

INFORME DE GESTION- 2013 CATEDRA DE ADMINISTRACIÓN

INTRODUCCIÓN: El presente informe describe la producción de la cátedra de Administración en el ejercicio 2013. Se describe una síntesis de actividades seleccionadas por el equipo docente , entendiendo que reflejan lo más destacado de las funciones universitarias en materia de enseñanza, investigación, extensión y co gobierno.

1.1 ENSEÑANZA - GRADO

Cuadro N ° 1 : Cursos ejecutados en el Plan 1993- 2013

Cod	Asignatura	Carga horaria	N° de estudiantes inscriptos	N° de estudiantes aprobados
2105	Administración I	40	147	104
2107	Salud Laboral	20	----	-----
2305	Administración II	20	149	74
3102	Administración III	50	218	124
3103	Metodología Científica	30	159	73
3202	Administración IV- Rezago	200	12	10
3202	Administración IV	200	130	128
3204	Epistemología	20	154	En acreditación
4101	Internado 1a.	720	208	En acreditación
	Internado 2ª. (integrados)	720	124	En curso
	totales	2000	1301	

Observaciones:

- 9 cursos con 2000 horas ejecutadas en el Plan 1993 y 1301 estudiantes
- La 2da. Rotación de Internado se realizó por primera vez de manera integrada (25 estudiantes de CEE + 99 estudiantes de Plan 1993)

Cuadro N ° 2 : Cursos ejecutados en el Programa Carrera Escalonada - 2013

Cod	Asignatura	Generación	Carga horaria	N° de estudiantes Inscriptos	N° de estudiantes Aprobados
	Administración MEC	-----	30	----	-----
955	Administración III	2011 Cure- Rocha	50	29	25
955	Administración III	2011 Montevideo	50	148	89
955	Administración III	2009 Montevideo	50	50	19
955	Administración III	2012 Cure- Rocha	50	11	6
956	Metodología Científica III	2011 Montevideo	30	151	57
956	Metodología Científica III	2011 Cure- Rocha	30	29	14

956	Metodología Científica III	2012 Cure- Rocha	30	11	4
956	Metodología Científica III	2009 Montevideo	30	45	Se acredita en febrero 2014
959	Administración IV	2011 Montevideo interior	200	112	En proceso de acreditación
961	Epistemología	2011 Montevideo interior	20	102	En proceso de acreditación
	Internado 1ª	2010	720	177	153 (14 pendientes)
		totales	1260	865	

Observaciones:

- 12 cursos con 1260 horas ejecutadas y 865 estudiantes de CEE. El internado 2da. Rotación se desarrollo integrado con Plan 1993.

Cuadro N ° 3 : Curso ejecutado en el Programa Profesionalización- Gen 2009 - 2013

Asignatura	Carga horaria	N° de estudiantes inscriptos	N° de estudiantes Aprobados
Internado	720	63	46

Observaciones:

- 29 estudiantes debieron defender el Informe Final de Internado en el presente ejercicio, el internado fue cursado el año pasado.

Cuadro N ° 4 : Cursos, horas y estudiantes atendidos en los programas de grado - 2013

Programa	Cursos	Horas	Estudiantes
Plan 1993	9	2000	1276
Plan CEE	11	1260	890
Profesionalización	1	- 720 (ejecutadas en 2012)	63
TOTALES	21	3260	2229

Cuadro N ° 5 : CAMPOS de PRÁCTICA

SECTOR PUBLICOS	SECTOR PRIVADOS
Hospital de Clínicas	Asociación Medica de San José
Hospital Central de las Fuerzas Armadas	CAMS Cardona
Hospital Maciel	CAMEC Rosario
Hospital Policial	CAMOC Carmelo

Hospital Pasteur	CUDAM
Hospital Saint Bois -ASSE	COMERO Rocha
Artigas- ASSE	CRAMI
Rivera -ASSE- RAP	CAMEDUR
Hospital de Rivera - ASSE	Casa de Galicia
Bella Union - ASSE	CCOU
BPS Centro N° 6	AEPSM
BPS Cansanni	CASMU
BPS- Pando	COMECA
Hospital de Canelones -ASSE	GREMEDA - Artigas
Hospital Las Piedras - Canelones	CETAD- Maldonado
Hospital de Mercedes	
Hospital de Dolores	
Hospital de Flores- ASSE	
Hospital de Florida -ASSE	
Hospital de Lavalleja - ASSE	
Florida ASSE-RAP	
Hospital Salto -ASSE	
Salto -RAP	
Tacuarembó – ASSE- RAP	
Centro de Salud Jardines del Hipódromo	
Policlínica “5 barrios Unidos”	
Centro de Salud Piedras Blancas	
Centro de Salud del Cerro	
APEX- Cerro	
Centro de Salud La Cruz de Carrasco	
Centro de Salud Giordano	
Centro de Salud Ciudad del Plata	
Centro de Salud San Ramón	
Centro de Salud Tala	
Policlínica Salinas	
Hospital de Melo	
Hospital de Maldonado- ASSE	
Hospital de San Carlos	
Maldonado- ASSE-RAP	
Sarandí del Yi- ASSE- RAP	
Hospital de Minas	
Hospital de 33	

Hospital de Paso de los Toros	
Pan de Azúcar -ASSE	
Paysandú- ASSE- RAP	
Hospital de Paysandú- ASSE	
Hospital de Rocha -ASSE	
Hospital Pereira Rosell	
IMM - Policlínicas - Buceo	
IMM - Policlínicas -Dr. Crotogini	
IMM- Policlínica - Punta Rieles	
51	15

Observaciones:

- Se trabajó con 53 Licenciados de Enfermería en calidad de Referentes Clínicos, mediante talleres de capacitación para el apoyo al aprendizaje de los estudiantes .
- También se realizaron visitas de Enfermería con el propósito de supervisar el alcance de los objetivos del curso.
- La evaluación realizada por los estudiantes de CEE- Gen 2010 fue muy satisfactoria, destacando el accionar de la Prof. Inés Umpierrez como referente de este complejo proceso de alcance nacional.

1.2 ENSEÑANZA POS GRADO

Cuadro N ° 6 : Cursos de Formación Permanente realizados en 2013

Cursos de Formación Permanente	Carga horaria	Lugar	N° participantes
1- Prácticas para focalizar la gestión en la mejora continua de calidad	12	Hospital Policial	27
2- Alternativas prácticas para mejorar la calidad de los servicios de enfermería	2	Montevideo	54
3- Alternativas prácticas para mejorar la calidad de los servicios de enfermería	24	CURE Rocha	32
4 - Alternativas prácticas para mejorar la calidad de los servicios de enfermería	24	Mercedes IMS	57
	62		Total 170

Observaciones: El curso realizado en la ciudad de Mercedes se organizó a solicitud local y fue financiado por los participantes.

PROGRAMA MAESTRÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS DE SALUD

Cuadro N ° 7 : Listado de temas de tesis de maestría por estudiante

MAESTRANDO	TEMA DE TESIS	TUTOR	GEN.
Aquino Virginia García Cecilia Delgado Sandra Ruvira Cecilia	1- Conocer la oferta de gestión en el cuidado del adulto mayor en relación a la Ley 17796 y los recursos humanos dirigidos a los cuidados en el Uruguay	Miriam Costabel	2009
Balado Lourdes Nantez Alicia	2- Opinión del equipo médico y de enfermería sobre la seguridad del paciente quirúrgico y la aplicación del check list en prestadores públicos y privados del Sistema Nacional Integrado de Salud	Alicia Cabrera	2009
Balbuena Lydia	3- Rol de la enfermera universitaria en la implementación del servicio de Triage en Sanatorio Cantegril de Punta del Este	Rosa Sangiovanni	2001
Taberne Cristina	4- Modelo de Triage en Servicios de Salud de Salto	Rosa Sangiovanni	2009
Benelli Leticia	5- Cultura organizacional de la Unidad Básica Asistencial N°1 de ASSE de Salto	Alicia Cabrera	2009
Aulet Adriana	6- Gestión de RRHH: Satisfacción Laboral del personal de enfermería en Servicios de Salud Públicos y Privados	Alicia Cabrera	2009
Figueroa Sandra Destefano Silvia Quinteros Valeria	7- Caracterización de RRHH de enfermería en efectores de salud del área pública y privada	Sin Tutor	2009
Da Roza Rita	8- Cuáles son los factores de stress laboral presentes en los RRHH de enfermería. Descripción de los factores desde el punto de vista de la administración, personal, organizacional, ambiental y relacional	Sin Tutor	2009
Díaz Raquel	9- Diagnóstico de Salud de Adultos Mayores institucionalizados en la Ciudad de Salto	Alicia Cabrera	2009
Espel Gustavo	No continúa con la Tesis		2009
Garofalo Virginia De León Carmen Peisino Ma Noel	10- Evaluación de la aplicación del protocolo de prevención de caídas en un centro privado de la ciudad de Montevideo	Alicia Cabrera	2009
González Ana	No continúa con la Tesis		2009
Lucas Andrea	11- Gestión del tiempo de la Supervisión en Enfermería	Josefina Verde	2009
Martínez María Cristina	12- Satisfacción de los usuarios adultos y ancianos con atención de enfermería, asistidos en los Servicios Médicos Quirúrgicos del Hospital Salto	Rosa Sangiovanni	2009
Olivieri Mariela Olivera Mario Santos Stella Tejera Mariana Princisgh Andrea Karina Rodríguez	13- Registro de Enfermería en la Historia Clínica Electrónica	Alicia Cabrera	2009
Pilatti Alicia	14- Seguridad del paciente en block quirúrgico en servicios de salud de la ciudad de Salto	Alicia Cabrera	2009
Samudio Mónica	15- Percepción de calidad de atención de	Rosa	2009

	enfermería en pacientes en el Centro de Hemodiálisis crónicos del Hospital de Clínicas	Sangiovanni	
Silva Isabel Fernández Chávez Nancy Graside Rosmari	16-Recursos humanos de enfermería y la calidad de la atención de UMI en el Uruguay	Alicia Cabrera	2009
Suhr Elián	17-Seguridad del paciente en Cuidados Críticos	Alicia Cabrera	2009
Sbarbaro Milton	18- Accesibilidad a las Redes Sanitarias en dos zonas de Montevideo.	Josefina Verde	2009
Simon Sophie	19-Factores modificables cardiovasculares en trabajadores del BPS	Alicia Cabrera	2009
Soutto Silvia	No continúa con la tesis		
Vázquez Graciela	20-Programa de reciclado de Residuos sólidos hospitalarios	Rosa Sangiovanni	2009
Calveira Silvia	21-Costos de la Atención al usuario con diabetes mellitus	Josefina verde	2009
González Neris Roman Martha	22- Aplicación del modelo de Virginia Henderson. Un análisis reflexivo de la gestión en busca de un aporte a la disciplina	Celia Cocco	2001
Ghizzoni Teresita	23-Cuidado ético y calidad en la atención. Percepción del comportamiento del cuidado humanizado de enfermería	Italo Savio	2001
Crossa Silvia Lacava Esther	24-Dilemas éticos que se les presentan a los equipos de salud del primer nivel de atención. Montevideo, Uruguay	Blanca Acosta	2001
Camacho Carmen	25-Satisfacción de usuarios de DE.ME.QUI	Rosa Sangiovanni	2001
Total 25 tesis			

Observaciones:

- 25 tesis en elaboración mediante un cambio de estrategia de aprendizaje
- 1 tesis en proceso de re formulación . Lic. Enf. Miriam Molteni. Gen' 98
- Profesor Agdo. Inés Umpierrez cursando la Maestría en Gestión Universitaria
- Profesor Agdo. Rosa Sangiovanni cursando la Maestría en Antropología
- Especialidades por Competencia Notoria : revisión de 19 solicitudes (en proceso)
- Inscripción 2013 : profesionales 240 aspirantes (en proceso)

Cuadro N ° 8 : Temas de tesis del Doctorado en Ciencias de la Salud

Temas de tesis	Docentes participantes
Programa de Auto evaluación de la calidad institucional - Facultad de Enfermería	Alicia Cabrera
Redes Integradas de Servicios de Salud	Milton Sbarbaro
Regulación del ejercicio en Enfermería	Virginia Oxley
Revisión de la reforma sanitaria en Uruguay	Adriana Aulet

2 - INVESTIGACIÓN :

LINEAS DE INVESTIGACIÓN DE LA CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN

Gestión de Calidad en los servicios de salud
Gestión de Calidad en los servicios académicos
Gestión de Calidad de los Cuidados de Enfermería
Estructura y funcionamiento del Sistema Integrado de Salud
Seguridad de los usuarios
Satisfacción de clientes (internos y externos)
Evaluación de Impacto en Programas Asistenciales de Enfermería
Sistemas de Información y Registros Electrónicos de Enfermería
Recursos Humanos de Enfermería - Regulación y bioética

PROYECTOS EN DESARROLLO:

* **Equity LA II:** La cátedra está integrada al grupo de investigación (GI) del proyecto (Prof. Alicia Cabrera y Prof. Adj. Milton Sbárbaro)

* **Segunda Encuesta Nacional de Factores de Riesgo Cardiovascular ENFR :** mediante convenio con la empresa RADAR , a cargo del Prof. Adj. Milton Sbárbaro

* **Sistema de Información para el Gerenciamiento de Enfermería (SIGE) :** Se presentó como proyecto inter institucional con el Hospital de Clínicas – División Enfermería ,para el desarrollo de un programa informático . Fase preparatoria 2013- prueba piloto 2014.

TESIS DE GRADO -2013

Cuadro N ° 9 : Temas de tesis Plan 1993

n°grupo/GEN.	TEMA	ESTADO
18 -2008	Estudio de los factores extrínsecos e intrínsecos asociados al riesgo de caídas en usuarios asistidos en el servicio de Medicina, Piso 12 del Hospital de Clínicas	Aprobado
34 - 2008	Adopción de medidas de seguridad por parte de personal de Enfermería para la prevención de caídas en usuarios hospitalizados en Hospital de Clínicas “Dr. Manuel Quintela” en el piso 10, servicio de cirugía, en el mes de noviembre de 2013	En proceso
33 - 2008	Verificación de la seguridad del paciente en Block Quirúrgico del Sanatorio Americano	Aprobado
29- 2008	Satisfacción de Docentes en la Enseñanza Superior	En proceso
32-2008	Satisfacción de Funcionarios No Docentes de Facultad de Enfermería	En proceso
14-2008	Satisfacción de usuarios del Hospital Piñeyro del Campo	En proces0
1- 2009	Redes integradas del sistema de salud	En proceso
2- 2009	Registros de Enfermería en la Historia Clínica Informática.	En proceso

3- 2009	Evaluación del perfil profesional de los egresados de la Licenciatura de Enfermería	En proceso
11- 2010	Migración y empleabilidad	Fase inicial
27- 2010	Pase de guardia	Fase inicial
26-2010	Factores de riesgo cardio vascular	Fase inicial
	Total 12 grupos	

Cuadro N ° 10 : Temas de tesis CARRERA ESCALONADA

TEMAS	ESTADO
Satisfacción Laboral de Licenciados y Auxiliares de Enfermería en un Hospital Privado	Aprobado
Percepción de los Licenciados en Enfermería sobre el Ejercicio de su Rol Profesional	Aprobado
Brecha existente entre la Dotación Normatizada y Disponible de personal de Enfermería en una Institución de Salud Privada	Aprobado
Características Sociodemográficas, Laborales y de Formación en el Personal Enfermero, en el Sector de Cuidados Moderados del Hospital Maciel	Aprobado
Funciones de Enfermería	En proceso
16 - 2010 - Dimensión de Enseñanza de Grado y Posgrado	Aprobado
3 – 2010 – Cuerpo docente y estudiantes	Fase inicial
25- Administración y Gestión Infraestructura Académica Física y Financiera	En proceso
30-Investigación y Extensión	Fase inicial
9- ENFR	En proceso
10- ENFR	En proceso
43 - ENFR	En proceso
8 grupos en orientación general para integrarse a la 2da. ENFR	Fase inicial
Total 20 grupos	

Observaciones:

* De las 32 tesis a cargo de la cátedra, 15 fueron defendidas y aprobadas en este ejercicio .

3 – EXTENSION :

- Proyecto de Asesoría Técnica al Depto. De Enfermería del Hospital Policial
- 2da. Encuesta Nacional de Factores de Riesgo Cardiovascular
- Comité Científico de ALADEFE y de finanza de ALADEFE
- IV Congreso Virtual – Granada, España. 17 de Mayo al 28 de Mayo de 2013
- Cursos de OPS- Virtuales

Cuadro N ° 11: Actividades de extensión 2013

ACTIVIDADES de EXTENSIÓN	Docentes
Redes OPS : Seguridad, Bioética, Regulación y Gobierno	Alicia Cabrera, Rocío González Inés Umpierrez
Comisión Asesora de Enfermería del MEC	Inés Umpierrez
Comisión de Bioética y Calidad del MSP	Ines Umpierrez
Comité de Etica del Hospital de Clínicas	Ines Umpierrez
Red de Biotética de la UdelaR	Ines Umpierrez
Comisión Técnica del Observatorio de RRHH del MSP	Alicia Cabrera Virginia Oxley

4 - GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA CÁTEDRA**Cuadro N° 12 : Dotación de recursos humanos de la cátedra al cierre del ejercicio 2013**

GRADO	CARGA HORARIA	CARACTER	CANTIDAD	Residencia
5	40	TITULAR	2	
4	30	TITULAR	2	
3	30	TITULAR	9	
3	24	TITULAR	1 / 1 vacante	
2	20	EFFECTIVO	6	
2	20	CONTRATO	7	
2	10	CONTRATO	10 / 2 vacantes	1- Soriano 1- Canelones 1- Colonia
2	10	INTERINO	4 / 1 vacante	1-San José 1- Canelones
1	20	INTERINO	2 / 1 vacante	
		totales	43 - 5 vacantes = 38	

Cuadro N° 13 : Dotación de recursos humanos de la cátedra en Regional Norte al cierre del ejercicio 2013

GRADO	CARGA HORARIA	CARACTER	CANTIDAD	Residencia
4	20	TITULAR	1	Salto
3	24	TITULAR	1	Salto
2	24	TITULAR	3	Salto
2	10	Contrato	1	Artigas
2	10	INTERINO	1	Paysandu
1	20	INTERINO	1	Salto
		totales	8	

Observaciones:

- Total de docentes en la sede central y en Regional Norte : 51
- 25 docentes (50 %) con cargos efectivos.

Cuadro N° 14 : Organización Docente de la cátedra en el ejercicio 2013

CURSOS	DOCENTES COORDINADORES
Administración I	Prof. Adj. Virginia Oxley
Administración II	Prof. Adj. Virginia Oxley
Salud Laboral	Prof. Adj. Elizabeth Bozzo
Metodología Científica III	Prof. Adj. Rosa Sangiovanni
Administración III	Prof. Adj. Soledad Fumero
Administración IV	Prof. Asistentes Milton Sbarbaro y Prof. Asist. Mariana Tejera
Epistemología V	Prof. Adj. Inés Umpierrez
Internado	Prof. Silvia Santana Prof. Adj. Sandra Figueroa Prof. Adj. Valeria Quintero
Regional Norte y CUR	Prof. Agdo. Neris González
CURE	Prof. Adj. Elizabeth Olivera

Observaciones:

- La organización implementada en el 2013 está en ajuste, en función de la respuesta del equipo docente a las actividades delegadas.

5 - COGOBIERNO Y GESTIÓN UNIVERSITARIA :

Órganos / Comisiones de la Facultad	Docentes
Consejo Facultad	Valeria Quintero Sandra Figueroa Rosa Sangiovanni
Claustro Facultad	Silvia Santana Rosa Sangiovanni Ines Umpierrez
Comisión de Evaluación Institucional y Acreditación	Alicia Cabrera
Comisión de Infraestructura Edilicia	Rosa Sangiovanni
Comisión de Grado	Alicia Cabrera
Comisión Plan 1993	Ines Umpierrez
Comisión CEE	Ines Umpierrez
Comisión Directiva de Posgrado	Ines Umpierrez
CEDEPO - CAP	Alicia Cabrera Rosa Sangiovanni
CEDEPO - Sub Comisión de Doctorado	Alicia Cabrera

	Ines Umpierrez
Comisión de BVS	Milton Sbarbaro
Comité Científico Nacional de la RUE	Alicia Cabrera
Comisión Mixta del MSP- Internado	Alicia Cabrera
Comisión Asesora de Enfermería del MEC	Inés Umpierrez

6 - PUBLICACIONES y DIFUSIÓN: Se describen las publicaciones realizadas en el ejercicio

1- Carmen De Leon, Adriana Aulet, Virginia Garófalo. Dilemas éticos en la práctica profesional de enfermería. RUE N° 8 . 2013

2- Ana Cecilia Acosta, Victoria Hernandez, Maida Juliani, Ana Laura Silva, Neiker Verde. Satisfacción del usuario en relación a la atención brindada por el personal de enfermería en el Servicio de Traumatología del Hospital Central de las Fuerzas Armadas. RUE N° 8 . 2013

3- María Cristina Cometto, Alicia Cabrera et all.
Situación de la Composición y Distribución del Recuso Humano de Enfermería en los países de América Latina, Uruguay, 2010. RUE N° 8 -2. 2013
Trabajo presentado en la XII Conferencia de Educación en Enfermería de ALADEFE- 2013

4 - Valeria Quintero, Sandra Figueroa, Rosario Martínez.
Red Local de Atención a la Infancia: diagnóstico de oportunidades de intervención orientadas a la comunidad. RUE N° 8 -2. 2013

5- Umpierrez Inés . Dimensión ética en la Relación Clínica desde la perspectiva del paciente.
Trabajo presentado en la XII Conferencia de Educación en Enfermería de ALADEFE- 2013

7- SINTESIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

a) FORTALEZAS:

- Se ha progresado en la implementación del modelo organizativo matricial generando oportunidades de ascenso interno y estabilidad del equipo docente, acompasando la instalación de la Ordenanza de Grado y la política de descentralización.
- Política de efectivización de cargos . De los 51 cargos del corte, 25 son efectivos (50%).
- Política de optimización de los recursos docentes. Existe una masa de recursos móviles y ajustables al flujo de demanda académica. Se trata de unos 10 cargos incrementales considerando ambos semestres del ejercicio 2013.
- Política de concentración de áreas clínicas y capacitación en servicio, con una respuesta positiva de la figura de Referente Clínico (honorario o remunerado)
- Re composición de la Comisión Mixta del MSP con formalización de representantes de ambas instituciones e instalación de la Comisión de Internado de la Facultad.
- Revisión y armonización de los programas analíticos del conjunto de los 8 cursos de grado
- Unificación de criterios para la enseñanza y reorganización de equipos docentes por áreas y turnos.
- Programación de cursos de Formación continua para docentes con propuestas a medida

- para los cargos de Ayudantes y Asistentes.
- Formación de docentes en Maestrías y Doctorado.
- Reconstrucción de valores a nivel del equipo docente, recuperando la credibilidad, la autoestima y la solidaridad en el proceso de trabajo.

b) DEBILIDADES:

- Aumento no planificado de la demanda a nivel de la enseñanza de grado .
- Numerosas irregularidades para resolver generadas desde una posición intencional de manipulación de las normas y reglamentos institucionales. (actas, acreditaciones, etc.) ,consumiendo un tiempo excesivo en la resolución de asuntos particulares.
- Necesidades de profundización y acuerdos de todo el cuerpo docente en temas propios de la disciplina (PAE) , así como en los niveles de exigencia para la aprobación de los cursos.
- Carencias a nivel del equipo docente, en el manejo de programas informáticos para resolver el tratamiento de datos y medidas estadísticas.
- Escasos espacios de información e intercambio sobre temas institucionales y de cogobierno universitario.
- Completar la efectivización de la plantilla docente
- Debilidades en la articulación de las funciones sustantivas e indicadores unificados de control de calidad.
- Insuficientes niveles de egreso en la Maestría de GSS.
- Completar la formación docente para el empleo de la TICs y otras herramientas didácticas.
- Falta de respuesta de un grupo de docentes de niveles de coordinación a las actividades delegadas. Esto trae como consecuencia la recarga de trabajo en el equipo docente, generando un ambiente de malestar y inequidad .

8- RESUMEN Y COMENTARIOS:

Podemos concluir en que fue un año muy complejo, dado el volumen de la demanda en la función de enseñanza y el tipo de dificultades planteadas. Las mismas se originaron fundamentalmente como consecuencia una serie de hechos : a) La desvinculación de los estudiantes de CEE de la dinámica institucional ; b) Un conjunto de acciones organizadas por un grupo docente, con el objetivo de sortear los controles regulares establecidos en la Facultad para los cursos de grado. A esto se sumó, un papel periférico de los profesionales de los servicios, el cual debimos recomponer desde la perspectiva histórica de la estrategia de integración docencia-asistencia. El cuadro número 4 refleja la síntesis de los cursos de grado desarrollados en el ejercicio, llegando a atender 2.229 estudiantes. Cabe señalar que esta cifra surge de la planificación, inscripción, organización, implementación y evaluación de los 21 cursos de grado. Cada curso responde a un sistema propio conformado por un grupo de estudiantes atendidos por un dispositivo docente- asistencial acorde a esa particularidad y en base a lo que establece respectivo plan de estudios. En ese sentido consideramos que medir el desarrollo de los cursos por generación, no refleja la realidad de la actividad académica, las generaciones se fraccionan en diferentes grupos en cada curso y en estos se integran estudiantes que pertenecen a diferentes generaciones. Para atender esta realidad se diseñaron dos propuestas organizativas (**Anexos 1 y 2**) correspondientes a la distribución docente para cada semestre. Así también se sistematizaron las reuniones de Coordinadores con registro y difusión de los “Acuerdos” alcanzados en cada reunión docente. También se definió por consenso el “ *Perfil de Coordinador* ” , de manera de contar con un instrumento que clarifique el nivel de exigencia de los docentes Adjuntos en

funciones (**Anexo 3**).

Se definió la necesidad de organizar en el primer semestre 2014 un programa de Formación Continua para docentes, correspondientes a niveles de Ayudantes y Asistentes.

Para el año próximo se aspira a finalizar el proceso de titularización de la estructura de la cátedra , así como contar con un staff de contratos a término, para atender la demanda emergente de grado.

El proceso de armonización del equipo docente continúa en desarrollo, con un grupo menor que resiste el trabajo participativo y el cambio en el estilo de liderazgo. La revisión de la propuesta organizativa se hará a la luz de los resultados obtenidos en el presente ejercicio .

Se hace indispensable desarrollar políticas tendientes a equilibrar los tiempos docentes destinados a la formación superior, publicaciones e investigación, sobre todo en los niveles de grado 3, 4 y 5.