docencia	19
Los estudiantes	19
Los estudiantes del Colegio Militar de la Nación	23
Los estudiantes de la Escuela Superior Técnica	26
Los estudiantes de la Carrera de Formación de oficial de Estado Mayor	27
Los profesores del Colegio Militar de la Nación	28
Los profesores de la Escuela Superior de Guerra	29
Los profesores de la Escuela Superior Técnica	30
Evaluación del cuerpo docente del Colegio Militar de la Nación	30
Planes de estudio	30
Las carreras de grado	30
La formación militar	33
Infraestructura	35
Personal no docente	36
El rendimiento académico	36
Función investigación	41
Extensión	43
Bienestar estudiantil	44
Posgrados	45
Conclusiones generales	48
Las fortalezas	50
De la política institucional	50
De la autoevaluación	51
De los planes de estudio	51
Del rendimiento académico	51
De la Infraestructura	51
Las debilidades	52
De la política institucional	52
De la gestión	53
De la oferta académica	54
De los planes de estudio	55
De la formación militar	56
De los profesores	57
De la investigación	57
De la extensión	58

## **INTRODUCCIÓN**

El Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE) es una institución educativa, fundada por el Ejército argentino, con el propósito de formar profesionales "... en el campo de la Ciencia Militar, con especial dedicación (...) en Relaciones Internacionales e Ingeniería (...) en Ciencias de la Administración, en Ciencias Exactas y en Humanidades, y en las distintas ramas del saber científico y sus disciplinas aplicadas a las áreas de la conducción y de la tecnología militar"<sup>1</sup>. Junto con este propósito específico se incorpora la misión de propender a la formación ética y humanística de sus egresados y el objetivo de propiciar investigaciones científicas en los distintos campos disciplinarios y de conocimiento abarcados por la institución.

Cumpliendo con esa misión, se han comenzado a cumplimentar estos estudios con cursos, carreras y programas de nivel universitario en el Colegio Militar de la Nación (donde tradicionalmente se formaron generaciones de oficiales del Ejército Argentino), en la Escuela Superior de Guerra, y en la Escuela Superior Técnica donde se dictan carreras de grado y posgrado y en la Escuela de Defensa Nacional sólo se imparten programas de posgrado, así como en el Hospital Militar Central que funge como un ámbito calificado para la realización de pasantías.

El Rectorado y las distintas unidades académicas están separados edilicia y espacialmente. La Escuela Superior Técnica y la Escuela Superior de Guerra están en situación de proximidad al Rectorado dentro de un área urbana relativamente bien comunicada. La Escuela de Defensa Nacional se ubica en una zona céntrica de la Ciudad de Buenos Aires, a la vez que alejada del conjunto anterior. Por otro lado, el Colegio Militar de la Nación funciona en la localidad de El Palomar, provincia de Buenos Aires.

Las instalaciones son las mismas que ocuparon durante años las distintas unidades académicas –el Rectorado, en cambio, posee instalaciones recientemente asignadas en un edificio conformado por un conjunto de construcciones de los años treinta, espaciosas y sólidas.

Las razones de la existencia del IESE se inscriben en la determinación del Ejército de reformular la formación de sus oficiales, y se asienta en una historia y una reglamentación que hace a las particularidades de su estructura formal y de funcionamiento.

---

<sup>1</sup> Del Estatuto del IESE

## ***SOBRE LA NATURALEZA DEL IESE Y SU HISTORIA***

Para cumplir acabadamente con su cometido, el Comité de Pares Evaluadores debió analizar, en primer lugar, las características institucionales del IESE.

A grandes rasgos, se observan incongruencias entre la denominación de Instituto y la diversificación disciplinaria de sus programas, así como entre su situación como institución universitaria y su sistema de gobierno, del que derivan algunas de las debilidades que se puntualizan en el Informe de Autoevaluación, con las que el Comité de Pares Evaluadores concuerda ampliamente.

Así se puede ver que, mientras que los Institutos Universitarios "circunscriben su oferta académica a una sola área disciplinaria", las Universidades "deben desarrollar su actividad en una variedad de áreas disciplinarias no afines, orgánicamente estructuradas en facultades, departamentos o unidades académicas"<sup>2</sup>. El IESE se denomina "Instituto" a pesar de tener una oferta académica diversificada en áreas disciplinarias no afines y distribuidas en distintas unidades académicas.

De esta manera, se cursan en el IESE carreras de grado tan variadas como Administración, Ciencias de la Educación, Contaduría, Ingeniería Química, Ingeniería Geográfica, Enfermería y Oficial de Estado Mayor, y maestrías en Historia Militar, y en Seguridad e Higiene ocupacional. La lista completa está integrada por trece carreras de grado (incluyendo una de complemento curricular), una carrera corta y siete de posgrado (seis maestrías y una especialización). Se suma a esto una oferta de cursos de extensión de idiomas (Inglés, Portugués, Alemán y Español) y computación, el Servicio de Educación a Distancia del Ejército, así como los seis Liceos Militares, autorizados a impartir los niveles Inicial, Educación General Básica, Educación Polimodal y Superior No Universitario.

Es evidente, entonces, que pese a su denominación de "instituto", se trata de una de una universidad y la explicación de esta situación se encuentra en la historia de la conformación del IESE <sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ley de Educación Superior No. 24.521, artículo 27.

<sup>3</sup> Al respecto la ley de Educación Superior N° 24.521, artículo 77, dice: "Las instituciones constituidas conforme al régimen del artículo 16 de la ley 17.778, que quedan por esa ley categorizados como institutos universitarios, establecerán su sistema de gobierno conforme a los propios regímenes institucionales, no siéndoles de

Pero antes de puntualizarla, es necesario mencionar las razones mismas por las cuales los miembros del Ejército argentino deben tener formación universitaria.

La primera de las razones proviene de las leyes nacionales que norman distintos aspectos de la Defensa Nacional y de las Fuerzas Armadas. Así, las disposiciones de la Ley de Defensa Nacional N° 23.554, estipulan que "los profesionales militares y civiles deben poseer la capacidad de adaptarse a los tiempos actuales, que pueden definirse como de cambios cada vez más acelerados y profundos." Esta adaptación exige "la disposición de conocimientos científicos y técnicos avanzados que, aunados al desarrollo de facultades cognitivas adecuadas para la reflexión crítica y el aprendizaje continuo, doten a los futuros integrantes del llamado *Ejército del conocimiento* de la capacidad de establecer diagnósticos adecuados a cada una de las circunstancias del cambiante contexto nacional, regional e internacional".

A fin de lograr estos objetivos, fue necesario pensar en modernizar la formación militar profesional en sus aspectos técnicos y profesionales potenciándola con estudios de nivel universitario que garanticen y amplíen el acceso al conocimiento avanzado y las destrezas asociadas a su ejercicio <sup>4</sup>.

La segunda de las razones es de índole interna al propio Ejército y se pone de manifiesto cuando la institución percibe, cada vez con más claridad, las crecientes dificultades para cumplir con éxito sus fines específicos, mismas que se derivan tanto de los profundos cambios económicos, sociales y políticos verificados en el contexto nacional e internacional, como de las evidencias aportadas por la práctica cotidiana de la profesión castrense que van colocando en entredicho al anterior sistema educativo.

Es opinión de este Comité de Pares que el consecuente redimensionamiento de la institución militar reclama una profunda reforma edu-

---

aplicación las normas sobre autonomía y sobre gobierno de las instituciones universitarias nacionales que prevé la presente ley.

<sup>4</sup> En el artículo 14 segunda parte de la Ley No. 24.948 de 1998 -que establece las bases para la reestructuración de las Fuerzas Armadas- se indica: "para el personal superior egresado de los institutos de formación a partir del año 1992 inclusive, será requisito una formación de grado universitario para el ascenso a oficial superior".

cativa, pues se pasa de una concepción de un Ejército de masas, en el que el conocimiento se encuentra concentrado en una elite, a un Ejército profesionalizado, en el que el conocimiento esté difundido entre sus miembros.

De esta forma, en la década del 90 se adoptó la decisión de que los egresados del Colegio Militar de la Nación, la institución destinada a formar el personal militar superior del país, posean conocimientos y habilidades propias de los egresados universitarios. Entendiéndolo como un paso indispensable para su jerarquización y su adecuación a la realidad actual, fuertemente caracterizada por la situación de globalización de la cultura y la economía y de la emergencia y consolidación de una sociedad en la que el conocimiento ocupa un lugar central, subordinando al resto de las actividades económicas y sociales y -que en palabras de las actuales autoridades castrenses- hace imperativo para el Ejército Argentino el transformarse en un "Ejército del conocimiento".

Posteriormente, esta etapa se complementará, haciendo que los Oficiales del Ejército posean conocimientos académicos y formación de posgrado, que sean requisito para su promoción en la carrera militar.

Formalmente, el IESE se crea al amparo del Art. 16 de la Ley de Universidades Provinciales (Ley 17.778) según Resolución del Ministerio de Cultura y Educación N° 2.024/90 del 29 Oct. 90 y es así que comienza a funcionar como institución de educación superior.

En el Estatuto del IESE, aprobado por Resolución 2.024/90 y actualizado por Resolución 986/95, se incluye bajo la dependencia del Rectorado del IESE a las siguientes unidades académicas, ya preexistentes:

- i. Colegio Militar de la Nación: creado en 1869.
- ii. Escuela Superior de Guerra: creada en 1900.
- iii. Escuela Superior Técnica: creada en 1930.

A partir de 1992, mediante convenio aprobado por el Ministerio de Cultura y Educación, se incorpora al IESE como Unidad Académica Asociada, la Escuela de Defensa Nacional, dependiente del Ministerio de Defensa. La Resolución del Ministerio de Cultura y Educación N° 425/92 aprueba el convenio y la Maestría en Defensa Nacional que allí se imparte.

Luego de la sanción de las Leyes de Transferencia de Servicios Educativos (Ley 24.049), Federal de Educación (Ley 24.195) y de Educa-

ción Superior (Ley 24.521) y mediante acta de acuerdo entre el Ministro de Defensa y el de Educación, se incorporan al IESE los seis Liceos Militares, Liceo Militar General San Martín (LMGSM), Liceo Militar General Belgrano (LMGB), Liceo Militar General Paz (LMGP), Liceo Militar General Espejo (LMGE), Liceo Militar General Roca (LMGR) y Liceo Militar General Araoz de Lamadrid (LMGAL), y el Instituto Social Militar Dr. Dámaso Centeno (ISMDDC), y posteriormente, también el Servicio de Educación a Distancia del Ejército (SEADE), autorizados a impartir los niveles Inicial, Educación General Básica, Educación Polimodal y Superior No Universitario. Estas incorporaciones y la adaptación a la nueva normativa se plasman en la Resolución del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación N° 986/95 del 14 de Noviembre del 95 (Publicada en Boletín Oficial N° 28.941 del 21 de Julio del 98).

Con la sanción de la Ley de Educación Superior N° 24.521, se establece que las instituciones de educación superior son universidades o institutos. Las instituciones de educación superior que –como la del Ejército- se crearon tomando en cuenta la normativa de las Universidades Provinciales, fueron definidas en su artículo 77 como Institutos Universitarios a pesar de que su oferta académica no se limita a un solo campo disciplinario. Una situación similar, pero inversa, ocurre con la Universidad Tecnológica Nacional, que pese a su carácter disciplinar concentrado en las ingenierías, conserva la denominación de Universidad.

En este sentido, y como ya se viene destacando, la denominación de las mismas no coincide con las características implicadas en sus respectivas ofertas educativas.

La integración, bajo un rectorado unificador, de instituciones tan antiguas y con tanta tradición como el Colegio Militar de la Nación, la Escuela Superior de Guerra, la Escuela Superior Técnica y la Escuela de Defensa Nacional refuncionalizándolas como Universidad, trae consigo problemas que son señalados en la Autoevaluación de la siguiente manera:

"Es importante señalar como conclusión de esta breve reseña de la trayectoria del Instituto, que el peso de las respectivas historias institucionales de cada unidad académica, y la función específica que cada una realiza en el sistema educativo del Ejército, llevan naturalmente a la existencia de tendencias y visiones que dificultan la coherencia y articulación institucional. Desde el Rectorado existe un claro propósito y una política destinada a equilibrar la singularidad y heterogeneidad de las uni-

dades académicas, tendiente a construir un proyecto unificado de universidad que preserve por un lado los principios y valores fundacionales de las unidades académicas, y por otro permita la implementación efectiva de las políticas generales convenientes para la coherencia del proyecto universitario.”

## **LA ESTRUCTURA DE EL IESE Y SU OFERTA ACADÉMICA**

Desde el punto de vista de su organización, el IESE consta de un rectorado y cuatro unidades académicas en las que se dictan trece carreras de grado (incluyendo una de complemento curricular), una carrera corta y siete posgrados (seis maestrías y una especialización).

En la actualidad las Unidades Académicas Universitarias son las siguientes:

- i. Colegio Militar de la Nación
- ii. Escuela Superior de Guerra
- iii. Escuela Superior Técnica
- iv. Escuela de Defensa Nacional

El rectorado extiende su jurisdicción a seis Liceos Militares distribuidos en distintos puntos del país, así como a sistemas de educación a distancia, y de extensión, los que son definidos como Unidades Académicas No Universitarias.

Las Unidades Académicas no Universitarias son las siguientes:

- i. Liceo Militar General San Martín
- ii. Liceo Militar General Paz
- iii. Liceo Militar General Belgrano
- iv. Liceo Militar General Espejo
- v. Liceo Militar General Araoz de La Madrid
- vi. Liceo Militar General Roca
- vii. SEADE (Servicio de Educación a Distancia del Ejército)
- viii. Instituto Social Militar Dr. Dámaso Centeno
- ix. Departamento Escuela de Idiomas
- x. Departamento Escuela de Informática

El SEADE imparte educación a distancia abierta a todo el público interesado, abarcando la enseñanza a Nivel Inicial, EGB y Polimodal.

Los Departamento Escuela de Idiomas y de Informática funcionan en el ámbito del rectorado, y expresan la alta preocupación del Ejército para que sus miembros posean conocimientos en estas áreas.

El cuadro que pormenoriza la oferta académica de el IESE, y la normativa que la aprueba, es el siguiente:

Unidad Académica	Carrera de Grado	Aprobación Ministerial	Posgrado	Acreditación por la CO-NEAU
Colegio Militar de la Nación	Licenciatura en Administración	Resolución Ministerio de Cultura y Educación N° 1.670/94 del 14 Jul 94.		
	Contador Público	Resolución 610/96 del 19 Jul 96.		
	Enfermería Universitaria	Resolución N° 441/96 del 24 Jun 96.		
Escuela Superior de Guerra	Oficial de Estado Mayor (Título homologado como carrera de grado con validez nacional, al sólo efecto de cursar posgrados)	Resolución 1/98 del 19 Ene 98	Especialización en Derecho Militar	Resolución 912/96 del 26 Ago 96 – Acreditada por Resolución CO-NEAU 258/99 del 17 Jun 99.
	Licenciatura en Ciencias de la Educación (Ciclo de Licenciatura)	Resolución 2.509 del 03 Dic 98	Maestría en Estrategia y Geopolítica	Resolución 912/96 del 26 Ago 96 – Acreditada por Resolución CO-NEAU 258/99 del 17 Jun 99.

	Licenciatura en Relaciones Internacionales	Resolución del Ministerio de Cultura y Educación 1099/96 del 17 Septiembre del año 1996.	Maestría en Historia de la Guerra	Resolución 3309/94 del 16 Dic 94 - Acreditada por Resolución CONEAU 787/99 del 6 Dic 99.
Escuela Superior Técnica	Ingeniería Mecánica – Orientación Armas	Resolución N° 2768/92 del 19 Oct 92.	Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional	Resolución N° 307/96 del 12 Jun 96 - Acreditada por Resolución CONEAU N° 234/00 del 27 Mar 00
	Ingeniería Mecánica – Orientación Automotores	Resolución N° 2768/92 del 19 Oct 92.	Maestría en Transporte	Resolución N° 599/96 del 19 Jul 96 - Acreditada por Resolución CONEAU N° 233/00 del 27 Mar 00
	Ingeniería Mecánica – Orientación Mantenimiento	Resolución N° 42/95 del 17 Jul 95.	Maestría en Conducción y Administración (Reviste carácter residual dado que no ha sido acreditada)	Resolución N° 3.042/92 del 12 Nov 92 –No acreditada. Resolución CONEAU N° 206/00 del (22/3/00)

	Ingeniería Civil	Resolución N° 2399 del 18 Dic 97		
	Ingeniería Electrónica	Resolución N° 2.768/92		

		del 19 Oct 92		
	Ingeniería Geográfica	Resolución N° 2.768/92 del 19 Oct 92		
	Ingeniería Química	Resolución N° 2.768/92 del 19 Oct 92		
	Ingeniería In- formática	Resolución N° 2.768/92 del 19 Oct 92		
	Licenciatura en Administración	Resolución N° 1.670/94 del 14 Jul 94		
Escuela de Defensa Nacional			Maestría en Defensa Na- cional	Resolución 425/92 del 12 Mar 92 - Acreditada por Resolu- ción CO- NEAU 227/00 del 27 Mar 00

### **LA AUTOEVALUACIÓN**

El proceso de autoevaluación comienza en 1997 como consecuencia de una directiva del Comando de Institutos Militares, a fin proporcionar información, detectar debilidades y fortalezas, y de generar al mismo tiempo una cultura de la evaluación de carácter sistémico.

Posteriormente, el 1º de julio de 1998, el IESE firma con la CONEAU un Acuerdo General para implementar el proceso de autoevaluación institucional. Asimismo, especialistas de la CONEAU efectuaron exposiciones entre los docentes del IESE, a fin de lograr un compromiso efectivo y un grado de participación importante.

Comienza entonces la Autoevaluación Institucional –que dura dieciocho meses-, lapso en el cual el intercambio técnico con la CONEAU fue permanente.

Su diseño tuvo en cuenta las siguientes dimensiones y variables básicas:

- i. Docencia, caracterizando a sus actores principales, docentes y estudiantes
- ii. Investigación.
- iii. Extensión
- iv. Gestión y gobierno
- v. Recursos humanos
- vi. Infraestructura y recursos materiales.
- vii. Servicios de biblioteca

Según pudo constatar el Comité de Pares Evaluadores, la participación de la comunidad educativa en el procedimiento de autoevaluación institucional fue relativamente amplia teniendo en cuenta la cobertura de sus intervenciones, sin embargo se pudo registrar que no se mantiene la situación en lo relativo al posterior conocimiento de sus resultados.

El Informe de Autoevaluación plasmado a lo largo del año y medio insumido por el proceso es consistente, amplio e informativo. Se trata de un documento extenso. Consta de dos volúmenes por cada unidad académica y otros dos por el rectorado. En el primero de ellos se describe al Instituto con sus debilidades y sus fortalezas, y en el segundo se habla de las propuestas futuras. El informe presenta al mismo tiempo que la información relevante, una amplia transcripción de las reglamentaciones que norman toda la vida institucional, sumamente minuciosas. Aunque hay que observar que esta estrategia de presentación, en ocasiones, dificulta la visión del conjunto de la institución.

El Comité de Pares Evaluadores accedió a todos los datos que requirió para su labor, ya sea por encontrarse en el Informe de Autoevaluación o, en el caso de necesitar información adicional, porque ésta fue aportada por las autoridades del IESE.

La comunidad educativa del IESE y, fundamentalmente, sus autoridades evidencian una noción clara de su institución precisando, en sus reflexiones acerca de las fortalezas y debilidades, los núcleos problemáticos que presenta, así como sus posibles estrategias de solución.

## **LA EVALUACIÓN EXTERNA**

El proceso de Evaluación Externa se concreta con la visita al IESE de un Comité de Pares Evaluadores de cuatro miembros. Fueron acompañados permanentemente por dos miembros titulares de la CONEAU, y por un miembro del equipo técnico de la CONEAU.

Durante una semana, los evaluadores interactuaron con todos los estamentos de la comunidad educativa en base a un cronograma que se cumplió satisfactoriamente, para lo cual contaron con la eficaz asistencia de todo el personal del IESE. Las entrevistas comenzaron en la sede del Rectorado, con sus autoridades y las de las distintas unidades académicas. A éstas siguieron entrevistas con docentes, no docentes, investigadores, estudiantes y egresados.

En todos los casos se pudo evaluar fehacientemente la infraestructura edilicia, las bibliotecas y los servicios informáticos. Asimismo, expresaron su opinión acerca de los egresados distintas instituciones que utilizan sus servicios, incluyendo el Hospital Militar Central, CITEFA, el Estado Mayor del Ejército y el Ministerio de Defensa. El anteúltimo, representado por el Estado Mayor, encabezado por el Teniente General Brinzoni, y el último, por el Subsecretario de Defensa, Lic. Ángel Tello.

En el caso del Estado Mayor del Ejército, se mantuvo un largo y abierto intercambio de puntos de vista con su titular, quien expresó opiniones extensas e informadas acerca de la situación presente y el futuro deseado para esta entidad de educación superior, poniendo en evidencia que el IESE es un instrumento estratégico en la política de modernización y revalorización de las Fuerzas Armadas.

La información recabada fue oportunamente completada y es de señalar la disposición de las autoridades y todos los miembros del IESE para con el Comité de Pares Evaluadores. Facilitaron en todo momento su labor, ofreciendo espontáneamente la información relevante, acompañando en el recorrido por las unidades académicas, y brindando la información adicional que fue requerida.

Pese a sus peculiaridades como institución universitaria –que incluyen el que todas sus autoridades, una parte de sus profesores, y gran parte de sus estudiantes sean militares uniformados- hubo una evidente actitud académica y universitaria respecto de la necesidad de

abrir la institución y disponerla para la evaluación externa, lo que es valorado por este Comité en su justa dimensión.

### **La gestión**

En este punto el Comité de Pares Evaluadores debió encarar el análisis de la gestión y administración de la institución tomando en cuenta su peculiar sistema de gobierno que tiene diferencias sustanciales respecto de lo establecido en la Ley de Educación Superior y de lo que son las formas organizativas habituales de las instituciones universitarias convencionales. En dicha ley se define a las mismas como entidades autónomas, lo cual marca una diferencia decisiva con el caso que nos ocupa dado que el IESE forma parte orgánica del Ejército, tanto en los aspectos de la normativa que lo rige, como en lo que respecta a la dependencia orgánica de sus autoridades. Esto se debe a que, en el artículo 77 del Título V -que trata de las Disposiciones Complementarias y Transitorias- la ley dispone que:

“Las instituciones constituidas conforme al régimen del artículo 16 de la ley 17.778, que quedan por esta ley categorizadas como institutos universitarios, establecerán su sistema de gobierno conforme a sus propios regímenes institucionales, no siéndoles de aplicación las normas sobre autonomía y sobre gobierno de las instituciones universitarias nacionales que prevé la presente ley.”

De esta manera, se exceptúa al IESE de la cláusula de autonomía respecto a la entidad fundante que rige para el resto de las instituciones universitarias, así como de establecer un sistema de gobierno basado en autoridades electas, con participación de los tres claustros.

Otra peculiaridad que distingue al IESE es que sus docentes son incorporados en el contexto del régimen fijado por el Estatuto del Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas<sup>5</sup>. Esta circunstancia impide el acceso a dedicaciones elevadas –ya que la dedicación máxima admitida por dicho régimen es de 24 horas semanales-, y en consecuencia, obstaculiza los esfuerzos de instalar en el IESE una cultura de la investigación científica y un compromiso académico permanente con la institución.

---

<sup>5</sup> En este punto es necesario aclarar que la Ley Nacional N° 25.164, denominada Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional, deroga el Estatuto del Personal Docente Civil (Ley 17.409) y ordena la sanción de un nuevo Estatuto. La elaboración de este último está en avance y el IESE entiende que a la brevedad podrá contar con el instrumento legal que le facilite la adecuación académica indicada.

El Organigrama presentado en la Autoevaluación (y que coincide con el del Estatuto) consta de los siguientes ítems:

- i. Rector.
- ii. A su mismo nivel, se sitúa el Consejo Superior Académico, formado por el Vicerrector, Secretario Académico, los Directores de los Institutos que conforman el IESE, y un profesor de reconocida jerarquía por cada una de las carreras que se dictan.
- iii. Vicerrector.
- iv. Asesoría Jurídica y Servicio Administrativo Financiero, que asisten al rectorado en sus funciones.
  - a. Secretaría Académica, Secretaría de Evaluación, Secretaría de Investigación, Secretaría de Extensión, Secretaría de Asuntos No Universitarios, Secretaría de Apoyo.
- v. Los Departamentos que se derivan de las Secretarías.
- vi. Las Divisiones que integran los Departamentos.

La Secretaría de Asuntos No Universitarios posee atribuciones amplias ocupándose de todo lo referido a las áreas académicas, la instrucción militar y el adiestramiento físico en los Liceos Militares, el ISMDDC y el SEADE. También caen bajo su jurisdicción la educación en los niveles Inicial, Educación General Básica, Polimodal y Medio Residual, y la modalidad a distancia a través del SEADE.

El organigrama -salvo en lo que hace a la Secretaría de Asuntos No Universitarios- se replica en cada uno de los institutos que integran el IESE, lo que le otorga unidad organizativa. Aunque es posible que, dadas sus dimensiones, esta reiteración de cargos implique una proliferación excesiva y disfuncional de instancias de gestión administrativa y académica.

En la exposición realizada por el Sr. Rector, al comienzo de la visita, se informó que las políticas universitarias son decididas por el Estado Mayor del Ejército y, en segunda instancia, por el Comando de Institutos Militares.

Por tanto, al organigrama presentado en la Autoevaluación, es necesario añadir dos instancias de decisión previas al rector, quedando configurado de la siguiente manera:

1. Estado Mayor del Ejército.
2. Comando de Institutos Militares.
3. Rectorado.

Esta ampliación del organigrama refleja con mayor precisión las relaciones entre la institución universitaria y el Ejército.

Las definiciones generales y las propuestas de oferta académica provienen del Estado Mayor del Ejército y siguen una lógica marcada por las necesidades educativas de la institución. Habitualmente, consisten en un documento breve, quedando todos los aspectos académicos ulteriores a cargo del IESE. En otras ocasiones, las propuestas proceden del IESE, como es el caso de la Maestría en Transporte, creada a partir de la evaluación de las necesidades del Ejército, iniciativa que fue posteriormente aprobada por el Estado Mayor del Ejército mostrando una modalidad de trabajo interactiva que favorece la calidad de los programas dado que, independientemente del origen de la propuesta, el diseño académico de la misma siempre está a cargo del Instituto.

En cuanto al Comando de Institutos Militares es una instancia que tiene bajo su responsabilidad un área educativa que contiene al IESE, un área de perfeccionamiento poscolegio militar de índole técnico-profesional que abarca a cinco escuelas de armas y a los Institutos de Formación de Personal Subalterno. Además funciona como instancia integradora del conjunto elaborando directivas generales de funcionamiento que el Rector del IESE traslada a las unidades académicas.

Esta circunstancia agrega una peculiaridad más al IESE, ya que las carreras que allí se imparten, aunque exhiben propuestas disciplina-rias diversas que son propias de las universidades, en cierto sentido podría interpretarse que se homogeneizan disciplinariamente pues son necesarias para el formación de recursos humanos del Ejército. Sin embargo, no hay nada en la normativa vigente que impida que puedan proponerse carreras pertenecientes a cualquier ámbito disciplinario, ampliando la oferta académica del conjunto de las instituciones universitarias que integran el sistema.

No es únicamente por las condiciones legales y organizativas apuntadas que el IESE carece de autonomía. A esto se le debe agregar el hecho de que todas sus autoridades son militares de carrera, y que los cargos académicos guardan un paralelismo con los rangos castrenses. La verticalidad, establecida desde los más altos niveles de decisión del Ejército, se ejerce simultáneamente desde el organigrama académico y desde el organigrama militar.

Por otro lado, que el Ejército haya decidido poner al frente del rectorado y de cada una de las unidades académicas a un general secundado por oficiales de alto rango dentro del arma, como coroneles y jefes, es un indicador de la importancia que le asigna a la educación en su proyecto global como institución.

Las normas y códigos que regulan la vida militar actúan, además, homogeneizando las decisiones en las diversas unidades académicas, con historias y tradiciones distintas, que en condiciones de dirección menos estricta, permitirían la emergencia de fuerzas centrífugas que podrían diluir la estructura universitaria que se les impone.

No es muy claro si esta decisión, acompañada por una voluntad de cambio, tiene un correlato en los estratos que se encuentran por debajo de la estructura directiva, que pueden cargar con inercias procedentes de períodos históricos anteriores.

Más allá de los esfuerzos desde el rectorado por construir un proyecto unificado y el propósito de equilibrar la singularidad y heterogeneidad de las unidades académicas, el peso de cada una de ellas las hace operar con sus propias lógicas y con baja integración en una "conducta de la institución" que abarque a todas sus unidades académicas. Al igual que lo que ocurre con las facultades en algunas universidades nacionales, subyace la idea de instituciones morfológica y funcionalmente fragmentadas y asimilables más a una federación de casas de estudio que al de un instituto integrado.

La existencia de tradiciones que no son plenamente compatibles y la consecuente formación en ellas de los estudiantes, podría ocasionar futuras frustraciones, cuya posibilidad sería conveniente evaluar y prevenir. Esto no sólo remite a la necesidad de cumplimentar las funciones esenciales de toda institución de educación superior (docencia, acompañada de investigación, extensión y transferencia), sino también a la persistencia de las clásicas divisiones entre lo civil y lo militar y la baja integración con la sociedad, consecuencia de una tendencia al ensimismamiento que arrastra la institución y que la política de reformas busca subsanar, a fin de lograr un ejército moderno sustentado en el conocimiento.

En este sentido, la posibilidad de cátedras cristalizadas en el tiempo, o de profesores adheridos a formas perimidas, denotarían, más allá de los esfuerzos en la realización de concursos, un currículo oculto y un entorpecimiento indirecto a las políticas de cambio en planes de estudio, como las sugeridas en las reuniones con docentes y Consejo Académico en la Escuela Superior Técnica y con docentes, estudian-

tes y graduados en la Escuela Nacional de Defensa. En el primero de los casos nombrados se esbozó un cuestionamiento a la rigidez de la estructura curricular de las ingenierías, a la fuerte presencia del eje físico-matemático, que no cede espacio a la flexibilización de dicho esquema curricular, y a la insistencia de ampliar indebidamente las ofertas de grado, en desmedro de las carreras de posgrado.

La falta de independencia de la institución universitaria implica por añadidura que la necesaria profesionalización en gestión universitaria que adquieren sus miembros, se pierde cuando rotan por efectos de su carrera militar, desaprovechándose así la experiencia acumulada.

A pesar de esta posibilidad, existe la decisión política, descrita tanto por el Director del IESE cuanto por los Directores del Colegio Militar de la Nación y de la Escuela Superior de Guerra, de mantener en estos cargos a la misma persona por varios años, contrariando la habitual tendencia a un alto nivel de rotación en los puestos de alta jerarquía. También existe el propósito de "construir capacidades" a través de destinar al mismo oficial en sucesivos puestos directivos en una o varias UE del IESE. Una señal altamente alentadora, y que permite prever líneas sólidas de mejoramiento, es que esta opinión es ampliamente compartida por el Estado Mayor del Ejército cuyo titular, el Teniente General Brinzoni, expresó un claro compromiso con la política de consolidar el carácter académico, científico y universitario de la institución.

A fin de que esta política provoque los cambios deseados podría pensarse en independizar ambas funciones garantizando, así, una mayor continuidad en la labor sus cuadros directivos. En un segundo momento las funciones universitarias deberían ser desempeñadas por cualquiera de los miembros de la comunidad universitaria mediante la implementación de concursos públicos y abiertos en los que se pondere la idoneidad científica y académica de los candidatos, sin que fuera requisito indispensable la condición militar.

Es probable que la ausencia de civiles en los roles directivos académicos de importancia esté constituyendo una limitación seria cuyos efectos sólo será posible apreciar a través de evaluaciones sucesivas con plazos prolongados.

Si la institución optara en un momento futuro por abrir sus cuadros directivos a civiles, el IESE pasaría a ser una institución universitaria en la que estudian militares y no un instituto militar de educación superior. Quizás este sea uno de los caminos a recorrer para que se

concrete una auténtica integración a la sociedad, como lo proponen explícitamente los estatutos de la institución.

### **La Función Docencia**

La docencia es, quizás, de las funciones que cumplen las universidades, la que ocupa el lugar central, ya que en ella se consuma la formación de recursos humanos de alta capacitación que requiere la sociedad.

Al respecto se evaluaron:

- i. los actores sociales del proceso de enseñanza y aprendizaje, estudiantes y profesores;
- ii. los elementos que definen al proceso de enseñanza y aprendizaje;
- iii. el resultado obtenido, medido como resultado académico de la interacción de los actores sociales del proceso de enseñanza y aprendizaje, enmarcado en los elementos formales que lo definen.

### **Los actores sociales de la función docencia**

Estudiantes, profesores y personal no docente del IESE constituyen los tres actores básicos que intervienen en todo proceso de enseñanza y aprendizaje.

De los primeros, se evaluaron los mecanismos de ingreso, el número de ingresantes, sus características, la evolución de la matrícula, los egresos y los abandonos.

De los profesores su número y dedicación, su categoría profesional, antecedentes docentes y de investigación, así como actividades de extensión.

Del personal no docente número, categoría y actividades de capacitación.

### ***Los estudiantes***

Los estudiantes del IESE se distribuyen en distintas categorías etarias, según sea la unidad académica que se considere.

Los del Colegio Militar de la Nación, coinciden con las habituales en las universidades, al igual que los de las carreras de Ingeniería o de Administración que se dictan en la Escuela Superior Técnica.

En cambio, en la Escuela Superior de Guerra, son mayormente adultos de carreras de complemento curricular, o de carreras de posgrado, al igual que en la Escuela de Defensa.

Carreras de Grado por Unidad Académica

INSTITUTO	TIPO DE CARRERA	MILITARES	CIVILES	TOTAL	TOTAL INSTITUTO
Colegio Militar de la Nación	Carreras de Grado	758		758	804
	Carrera Corta	46		46	
ESCUELA SUPERIOR TÉCNICA	Carreras de Grado	44	228	272	272
			220	264	264
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	Cursos Militares	196		196	245
	Carreras de Grado	36	13	49	
TOTALES		1000	312		1312
		1080	241		1321

**Son 1321 estudiantes de carreras de grado, de los cuales 804 corresponden al Colegio Militar de la Nación, 272 a la Escuela Superior Técnica, y 245 a la Escuela Superior de Guerra. De estos, 1000 estudiantes cursan para formarse como militares, 321 cursan carreras puramente civiles; de ellos, 80 son militares y 241 son civiles.**

Carreras de posgrado por Unidad Académica

INSTITUTO	TIPO DE CARRERA	MILITARES	CIVILES	TOTAL	TOTAL INSTITUTO
-----------	-----------------	-----------	---------	-------	-----------------

ESCUELA SUPERIOR TÉCNICA	Carreras de Posgrado	77	48	125	125
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA	Carreras de Posgrado	40	39	79	79
ESCUELA DE DEFENSA NACIONAL	Carrera de Posgrado	28	32	60	60
TOTALES		145	119		264

En los posgrados cursan 264 estudiantes, de los cuales 119 son civiles. Aunque es en este nivel donde se observa la mayor apertura de los estudios a civiles, todavía no constituyen la mitad de los estudiantes.

Integrados:

Carreras	Militares	Civiles	Total estudiantes
De grado	1080	241	1321
De posgrado	145	119	264
<b>Total</b>	<b>1225</b>	<b>360</b>	<b>1585</b>

Como se observa, los estudiantes pertenecientes al nivel Universitario son 1585, de los cuales 360 –esto es el 23%- son civiles que cursan carreras de grado en la Escuela Superior Técnica, mayormente ingenierías, y una carrera de complemento curricular en Ciencias de la Educación en la Escuela Superior de Guerra, así como posgrados en esta última unidad académica, en la Escuela Superior Técnica, y en la Escuela de Defensa.

Como se constata, el IESE es una institución de educación superior que claramente orientada a la atención académica de estudiantes militares, en la que se ha iniciado un proceso de incorporación de alumnos civiles.

Además de las carreras propiamente universitarias, en el IESE cursan estudios preuniversitarios estudiantes del nivel inicial, EGB, nivel medio y polimodal, tanto en los Liceos Militares e ISMDDC, como en un sistema de educación a distancia destinado a que completen sus estudios de todos los niveles de enseñanza, los miembros del Ejército y todos aquellos civiles que lo soliciten y, que por razones de localización no pueden hacerlo en sus lugares de destino. Su número es importante llegando a 4488 estudiantes.

Lo mismo ocurre con los programas de extensión universitaria, centralmente basados en conocimientos de idiomas e informática, que llegan a brindarse a 4230 estudiantes.

<i>INSTITUTO</i>	<i>CARRERA O CURSO</i>	<i>MILITARES</i>	<i>CIVILES</i>	<i>TOTAL</i>	<i>TOTAL INSTITUTO</i>
LICEOS MILITARES E ISMDDC	Nivel Inicial EGB Nivel Medio Polimodal		475 2133 1538 134	475 2133 1538 134	4280
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA	Nivel Inicial EGB Nivel Medio		7 114 87	7 114 87	208
TOTAL					4488

Ec IDIOMAS Ec INFORMÁTICA	Cursos de Extensión Universitaria	368 580	353 1490	721 2070	2791
ESCUELA SUPERIOR TÉCNICA	Cursos de Extensión Universitaria	551	888	1439	1439
TOTAL					4230

Con estos elementos, se puede caracterizar al IESE como una institución universitaria relativamente pequeña, con una importante labor de enseñanza preuniversitaria y de extensión.

En este contexto institucional, la situación de la carrera de oficiales del Estado Mayor dificulta la evaluación de los cursos de grado. Desde el punto de vista reglamentario, una Resolución del Ministerio de

Educación y Cultura de la Nación, R 1/98 del 19 de enero de 1998 le reconoce nivel de grado universitario.

Posiblemente el motivo para asignarle a estos estudios categoría de grado universitario tenga que ver más con la complejidad y heterogeneidad de sus planes de estudio, que estrictamente con el nivel del conocimiento implicado en los contenidos de las asignaturas. Una consecuencia práctica de esta medida es que los profesores con grado militar que dictan sus cursos están definitivamente habilitados para hacerlo a pesar de no tener títulos universitarios, ni existir requisito de adquirirlo en el curso de los próximos años.

Ahora bien. Si se considera que el proyecto vigente para la formación de los nuevos militares estipula que los subtenientes egresados del Colegio Militar posean nivel universitario, así como que en una etapa posterior los oficiales de Estado Mayor deberán poseer estudios de posgrado. Entonces, en el entendido de que las cohortes de egresados recientes del Colegio Militar de la Nación ingresarán a la Escuela Superior de Guerra en el lapso de un lustro, es preocupante observar que -en el intervalo- continúan ingresando a la Escuela Superior de Guerra Oficiales de Estado Mayor que sin poseer título de grado egresan con credenciales académicas equivalentes a un posgrado del máximo nivel<sup>6</sup>

Al momento de analizar los planes de estudios se atenderá, al igual que en el caso de las otras carreras de perfil más tradicional, a su estructura curricular, a fin de evaluar si los contenidos universitarios se encuentran adecuadamente satisfechos.

### ***Los estudiantes del Colegio Militar de la Nación***

En ese momento, quienes ingresan, lo hacen simultáneamente a la carrera militar y a las licenciaturas que allí se dictan: administración, para quienes focalizan su actividad posterior en armas, contaduría para quienes lo hacen en intendencia y enfermería para quienes se desempeñan en sanidad.

---

<sup>6</sup> Es necesario aclarar que esta situación está avalada por la Resolución N° 1/98 del Ministerio de Educación que otorga al título de Oficial de Estado Mayor nivel de grado universitario, en dicha Resolución se dice: *“Que los estudios cursados y aprobados por los Oficiales referidos, orientados a una formación general y específica en lo militar, acreditan duración, profundidad y alcance comparables, desde la perspectiva académica, a los que se cursan en una carrera de grado universitario”*.

Se piensa que los aspirantes al ingreso aumentarán este año, luego de moderadas campañas publicitarias y de otras acciones promocionales, hasta llegar a sumar alrededor de mil inscriptos.

Según la documentación que acompaña a la Autoevaluación, "la relación de selección de los últimos diez años entre Inscriptos e Ingresados ha mostrado una evolución progresiva, alcanzándose en los años 1999 y 2000 una media similar a la establecida en la década del 70."

"La relación de selección más baja de los últimos treinta años se produjo a principios de la década del 90, a partir de la cual se inició la recomposición de la proporción. La relación prevista para el año 2001 alcanzará uno de los valores más positivos, considerando la cantidad de inscriptos hasta la fecha."

Los aspirantes cumplen requisitos psicofísicos, y rinden un examen de ingreso. Lo aprueba un número que oscila entre los 238 ingresados sobre 620 inscriptos en 1998 –el ingreso más bajo de la serie considerada-, hasta los 312 ingresados sobre 758 inscriptos en 1999.

El examen de ingreso consta de tres asignaturas para Administración –matemática, historia, lengua-, a las que se agrega contabilidad para Contador Público. En cuando a Enfermería, a lengua e historia se añaden biología y química.

Este núcleo de conocimientos iniciales son los adecuados para un ingreso universitario.

Dado que, para garantizar el funcionamiento adecuado de todas las unidades del Ejército, año a año se demanda un cupo relativamente fijo de nuevos oficiales, las cifras de aspirantes-ingresantes está directamente relacionada con esas necesidades y las aptitudes de los aspirantes. En este contexto, no hay duda de que un mayor número de aspirantes permitiría una selección más fina, y por consiguiente, un mayor rendimiento académico posterior.

Los cuadros siguientes brindan la información completa al respecto.

### **Relación aspirantes / ingresantes, según año**

Año	Aspirantes	Ingresantes	Relación
-----	------------	-------------	----------

1997	677	391	1.7
1998	572	310	1.8
1999	620	238	2.6
2000	758	321	2.4

### Distribución por carreras de los ingresantes

Carrera	1997	1998	1999	2000
Licenciatura en Administración	70	74	209	292
Enfermería Profesional	38	19	16	34
Contador Público	38	46	40	26

Considerando su lugar de procedencia, los ingresantes proceden de todas las regiones del país. La mitad provienen de Capital y Gran Buenos Aires, mientras que la otra mitad del interior del país.

Desde el punto de vista de su estratificación social de origen, un 50% de los ingresados está relacionado con personal militar (hijos o familiares de oficiales o suboficiales, ex-soldados o suboficiales). Un 30% de los ingresados proviene de familias cuyos padres se desempeñan como técnicos, empleados de comercio y propietarios de pequeños negocios; el 20% restante lo representan jóvenes cuyos padres son profesionales, docentes universitarios, trabajadores por cuenta propia, con algunos casos detectados de funcionarios estatales y padres desocupados.

Si se considera el nivel educativo de los padres se observa que predominan los estudiantes que provienen de hogares con padres que poseen enseñanza secundaria –casi un 40 % del total-; existe un amplio porcentaje de estudiantes cuyos padres tienen solo escolaridad primaria –un 31 %-, y un número menor de estudiantes con padres con educación universitaria –10 %- o terciaria –20 %-. No se presentaron datos discriminados acerca de si la escolaridad de los padres se adquirió en el camino de su formación militar, ya que la mitad de los ingresantes tienen ese origen.

Existen en el Colegio Militar de la Nación tres cadetes extranjeros y además, como parte de la apertura del Colegio Militar, se admitieron estudiantes de sexo femenino. El porcentaje es todavía muy pequeño, y exhibe más una intención que una tendencia firmemente establecida. La mayoría de las cursantes se inscriben en la rama de enfermería.

Muy lentamente, tomando como parámetro de comparación organismos similares en Estados Unidos o Europa, la carrera militar, ahora

con articulación universitaria, deja de la lado criterios de selección por sexo, y mantiene el requisito de nacionalidad argentina<sup>7</sup> y mantiene la tradición de incorporar cadetes extranjeros que cursan estudios en el Institutos para ser futuros oficiales en sus países de origen, esta presencia responde a acuerdos bilaterales de intercambio y puede considerarse una actividad de extensión muy apreciada por los integrantes de las FFAA en consideración de el enriquecimiento académico que implica y los lazos de camaradería y reconocimiento mutuo que se establecen por este medio.

### ***Los estudiantes de la Escuela Superior Técnica***

En párrafos anteriores se indicó que el número de los estudiantes de grado de la Escuela Superior Técnica es de 272, de los cuales 44 son militares. Se distribuyen en ocho ingenierías, y una licenciatura en Administración. El mayor número –49 cursa Ingeniería en Automotores, seguido por Ingeniería Electrónica –(37) estudiantes -. El resto de las carreras oscila entre 4 y 33 estudiantes.

En el corriente año ingresaron 100 estudiantes en total. El requisito para ingresar es el de aprobar un examen de ingreso. De acuerdo con la autoevaluación, aprueba aproximadamente un 35 % de los postulantes.

Proviene de hogares de profesionales –30 %-, de empresarios particulares –36 %-, de empleados –19 %-, y de militares –15 %-.

El número total de estudiantes y de ingresantes por carrera, es como sigue:

Carrera	Estudiantes	Ingreso 2000
Ingeniería Armamento	27	9
Ingeniería Automotores	49	17
Ingeniería Mantenimiento	32	16
Ingeniería Civil	29	15
Ingeniería Geográfica	4	2

<sup>7</sup>Aclaración: el Artículo 2 del tomo II: "Reclutamiento y Ascenso" de la Reglamentación de la Ley 19.101 para Personal Militar establece que los oficiales del Ejército deben ser argentinos nativos o por opción.

Ingeniería Informática	30	9
Ingeniería Electrónica	37	9
Ingeniería Química	31	5
Licenciatura en Administración	33	18
Total	272	100

Como se observa, existen pocos ingresantes, y pocos estudiantes por carrera. La tasa de ingresantes por carrera, o es constante, o es declinante.

A fin de hacer razonable la viabilidad de las carreras pese al bajo número de ingresantes, las ingenierías tienen un Ciclo Básico que les es común, en cuyas asignaturas la cantidad aproximada de estudiantes es de 25 cursantes. Es seguido de un Ciclo de Especialización de dos años de duración en el cual la relación promedio en las ocho Carreras de Ingeniería es de 1 profesor con 3 estudiantes en cada aula.

Cabe preguntarse por la racionalidad de mantener estas carreras, con un número tan bajo de estudiantes, de los cuales son 44 los miembros del Ejército que mantienen la tradición de formarse en las aulas de la institución. Posiblemente un mayor ingreso civil, dada la buena formación que reciben los alumnos, y la decisión de limitar la oferta de ingenierías, le otorgaría esa racionalidad que en la actual situación podría cuestionarse. (2)

### ***Los estudiantes de la Carrera de Formación de oficial de Estado Mayor***

El número de vacantes es establecido por los altos mandos del Ejército partiendo de sus previsiones de necesidad de efectivos militares a través de la Jefatura I Personal, la que determina quiénes están en condiciones de acceder a la Carrera sobre la base de estudio de antecedentes. También interviene la Jefatura III Operaciones, que determina las vacantes disponibles.

Se ha mantenido alrededor de 50 estudiantes cada año, con un tope de 85 en 1998, y un piso de 31 en 1994 (período 1990-1999).

No existe un Examen de Ingreso para el Ciclo Básico de la Carrera. El examen final de 60 horas especificado como instancia de evaluación del mismo se transforma a la vez en instancia de selección para el ingreso al resto de la Carrera. Los no seleccionados para ingresar al Ciclo Avanzado pueden acceder a otro tipo de cursos de especialización que se consideran fuera de la Carrera de Formación de Oficial de Estado Mayor.

De hecho, entonces, e incluso mencionado en el Informe de Autoevaluación, el examen final que sigue al cursado del Curso Básico es un examen de ingreso a los cursos superiores (pág.43).

El perfil del ingresante es, naturalmente, homogéneo.

### ***Los profesores del Colegio Militar de la Nación***

Los profesores del Colegio Militar son 198, de los cuales 97 corresponden al núcleo de formación militar profesional, y 101 a las asignaturas del núcleo de grado universitario. Es necesario añadir 37 oficiales destinados a la estructura de apoyo al funcionamiento del Colegio Militar, que se suman al personal civil no docente. De ellos sólo un profesor es de dedicación exclusiva, y 11 de dedicación semiexclusiva, lo que es visto por la Autoevaluación como una debilidad que se buscará revertir a partir del 2001.

Esta situación afecta la necesidad de toda institución universitaria de contar con una planta docente con alta dedicación y comprometida con la institución. Un cuerpo estable y dedicado de profesores que de continuidad a los programas académicos, y que ocupe tiempo y esfuerzo en investigación, haciendo de las funciones de docencia e investigación, un continuo que se enriquece en la mutua interacción.

El porcentaje de titulares de cátedra, comparándolo con el de suplentes, pasó del 16 % en agosto de 1999, al 40 % en noviembre de este año, en un esfuerzo por llegar al porcentaje fijado por la Ley de Educación Superior por medio de concursos públicos y por oposición.

Casi todos los profesores del núcleo universitario tienen título de grado –un 82 %-, un 15 % título terciario, y apenas un 3 % posee posgrado. La mayoría de los profesores con estudios terciarios corresponden al área de educación física, y están en camino de adquirir una licenciatura.

Pese a que esto es percibido por las autoridades de la institución como una fortaleza –comparado con la baja titulación universitaria antes de la presente reforma-, es necesario señalar que el escaso número de profesores con posgrado atenta contra la institucionalización de la investigación en el Colegio Militar. Lo deseable es que *todos* los profesores posean conocimientos de posgrado, y que en otras instituciones universitarias la media supera el 20 %, no puede dejar de advertirse que esto constituye una notoria debilidad.

Por el momento no existen acciones y programas tendientes a actualizar a los docentes civiles, que dictan la totalidad de las asignaturas con contenidos no castrenses. De la entrevista con los estudiantes, surge que esto puede ser visto como una desventaja frente a los profesores del núcleo militar, que reciben cursos de pedagogía general y especial y utilizan, en consecuencia, medios educativos modernos. Se resaltó el caso de que mientras los profesores civiles utilizan tiza y pizarrón, docentes militares y los estudiantes hacen uso de programas informáticos en sus presentaciones y exámenes.

La carrera docente no está normativizada y no hay programas sistemáticos de perfeccionamiento.

La relación estudiantes / profesores es de 1 a 8 en cada uno de los dos núcleos, siendo de 1 a 4 si se considera a ambos. Es una relación satisfactoria, que permite un trabajo docente adecuado, que se refleja en la relación de 29 estudiantes por aula.

En Enfermería Universitaria, la relación alumno / docente es de 2 a 1.

### ***Los profesores de la Escuela Superior de Guerra***

La mayoría de los docentes –100 docentes- son de dedicación simple (DS), son civiles, y dictan las asignaturas en las maestrías y en la carrera de complemento curricular. Los profesores de la Carrera de Formación de Oficiales del Estado Mayor –22 en total- son todos personal militar en actividad, y con dedicación exclusiva.

Ya existe un alta proporción de docentes civiles concursados (80,5%).

También esta en baja la proporción de docentes suplentes, que desciende desde que en 1999 se comenzó a implementar un llamado a Concurso para la Titularización Docente Civil.

Se constató, al igual que en el Colegio Militar, que existen avances en la constitución de una carrera docente normada, aunque aún no hay

programas sistemáticos de perfeccionamiento ni estímulos institucionales para la actualización permanente de los docentes.

### ***Los profesores de la Escuela Superior Técnica***

El número de profesores de la Escuela Superior Técnica es de 263 docentes, de los cuales 215 son de dedicación simple y sólo 16 son de dedicación exclusiva. En la tabla presentada en la Autoevaluación, las cifras incluyen al personal no docente, que bajo una particular denominación del IESE, se mencionan como auxiliares docentes.

Como es natural, la baja dedicación horaria de sus profesores –entre 2 horas y sólo 16 profesores con 24 horas, distribuidas entre docencia e investigación, contribuye en poco a su pertenencia a la institución.

### ***Evaluación del cuerpo docente del Colegio Militar de la Nación***

La Institución cuenta con pautas para la evaluación del desempeño docente de los profesores del Colegio Militar de la Nación, que recae tanto en los Directores de Carrera cuanto en los Evaluadores Pedagógicos de la Secretaría de Evaluación y, por jerarquía, en el Director del citado Colegio.

La lectura atenta de las pautas de evaluación refleja una tradición evaluativa fundada en procedimientos formalizados tales como la observación de clases y el análisis de programas, sin que se sitúe al mismo nivel la actividad de investigación de los docentes (ver pág. 31 del Documento de Autoevaluación Institucional).

Recientemente, se inició la realización de encuestas a los cadetes orientada a evaluar la tarea docente.

### ***Planes de estudio***

En el análisis de los planes de estudio, se consideraron por separado los de las carreras habituales en las universidades, y los estudios específicamente militares.

### ***Las carreras de grado***

Los planes de estudio de las licenciaturas que se imparten en el IESE no difieren mayormente de los que se ofrecen en otras universidades. En este sentido, si bien no hay innovaciones curriculares, se trabaja sobre lo seguro. Existe concordancia en los planes de estudio de las distintas unidades académicas cuando corresponde a carreras iguales o similares.

Si bien se menciona la implementación de cambios y nuevos planes de estudio, los mismos no incluyen aspectos relativos a la organización de áreas de conocimiento, carrera docente, articulaciones docencia-investigación o pertinencia laboral de los títulos expedidos. Hay que tener presente que la Escuela Superior Técnica cumple fundamentalmente con las demandas del Ejército que expresan las necesidades de sus Comandos, Unidades de Armas y Logísticas y, complementariamente, de otros organismos como Fabricaciones Militares, CITEFA y CONEA.

Así tenemos que las distintas especialidades de las ingenierías se orientan según su especificidades:

- Armamento, satisface necesidades de Tecnología Militar de los distintos y complejos sistemas de armas.
- Automotores, responde a la necesidad de atender el numeroso y especial parque de vehículos que posee el Ejército.
- Mantenimiento, se orienta a la conservación adecuada del equipamiento e instalaciones de la institución.
- Civil, responde a las necesidades del Arma de Ingenieros.
- Electrónica responde a las necesidades de dominio y aprovechamiento del espectro electromagnético en Operaciones Militares.
- ~~Militares~~, satisface las necesidades de estudio de las disciplinas vinculadas a las pólvoras, los propulsores, los explosivos y la Defensa QBN.
- Geográfica, forma los recursos humanos que emplea la inteligencia militar para el estudio del terreno y el Instituto Geográfico Militar para cumplir con su misión.,
- Licenciatura en Administración, coordinada con la carrera dictada en el Colegio Militar de la Nación, permite que los oficiales que egresaron sien ese título puedan completar la carrera con el 100% de las materias aprobadas.

La bibliografía empleada está dentro de los parámetros de dimensiones y contenidos habituales en carreras afines de otras instituciones universitarias.

En la carrera de Enfermería Universitaria los estudiantes realizan experiencia hospitalaria concurriendo a hospitales tales como el Militar Central, la Maternidad Sardá, el Borda, el de Niños, etc. durante un tiempo mínimo de 5 semanas y máximo de 3 meses. Allí son evaluados por los docentes a cargo de las cátedras y supervisados por la Directora de la carrera y la evaluadora pedagógica a cargo.

En la carrera de Contador Público, existe una Síntesis Final que integra los saberes específicos de la disciplina. Este proyecto se realiza en el último año de la carrera en los seminarios Administrativo Contable y Jurídico Contable.

En la Licenciatura en Administración, la Síntesis Final se realiza en el último año de la carrera en la asignatura Administración IV.

Complementariamente, los egresados realizan un Curso Básico de Perfeccionamiento de una duración de 6 meses en donde tienen la oportunidad de ejercer y aplicar los conocimientos adquiridos en el Colegio Militar de la Nación.

En cuanto a los planes de estudios de la Escuela Superior Técnica, se observa en ellos un diseño clásico, que ha formado ingenieros de buen perfil durante muchos años. Sin embargo, es posible que no reflejen adecuadamente los cambios acaecidos en la percepción de la propia disciplina y de los escenarios donde se ejerce.

En ellas se plantea que todos los Planes de Estudio de Carreras de Ingeniería deben incorporar asignaturas de contenido humanista, que tengan en cuenta a la persona como factor fundamental de cualquier sistema económico, junto con el medio ambiente donde desarrolla sus actividades productivas, además de contemplar el impacto, económico y social, que pueden causar las tecnologías, siendo que ellas constituyen el principal campo profesional de los ingenieros.

Se observaron, en este sentido, algunas discordancias entre los objetivos que se plantean en los planes de estudios de las ingenierías y los medios para lograrlos.

Así, mientras se piensa formar egresados que implementen el método científico en la aplicación de sus conocimientos, no existen asignaturas e instancias prácticas que los preparen para ello.

Lo mismo sucede con el objetivo de ejercer actividades educativas: no se prevén cursos y materias para este fin y los estudiantes no participan en actividades de enseñanza como ayudantes de trabajos prácticos y auxiliares de cátedra, modalidad bajo la cual son habitualmente introducidos en la docencia los nuevos postulantes en otras instituciones universitarias del país.

La solución de estos inconvenientes está a la mano de la institución, ya que asignaturas equivalentes a aquellas cuya ausencia se señala se dictan en otras carreras de la Escuela Superior Técnica.

### ***La formación militar***

En cuanto a la formación profesional militar, se imparte en el Colegio Militar de la Nación como núcleo diferenciado, con una carga horaria de 3.947 hs., dividida entre un área Teórica de 607 hs. de carga horaria y un área de Adiestramiento Específico que insume 3.340 hs.

El área de Adiestramiento Específico comprende:

- i. La instrucción militar propiamente dicha.
- ii. El adiestramiento físico.
- iii. Las materias teóricas militares.

El Área Teórica proporciona conocimientos teóricos y técnico-profesionales, y se compone de varios módulos: Comportamiento Organizacional, Planeamiento y Conducción y Técnico-Militar.

La formación militar específica que se completa en la Escuela Superior de Guerra, y que se considera equivalente al grado universitario tiene una duración de dos años, con una carga horaria total de 2.402 horas. Se divide en un Curso Básico, un Curso de Auxiliar del Estado Mayor –de una duración de un semestre cada uno-, y un Curso Avanzado.

Junto a las asignaturas específicamente militares, existe un conjunto de asignaturas de índole general o técnica, tales como Historia Militar, Ciencia Política, Derecho Constitucional, Historia Argentina, Comunicación Social, Derecho Internacional de los Conflictos Armados, Pedagogía y Didáctica Especial Militar, Metodología de la Investigación.

En la visita del Comité de Pares Evaluadores se observaron ejercicios prácticos consistentes en situaciones de conflicto bélico en simulaciones programadas por computadora, con uno de los bandos conducidos de manera automática, que contaron con la participación de múltiples agentes. Aparentemente, este tipo de ejercicios componen gran parte del aprendizaje sobre el terreno.

La complejidad de los programas y su utilidad para el entrenamiento hicieron que la creación de un protocolo actualizado, que esté adaptado a las particularidades de la conducción del Ejército argentino, se constituyera en un Proyecto de Investigación –el Proyecto Batalla Virtual- privilegiado por el IESE y caracterizado por la participación coordinada de diversas unidades académicas.

Un factor que debe tenerse en cuenta es el hecho de que las asignaturas que integran la Carrera de Formación del Oficial de Estado Mayor componen una oferta selectiva que no se abre a todos los que aprueban el Ciclo Básico. Luego de la prueba final, sólo alrededor del 30% de los oficiales aspirantes continúa en él; el resto está destinado a cursar ciclos distintos compuestos por Cursos de Especialización (Curso Avanzado Logístico de Personal, Curso Avanzado Logístico de Recursos Materiales, o Curso Avanzado de Inteligencia)<sup>8</sup>

Prácticamente, quienes aprueban el Curso Básico pero no entran en el cupo quedan relegados a realizar otros cursos que no forma parte de la Carrera de Formación del Oficial de Estado Mayor y no da lugar a un título de grado.

Estos cursos, que conformarían una rama curricular separada son: el Curso Avanzado de Estado Mayor Especial, y/o Curso Avanzado Logístico de Personal o el Curso Avanzado Logístico de Materiales.

En los tres Anexos componen el Plan de Estudios del CFOEM no figuran tales cursos y no se informa el detalle de las asignaturas que lo integran.

Los datos sobre niveles de graduación son confusos, porque se refieren a egresados en el curso completo de dos años, pero no discrimina entre los correspondientes al CFOEM y a los cursos y especializaciones que conformarían la rama curricular separada mencionada anteriormente.

---

<sup>8</sup> Estos cursos no integran el Plan de Carrera del Oficial de Estado Mayor, quedando excluidos de la Resolución 1/98 del Ministerio de Educación.

Todo esto plantea preguntas acerca de la forma y la lógica de esta organización particular, con dos programas, con un primer año en común y un segundo año bifurcado.

La composición de la Carrera y sus obligaciones curriculares componen un Plan muy característico, que no se encuadra fácilmente en los estudios de grado, y que brinda una fuerte formación básica en el área de aplicación profesional. Se enfatiza la aplicación de lo aprendido en contextos reales y se otorga un espacio curricular interesante a la investigación y a la experiencia de tesis.

Quizás cabría pensar que, pese a la amplia carga horaria de la carrera, para que pudiera ser comparada con otros estudios de grado, los estudios no específicamente militares debieran integrar un complemento curricular en estudios sociales –dada las características de las asignaturas que lo forman actualmente–, con objetivos propios, a la manera en que fue resuelta la ecuación en el Colegio Militar.

El CFOEM ha puesto en marcha un sistema de evaluación adecuado y exigente en términos comparativos dentro del sistema universitario y del cual se esperan resultados apreciables en el corto plazo.

### ***Infraestructura***

Las instalaciones físicas de todas las unidades académicas son muy buenas y fueron reacondicionados a fin de que cumplan con los objetivos universitarios fijados. En el Colegio Militar de la Nación aumentó el número de aulas para dar cabida al dictado de las asignaturas académicas y la Escuela Superior de Guerra se adecuó a las exigencias del dictado de los posgrados.

El soporte informático de la enseñanza es, a grandes rasgos, correcto. Con todo, es desperejo en las distintas unidades académicas, y el acceso al mismo por parte de los estudiantes, incluido a Internet no es tan amplio como debiera. La inversión en curso es probable que solucione los aspectos más vulnerables del sistema.

Las bibliotecas fueron transformadas para la nueva función académica. Se adquieren paulatinamente, con una inversión razonable de \$ 70.000 en tres años para el Colegio Militar, los libros indispensables para la vida universitaria, al igual que las revistas especializadas. La biblioteca de la Escuela Superior de Guerra tiene un acervo bibliográfico de 30.000 volúmenes y recibe 40 revistas. Sin embargo, una rá-

pida recorrida por la biblioteca muestra que carece de las publicaciones periódicas científicas y militares más conocidas.

En términos generales, se observa que la bibliografía específica y más actualizada que podría ser requerida para investigación, no se encuentra en cantidad y calidad similar a la de los textos de grado; todavía hay problemas derivados de la falta de personal entrenado, de espacios adecuados y de informatización de la información, que están siendo paulatinamente solucionados.

Existen cinco laboratorios de idiomas modernamente equipados en el Colegio Militar y los estudiantes tienen que cumplir con el requisito de egreso obligatorio de aprobar el Nivel Tres de la lengua respectiva, que los capacita en lectura, traducción y comprensión.

Es objetivo del Ejército que sus miembros estén debidamente capacitados en lenguas extranjeras –acorde con la funciones internacionales asignadas a los ejércitos modernos, entre las que se destacan las misiones de paz-, al igual que en el uso de la informática. Gran parte de las tareas de extensión en la escuela de idiomas e informática están destinadas a satisfacerlo.

### ***Personal no docente***

En la terminología del IESE, el personal no docente que realiza tareas administrativas se denomina auxiliar docente. Su número es adecuado, y se encuentra capacitado para las tareas que realiza. Los trámites habituales se gestionan con celeridad y no existen demoras administrativas para la graduación. La informatización de la burocracia está en mora, aunque hay que mencionar que los sistemas tradicionales conservan eficiencia en planteles reducidos de estudiantes como los del IESE.

En cuanto al personal dedicado al mantenimiento de la infraestructura, es suficiente, observándose el buen nivel de los resultados.

### ***El rendimiento académico***

En este apartado se utilizan como indicadores de rendimiento académico la tasa de abandono, y la relación ingresantes / egresados. Otra medida del rendimiento académico lo constituye la inserción laboral de los egresados, y la opinión que les merecen los conocimientos adquiridos, tanto a los mismos egresados, como a quienes los emplean.

La tasa de abandono general, tanto en el Colegio Militar como en la Escuela Superior Técnica, ronda el 30 %. Un elevado porcentaje, entre el 60 y el 90 % de los estudiantes culminan sus estudios. Considerando por carrera, se observa que la tasa de retención es baja en Enfermería Universitaria dado que se ubica en el 27 % para los ingresantes en 1996 y 47% para los ingresantes en 1997 y que egresaron en 1999. Lo mismo puede decirse para la carrera de Analista Administrativo Contable donde la tasa de retención es del orden del 26 % para los ingresantes en 1995 que egresaron en 1998.

En las estadísticas de causas de abandono presentadas para las cuatro cohortes de las licenciaturas y las tres cohortes de enfermería universitaria, abandonaron 55 y 4 estudiantes respectivamente en los años antes citados. La gran mayoría de los abandonos se producen en primer año, y baja desde un alto 46,65 % durante 1996, a un 28,12 % en 2000, quizás como consecuencia de una mayor selectividad en el ingreso.

Las causas que lo provocan son, en primer lugar, las dificultades de aprendizaje en el área académica (no en la militar), que es del orden del 76,37 % en las licenciaturas y del 50 % (dos estudiantes) en enfermería. En un segundo término, se puede observar que el 11 % de los que estudian licenciaturas abandona por problemas de crisis vocacional militar, mientras que en enfermería de los dos estudiantes que abandonaron uno lo hizo por problemas de adaptación a la vida militar y el otro por problemas personales.

La opinión de los profesores en cuanto a las razones de abandono, varía en las distintas carreras. Con respecto a las que se producen en la carrera de contadores, piensan que incide la inadecuada preparación con que egresan del colegio secundario. En cuanto a la carrera de enfermería, sostienen que los estudiantes no tienen en claro qué es la profesión, ni esperan tanta exigencia. Como causas generales, invocan el desarraigo de la gente del interior –evidenciado en que una parte importante abandona después de pasar la semana santa con sus familiares-, o bien, por problemas vocacionales que eclosionan especialmente en el primer año. Aunque la mayoría de los fracasos académicos se debe a que se trata de estudiantes que no aprueban las asignaturas de las licenciaturas –dado que, no se contempla la posibilidad de que se atrasen en los estudios-, es opinión de las autoridades del IESE que al menos entre el 10 y el 15 % de los estudiantes que abandonan tienen muy buen potencial.

Es interesante constatar que el nivel sociocultural de los que abandonan, medido por la escolaridad de los padres, muestra que el 13 % tienen padres con primaria completa, el 10 % tienen padres con títulos universitarios, seguidos por los de nivel secundario 5 % y nivel terciario 2%.

No es posible medir todavía la relación ingresantes / egresados en el Colegio Militar, dado que recién se producen los primeros egresos en Enfermería Universitaria –una carrera corta-, que fueron 18 en 1999, y 12 en 2000. En las restantes carreras recién este año se producen los primeros egresos.

En cuanto a la Escuela Superior Técnica, la retención de los estudiantes aumenta paulatinamente desde el 62 % en 1996, al 70% en el 2000; 32 estudiantes egresaron durante 1999 de las ingenierías, no habiéndose producido todavía egresos de la licenciatura en Administración.

La duración real de las carreras se prolonga aproximadamente un año más del previsto en el ciclo de especialización. La gran carga horaria de los estudios en el Colegio Militar, dado que cursan simultáneamente las carreras universitarias y la militar, incide en el rendimiento académico y en el abandono. El añadido de un semestre a la duración de las carreras y la posibilidad de reencauzar a los estudiantes que perdieron a su cohorte por distintos motivos, pueden ayudar a mejorar su rendimiento.

Considerando las condiciones laborales de los egresados, se observa que, como es natural, el 100 % de los egresados del Colegio Militar ingresan a las filas del Ejército como subtenientes. En la Escuela Superior Técnica, el 100 % de los estudiantes tienen ubicación laboral, salvo los de ingeniería de automotores, con un 50%, e ingeniería química, con un 80 %.

Asimismo, los pares evaluadores constataron la alta estima que tienen los miembros del Hospital Militar Central de los estudiantes y egresados de la carrera de enfermería.

En cuanto a la opinión de los mismos egresados, tanto los de armas como los de enfermería –que vinieron expresamente desde sus destinos en el interior a los efectos de la entrevista- manifestaron que la preparación recibida los hace aptos para su labor. Los egresados en administración –y por ende en armas-, hicieron ver que su tarea tiene

elementos importantes de responsabilidad patrimonial y de recursos humanos para los cuales los conocimientos de administración son esenciales.

Los egresados de la carrera de oficial de estado mayor manifestaron su buena preparación militar, que los hace ver en igualdad de condiciones con los de otros Ejércitos del mundo, hecho constatado durante las misiones de paz realizadas en el exterior. En las entrevistas surgió asimismo su integración a las disposiciones constitucionales, que forman parte de los objetivos centrales de su preparación. Aprecian particularmente la formación que reciben en la metodología de la investigación científica, que es preparatoria de la tesis final y manifestaron interés por las asignaturas no específicamente militares que cursan.

Como criterio de calidad académica, podría mencionarse que la tesis final (en realidad, una tesina) aumentó su importancia recientemente, tanto en lo formal, como en el volumen de las mismas. Metodológicamente, parecieran bien estructuradas. Llamó la atención el tema de una de ellas, de índole general, acerca de los valores de la democracia, los derechos humanos y el mercado en la NATO, como índice de la apertura y pertinencia de los temas tratados.

No se observó la misma uniformidad en las que se realizaron a los estudiantes del Colegio Militar. Muchos manifestaron que las obligaciones de estudio, sumadas las académicas y las militares, son demasiado pesadas. Incluso algunos, sobre todo de años avanzados, manifestaron (hay que recordar el alto abandono por causas académicas) que los estudios de administración son accesorios, y debieran separarse de la carrera de oficial. Las razones esgrimidas fueron que provocaron el abandono de estudiantes con buena predisposición militar, pero no académica. Hubo estudiantes, sobre todo aquellos que ingresaron más recientemente, que no compartieron este criterio. Esta disparidad pudiera indicar que los objetivos de formación académica como requisito para ser miembro calificado del Ejército no han calado enteramente en los estudiantes y, quizás, tampoco en algunos de los profesores. Aunque fue estimulante advertir en ellos las insatisfacciones y la vehemencia propias de los estudiantes.

Las egresadas de enfermería hicieron notar que con un año más de estudios, podrían acceder a un título de licenciatura en enfermería, acorde con las tendencias actuales y las funciones de responsabilidad que afrontan en su vida profesional.

Otro de los indicadores de rendimiento académico, y que acompaña muy cercanamente a los que cuantifican deserción, retraso en la cursada y proporción de egresos, es el de la inversión que realiza la institución por alumno y por egresado.

El análisis de la racionalidad que implica requiere una perspectiva en la que se sopesen diversas variables, ya que puede existir una baja inversión por alumno, acompañado de una alta inversión por egresado, producto de una elevada tasa de abandono y de un retraso en el cumplimiento del plan de estudios.

En el caso del IESE, los indicadores señalan que:

- i. la inversión anual por alumno es del orden de los 17.000 pesos para el Colegio Militar y la carrera de oficiales del estado mayor –que comprende la formación militar específica, además de la académica-, y de 7.000 pesos a 9.000 pesos para las carreras que se cursan en la Escuela Superior Técnica: ingenierías y licenciatura en administración;
- ii. la inversión total por graduado es del orden –aproximativo- de los 70.000 pesos para los egresados de la licenciatura en administración del Colegio Militar<sup>9</sup>, 60.000 pesos para los egresados en contaduría, y 48.000 pesos para los egresados en enfermería (se recuerda que es una carrera corta de 3 años); 16.000 pesos para los graduados de la carrera de oficial del estado mayor; entre 25.000 pesos y 37.000 pesos para los graduados en la Escuela Superior Técnica;
- iii. en cuanto a las maestrías y especialización, la inversión por año es una cifra que oscila entre 2.000 para la Maestría en Estrategia Geopolítica, hasta los 7.500 de la Maestría en Historia de la Guerra; la media para el resto de las maestrías es de aproximadamente 5.000 pesos; la inversión por graduado de las maestrías, duplica la inversión anual, dada su duración de dos años.

En el documento que preparó el IESE a pedido del Comité de Pares Evaluadores, y del que se extraen estos datos, se señalan las dificultades metodológicas para obtener cifras exactas. Proviene de la inclusión en el mismo paquete de las inversiones en todas las funciones

---

<sup>9</sup> En el caso del Colegio Militar los gastos considerados en la inversión total por graduado incluyen todos los aspectos asociados a la instrucción militar (maniobras, equipamiento, munición, etc.) y del régimen de internado (vestuario, alojamiento, alimentación, atención sanitaria, etc.)

del Instituto –no sólo en la docente-, de la forma de considerar a los abandonos (¿se trata de pura pérdida, o de una inversión parcialmente justificada?), de la distribución de los gastos indirectos y de la inversión en infraestructura.

Pudiera ser un buen ejercicio comparativo que se indiquen los caminos del análisis de las variables involucradas, el considerar la inversión media general de las universidades nacionales. En éstas la inversión anual por alumno es del orden de los 2.000 pesos, y la inversión por egresado de los 44.000 pesos, configurando un escenario similar al que se esbozó al comienzo. En cuanto al costo estándar de los egresados por área disciplinaria en las universidades nacionales, se constató que en ciencias económicas es de aproximadamente 33.500 pesos, pese a que la inversión anual media es de las más bajas, de 750 pesos; en cuanto a las ingenierías, con 2.000 pesos de inversión anual, la inversión por egresado es de 51.000 pesos.<sup>10</sup>

El análisis de las cifras de inversión en educación del IESE muestra que, con una relativamente alta inversión por alumno y por año, la inversión por egresado es similar al promedio de las universidades nacionales. Dadas las notorias dificultades contables que conlleva, es posible que en las cifras aportadas por el IESE no se incluyan, los sueldos del personal militar –tanto de autoridades como de profesores y personal no docente- que, en su mayoría, provienen de su actividad profesional como miembros del ejército y establecida al margen de su actual adscripción universitaria.

### **Función investigación**

La investigación, junto con docencia y extensión, es una de las grandes funciones que cumplen las universidades. Quizás su importancia sea central, ya que sin ella no se genera nuevo conocimiento, los contenidos de la enseñanza devienen rutinarios y no se introduce a los estudiantes en esa peculiar manera de pensar practicada por la ciencia. La principal destreza cognoscitiva que desarrollan los estudiantes universitarios es la capacidad de analizar y pensar las cambiantes condiciones del mundo moderno con actitud científica.

Aunque existe una larga tradición de investigación en el Ejército, incluyendo investigación tecnológica, y aunque en el IESE sus autorida-

---

<sup>10</sup> Para tener parámetros comparativos internacionales, éstos oscilan entre los \$ 3.500 que destina España por año y por alumno o los \$ 6.000 que invierte Francia, hasta los \$ 15.000 de Estados Unidos. En cuanto a la inversión por egresado, es del orden de los \$ 33.000, \$ 35.000, y \$ 97.000 respectivamente.

des son conscientes de esta importante función universitaria, por el momento hay que coincidir con el diagnóstico de la autoevaluación institucional y considerarla como una de sus principales falencias.

La planificación en investigación es exhaustiva, y abarca, formalmente, todos sus aspectos. Sin embargo, por el momento espera todavía a los investigadores y los proyectos que la hagan realidad trascendiendo su actual estado de intención programática.

Con respecto a la investigación que se desarrolla en la Escuela Superior de Guerra, una unidad académica en la que residen varios posgrados, cabe mencionar que la Secretaría de Investigación tiene apenas un año de antigüedad y se propone tener docentes investigadores.

Durante las entrevistas realizadas, se mencionaron proyectos de índole pedagógico, tal como un Proyecto Piloto sobre el rendimiento académico de los estudiantes del Colegio Militar, la adaptación de un proyecto CONICET de riesgo en adolescentes y el desarrollo por parte de los estudiantes de sus competencias profesionales.

Puede indicarse, dentro de esta tendencia de investigación centrada en la propia institución educativa, proyectos acerca de los valores que exhiben los estudiantes en su ingreso a la misma, y los que presentan a su salida; u otro acerca del liderazgo y la solución de conflictos en situaciones de paz.

Los recursos humanos para llevarlos a cabo, comprenden profesores que intervienen en otras instituciones en el programa de incentivos, en el CONICET, en la Universidad de Palermo, la UCA, haciéndose algunos de ellos en coordinación con estas instituciones.

Asimismo, se ha previsto organizar los proyectos de investigación alrededor de los distintos aspectos de la defensa –un área de vacancia según se desprende de los documentos elaborados por la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación-, y hacer participar en los mismos a los estudiantes.

La reunión con los miembros de la incipiente área de investigación revela una orientación acertada, con estrategias de vinculaciones “hacia fuera” que van a favorecer un desarrollo relativamente dinámico en poco tiempo.

Se edita en la Escuela Superior de Guerra una revista que tiene 1200 suscriptores, mediante la cual se fomentan trabajos de investigación,

publicándolos luego de una mínima corrección de estilo, que se consulta con el autor. No posee referato.

Pese a estas etapas preparatorias, su realización tropieza con la falta de incentivos económicos para los profesores, y fundamentalmente, con la no implementación de una carrera de investigación en la institución, que de curso a la existencia de docentes-investigadores. Un problema que aqueja a todo el IESE.

Están programados 6 proyectos para la carrera de oficial de estado mayor, relacionados con temáticas aplicadas relevantes: simulaciones estratégicas adaptadas a la realidad regional.

Cabe destacar que existe una tradición de investigación en cuestiones estratégicas y operacionales a través de las tesinas que los oficiales deben producir para su graduación.

Con respecto a la investigación en el Colegio Militar, se había mencionado anteriormente la poca calificación para la investigación de sus profesores.

Se destacó la investigación que realizaron los estudiantes de la carrera de enfermería universitaria en su trabajo de campo en el noroeste argentino acerca de la situación sanitaria de la población, evaluándola por encuestas. Los resultados permitieron planificar la próxima campaña sanitaria en la que intervengan los estudiantes.

### **Extensión**

En cuanto a la tercera gran función de las Instituciones Universitarias, la extensión, su implementación en el IESE es desigual, comprendiendo desde el intercambio de cadetes con otras instituciones militares del mundo, hasta acciones culturales y conferencias, actividades que, en general, están destinadas a la propia comunidad educativa y no buscan un público más amplio.

Aquí hay que reiterar, como una muy valiosa acción de extensión, la labor realizada en los trabajos de campo por los estudiantes de la carrera de enfermería universitaria.

## **Bienestar estudiantil**

Los estudiantes que siguen la carrera militar en el Colegio Militar se encuentran becados y viven en sus instalaciones, que son ampliamente adecuadas, al igual que la alimentación.

En cuanto a los estudiantes de la Carrera de formación de oficial de estado mayor, se encuentran comisionados para cursar sus estudios, y disponen de becas. Hay becas similares para posgrados y orientadas a estudiantes pertenecientes al personal militar, sobre un total de 228 estudiantes, el 23,24% tiene beca completa y el 31,57% tiene media beca.

Junto con esto pudo observarse que las actividades deportivas y recreativas en general disponen de instalaciones y programas altamente satisfactorios.

Existen convenios con otras instituciones universitarias de tipo cooperativo, organización de actividades científicas conjuntas, etc. En este aspecto, la orientación se considera muy adecuada.

La existencia de Oficiales Instructores que se desempeñan como tutores de los cadetes, funciona como otra instancia para la obtención de datos sobre la situación de la enseñanza. Esto ha sido destacado por el Director del Colegio Militar, entre otras ventajas de un rol que considera clave.

El sistema tutorial o un seguimiento muy personalizado de los estudiantes es la norma en todas las carreras. Los estudiantes no se encuentran agrupados, ni participan de los niveles de decisión del IESE. Sin embargo, es de hacer notar, que en el Colegio Militar se ha instrumentado un sistema de encuestas sobre distintos aspectos de la vida académica, en las que los estudiantes manifiestan sin trabas sus preferencias. Los resultados conducen a medidas concretas y a una mayor liberalización de las rutinas institucionales. De esta manera, se pasó de un estudio regimentado en el aula con control de un superior a un estudio con libertad de elección sobre el uso del tiempo libre y el espacio y a expresar libremente opiniones sobre aspectos de la vida diaria como la alimentación. Incluyendo la posibilidad de elegir residir fuera del Colegio Militar y comprometer sólo la asistencia a las actividades curriculares.

Lentamente, con estas medidas, el Colegio Militar pasa de un sistema escolarizado con régimen de pupilaje a una forma de vida universita-

ria abierta, fundada en la autonomía y la responsabilidad individuales, tendencia que sería muy beneficioso mantener y profundizar.

### **Posgrados**

En la actualidad, los posgrados acreditados ante la CONEAU son cinco maestrías y una carrera de especialización. Las condiciones para acceder a ellas es la tenencia de título universitario de grado, entre el que se incluye el de los oficiales del estado mayor.

Los estudiantes inscriptos son en total 168. La cifra de 264 que se cita al comienzo, y que fue tomada del cuadro general del informe de autoevaluación, incluye aparentemente a estudiantes de posgrados que no se encuentran acreditados.

A grandes rasgos, los indicadores básicos que los caracterizan son los siguientes:

Posgrado	Estu- diantes	Ingresantes 1997	Egresados	Profesores con pos- grado
Maestría en Estrategia y Geopolítica	60 50	22	2	11
Maestría en Historia de la Guerra	21 18	9		6
Especialización en Derecho Militar	11	5	10	6
Maestría en Defensa Nacional	54 60	33	20	14
Maestría en Transporte	22	19	0	6
Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional	36	12	8	16

Pese a existir pocas tesis aprobadas, el número de estudiantes que aprobaron todas las asignaturas del plan de estudios es elevado. Dado que los posgrados son recientes, sólo el paso del tiempo dirá si el bajo índice de tesis concluidas se debe al poco tiempo transcurrido, o a otros factores.

El único posgrado no acreditado del cual se suministra información sobre las variables centrales del proceso de enseñanza y aprendizaje es la Maestría en Conducción y Administración.

Pese a la no acreditación, se registran inscriptos durante el año 2000, pues la no acreditación llegó con posterioridad al período de inscripción y la carrera se cerrará al finalizar esta cohorte. Es de hacer notar que se informa de cuatro estudiantes que aprobaron sus tesis.

En cuanto a los posgrados acreditados –todos ellos en 1999, excepto las Maestrías en Transporte y en Higiene y Seguridad Ocupacional, que fueron acreditadas en 2000-, el estudio de los dictámenes emitidos por los pares evaluadores muestra los siguientes elementos de análisis.

La Maestría en Historia de la Guerra, la Maestría en Estrategia y Geopolítica, y la Especialización en Derecho Militar fueron aprobadas en primera instancia.

Con respecto a la primera, se acota que aunque tiene pocos profesores con posgrado, el hecho pudiera deberse a que, por los nulos antecedentes de la carrera en el país, todavía no hay posgraduados en esa disciplina. Como un indicador de su calificación, se menciona que reúnen más de 100 publicaciones, 52 % de las cuales pasaron el proceso de referato. Sin embargo, el que el comité de pares sugiera que se inviten profesores externos a la institución y que el mismo criterio se siga para el comité académico, insinúa que esta debilidad no es menor.

En la Maestría en Estrategia y Geopolítica, se señala una desactualización de la bibliografía; la no existencia de un comité académico externo a la carrera; un número escaso de profesores con posgrado; la existencia de pocas tesis en proceso de preparación. El Comité de Pares aconseja la incorporación de profesores invitados que aporten “conocimientos de distintas teorías y metodologías del pensamiento estratégico”.

En la Especialización en Derecho Militar, la evaluación es concisa, sin que se señalen debilidades. El Comité de Pares recomienda incluir en el plan de estudios temas vinculados al Derecho Procesal Constitucional y ampliar la base convocatoria de posibles ingresantes, así como mejorar la infraestructura en lo que hace a la biblioteca y el acceso a redes informáticas.

Las Maestrías en Transporte, en Defensa Nacional y la Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional fueron acreditadas luego de que el IESE solucionara las deficiencias señaladas. Entre los cuestionamientos más importantes, se indica la escasa investigación que realizan sus profesores, o la carencia de proyectos de investigación en su ámbito. En la Maestría en Transporte, ante el cuestionamiento del Director por sus magros antecedentes, se responde nombrando a uno nuevo, que aunque posee doctorado, "su actividad de investigación no resulta sustancial". Se indica asimismo que son pocas las publicaciones periódicas de las que disponen los estudiantes.

En general, las numerosas observaciones que introdujeron los pares evaluadores en el primer rechazo, fueron seguidas de correcciones, a veces de gran importancia. El proceso es índice de la buena disposición del IESE para adoptar todas las recomendaciones que hacen a un buen desempeño académico. Algunas de ellas, como las que muestran un déficit en investigación, en la posgraduación de sus profesores, o en la apertura a nuevas perspectivas teóricas, son soluciones que frecuentemente necesita la maduración de las instituciones y cambios en las propias concepciones.

### ***La Escuela de Defensa Nacional***

La Escuela de Defensa Nacional, una Unidad Académica Asociada al IESE al solo efecto de desarrollar la carrera de posgrado de "Magíster en Defensa Nacional", fue creada el 19 de diciembre de 1950, con la denominación de Escuela Nacional de Guerra, adquiriendo su actual denominación en 1973. Sus objetivos son la enseñanza e investigación de la defensa nacional, la estrategia y el planeamiento estratégico en nivel universitario, dirigidos a la administración pública y los poderes legislativo y judicial, integrando a estos sectores civiles con las fuerzas armadas.

Además del posgrado, se dictan en la EDN un Curso Intensivo en Defensa Nacional, ciclos de conferencias regionales, y cursos en el Instituto Nacional de Administración Pública.

En la actualidad, cursan estudios 62 alumnos, siendo los docentes 25, con una relación alumno / docente de 2.5. Dos docentes son de dedicación exclusiva, teniendo los restantes dedicación simple. Aunque la proporción de profesores de dedicación simple atenta contra los objetivos de investigación y de acercamiento a la labor cotidiana de los alumnos, así como al asesoramiento en las tesis, la institución se

propone llevar a dedicación semiexclusiva, en un primer término, al 25 % de los profesores y en cuatro años al 80 %.

La CONEAU evaluó y acreditó recientemente la Carrera de Magíster en Defensa Nacional, haciendo constar el bajo índice de tesis iniciadas, y la poca investigación realizada.

El hecho de que los temas de investigación que se abordan en la EDN tiendan a superponerse con los objetivos que manifestaron los profesores y autoridades de la ESG, es un indicador de la necesidad de coordinar las unidades académicas del IESE, evitando superposiciones innecesarias.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

La percepción del Comité de Pares Evaluadores, durante todo el período de evaluación externa, fue la de encontrarse ante una institución singular para cuya evaluación no hay experiencia previa. La singularidad tiene que ver con su particular dependencia de la institución fundante, el Ejército, que impregna a todos sus niveles.

Su estructura organizativa depende por una doble vía de las decisiones castrenses. La primera la traza el organigrama, que establece que las disposiciones académicas son decididas por el Estado Mayor del Ejército, en primer lugar, y luego por el Comando de Institutos Militares. La segunda, el hecho de que sus autoridades sean militares en actividad, de alta graduación, cuya estructura se superpone a la académica.

Esta circunstancia, en la actualidad, pareciera inseparable del hecho de que en ella se forma el personal de más alta calificación del Ejército. Pese a la declarada intención de abrir la institución a la sociedad, permitiendo el ingreso de civiles a las carreras de grado y posgrado –excepto a las que son parte de la formación de los cadetes del Colegio Militar-, la mayoría de sus estudiantes son militares. Lo cual hace que el IESE sea prioritariamente una institución militar que forma militares a la vez que busca jerarquizar la carrera dotándola de un nivel universitario.

La fuerte impronta que esto le imprime se pone de manifiesto incluso en sus estudiantes civiles, que aparentemente se encuentran consubstanciados con la institución educativa del Ejército, tanto por apreciar el clima educativo, edilicio e institucional, como por los valores que lo alientan.

En cuanto a los profesores civiles, muchos de ellos de larga trayectoria educativa en la institución, se apreció un sentido de pertenencia que se traduce en un fuerte asentimiento a la institución.

El Comité de Pares Evaluadores fue consciente en todo momento de la particular coyuntura organizativa del IESE que está en plena transformación, pasando de una institución autocentrada en su especificidad militar a una abierta a la sociedad y al mercado, instancias éstas que también están pasando los cambios profundos y críticos que acompañan la emergencia de la sociedad del conocimiento. Así entendido, debe apreciarse como un indicador de la preocupación de la institución militar por la educación de sus oficiales y del cambio que experimenta para adecuarse a los nuevos tiempos, tanto desde el punto de vista de la formación específica, como de las relaciones que establece con la sociedad.

Es evidente que la necesidad de un Ejército altamente calificado, e integrado a la sociedad es una perspectiva que guía a los procesos educativos del IESE constituyéndose en unos de esos objetivos misionales que el Comité de Pares Evaluadores debe tener en cuenta a la hora de sopesar la forma en que las estrategias adoptadas guardan relación con los fines propuestos.

Esto hizo que la tarea del Comité de Pares Evaluadores fuera sumamente compleja. A la evaluación de los fines y objetivos universitarios, debió añadirse la evaluación de la educación militar, y la coherencia entre los medios empleados y fines propuestos, en términos de los objetivos que la propia institución se fija.

A manera de ejemplo, algunos de los problemas centrales del IESE –y que se encuentran acertadamente señalados en el Informe de Autoevaluación-, tales como la poca dedicación de los profesores, y la debilidad en la investigación, se derivan de la dependencia de la institución académica con respecto a la militar.

La solución que propone el IESE se concreta en el proyecto de un nuevo estatuto para los profesores que, aunque se adecua a las normas de la Ley 24.521, mantiene para los profesores la condición de personal docente civil de las Fuerzas Armadas<sup>11</sup>.

El IESE, tal como funciona actualmente, y gracias a los esfuerzos de sus autoridades que intentan satisfacer todos los requisitos de una

---

<sup>11</sup> Ver nota N° 5.

institución de educación superior, transita problemas y dificultades propios del proceso de articulación de la estructura militar con la universitaria, que se está resolviendo en un equilibrado modelo de transición, y cuya consecución es uno de los objetivos prioritarios de la institución.

## **LAS FORTALEZAS**

### **De la política institucional**

Es natural que los trazos generales de la importancia otorgada a la educación en la estrategia de recomposición de la institución militar se refleje en el entramado académico e institucional del IESE. En particular, es evidente que se instruye al oficial con un espíritu centralmente orientado a la lealtad al sistema democrático (como decisión institucional y como formación concreta) y a la autoridad constitucional emanada de la implementación del sistema representativo de gobierno.

Esa estrategia de modernización, actualización y fortalecimiento de la institución es ya parte de la cultura institucional. Los comentarios de oficiales cursantes en la Escuela Superior de Guerra acerca del espíritu crítico y reflexivo que se promueve en la Escuela no dejan dudas en cuanto hacia dónde y con qué sistema de valores está orientada la educación militar. Las entrevistas con el Director del Colegio Militar de la Nación refuerza ampliamente lo expresado.

Esto también se observa en el papel otorgado a la selección de oficiales para ocupar cargos en todos los niveles de responsabilidad de los Institutos Militares, y en los intentos para fortalecer el cuerpo de profesores. Se destinan allí, orgánica y sistemáticamente los mejores oficiales, existiendo una política de sostén de la excelencia, al prolongar sus destinos, y produciendo algo similar a una "carrera" para ciertos oficiales especializados en el área de educación militar.

Existe una clara intención de fortalecer el área educativa con asignación de recursos, no obstante las restricciones presupuestarias de la Fuerza. Se han cerrado unidades en los últimos tiempos, pero el área educativa ha continuado en expansión. La visión institucional transmitida por el Jefe del Estado Mayor General del Ejército fue muy convincente en relación a todo lo antedicho.

### **De la autoevaluación**

El informe de Autoevaluación es muy completo y contiene toda la información relevante. Asimismo, se proporcionó en tiempo y forma toda la información adicional requerida por el Comité de Pares, lo que revela la preocupación por mejorar el conocimiento de la propia institución y la disposición de apertura a la evaluación como medio apropiado para promover el mejoramiento.

Es una importante fortaleza la clara percepción que tienen las autoridades del Ejército y del IESE de las necesidades y debilidades de la institución, que se traducen en propuestas de superación.

### **De los planes de estudio**

En lo que hace a la formación militar, los planes de estudio son adecuados y promueven altos niveles de exigencia. La institución, que cuenta en este aspecto con una sólida tradición, pareciera estar logrando una interesante combinación con la formación profesional universitaria.

En cuanto a los planes de estudio de las carreras universitarias, al no apartarse de los estándares en sus respectivas disciplinas, cumplen con sus fines académicos sin introducir mayores innovaciones.

### **Del rendimiento académico**

Es un buen indicador el alto índice de egresados, así como los cuidados institucionales a los estudiantes, que se traduce en un bajo nivel de abandonos.

### **De la Infraestructura**

No hay problemas de infraestructura, excepto en algunas áreas, tales como informatización de la enseñanza. La Biblioteca del Colegio Militar se encuentra dentro de los parámetros mínimos adecuados. La de la Escuela Superior de Guerra no cumple con ciertas pautas mínimas, pero la Institución lo tiene en cuenta en sus preocupaciones a futuro, incluyendo la asignación de recursos.

## **LAS DEBILIDADES**

### **De la política institucional**

Se observa una tendencia a circunscribir al oficial dentro del sistema militar con la existencia de una fuerza centrípeta predominante reflejada en la decisión de la Institución Ejército de generar instancias de formación universitaria dentro de sus propios límites antes que apoyarse en el conjunto del sistema universitario.<sup>12</sup>

Esto genera esfuerzos adicionales en momentos de grandes cambios estructurales y restricciones presupuestarias. Se corre el riesgo de restar energía a la institución. Pero, sobre todo, podría implicar una dispersión de esfuerzos, si en vez de centrarse en las áreas de conocimiento más afines a la Institución, sobre las que tiene una tradición y una clara ventaja comparativa, intentara producir una oferta académica para la sociedad en general.

Por otra parte, la existencia de institutos de educación superior en las distintas Fuerzas Armadas, sin coordinación entre ellos, y sin racionalizar recursos, implica por un lado un desarrollo desigual, en el que el IESE se muestra más avanzado, al participar en los procesos de Autoevaluación y Evaluación Externa que prevé la Ley de Educación Superior, y por el otro, un atraso en lo previsto por el artículo 13 de 24.948, que dispone que:

“Los sistemas educativos de las Fuerzas Armadas se adecuarán en consonancia con la estructura educativa nacional, en busca de un mutuo aprovechamiento de las capacidades disponibles, eliminando superposiciones y procurando una mejor inserción de sus integrantes en el medio cultural educativo general”.

Como se advierte, la ley estipula una coordinación no sólo entre los sistemas educativos de las Fuerzas Armadas –todas ellas con sus propios Institutos de educación superior-, sino también con el sistema educativo general.

La no integración entre los institutos educativos de las Fuerzas Armadas conduce a una onerosa superposición de funciones y a una com-

---

<sup>12</sup> Aunque es necesario reconocer que el sistema universitario no ha hecho especiales esfuerzos por integrar al las instituciones de educación superior del tipo del IESE. Un indicador de tal situación es que la institución aún no goza de la condición de miembro pleno del CIN, organismo al cual asiste con voz y sin voto.

petencia en las ofertas educativas que atentan contra el óptimo uso de los recursos.

En cuanto a los acuerdos entre el IESE y otras universidades, a fin de “eliminar superposiciones” –tales como el dictado de asignaturas y carreras en común-, que puedan contribuir a “una mejor inserción de sus integrantes en el medio cultural educativo general”, tampoco se han logrado. La estrategia de formar al personal de las Fuerzas Armadas en sus autocontenidas instituciones educativas atenta contra ello.

Existen los objetivos explícitos de atraer civiles a las FFAA, formar un oficial comprometido con la comunidad civil, abrir las Escuelas a la sociedad. Sin embargo, se observaron incongruencias en su forma de materializarlo, puesto que en la conversación con los cursantes civiles se percibe que la apertura hacia la comunidad ha tenido un éxito sólo aparente, situación constatada por el hecho de que la mayoría de los civiles incorporados como alumnos suelen ser familiares de militares o bien personas muy identificadas con la institución.

Seguramente esto responde a factores sociales y culturales ajenos al IESE y a las metas y aspiraciones del mismo Ejército. Sin embargo es una realidad que debe ser advertida y tomada en consideración por una mera consistencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

### **De la gestión**

Asimismo el hecho de que la conducción sea eminentemente militar y todavía no haya directivos académicos civiles, en principio, podría generar un alejamiento respecto de los objetivos enunciados de apertura institucional, aunque cabe aclarar que todos los directores de carrera son civiles.

Es recomendable que se intente realizar una sostenida transición de estilos de gestión y funcionamiento en aquellas áreas que exigen modelos deliberativos, participativos, y horizontales, y que el IESE ejerciera mayor autonomía en esas mismas áreas.

No se observan acciones sistemáticas de planeamiento estratégico presentado orgánicamente como tal e integrando todas las Unidades Académicas del IESE.

Esta situación probablemente derive de una estructura inorgánica con dependencias cruzadas hacia arriba y hacia abajo y falta de conexión y articulación entre las unidades académicas. Ahí resulta importante fortalecer la función del IESE y dotarlo de facultades para tal objeto.

Igualmente, no se observan instancias de funcionamiento que den lugar a la confluencia de los directivos de las diferentes unidades académicas, e incluso del mismo Rector del IESE.

Parece necesario que, a corto plazo, cada unidad académica establezca su perfil singular como parte de un todo y el IESE no sólo evite la superposición de metas y funciones sino también, fundamentalmente, otorgue ese sentido de unidad al conjunto de unidades académicas.

El organigrama funcional se caracteriza por la multiplicidad de dependencias. El personal docente depende en primera instancia de los Directores de Carrera y, a través de ellos, de las distintas autoridades del Instituto. La Jefatura Personal del EMGE y el Comando de Institutos Militares ( Cdo IIMM) sólo intervienen en los nombramientos del personal docente, propuesto por las Unidades Académicas

Este entramado de dependencias lesiona la autonomía de la gestión y va en desmedro de su eficacia y eficiencia. Lo mismo sucede con la asignación de recursos, con la determinación de acciones y estrategias a corto y mediano plazo, etc.

### **De la oferta académica**

Existe una escasa articulación de la oferta académica con las demandas de la región y el país. En el caso del IESE, se arguye una rápida inserción laboral de los egresados, pero no existen estudios sobre demanda potencial ni análisis sobre las características del mercado que pudiera atender una institución de esas características, fundamentalmente, en el posgrado y en las carreras altamente especializadas y técnicas que se dictan en la Escuela Superior Técnica.

En cuanto a la oferta sobre temáticas diversas para los propios oficiales, no es claro el beneficio de ofrecer una opción educativa que los distancia de la vida universitaria del país y que quizás no les ofrezca lo más avanzado del estado del arte en cada disciplina.

Esto se observa sobre todo en el caso de carreras centradas en disciplinas ajenas a la experiencia y la tradición educativa del Ejército, por ejemplo: la Licenciatura en Ciencias de la Educación, planificada con

el objetivo declarado de proporcionar formación docente a los oficiales del arma y a la comunidad en general, lo cual implica un importante esfuerzo en términos materiales y humanos, pero no resulta evidente que se justifique insistir en el desarrollo propio de algo tan amplia y satisfactoriamente desarrollado en el sistema universitario público y privado.

Una adecuada red de convenios de cooperación que permita tomar provecho de la experiencia de otras instituciones y fortalecer y ampliar la propia oferta de carreras en temas netamente relacionados o asociados con lo militar (tal como se hizo al abrir las maestrías y especializaciones existentes en la Escuela Superior de Guerra, o las carreras de Ingeniería), fortalecería al IESE como Institución Universitaria, con verdaderas ventajas comparativas, sin debilitar el logro de la integración a la comunidad civil y la mejora de la oferta educativa para los oficiales.

Una estrategia de estas características lograría que ingresen más militares al sistema universitario nacional, y que más civiles, no vinculados previamente a las FFAA, se vean atraídos hacia la formación universitaria ofrecida por el Ejército. El objetivo de integrar el Ejército a la sociedad se alcanzaría así de manera satisfactoria.

### **De los planes de estudio**

Hay una carencia de circuitos curriculares que permitan articular los distintos niveles educativos. En particular, si bien no ha sido objeto de la evaluación, parece claro que no hay articulación entre el nivel terciario (suboficiales) y el universitario (oficiales) (\*)

Tampoco se prevé una articulación por áreas de conocimiento entre las distintas unidades académicas, que permitan una circulación horizontal de estudiantes y profesores, con mayor aprovechamiento de los recursos humanos, y romper la estructura basada en entidades aisladas, en desmedro de su integración como universidad.

Asimismo, se señala la necesidad de adecuar los planes de estudio de las ingenierías a las recomendaciones más generales que se mencionan en el apartado correspondiente.

En el caso de la carrera de enfermería universitaria es de hacer notar que con un año más de estudios, podrían acceder a un título de licenciatura en enfermería, acorde con las tendencias actuales, y las fun-

ciones de responsabilidad que afrontan en su vida profesional. Esta circunstancia fue señalada por egresadas, alumnas y profesoras de la carrera.

En el caso de las carreras de ingeniería, se sugiere que se tomen en cuenta las demandas y competencias expresadas en los documentos del CONFEDI (Consejo de Decanos de Ingeniería) en cuanto a los contenidos curriculares recomendados para los planes de estudio de estas disciplinas.

### **De la formación militar**

Debiera sopesarse la posibilidad de que, pese a las reformas y las liberalizaciones introducidas en el Colegio Militar de la Nación, la formación centrada en la instrucción militar, tienda a reproducir la separación con la sociedad de la que forma parte, y que se intenta subsanar. A esto apuntan algunos señalamientos de diferencias entre docentes civiles y militares, el todavía mayor peso que se le asigna a la función militar por sobre la universitaria, debido probablemente a que las destrezas intelectuales y de valores que se buscan, se encuentran desigualmente distribuidas en los núcleos militar y académicos. Una sugerencia en este sentido podría consistir en que algunas de las asignaturas teóricas formativas del núcleo militar se dictaran junto con contenidos académicos, y se mostrara la pertinencia de estos últimos para los primeros.

Se observó que la institución no problematiza la formación puramente académica de la Carrera de formación para Oficiales de Estado Mayor, que pudiera resultar o inorgánica o insuficiente, si se la compara con las exigencias que satisfacen, tradicionalmente, los títulos de grado.

Cabría pensar que los estudios no específicamente militares, deberían integrar un complemento curricular con objetivos propios, a la manera en que fue resuelta la ecuación en el Colegio Militar, donde se optó por sumar a la carrera militar una carrera universitaria.

Igualmente deberá resolverse en el largo plazo el hecho de que con la actual estructura de estudios, el Colegio Militar producirá egresados con grado universitario que dentro de quince años cursarán un Curso Superior en la Escuela Superior de Guerra, que hoy es reconocido también como estudio de grado.

Quizás, sea recomendable pensar en transformarlos en estudios de posgrado, e incluso, que el complemento curricular que los haga asimilables al nivel cuaternario se curse en otras instituciones.

milables al nivel cuaternario se curse en otras instituciones universitarias.

Existen problemas relacionados con la estructura y congruencia interna del Plan de la Carrera de Oficial de Estado Mayor, en especial si se lo considera en su carácter de carrera de grado (carga horaria, función del Curso Básico, etc.). Asimismo se enfatiza la necesidad de contemplar cuidadosamente la articulación que a futuro deberá realizarse con los egresados del Colegio Militar que ya cuentan con grado universitario.

### **De los profesores**

Las autoridades han señalado la dificultad que implica el hecho de que los docentes no militares se encuadran en el régimen del Personal Docente Civil de las FFAA, altamente rígido y desactualizado. Existe el propósito de modificarlo, pero esto enfrenta, entre otras dificultades políticas, gremiales y legales, el que la modificación de ese estatuto involucra a las tres FFAA y presupone una acción coordinada que, a la fecha, no parece de fácil resolución.

Esto redundaría en la baja dedicación del plantel docente y en su poca o nula disposición horaria para la investigación, dirección de tesis y orientación de alumnos. Se señala, particularmente en el Colegio Militar de la Nación, la muy escasa disposición de profesores con título de posgrado y la relativamente baja titulación de grado entre los mismos.

No existe una carrera docente normada, ni programas de perfeccionamiento. No obstante, hay un plan de control de las actividades docentes y una grilla de observación de las mismas, en el Estatuto del Personal Docente Civil de las FFAA derogado, y se ha elaborado otra para el nuevo Estatuto.

### **De la investigación**

Se había señalado que una de las falencias mayores del IESE se sitúa en la función investigación. No sólo en las carreras de grado, sino también en la mayoría de los posgrados acreditados y, por cierto, en los no acreditados.

Las diversas secretarías de investigación y las reglamentaciones que rigen esta actividad, son todavía estructuras que esperan ser ocupadas por personal y programas de desarrollo científico.

La institución debería establecer un programa de investigaciones elaborado en base a prioridades y temas de interés que, además, incorpore aspectos interdisciplinarios por ahora descuidados.

### **De la extensión**

Se señalan bajo este rótulo, a diferencia de la connotación habitual, acciones destinadas a la propia comunidad educativa, sobre todo a los estudiantes. La asistencia a la comunidad, a las instituciones privadas y al Estado, todavía no constituyen un objetivo fundamental de la misma.

En general, no se observan actividades de extensión suficientemente planificadas y sostenidas en el tiempo, si bien en todo momento se plantea la necesidad de avanzar el respecto.