

Informe Final
Evaluación Externa
Universidad de Palermo

1999

CONEAU

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACIÓN

Ernesto F. Villanueva
Presidente

Arturo R. López Dávalos
Vicepresidente

Ricardo Roberto Biazzi
Gustavo Francisco Cirigliano
José Luis Cantini
Norberto Fernández Lamarra
Juan Carlos Hidalgo
Víctor René Nicoletti
Juan Carlos Pugliese
Héctor Sauret
Fernando Storni S. J.
Adolfo Luis Stubrin

Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Santa Fe 1385 -4º piso
(1059) Buenos Aires, Argentina
Tel. (54-11)4 815-1545/1767/1798 - Fax 4 815-0744
E-mail: consulta@coneau.edu.ar
Web site: www.coneau.edu.ar

Edición y arte: Impreso en Argentina.
Printed in Argentina.

INFORME FINAL

**EVALUACIÓN EXTERNA DE LA
UNIVERSIDAD DE PALERMO**



ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	9
PRIMERA PARTE	11
RASGOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO Y DEL PROCESO DE EVALUACION INSTITUCIONAL	11
1. RASGOS GENERALES	12
1.1. Antecedentes institucionales	13
1.2. Breve descripción de la institución	13
2. LA EVALUACION INSTITUCIONAL	17
2.1. La autoevaluación.....	17
2.2. Consecuencias de la autoevaluación.....	21
2.3. Evaluación externa	21
SEGUNDA PARTE	23
ANALISIS DE LA UNIVERSIDAD EN SU CONJUNTO	23
1. ESTRUCTURA ACADEMICA	24
1.1. Las unidades académicas	25
1.2. Los modelos de organización académica	27
1.3. La integración-interacción en y entre las unidades académicas	31
2. CARRERAS DE GRADO, PLANES DE ESTUDIO Y PERFIL DEL EGRESADO	35
2.1. Evolución	35
2.2. Pertinencia de la oferta y matrícula	38
2.3. Integración-interacción entre carreras	40
2.4. Diseño curricular	40
2.5. Planes de estudio y su relación con el perfil del egresado	41
3. DOCENCIA	42
3.1. Duración teórica y real de las carreras	42
3.3. Programas y bibliografía	43
3.4. Revisión y ajuste de los planes de estudios	44
4. DOCENTES	46
4.1. Mecanismos de selección y designación	46
4.2. Categorías y dedicación de los docentes	48

4.3. Carrera docente	49
4.4. Incorporación y rotación de los docentes	50
4.5. Capacitación pedagógica	51
4.6. Producción intelectual para la docencia	53
4.7. Sistema de evaluación de desempeño	54
5. ESTUDIANTES Y GRADUADOS	54
5.1. Sistema de admisión	54
5.2. Seminario de Ambientación.....	55
5.3. Permanencia y egreso	56
5.4. Servicios al estudiante	57
5.5. Inserción laboral	58
5.6. Pasantías	58
5.7. Perfil del estudiante	58
5.8. Permanencia física en la Universidad	59
5.9. Perfil del graduado	59
5.10. Seguimiento del graduado	60
6. ENSEÑANZA APRENDIZAJE	60
6.1. Sistema tutorial	61
6.2. Sistema de evaluación de los alumnos	62
6.3. Recursos para el aprendizaje	63
7. INVESTIGACION	63
7.1. Importancia adjudicada	63
7.2. Ubicación en la estructura	64
7.3. La conformación de equipos de investigación	64
7.4. Sistematización del registro y difusión interna de los trabajos	65
7.5. Las relaciones institucionales para la investigación.....	65
7.6. La definición de la investigación en las unidades académicas	65
7.7. Propuesta de desarrollo futuro	66
7.8. Carácter incipiente de los programas de formación	67
7.9. Problemática de la investigación en distintas unidades académicas	67
8. EXTENSION, TRANSFERENCIA Y SERVICIOS.....	69
8.1. Concepto	69
8.2. Recursos y apoyo organizativo	71
8.3. Participación en el proceso de enseñanza aprendizaje	71
8.4. Articulación con la investigación.....	71

8.5. Materiales producidos para la extensión.....	71
8.6. Marcos o condiciones contractuales	72
9. POSGRADO	72
9.1. Oferta.....	72
9.2. Política de posgrado	73
9.3. Duración teórica y real de los estudios	74
9.4. Relación con la docencia de grado, la investigación y la extensión	74
10. RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	75
11. BIBLIOTECA	76
11.1. Personal	77
11.2. Recursos y desarrollo	77
11.3. Servicios al usuario	78
12. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	78
12.1. Infraestructura	78
12.2. Equipamiento	79
12.3. Densidad de ocupación.....	80
12.4. Plan de desarrollo	80
13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	81
13.1. Estructura normativa.....	81
13.2. Proceso de toma de decisiones	84
13.3. Los recursos administrativos	85
13.3. Gestión de recursos humanos	86
13.4. Sistemas de Información	86
TERCERA PARTE	87
RECOMENDACIONES	87
Estructura académica	90
Planes y programas	90
Docencia	91
Estudiantes y graduados	91
Enseñanza-aprendizaje	92
Investigación	92
Extensión.....	93
Posgrado	93

Relaciones nacionales e internacionales	94
Biblioteca	94
Infraestructura	95
Estructura organizativa	95
Metas institucionales	95

ANEXO

Comentarios del Rector de la Universidad de Palermo	
Ing. Ricardo H. Popovsky	97

Comité de Pares Evaluadores (CPE)

Nómina de académicos integrantes del CPE que intervienen en la presente evaluación de la Universidad de Palermo.

- **Dra. María Inés Bergoglio**

Area: Derecho y estructura organizacional.

Lic. en Cs. Políticas y Sociales (Universidad Católica de Córdoba).

Doctora en Cs. Políticas y Relaciones Internacionales (Universidad Católica de Córdoba).

Especialista en Sociología Política, Ctro. de Estudios Constitucionales, Madrid, España.

Actividad Docente:

Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Derecho y Cs. Sociales.

Actividad de Investigación y/o Profesional:

Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de Córdoba.

Investigadora del Programa Nacional de Incentivos a la investigación.

Facultad de Derecho y Cs. Sociales, Universidad Nacional de Córdoba.

- **Arq. Roberto Cappelli**

Area: Arquitectura, diseño, infraestructura edilicia.

Actividad Docente:

Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Arquitectura y Urbanismo.

Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño.

Actividad de Investigación y/o Profesional:

Director de Trabajos Convenio con la Gobernación de la Pcia. de Buenos Aires (Categoría: Investigador Superior).

- **Dr. Daniel Prieto Castillo**

Area: Educación y Comunicación, aspectos pedagógicos y función docente.

Licenciado y Profesor en Filosofía, Universidad Nacional de Cuyo.

Doctorado en Estudios Latinoamericanos, UNAM, México.

Actividad Docente:

Universidad Nacional de Cuyo. Secretario Académico.

Actividad de Investigación y/o Profesional:

Coordinador de la Investigación “Métodos no convencionales de educación en la universidad”, CIUNC.

- **Dr. Mario Krieger**
 Area: Economía, administración de empresas, estructura organizacional.
 Lic. en Ciencias Políticas (Universidad del Salvador).
 Lic. en Administración Pública (Universidad del Salvador).
 Actividad Docente:
 Universidad de Buenos Aires, Facultad de Cs. Económicas, Cátedra:
 Sociología de las Organizaciones.
 Facultad: Centro de Estudios Avanzados, Maestría en Políticas Migratorias Internacionales.
- **Lic. María Ester Picco**
 Area: Psicología, aspectos de investigación y de docencia.
 Lic. en Psicología, Universidad Nacional de Cuyo.
 Diploma superior en Cs. Sociales con mención en Educación, FLACSO.
 Actividad Docente:
 Prof. Titular Psicología Evolutiva. Profesorado de Educación Especial.
 Prof. Asociada Psicología Evolutiva, Facultad de Cs. de la Educación,
 Universidad Nacional de San Luis.
 Actividad de Investigación y/o Profesional:
 Directora de Proyectos de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional de San Luis.
 Dirección de Investigadores.
- **Dr. Oscar Steimberg**
 Area: Comunicación, función investigación.
 Actividad Docente:
 Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Bellas Artes.
 Universidad de Buenos Aires, Titular de Semiótica, Facultad de Cs. Sociales.
 Secretario de Investigación de la Facultad de Cs. Sociales, Universidad de Buenos Aires.
 Actividad de Investigación y/o Profesional
 UBACYT, Comunicaciones masivas, Historia de las Artes Visuales.

Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación

- Juan Carlos Hidaglo
- Arturo López Dávalos

Asistente del equipo técnico de la CONEAU

- Lilia Toranzos

INTRODUCCION

La Ley de Educación Superior 24.521 (LES) incorpora la evaluación institucional universitaria en la Argentina y le asigna a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) llevar adelante una de sus etapas: la evaluación externa.

El documento “Lineamientos para la evaluación institucional”, elaborado por la CONEAU, deja sentados los principios y compromisos involucrados en esta tarea.

La CONEAU aborda la evaluación externa señalando los puntos fuertes y los aspectos problemáticos de la institución, ampliando así la mirada proporcionada por la autoevaluación y contribuyendo a la formulación de estrategias para mejorar la calidad de la educación.

La evaluación externa que lleva a cabo la CONEAU parte de un modelo de referencia singular para cada caso bajo análisis. Éste surge de la combinación de las experiencias de los integrantes del grupo de especialistas que, reunidos en “comité de pares”, realizan la tarea. A su vez, se nutre del que la propia institución evaluada expone en el informe de autoevaluación. Los temas que el Comité de Pares Evaluadores (CPE) consideró necesario abordar se presentan organizados en tres partes.

La Primera Parte describe los rasgos generales de la Universidad y las características de los dos análisis que en etapas sucesivas y complementarias componen la evaluación institucional: la autoevaluación y la evaluación externa. La Segunda Parte incluye el análisis de la estructura académica de la Universidad y sus distintas funciones: la estructura académica, la oferta de carreras de grado y posgrado, las características de la docencia, el perfil de los estudiantes y graduados, la investigación y la gestión administrativa. En la Tercera Parte se exponen las conclusiones y recomendaciones.



PRIMERA PARTE

**RASGOS GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO Y
DEL PROCESO DE EVALUACION INSTITUCIONAL**



1. RASGOS GENERALES

1.1. Antecedentes institucionales

El núcleo fundador de la UP inicia sus actividades en 1986 patrocinando la labor del Instituto Tecnológico de Economía y Computación (ITEC). Desde el punto de vista legal, la Fundación Universidad de Palermo se constituye el 12 de noviembre de 1986 y obtiene el permiso para poner en marcha la Universidad el 21 de diciembre de 1990 mediante la Resolución Ministerial 2357/90 bajo el régimen de autorización provisoria previsto en la Ley N° 17.604. Su labor académica comienza en el mes de marzo de 1991 con una matrícula inicial de 1557 alumnos.

1.2. Breve descripción de la institución

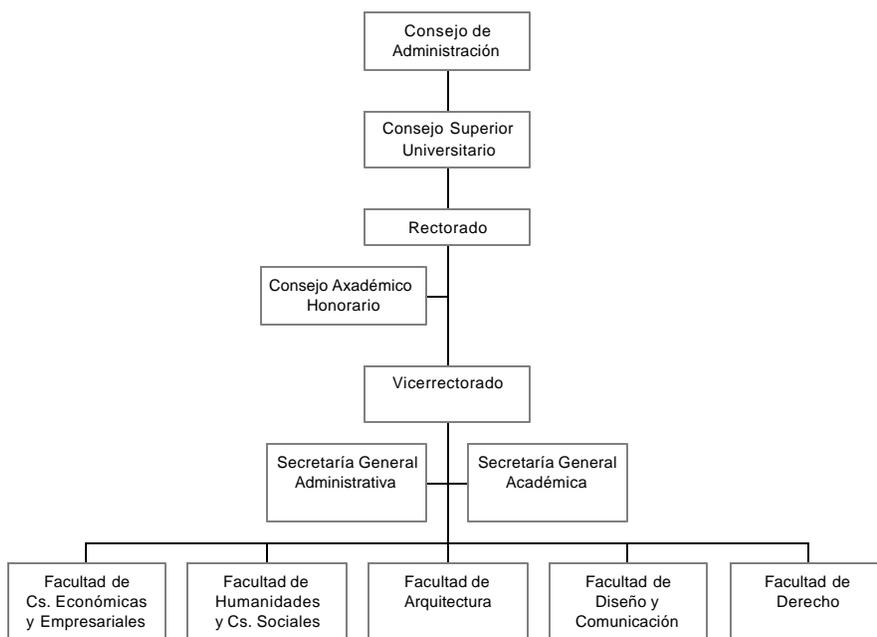
La UP está radicada en la ciudad de Buenos Aires, en el barrio de Palermo. En la actualidad funciona en varios edificios ubicados en la calle Mario Bravo, entre Avenida Córdoba y Honduras. Se ha mudado la sede original - ubicada en la intersección de las calles Marcelo T. de Alvear y Anchorena- y se está desarrollando un proceso de expansión edilicia concentrada que será objeto de tratamiento en este mismo informe.

En el proyecto de creación, la UP estaba organizada en tres facultades: Ciencias Económicas y Empresariales, Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencia y Tecnología (esta última no comenzó a funcionar hasta 1998). Esta estructura ha sufrido varias transformaciones; actualmente, se suman a las facultades originales las de Arquitectura, Derecho, y Diseño y Comunicación. Ha tenido un crecimiento considerable, tanto en los aspectos académicos como en cuanto a población estudiantil.

Para facilitar la comprensión de las consideraciones que se realizan en este informe se incorporan a continuación las referencias a la estructura orgánica y funcional de la UP. En cuanto a la estructura orgánica, se trata de la descripta en el Estatuto de la Universidad aprobado por Res. 2357/90. Los gráficos que están a continuación y que fueron proporcionados por la propia Universidad con motivo de la visita realizada, indican la estructura orgánica original y la incluida en el Proyecto de Estatuto cuya aprobación se encuentra en trámite en el Ministerio de Cultura y Educación, no obstante lo cual se encuentra en vigencia en la Universidad.

Los cargos directivos creados por la resolución de autorización provisoria, son los siguientes¹: 1. Rector, 2. Vicerrector, 3. Secretarios Generales, 4. Decanos de Facultades, 5. Directores de Carreras, 6. Directores de Institutos, 7. Directores de Centros de Estudios y/o Investigación. Los órganos colegiados² son el Consejo Superior y el Consejo Académico Honorario de la Fundación Universidad de Palermo³. Asimismo, en el Anexo I de dicha resolución aparece el Consejo de Administración como órgano que designa a las autoridades de la UP. En el Anexo II de la misma Resolución, junto con los Institutos y Centros, se menciona la creación de la Subsecretaría de Actividades de Extensión⁴.

ORGANIGRAMA I DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO



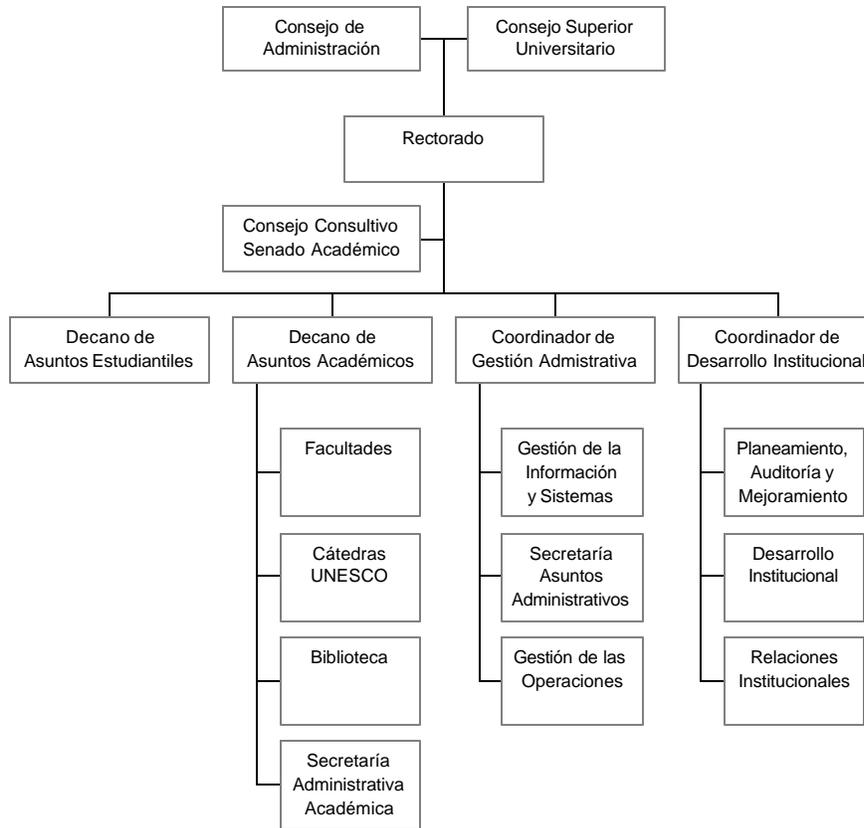
¹ Estatuto Académico. Anexo I de la Resolución N° 2357/90.

² Idem. También fs. 1004, Anexo I, Capítulo III, Artículo Octavo.

³ Éste puede ser convocado por el Rector para participar del Consejo Superior en temas determinados.

⁴ No se aclara de qué instancia institucional depende.

ORGANIGRAMA II DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO





2. LA EVALUACION INSTITUCIONAL

La CONEAU considera la evaluación institucional como un proceso complejo que posee dos fases: la autoevaluación y la evaluación externa.

2.1. La autoevaluación

La autoevaluación es el punto de partida del proceso de evaluación institucional. El mismo se llevó a cabo durante el año 1996 e hizo posible una visión integral de la Universidad. En este sentido, debe destacarse el esfuerzo de los miembros de la comunidad académica, así como la claridad y honestidad con que se transcribieron en el informe final, las principales dificultades detectadas.

En la autoevaluación, cada una de las unidades académicas y funcionales que componen la UP realizó un estudio crítico de sí misma, de su efectividad y de su integridad. Al mismo tiempo, se elaboró un diagnóstico sobre la situación actual de las unidades funcionales y de los diferentes procesos académicos y administrativos que se llevan a cabo con el fin de generar las recomendaciones necesarias para lograr el cumplimiento de los principios y el sostenimiento de los valores establecidos por la *visión* y *misión* institucional de la Universidad, así como para mejorar sus planes de acción y, en general, la calidad académica de la institución.

La finalidad general de la autoevaluación fue definida como la búsqueda de respuesta a los siguientes interrogantes:

- “¿Está la UP guiada por objetivos adecuados y bien definidos ?
- ¿Ha establecido condiciones y procedimientos a través de los cuales pueda alcanzar sus objetivos ?
- ¿Está cumpliendo sustancialmente con ellos ?
- ¿Está organizada, dotada de recursos profesionales y materiales, y respaldada de forma tal que puede suponerse que continuará cumpliendo con sus objetivos?
- ¿Se adecua y cumple con los criterios de mejoramiento de la calidad establecidos?”⁵

⁵ Informe de Autoevaluación, pág. 4.

La autoevaluación fue guiada y coordinada por el Comité de Autoevaluación (denominado “Comité Timón”⁶) integrado por el Rector, los decanos, el Director del Departamento de Gestión de la Información y el Director de la Biblioteca. En cada una de las facultades y unidades funcionales se constituyeron “grupos de trabajo” y, como nexo entre éstos y el Comité, funcionó un “comité coordinador” conformado por representantes de las principales unidades académicas y funcionales; y se contó, además, con asesoramiento externo.

Utilizando diversas metodologías, se consideraron en la autoevaluación los siguientes aspectos de la Universidad: visión y misión; programas curriculares y planes de estudio; política de admisión, ambientación, nivelación y retención; claustro docente; estudiantes y servicios al estudiante; soporte material del programa académico; estrategia integrada de tecnología; procesos, sistemas y tecnología que sustenta el programa académico; estructura organizacional; financiamiento y presupuesto; planta física y equipamiento; cultura universitaria compartida; actividades de investigación; publicaciones académicas; vinculación con universidades del exterior; comunicaciones de la Universidad; actividades de extensión, identificación de problemas y oportunidades; por último, se elaboraron bases para un “plan estratégico de desarrollo” para el quinquenio venidero.⁷

El análisis de la visión y misión es considerado por la UP como el punto más significativo abordado en la autoevaluación. En este sentido, la comunidad académica de la UP llevó a cabo una reflexión acerca de la misión que los fundadores de la Universidad fijaron. Dicha reflexión fue separada en dos instancias. La primera fue definir la “visión” compartida acerca del futuro deseable para la Universidad; la segunda fue concebir la “misión” como una orientación directa para la acción dentro del marco de las posibilidades existentes. Según el planteo de la Universidad, la visión establece el modelo ideal hacia el cual dirigir el desarrollo institucional, mientras que la misión brinda una guía directa para la acción y permite definir estrategias viables.

La UP considera que la visión y misión definidas en el proceso de autoevaluación son los ejes en torno de los cuales concibe su desarrollo institucional futuro.

Respecto de la visión, la UP se define como “una institución argentina de educación de nivel superior, privada, sin fines de lucro, laica, multidisciplinaria

⁶ Expresión tomada del inglés *steering committee*.

⁷ Este plan consta en el Capítulo 14 del Informe de Autoevaluación.

e integrada a su región y al mundo”.⁸ Su comunidad académica comparte los siguientes enunciados acerca de los rasgos que definen a la UP:

- Una Universidad autónoma, concebida como un ámbito institucional con independencia académica, científica y económica; libre de cualquier poder y/o influencia ideológica, política o religiosa.
- Una Universidad depositaria de la tradición del humanismo, la ciencia y la cultura, cuya comunidad participa de la constante preocupación por alcanzar el saber universal y la verdad.
- Una Universidad que sostiene los principios democráticos de igualdad y libertad, el respeto por los derechos humanos, la ética y la justicia, así como las prácticas de tolerancia y el respeto por la diversidad cultural, y que rechaza toda forma de discriminación.
- Una Universidad integrada a su medio, cuya concepción trasciende las fronteras geográficas, que extiende sus relaciones, intercambios y actividades al resto del mundo, que afirma la imperiosa necesidad de interacción de las culturas y que participa de la creciente globalización.
- Una Universidad que busca el conocimiento como un fin en sí mismo y también para ser aplicado en beneficio de la sociedad y de aquellos que lo poseen.
- Una Universidad donde las ideas son desarrolladas y discutidas en un ambiente motivador para el estudio, la creación y el logro de objetivos.
- Una Universidad inmersa en el cambio constante y en la explosión del conocimiento que caracterizan al mundo contemporáneo, capaz de anticiparse a ellos y de convertirse en un agente positivo de transformación.
- Una Universidad con vocación interdisciplinaria, que no limita su campo de acción y reflexión, en el que conviven diversas disciplinas que abarcan la cultura en un sentido amplio y en el cual se integran las humanidades, las artes, las ciencias sociales, las ciencias básicas y la tecnología.
- Una Universidad cuyo fin primordial es impartir educación de nivel superior y de alta calidad, centrando las miras en el sujeto que aprende, potenciando al máximo sus capacidades; una Universidad que ofrece opciones de formación, tanto según el modelo de la “*professional education*” como según el de la “*liberal education*”-que abarca diversas modalidades y

⁸ Las citas incluidas en este apartado corresponden al Informe de Autoevaluación, Capítulo 14: Bases para el Plan de Desarrollo.

niveles- a través de procesos de enseñanza flexibles que respetan el derecho de cada alumno de desarrollar su proyecto personal.

- Una Universidad que forma hombres y mujeres cultos, tanto profesionales eficientes como docentes e investigadores, sean especialistas o integradores, con capacidad de liderazgo, cooperación y creatividad, con habilidad de autodidactas, con entendimiento del contexto global y tecnológico, comprometidos con la ética y el mejoramiento personal continuo.
- Una Universidad que brinda servicios a su comunidad interna y externa, a otras instituciones, a individuos y también a organizaciones y empresas que conforman la trama económica, buscando siempre satisfacer sus necesidades.
- Una Universidad que contribuye a expandir el conocimiento, a fomentar el desarrollo tecnológico y académico y de las profesiones, a estimular el surgimiento y la difusión de las ideas, a promover la investigación e incentivar la creación, a generar innovación en los procesos de enseñanza, con el objeto de contribuir a detectar y resolver los problemas que preocupan y afectan a la sociedad, para “el logro de la paz, el desarrollo sostenible y el mejoramiento de la condición humana”. (subrayado en el original).

Teniendo en cuenta este marco filosófico que le otorga la *visión*, la UP define como *misión*: “Formar, enseñar, investigar y prestar servicios a su comunidad académica y a la sociedad. Su fin primordial es brindar una educación de alta calidad, centrando las miras en el sujeto que aprende, potenciando al máximo sus capacidades (subrayado en el original), y contribuir a la expansión del conocimiento, la difusión de las ideas, la integración de la cultura, la globalización y el cambio del mundo contemporáneo en pos del mejoramiento de la condición humana.”.

Acorde con su misión, la UP ha establecido las siguientes “prioridades estratégicas”⁹ :

- “Que la Universidad sea ampliamente reconocida como una institución de calidad que gradúa estudiantes educados, cultos, capaces de ejercer eficientemente su profesión, con capacidad de liderazgo, creativos e innovadores, con entendimiento del contexto global y tecnológico,

⁹ Las prioridades establecidas en el Informe de Autoevaluación (1997) fueron ratificadas en el documento *Impacto de las recomendaciones del autoestudio sobre la Universidad y su plan de desarrollo* (1999). Dichas prioridades fueron fijadas en ambas ocasiones para los cinco años siguientes.

- comprometidos con la ética y el mejoramiento personal continuo, capaces de pensar críticamente, de comprender el cambio permanente del mundo contemporáneo y en convertirse en promotores positivos de dicho cambio.
- Que la Universidad participe activamente de la globalización de la cultura, la economía y la sociedad, siendo reconocida internacionalmente como una Universidad de calidad.
 - Que se reconozca a esta Universidad como una institución altamente innovadora, que integra fluidamente tecnologías de la computación y la comunicación electrónica en todos sus procesos.
 - Que se haya alcanzado eficiencia en el management, integridad institucional y calidad en cada uno de los servicios que brinda nuestra Universidad.
 - Que se hayan consolidado suficientemente los centros de estudio e investigación de la Universidad y sus procesos así como las actividades creativas, de innovación, de desarrollo tecnológico y de las profesiones, lo cual se evidencie con el inicio de la obtención de resultados en términos de descubrimientos, desarrollos, obras y la formulación de nuevas ideas que tengan impacto sobre la sociedad, las profesiones, las disciplinas y las ideas.”

2.2. Consecuencias de la autoevaluación

La UP ha señalado reiteradamente que la autoevaluación, como primera instancia en el proceso de evaluación institucional emprendido, se ha convertido en un elemento central para su desarrollo ulterior. En este sentido, la Universidad, puso en marcha, desde aquel momento, acciones basadas en los resultados de la autoevaluación. Al iniciarse el proceso de evaluación externa, la UP presentó al Comité de Pares Evaluadores el documento *Impacto de las recomendaciones del autoestudio sobre la Universidad y su plan de desarrollo*, elaborado en abril de 1999.

En el mismo se expone un análisis acerca de la evolución de la institución luego de culminado el proceso de autoevaluación, y se actualiza el plan de desarrollo para el quinquenio 1999-2004.

2.3. Evaluación externa

En la evaluación externa que realizó la CONEAU, se han tomado como referencia básica para el análisis la autoevaluación que la institución había realizado en 1996 y la consecuente puesta en práctica de las recomendaciones que la misma formula. Asimismo se tuvieron en cuenta la actualización del plan de desarrollo para el quinquenio 1999-2004 y un número importante de

documentos aportados por la UP antes y durante la visita a la institución del Comité de Pares Evaluadores.¹⁰

Durante la etapa preparatoria de la visita a la Universidad, el CPE se abocó al estudio del “Informe de Autoevaluación” y de la información adicional solicitada a la Universidad. A partir de dicho estudio, y acorde con las pautas establecidas por la CONEAU en el documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional”, el CPE definió un marco general para el análisis y evaluación de la UP y una agenda de trabajo.

La visita del CPE a la Universidad tuvo lugar entre los días 26 y 30 de abril de 1999. La agenda de trabajo durante esa semana incluyó actividades de diversa índole. Se llevaron a cabo reuniones con directivos de la Universidad y de las facultades y con docentes y alumnos. En los dos últimos casos, los participantes fueron seleccionados al azar de los listados correspondientes. En algunos casos, el CPE en su conjunto intervino en la reunión. Otra actividad importante durante la visita fue el análisis de documentación adicional proporcionada por integrantes de la institución y en especial el documento *Impacto de las recomendaciones del autoestudio sobre la universidad y su plan de desarrollo* que tal como se señalara antes fue elaborado en el mes de abril de 1999. Como parte de las tareas del CPE, éste destinó un tiempo específico para recibir todo aporte que quisiera efectuar cualquier miembro de la comunidad académica.

Los principales aspectos definidos por el CPE a partir de los cuales se realizó la evaluación, fueron los siguientes:

1. estructura académica
2. carreras de grado, planes de estudio y perfil del egresado
3. docencia
4. docentes
5. estudiantes y graduados
6. enseñanza aprendizaje
7. investigación
8. extensión, transferencia y servicios
9. posgrado
10. relaciones nacionales e internacionales
11. biblioteca
12. infraestructura y equipamiento
13. estructura organizativa

Estos aspectos constituyen los capítulos de la Segunda Parte.

¹⁰ La enumeración de dicha documentación está incorporada como anexo al presente informe.



SEGUNDA PARTE
ANALISIS DE LA UNIVERSIDAD EN SU CONJUNTO





1. ESTRUCTURA ACADEMICA

Para el análisis de la estructura académica de la UP, es necesario distinguir dos cuestiones. Por un lado, la variación que la estructura misma fue sufriendo desde la creación de la Universidad hasta el momento de la evaluación externa; por otro, los modelos de organización académica adoptados por cada unidad.

Se pueden plantear tres factores cuya interacción constante permite contar con más elementos de juicio para analizar la estructura académica, ellos son: la preocupación por generar una oferta académica variada y atenta a las demandas actuales, la flexibilidad curricular como una de las metas institucionales y la departamentalización de las unidades académicas como una dirección clara hacia la cual declaran orientarse los esfuerzos institucionales. Debido a la coexistencia de estos tres factores, que se vinculan estrechamente entre sí, se ha generado una estructura académica que sufre frecuentes transformaciones y una oferta académica sujeta a sensibles variaciones en plazos cortos.

1.1. Las unidades académicas

El Cuadro N° 1 sintetiza los cambios apreciados en la conformación de las unidades académicas de la UP desde su creación. Esta información permite apreciar sólo los cambios que se manifiestan a través de la creación o supresión de unidades académicas y de departamentos dentro de cada una de las unidades académicas. Tal como se analizará en el siguiente apartado, dichos cambios han sido acompañados por un alto grado de movilidad de la oferta académica misma manifiesta en el surgimiento y desaparición frecuente de algunas carreras y en las modificaciones también frecuentes de los planes de estudio de otras.

El seguimiento de la evolución de la estructura ha resultado una tarea compleja principalmente por las siguientes razones: 1) las frecuentes transformaciones en plazos cortos; 2) la diversidad de fuentes de información existentes y no siempre coincidentes; 3) la dificultad para comprender la racionalidad o lógica predominante en que se fundamentan estos cambios.

Sobre este último aspecto, debe señalarse que la UP pareciera haber subordinado el diseño de las unidades académicas a las decisiones relativas a la movilidad de la oferta de carreras. Esto se hace evidente en los casos de las Facultades de Derecho y de Diseño y Comunicación, que en la organización original constituían departamentos de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanidades. Según se detecta una demanda más o menos considerable de ciertas orientaciones, se decide la apertura de una unidad académica específica

para el desarrollo de una carrera o de un conjunto de ellas. La Facultad de Ciencia y Tecnología, incluida en el proyecto original, no ha funcionado hasta el año 1998. Durante la visita del CPE, en forma permanente, se hizo referencia a esta Facultad como de creación reciente, por lo que no estaba considerada en los informes de Autoevaluación. Todo lo cual manifiesta claramente la movilidad o transformación constante que parece caracterizar la gestión académica de la UP, situación que se considera riesgosa.

Cuadro N° 1: Evolución de la estructura académica de la UP - Facultades y Departamentos

Facultades y departamentos 1990 ¹¹		Facultades y departamentos 1996 v 1997 ¹²		Facultades y departamentos 1999 ¹³	
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES	Administración – Economía – Comercialización – Finanzas - Comercio Internacional - Contabilidad	→ → →	Administración – Comercialización – Finanzas - Contabilidad	→ → →	Administración – Finanzas - Contabilidad – Marketing - Negocios Internacionales - Turismo ¹⁴ - Recursos Humanos - Economía
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES	Humanidades – Educación - Arte y Diseño – Comunicación y Publicidad – Psicología - Derecho	FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES ¹⁵	Arte – Historia – Comunicación – Psicología	→ → →	Arte – Historia - Estudios Generales – Psicología - Periodismo y Comunicación ¹⁶
FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	Matemáticas – Sistemas Ciencias de la Computación			→	Matemáticas - Ciencias de la Computación
	FACULTAD DE ARQUITECTURA	Proyecto - Teoría de la Arquitectura - Historia de la Arquitectura - Tecnología de la Construcción - Gestión de la Construcción - Ciencias Básicas - Práctica Profesional		→ → →	Sin modificaciones
	FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN	Diseño – Comunicación		→ → →	Diseño Gráfico y Visual – Diseño de Interiores - Diseño Textil y de Indumentaria - Expresión Oral y Escrita - Relaciones Públicas - Diseño de Imagen y Sonido - Integración y Proyectos Profesionales - Comunicación de la Empresa
	FACULTAD DE DERECHO	Derecho		→	Sin modificaciones

¹¹ Según consta en la Resolución del MCyE N° 2357/90 mediante la cual se le otorga la autorización provisoria.

¹² Según consta en el *Informe de Autoevaluación* y en los informes anuales correspondientes a 1996 y 1997 presentados a la CONEAU.

¹³ Según consta en *Impacto de las recomendaciones del autoestudio sobre la Universidad y su plan de desarrollo*, páginas 32 a 34.

¹⁴ Proviene de la Facultad de Diseño y Comunicación.

¹⁵ La facultad cambia de denominación.

¹⁶ Ex departamento de Comunicación de la Facultad de Diseño y Comunicación.

1.2. Los modelos de organización académica

El análisis de los modelos de organización académica predominantes en la UP se vincula muy estrechamente con el análisis de la oferta académica misma. Es decir que, por una parte, se pueden considerar las características más salientes de la organización de cada Facultad como unidad de análisis organizacional, y directamente relacionadas con ellas, se pueden analizar las características de la oferta académica en su conjunto y/o de cada unidad académica en particular.

La organización académica de la UP muestra su deliberada orientación hacia lo que se define como un “modelo liberal” en el diseño de la oferta académica de carreras. No obstante, la dinámica del desarrollo de la organización de la Universidad sólo puede comprenderse como el tránsito por un proceso aún no concluido de implementación de un modelo deseado.

En el marco de dicho modelo liberal se valora la flexibilidad en la formación académica y profesional impartida, con vistas a la adaptación a los requerimientos del contexto. Esto se logra fundamentalmente a través de la flexibilización de los planes de estudio de las carreras; en otros términos, multiplicando, tanto como sea posible, las opciones curriculares a disposición de los estudiantes.

La Universidad contrapone este modelo al denominado “modelo profesional”, en el marco del cual se valora un perfil de graduado que responda a los parámetros tradicionalmente vigentes en la disciplina o en la profesión. En este marco –que no considera la posibilidad de un espectro amplio de perfiles posibles para los graduados– la formación universitaria requiere de planes de estudio más estables y convencionales.

Actualmente conviven ambos modelos en el diseño de la oferta académica, lo que a su vez tiene consecuencias en la organización misma de las unidades académicas. Por ello es posible observar la coexistencia de facultades más claramente estructuradas, en función de salidas profesionales tradicionales, y otras con una organización menos rígida debido a la flexibilidad impuesta desde la propia oferta académica.

A su vez, la complejidad de esta propuesta académica mixta se combina con un elemento específico para la caracterización de los modelos de organización académica, que es el de la departamentalización. Esto aparece como una meta institucional común y que se busca desarrollar en todas las facultades, a fin de concentrar en la instancia del departamento líneas de acción específicas en materia de docencia, investigación y extensión, válidas para toda la institución.

No obstante lo antedicho, no resultan claros los objetivos que se persiguen con el proceso de departamentalización que se señala en marcha, no resulta

clara la relación entre los departamentos –existentes o a crearse– y las carreras; como tampoco el hecho de que efectivamente la conformación de departamentos defina una nueva estructura académica introduciendo un espacio institucional diferente en el cual tenga lugar un proceso de articulación permanente que se constituya en el ámbito natural de pertenencia y promoción del cuerpo docente y que posibilite la optimización del aprovechamiento de los recursos disponibles en general.

Para completar la caracterización de la estructura académica es necesario hacer referencia a un conjunto de actividades que atañen a toda la Universidad y que se presentan como componentes singulares de su organización académica, con consecuencias sobre la integración de los alumnos y la consolidación institucional. Las principales actividades son: la implementación de una prueba de aptitud académica en el momento de ingresar a la Universidad, la asistencia a un seminario de ambientación, la aprobación de dos asignaturas de cultura general de carácter obligatorio para todos los estudiantes de la Universidad, el uso de los recursos informáticos y el aprendizaje de idiomas extranjeros. Estas actividades están a cargo de áreas específicas dentro de la Universidad, como el departamento o área de Admisión, Ambientación y Orientación dependiente del decano de Asuntos Estudiantiles o de departamentos de las facultades, en especial la de Humanidades y Ciencias Sociales. Todo este conjunto de actividades –unido a la insistencia en la apropiación, por parte de la comunidad universitaria, de la “visión” y la “misión”– manifiestan la orientación de los esfuerzos hacia la integración y la consolidación institucionales.

La coexistencia de modelos diferentes de organización académica se nota, por ejemplo, en la distinta organización de algunas de las unidades académicas. Las facultades de Arquitectura y de Derecho responden al “modelo profesional”, mientras que la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales es la más representativa del “modelo liberal”.

En el caso de la Facultad de Arquitectura se destacan características que hacen a su propia organización y a la estructura de su oferta curricular. Por una parte, la oferta curricular está basada en una única carrera cuyo perfil profesional se encuentra definido externamente y las opciones de itinerarios curriculares diferenciales son naturalmente limitadas. En relación con su organización general, la Facultad presenta escasa relación con el resto de las unidades académicas. Un ejemplo de ello es que se trata de la única unidad académica que tiene su propio cuerpo de docentes para el área de matemática, en tanto las demás facultades comparten los docentes pertenecientes al Departamento de Matemática de la Facultad de Ciencia y Tecnología. En el mismo sentido no son manifiestas las relaciones con la Facultad de Diseño y

Comunicación, respecto de la cual cabe inferir cierta afinidad disciplinaria. En función de estas características, la Facultad de Arquitectura aparece como una unidad prácticamente aislada dentro de la red de la Universidad.

La Facultad de Derecho, por su parte, comparte las características de una oferta curricular basada en una única carrera con un perfil profesional claramente definido. Sin embargo, ha iniciado un proceso de flexibilización de su oferta curricular en los últimos tramos de la carrera de abogacía y además ha comenzado a desarrollar vínculos con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, a través de propuestas académicas conjuntas. Pese a ello, mantiene en gran medida un plan de estudios rígido a la manera tradicional, por lo que se asimila en este sentido a la Facultad de Arquitectura.

En estos casos -los de las facultades de Arquitectura y Derecho-, el imperativo institucional de la UP de avanzar hacia la flexibilización encuentra límites muy claros: a) por una parte, en los respectivos perfiles de graduado y en el terreno potencial de su inserción laboral; b) por otra parte, debido a la matrícula con que actualmente cuentan estas carreras. Sólo podrá avanzarse efectivamente hacia la diversificación de la oferta curricular en la medida que se registre un crecimiento considerable de la matrícula, ya que la oferta de una adecuada gama de orientaciones no resultaría viable tomando en cuenta el número de estudiantes que tienen en la actualidad.

La Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales encarna el “modelo liberal”, por la estructura de su oferta académica organizada alrededor de un “núcleo central”, una “opción principal” y una “opción secundaria”,¹⁷ lo que permite definir una amplia gama de itinerarios curriculares posibles. A esto cabe agregar que esta Facultad se ubica dentro de la red de unidades académicas de la UP con una explícita estrategia de proyección de su acción, mediante la prestación de servicios comunes al conjunto de la Universidad. Como ejemplo de esto último se puede señalar la intervención directa en la implementación del Seminario de Ambientación, en el funcionamiento del Departamento de Idiomas, en el dictado de asignaturas comunes a distintas carreras, –Sociología por ejemplo– y en su responsabilidad sobre las asignaturas de cultura general obligatorias para todos los alumnos.

Ocupando una posición intermedia en relación con los dos modelos señalados, y evolucionando hacia una mayor flexibilidad de la oferta curricular y hacia una tendencia a la departamentalización, aunque con diferencias

¹⁷ Denominadas por la Universidad: *core*, *major* y *minor*.

apreciables entre ellas, se encuentran las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales, de Diseño y Comunicación y de Ciencia y Tecnología.

La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales tiene un mecanismo de integración horizontal y vertical de sus planes de estudio. Los dos primeros años básicos de las licenciaturas que ofrece son comunes. Salvo en el caso de la carrera de Turismo, los alumnos toman su decisión vocacional después de dos años de estudio. Asimismo, verticalmente, se observan itinerarios curriculares prácticamente preestablecidos ya que existe un eje de carrera y una proporción de asignaturas electivas (aproximadamente un 10%). Esta flexibilidad permite incorporar a los planes de estudio materias de otras unidades académicas –como por ejemplo Mercado del Arte–. Esta unidad académica ha impulsado en los últimos dos años la departamentalización, promoviendo la interacción entre sus carreras y generando y articulando ofertas académicas con el resto de las unidades de la Universidad.

La Facultad de Diseño y Comunicación ofrece a los estudiantes la posibilidad de elegir entre diferentes itinerarios curriculares preestablecidos, los que pueden estar integrados por asignaturas de otras carreras y/o unidades académicas. Los alumnos deben optar por alguno de los mencionados itinerarios, aunque no pueden unir asignaturas de distintas unidades académicas en función de sus preferencias personales. Desde el punto de vista de la estructura organizativa, la Facultad ha desarrollado el Centro de Recursos a través del cual se presta servicio a otras unidades académicas.

Por último, la Facultad de Ciencia y Tecnología, puesta en funcionamiento en 1998, ha nacido con dos departamentos abiertos al conjunto de la UP: Informática y Matemáticas. El Departamento de Matemáticas reúne a todos los docentes de matemáticas de la Universidad y presta apoyo al conjunto de las unidades académicas en el área.

El Departamento de Informática o de Ciencias de la Computación –según la fuente de información– nuclea las asignaturas de las diferentes carreras correspondientes al área, presta servicio de capacitación complementaria a la formación de los estudiantes y tiene a cargo la informatización de la Universidad. Esta última función merece una consideración especial ya que se relaciona directamente con el origen de dicho departamento: La convergencia de un grupo de profesionales que desarrollaba tareas vinculadas con el servicio de informatización de la Universidad junto con una demanda creciente de formación en el área, parecen haber impulsado la puesta en marcha de la Facultad de Ciencia y Tecnología, contemplada en el proyecto original, completando, de este modo, la generación de la oferta académica presente.

En resumen, como se ha visto, conviven distintas formas de organización y estructuras curriculares en las unidades académicas. Sin embargo no podría

afirmarse que se trate de una organización fragmentada, sino más bien, de una estructura en constante transformación que aún no ha encontrado su conformación definitiva. En esta transición, las diferentes unidades académicas procuran asimilar las estrategias generales de la Universidad dando origen, en algunos casos, a una suerte de tensión entre los imperativos institucionales y la dinámica propia de cada unidad académica.

Una propuesta tendiente a la organización por departamentos, por una parte, y a la promoción de la flexibilidad de la oferta académica y a la integración de diferentes unidades, por otra; resulta una novedad frente a la conformación más tradicional de los espacios académicos caracterizados por la compartimentación entre disciplinas e incluso por el aislamiento en pequeños grupos o en carreras y facultades. La Universidad se propone avanzar en sentido contrario a este enfoque, lo cual requiere un esfuerzo constante de creatividad y de revisión de las formas de enseñar, aprender, investigar y proyectarse hacia el interior de la institución y hacia la sociedad. A su vez, requiere de la búsqueda permanente de espacios institucionales adecuados donde estas funciones encuentren formas de consolidación efectiva.

1.3. La integración-interacción en y entre las unidades académicas

a) Carreras de grado y posgrado

Se observan interacciones entre los niveles de formación de grado y posgrado en las facultades de Derecho, de Ciencias Económicas y Empresariales, de Humanidades y Ciencias Sociales. En el caso de la Facultad de Arquitectura, ésta tenía proyectada una maestría en su plan de desarrollo de 1996, que no se ha concretado. Por su parte las facultades de Diseño y Comunicación y de Ciencia y Tecnología no poseen oferta de carreras de posgrado.

En la Facultad de Derecho la vinculación entre la carrera de grado y la de posgrado es estrecha. Se desarrolla una política tendiente a que las actividades del posgrado influyan positivamente en la calidad de la carrera de grado a través de diversas estrategias. Por ejemplo, en ambos niveles se ofrecen planes con orientaciones, y ello exige dictar una gran variedad de cursos. De este modo, con frecuencia los alumnos de grado cursan algunas de las materias específicas de la especialidad (correspondientes al 4° y 5° año) conjuntamente con los maestrandos. La diferencia de niveles se toma en cuenta en el momento de las evaluaciones.

La articulación entre ambos niveles resulta facilitada por la común concepción de la enseñanza del Derecho, con énfasis en el método de casos. La aplicación de esta técnica se inicia en el grado y alcanza su mayor desarrollo

en la Clínica Jurídica, ámbito en el que participan los alumnos de posgrado, si bien también está parcialmente abierto a los estudiantes del nivel previo.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, con un claustro de posgrado diferente del de grado (sólo cinco docentes son comunes a ambos), se está tratando de lograr una mayor articulación entre el grado y el posgrado a través de dos líneas de acción concurrentes: la coordinación de la actividad docente de las cátedras y la formación y actualización del plantel docente de la carrera de grado.

En la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales tiene lugar alguna forma de integración entre las carreras de grado y de posgrado a través de los propios docentes de grado, que completan su formación de posgrado cursando la Maestría en Educación Superior. Esta propuesta de posgrado tiene por objetivo formar profesionales de diferentes disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas en la gestión y la docencia universitaria. La UP manifiesta su intención de generar un foro de discusión en el área de la educación superior como estrategia de formación y actualización de los docentes.

b) Investigación

La integración-interacción en el aspecto de la investigación puede ser analizado tanto en el interior de las unidades académicas como entre ellas. En ambos casos es posible señalar que los procesos de integración-interacción son todavía incipientes debido a que la función de investigación no se ha desarrollado suficientemente en la Universidad en su conjunto ni en las unidades académicas tomadas individualmente.

En general, como se hará más explícito en el capítulo dedicado a investigación, existe una dispersión de esfuerzos en este campo que se manifiesta en la ausencia de una política común de investigación y de orientaciones claras hacia la generación de espacios institucionales específicos para su desarrollo.

Las iniciativas en materia de investigación parecen surgir como resultado de una propuesta individual o grupal de algunas unidades académicas tomadas en forma aislada y no como producto de una estrategia común para el conjunto de la Universidad. Así, cada propuesta surge más bien como resultado de una búsqueda individual o sectorial.

Sólo se observa una interacción entre dos unidades académicas en el caso de la maestría llevada en forma conjunta por las facultades de Derecho y de Ciencias Económicas y Empresariales.

Respecto del aprovechamiento de las tareas de investigación para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, parece reducido a la utilización, en algunas carreras, de material de investigación como parte de la bibliografía.

Una iniciativa reciente y que sin duda significará un avance en el desarrollo de una mayor integración de los esfuerzos y resultados en materia de investigación, es la propuesta que se llevará a cabo desde la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, referida a una investigación conjunta con la Universidad de Nueva York sobre la temática de la enseñanza personalizada. Esto sin duda tendrá efectos de transferencia al conjunto de las unidades académicas, y además responde al papel de prestadora de servicios comunes que cumple la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales dentro de la estructura de la UP.

c) Extensión

La integración-interacción de la función extensión en el interior de cada una de las unidades académicas y entre ellas, tiene algunos puntos en común con la situación señalada respecto de la investigación. En primera instancia se observa que en la Universidad se utiliza el término extensión de manera indiferenciada: para referirse a extensión propiamente dicha en sentido amplio, incluyendo transferencia y servicios,¹⁸ pero también se usa con frecuencia cuando se trata de los servicios de bienestar estudiantil y de un conjunto variado de actividades extracurriculares. En segunda instancia se aprecia un énfasis en la oferta dirigida hacia la propia Universidad que, si bien puede tener impacto o alcances en la comunidad en general, muestra una fuerte orientación hacia la propia comunidad educativa.

El caso más claro de la extensión en sentido amplio, y con integración a la docencia, es el de las “clínicas jurídicas” de la Facultad de Derecho. En efecto, en ellas se articulan la docencia, la producción intelectual y la transferencia a partir del esfuerzo conjunto de profesores y alumnos, sobre todo de posgrado.

Del mismo modo cabe señalar que hay una serie de acciones implementadas desde la facultades de Humanidades y Ciencias Sociales y de Diseño y Comunicación que avanzan en la dirección de articular la docencia y la producción intelectual y en menor grado, la transferencia.

De todas formas, queda en este terreno mucho por hacer para involucrar aún más a los profesores en su conjunto, como actores directos, a fin de relacionar la enseñanza y el aprendizaje con el contexto de manera más sólida.

¹⁸ El concepto de extensión más comúnmente aceptado es el definido en la LES, art. 28, inc. e) cuando se enumeran las funciones básicas de las instituciones universitarias: “Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad.”

d) Relaciones nacionales e internacionales

La integración-interacción entre las unidades académicas de la UP en este aspecto es deficitaria debido a que el manejo de las relaciones se encuentra fragmentado en diferentes unidades académicas y en el rectorado. Al igual que en el caso de la investigación, las propuestas parecen ser el resultado de iniciativas casi individuales, orientadas por los intereses de una determinada unidad académica o de un grupo dentro de ella. Y en todos los casos distan de constituir parte de una propuesta general de política de relaciones nacionales e internacionales para la UP en su conjunto.

Aún cuando existen proyectos generales, como se ha indicado respecto de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales con la Universidad de Nueva York, que tiene un claro objetivo en términos de la transferencia de ese trabajo a la Universidad en su conjunto; los convenios más destacados en la institución son aquellos que involucran a una sola unidad académica. Este es el caso de la Facultad de Derecho con la Universidad de Yale, de la de Diseño y Comunicación con la Universidad de París III, y de la de Arquitectura con la Universidad de Harvard.

Se percibe la ausencia de una instancia de coordinación y orientación de las iniciativas en materia de relaciones interinstitucionales, lo cual trae aparejado un menor aprovechamiento académico por parte del conjunto de la Universidad de los resultados derivados de estos vínculos.

e) Interdisciplinariedad

La interdisciplina constituye una de las aspiraciones centrales de la Universidad.

Sin embargo, aún no es generalizado el desarrollo de instancias que promuevan el trabajo interdisciplinario en forma orientada en las áreas de investigación y/o extensión. En general el avance en este sentido es sólo impulsado desde la práctica docente debido a la presencia de estudiantes de distintas carreras en numerosos cursos.

En este sentido, la interdisciplina no aparece como una labor programada en las unidades académicas. En algunos casos se percibe más bien un estrechamiento disciplinar, como sucede en Arquitectura y en alguna medida, en Derecho. Sin duda, la flexibilización deberá llevar con el tiempo a una mayor interdisciplinariedad, pero por el momento ésta se mantiene en el plano de la docencia, tal como se señaló, sin apertura a la investigación y la extensión. El caso de la actividad de las “clínicas jurídicas” constituye una excepción por resultar una instancia muy propicia para la promoción del trabajo interdisciplinario y por su proyección en las áreas de investigación y/o extensión.

2. CARRERAS DE GRADO, PLANES DE ESTUDIO Y PERFIL DEL EGRESADO

2.1. Evolución

Del mismo modo que la estructura de las unidades académicas, la oferta de carreras ha evolucionado bajo el criterio de la movilidad y flexibilidad. La transformación de la oferta de carreras puede apreciarse en el Cuadro N° 2.

La evolución de la oferta de carreras de la Universidad de Palermo se presenta confusa. Por la Resolución Ministerial N° 2357/90, de autorización provisoria, se aprueban carreras de grado y maestrías que luego sufren modificaciones. La información sobre la oferta académica está presente en diversas fuentes:

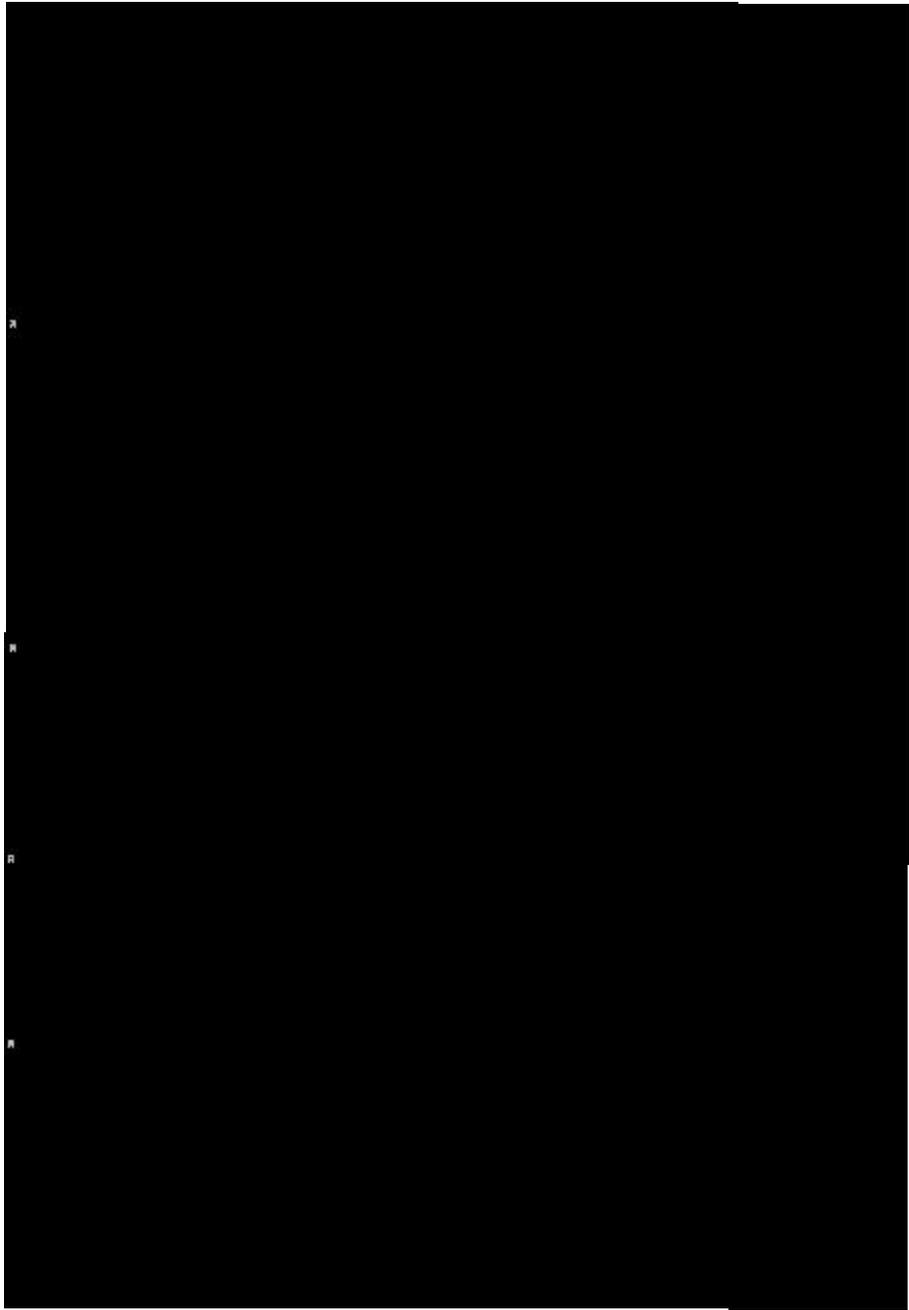
- La Resolución N° 2357/90.
- El cuadro de carreras presentado por la UP en los Informes Anuales 1996 y 1997.¹⁹
- El Informe Técnico-Administrativo realizado por el MCyE en el proceso de verificación en el punto denominado “Carreras que se dictan”²⁰.
- La lista de títulos con reconocimiento oficial proporcionada por el MCyE.
- El informe de autoevaluación.
- El informe *Impacto de las recomendaciones del autoestudio sobre la Universidad y su plan de desarrollo*, de abril de 1999

Esta diversidad de fuentes, y la falta de coincidencia de la información consignada en cada una de ellas, plantea una dificultad práctica en el proceso de caracterización de la evolución de la oferta académica, como ya se planteó en el apartado anterior. No obstante ello, es necesario tener en cuenta que esta diversidad de fuentes se encuentran disponibles en virtud de la convergencia del proceso de evaluación externa y la solicitud de la autorización definitiva para su funcionamiento, que la UP ha iniciado.

La Resolución 2357/90 permite describir la oferta existente en el momento de ponerse en marcha la Universidad. De las restantes fuentes de

¹⁹ Fs. 2171 del IA. A fs. 3 se presenta el cuadro de carreras del año 1996, pero este cuenta con algunos errores u omisiones que son arreglados en el cuadro de fs. 2171.

²⁰ Fs. 2161 a 2167 del IA.



²³ Información en el Informe de Autoevaluación. Se indica con asterisco (*) las carreras que no figuran en dicho informe y sí en la información presentada por la UP en mayo de 1999, y con doble asterisco (**) las carreras que figuran en dicho informe pero no constan en la información proporcionada en la fecha indicada.

²⁴ Información correspondiente a las nuevas carreras incorporadas y a la oferta prevista. Se subraya la nueva oferta estimada en el Informe de Autoevaluación para el período 1998-2002 y, cuando corresponde, se indica el año de puesta en funcionamiento.

²⁵ La facultad cambia de denominación.

En síntesis, de la lectura de la resolución que concede la autorización provisoria, de las diversas modificaciones al proyecto institucional, y de la información contenida en el informe anual, el informe de autoevaluación y la información proporcionada por la Universidad con motivo de la visita, se desprende que la UP ha variado su estructura, sus facultades y la denominación de las mismas, las carreras y la denominación de algunas de ellas, los institutos y centros y sus denominaciones. A su vez, no es clara la transformación de las relaciones entre facultades, departamentos y carreras, como tampoco la denominación final de algunos de ellos.

Esto permite concluir, por una parte, que la oferta académica, al igual que la estructura misma, presenta una excesiva movilidad que se estima puede atentar contra la consolidación del proyecto académico. En segundo término, este análisis abre un interrogante acerca de los criterios institucionales a partir de los cuales se define la oferta académica, que en algunos casos parecen ser erráticos.

2.2. Pertinencia de la oferta y matrícula

La Universidad sostiene que su oferta académica es adecuada para el mundo actual caracterizado por la explosión del conocimiento y la necesidad de responder a cambiantes condiciones sociales y del mercado laboral. La oferta, basada en la flexibilidad, se orienta a satisfacer diversos tipos de requerimientos provenientes de la sociedad, y llegan incluso a ofrecer alternativas académicas y/o profesionales para responder a las necesidades más o menos inmediatas de la demanda.

La flexibilidad se manifiesta en la alta movilidad de la oferta misma: apertura, modificación de planes y cierre de carreras.

La oferta no es homogénea en el conjunto de la Universidad desde el punto de vista de su flexibilidad, como se ha visto. Por un lado, se dictan carreras cuyo diseño está, en general, dentro de cánones tradicionales, como son los casos de Arquitectura, Psicología y Derecho. Por otro lado, se ofrecen otras en las que, si bien orientadas a la apertura de alternativas de mayor libertad de elección por parte de los estudiantes –con planes de estudio individuales– se ha tratado de mantener un grado de flexibilidad acotada, mediante la oferta de orientaciones “en paquete” o prearmadas, como en las facultades de Ciencias Económicas y Empresariales y de Diseño y Comunicación.

Por último, la UP ofrece en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, carreras cuyo diseño tiende a la búsqueda de itinerarios curriculares individuales. Por ejemplo, durante las entrevistas efectuadas por el CPE al decano, secretaria académica y profesores, se planteó que la demanda de

alumnos de Comunicación y Periodismo podría dar lugar a la apertura de una orientación en periodismo científico.

A causa de la excesiva movilidad y flexibilidad de su oferta académica, la UP enfrenta algunos riesgos. Primero, no poder contar con los docentes adecuados para responder a demandas cada vez más focalizadas y especializadas. Segundo, se expone a quedar atrapada en la satisfacción de demandas basadas en el sentido común de los estudiantes –efectivos o potenciales– como criterio para determinar su oferta académica. Tercero, se arriesga a que la excesiva rapidez en la apertura de nuevas carreras y orientaciones, sin haber probado de manera suficiente las anteriores en relación con su valor y sus posibilidades de inserción en el mundo laboral, pueda provocar en el futuro el fracaso de las alternativas académicas propuestas.

Esto último puede ilustrarse con la orientación en Psicología de la Licenciatura en Humanidades y Ciencias Sociales. Antes de que la propia carrera de Psicología se haya consolidado, se ofrece una salida profesional hacia la psicología desde la formación básica en Humanidades y Ciencias Sociales, la cual puede resultar útil para quienes se interesen por cuestiones educativas o por el mundo del mercado. Sin duda es bueno conocer tales cuestiones para moverse en esos espacios, pero habría que demostrar cómo las mismas podrían justificar la generación de un ámbito profesional o académico específico.

En el caso de la carrera de Licenciatura en Informática, dado el exiguo lugar que en la misma ocupa la formación básica, como así también el enfoque pragmático que se adopta para las materias de especialización que la diferencian claramente de otras carreras universitarias de la misma disciplina, la UP deberá realizar un gran esfuerzo de transformación curricular y de perfil del cuerpo docente para diferenciarla de la formación que brindan muchos institutos terciarios. Eventualmente, y de acuerdo con la modalidad innovadora que domina en la Universidad, podría otorgar un diploma que definiera más claramente el perfil del egresado, como por ejemplo el de Bachiller Superior en Ciencias de la respectiva área.

Las dificultades señaladas no implican que se desestime el esfuerzo por introducir innovaciones en la formación universitaria a fin de superar los diseños de las carreras tradicionales que ya no responderían a la situación actual. Sin juzgar la pertinencia de los planes de estudio, ya que los mismos tendrán, en los casos de los más innovadores, que probar su eficacia en el campo académico y profesional respectivo, y eventualmente obtener la acreditación que en su caso marca la LES, resulta fundamental que la Universidad efectúe estos cambios conjuntamente con una reflexión serena y realice las investigaciones correspondientes en torno de la pertinencia y el valor profesional de la amplia gama de líneas de formación que sostiene.

En este sentido, una universidad donde la investigación se encuentre plenamente desarrollada e integrada a todo su accionar, podría resolver su oferta de carreras sobre la base de estudios prospectivos basados en demandas sociales que resulten de análisis amplios y profundos de los parámetros sociales y de la propia capacidad institucional, los cuales complementarían adecuadamente la opinión de los estudiantes.

2.3. Integración-interacción entre carreras

El modelo flexible abre las puertas a la intensificación de las relaciones entre las carreras, sobre todo cuando se pone en juego la estructura del núcleo central, opción principal y opción secundaria.

En general, la interacción entre carreras se ha dado más en el interior de las facultades, donde se producen los cruces para el acceso a la opción principal y la opción secundaria. Así sucede por ejemplo, con las carreras de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Pero, también, las carreras de dicha Facultad pueden intersectarse con las de la Facultad de Diseño y Comunicación, dando lugar, por ejemplo, a un diseñador con una base humanística.

Por el momento, el mayor peso de las interacciones radica en los estudiantes cuando éstos se desplazan a otras facultades para realizar cursos y los comparten con otros provenientes de distintas carreras. Pero queda en gran medida sin satisfacer la pretensión de la interacción en los ámbitos de la docencia y la investigación.

2.4. Diseño curricular

El diseño curricular se lleva a cabo mediante un procedimiento en cascada; se parte de los ideales generales, se toma en cuenta el contexto de potenciales demandas sociales, se conforma el perfil y se cumple con los pasos necesarios para concretarlo, tanto en lo relativo a contenidos a impartir como a modalidades de enseñanza- aprendizaje, de adquisición de la formación profesional y de desarrollo de la propia personalidad. La Universidad ha insistido en todo esto al referirse a las habilidades necesarias y a los caminos para adquirirlas.

Desde el punto de vista de la estructura, las líneas curriculares están, en general, definidas por el juego entre el núcleo central, opción principal y opción secundaria, lo cual motiva que la carga de asignaturas se distribuya en cada uno de estos bloques. Se plantea de esta manera en las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales, Diseño y Comunicación, Ciencias

Económicas y Empresariales y Ciencia y Tecnología.²⁶ En las facultades de Arquitectura y de Derecho no funciona esa estructura, aunque se avanza hacia una mayor variedad de opciones, sobre todo en la última.

Dada la flexibilidad de las carreras aspirada y conseguida por la UP, tiene relevancia analizar el llamado “núcleo duro” de las carreras. El mismo está claramente definido en Derecho, Arquitectura y Psicología. En los otros casos, este núcleo corresponde al llamado *core* y en buena medida al llamado *major*.

Si bien no se intenta emitir un juicio sobre tales “núcleos duros”, es necesario señalar que se trata de un tema clave en lo relativo a la formación de profesionales. Y, en este sentido, es necesario afirmar que toda carrera posee necesariamente un núcleo duro imposible de relativizar o de flexibilizar.

2.5. Planes de estudio y su relación con el perfil del egresado

La flexibilidad de la oferta académica de la UP hace más complejo el análisis de los planes con respecto a los de otras instituciones con itinerarios curriculares más estructurados.

En los casos de las carreras de Arquitectura, Derecho y Psicología se aprecia coherencia entre los planes y el perfil del egresado que se busca formar.

Si bien esta coherencia no falta en el resto, porque existe lógica interna y una fundamentación adecuada de los planes y los perfiles, de todas formas, es preciso reiterar que una excesiva movilidad en las salidas profesionales, sujeta más a las fluctuaciones de la demanda que a una prueba sólida de la inserción de los egresados en el campo profesional, no asegura el valor social. La coherencia interna entre plan y perfil no asegura el éxito de la salida profesional. Por otra parte cabe esperar que en un futuro próximo las carreras de grado deban cumplir con determinados requerimientos de contenidos mínimos que les permitan superar el proceso de acreditación. Frente a esa perspectiva, es importante preguntarse qué estrategia adoptará la UP para cumplir con dichos requerimientos sobre la base de planes de estudio que presentan tan elevada movilidad.

Un ejemplo claro de esta dificultad se plantea en el caso del egresado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, cuyo perfil, en función de las orientaciones ofrecidas, puede variar desde una formación más orientada o ligada a la Historia, a las Artes, a la Psicología o al Periodismo. No queda claro, en tales casos cuál es o será el campo de desempeño laboral de este egresado.

²⁶ Ver Cuadros con Oferta Académica.

La Universidad ha optado por una caracterización general del perfil de sus egresados teniendo en cuenta el conjunto de diversas habilidades que los mismos deben lograr para poder desenvolverse en el mundo profesional. Por ello, se deberían confrontar, paso a paso, los programas educativos, los currículos y los perfiles deseados, con la formación general efectivamente proporcionada a fin de demostrar el cumplimiento de las metas.

3. DOCENCIA

3.1. Duración teórica y real de las carreras

La información disponible sobre el seguimiento de cohortes 1991-1998 permite señalar dos o tres aspectos centrales vinculados con la duración teórica y real de las carreras.

Por una parte, en varias carreras se observa que aún permanecen en la Universidad alumnos inscriptos en el año 1991. Es posible que esta situación se deba, entre otras causas, a que los frecuentes cambios introducidos en los planes de estudio promueven la permanencia de los alumnos en la institución durante mayor tiempo que el previsto teóricamente para la carrera que iniciaron.

Por otra parte, se puede inferir la existencia de superposiciones entre las carreras cortas y las largas en lo referente a los alumnos inscriptos. La baja proporción de graduados en general puede también estar influida por estas superposiciones, ya que numerosos alumnos originalmente inscriptos en carreras cortas, deciden continuar una carrera larga afín, por lo que, en términos generales, disminuye el número relativo de graduados.

Por último, se observa un nivel de deserción considerable a pesar del conjunto de estrategias de las que dispone la Universidad para controlar este aspecto y de los recursos que aplica para disminuirlo.

En síntesis, es probable que los continuos cambios en los itinerarios curriculares ofrecidos puedan desorientar a los alumnos y fomentar que los mismos transiten de una oferta a otra, aumentando así la duración real de las carreras y quizás también la deserción.

La información detallada sobre el seguimiento de cohortes, proporcionada por la UP durante la visita del Comité de Pares Evaluadores (CPE) permite ilustrar lo antedicho. En ella se observa, por ejemplo, para la Universidad en su conjunto, que del total de los alumnos inscriptos en el primer período de 1991: el 8,06% aún permanecía en la Universidad a principios de 1998; el 27,54% había egresado para esa misma fecha y el 64,41% se consigna como desertores.

3.2. Requisitos de graduación

Los requisitos para la graduación están claramente definidos para cada carrera. No hay un patrón único para toda la institución, lo cual es valioso porque permite la adaptación de estos requisitos a las distintas modalidades de estudio. En Humanidades y Ciencias Sociales se exige la realización de una tesis. En Arquitectura se permite optar entre tesis o proyecto final. En Ciencia y Tecnología se impulsa la realización de un trabajo final que dará créditos para optativas.

En las entrevistas realizadas por el CPE a los estudiantes el tema de la graduación no apareció como un problema. En general, ellos se sienten apoyados por la institución cuando deben resolver el tema de la tesis o realizar el trabajo final.

3.3. Programas y bibliografía

La Universidad realizó un esfuerzo de revisión y ampliación del criterio tradicional de presentación de los programas de las asignaturas (en general, consistente en una lista de temas y bibliografía) para pasar a un esquema más completo y detallado de las características de cada una de las actividades curriculares que integran un plan de estudios, al que denominan *syllabus*. En este informe, se adopta la denominación de *programa en sentido amplio* para designar este componente central del contrato que se establece entre el docente y los alumnos en cada una de las actividades curriculares. Este *programa* es el elemento básico de la planificación docente y debe contener los objetivos, los contenidos organizados, la bibliografía propuesta, la modalidad predominante del trabajo y de las actividades y los mecanismos de evaluación previstos para la actividad curricular específica.

Luego de sucesivos cambios, se acordó en la Universidad que debe existir un esquema mínimo para la elaboración de estos programas completos, dejando libertad a cada carrera para plantear sus diferencias. El análisis realizado de algunos programas de todas las facultades permitió reconocer la existencia de normas generales, dentro de las diferencias entre las facultades.

En el caso de la Facultad de Diseño y Comunicación se aprecia una preocupación por la calidad de la planificación, en especial, por la planificación de las actividades y prácticas a realizar por los estudiantes. Esto brinda seguridad en relación con lo que se espera de cada alumno en una asignatura, sea en el trabajo individual o grupal.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se ha notado una proporción significativa de bibliografía básica insuficiente. Asimismo, no

aparece documentada la realización de un trabajo de coordinación de contenidos entre las asignaturas, aunque puede ser que se haga de manera informal en la práctica.

En Arquitectura, el único programa que incluye un cronograma para el desarrollo de objetivos y estructura temática es el correspondiente al Seminario de Ambientación Académica, con una extensión de dos meses. Se ha observado que casi no se mencionan revistas especializadas en la bibliografía, salvo en las materias Arquitectura 5 y Arquitectura 6.

En Humanidades y Ciencias Sociales existen normas explícitas para la redacción de los programas y, en general, los materiales se ajustan a las mismas. La bibliografía es actualizada y se reconoce un esfuerzo orientado a la interdisciplinariedad en la presentación de los temas. No obstante, en algunas asignaturas pueden detectarse ciertas carencias en lo relativo al tratamiento de enfoques de carácter plural.

En la Facultad de Derecho las dos terceras partes de los programas de las treinta y seis asignaturas siguen el esquema tradicional de enunciación de un listado de temas sin que se hagan explícitos objetivos y criterios de evaluación, mientras que sólo la mitad de las materias recomienda la bibliografía básica y un 25% no presenta bibliografía alguna; a lo que cabe agregar que en dos casos se encontró una significativa desactualización de la misma.

Como apreciación general, debe destacarse la importancia que le otorga la Universidad a la tarea de revisar los programas para convertirlos en elementos de planificación útiles tanto para el docente como para el estudiante. Sin embargo, se advierte que no se encuentra generalizado el criterio del *programa en sentido amplio*, y que subsiste en algunos casos el modo tradicional de presentación de programas, lo cual plantea un problema en el proceso de estructuración y consolidación de la oferta académica. La unificación del criterio para la planificación docente es un desafío que la UP debe afrontar.

3.4. Revisión y ajuste de los planes de estudios

A partir de la autoevaluación, los planes de estudio han sido sometidos a constantes cambios; en algunas carreras los mismos se han producido semestralmente.

A continuación, se presenta gráficamente una síntesis de los cambios efectuados en los planes de estudio y en la estructura general de las carreras.²⁷

²⁷ Información suministrada por la UP durante la visita del mes de mayo de 1999.

Cuadro N° 3: Modificaciones de las carreras

FACULTAD	CARRERA	Tipo de modificación	Resolución o Disposición	Fecha
Ciencias Económicas y Empresariales	Licenciatura en Turismo	Creación ²⁸	Res. N° 1469	24.7.98
	Licenciatura en Administración	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 77 Disp. DNGU N° 40	1997 1999
	Licenciatura en Administración de Empresas	Plan de estudio en transición	Disp. DNGU N° 27 Disp. DNGU N° 33	1998 1999
	Contador Público	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 77 Disp. DNGU N° 344	1997 1999
	Licenciatura en Comercialización	Plan de estudio en transición	Disp. DNGU N° 77 Disp. DNGU N° 32	1997 1999
	Licenciatura en Comercio Internacional	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 76 Disp. DNGU N° 41	1997 1998
	Licenciatura en Finanzas	Plan de estudio en transición	Disp. DNGU N° 38 Disp. DNGU N° 31	1999 1999
	Licenciatura en Informática	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 38	1998
		Plan de estudio en transición		
		Actualización de plan de estudio		
		Plan de estudio en transición		
		Actualización de plan de estudio		
		Plan de estudio en transición		
	Actualización de plan de estudio			
Humanidades y Ciencias Sociales	Licenciatura en Psicología	Creación ²⁹	Disp. DNGU N° 20	1998
	Humanidades v Ciencias Sociales	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 79 Disp. DNGU N° 30	1997 1999
		Plan de estudio en transición		
Arquitectura	Arquitectura	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 45	
Derecho	Derecho	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 78	1997
Ciencia y Tecnología	Licenciatura en Informática	Plan de estudio en transición	Disp. DNGU N° 34	1999
Diseño y Comunicación Social	Diseño	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 51	1998
	Diseño de Interiores	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 15	1998
	Diseño Textil e Indumentaria	Actualización de plan de estudio	Res. N° 2503 Disp. DNGU N° 4	1998 1998
	Licenciatura en Publicidad	Actualización de plan de estudio		
	Licenciatura en Relaciones Públicas	Actualización de plan de estudio	Disp. DNGU N° 16	1998
		Actualización de plan de estudio		
		Actualización de plan de estudio		

²⁹ En 1998 comenzó la implementación de esta licenciatura a la vez que se creó una opción principal en Psicología en el marco de la Licenciatura en Humanidades y Ciencias Sociales.

²⁸ Anteriormente la UP desarrollaba la Licenciatura en Humanidades y Ciencias Sociales con una opción principal u orientación en Turismo. Los alumnos cursaban el núcleo central en la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y la opción principal en Turismo en la Facultad de Diseño y Comunicación. A partir de la aprobación de la carrera se instrumentan los cambios de plan por lo que los alumnos pueden optar entre permanecer en el plan anterior o pasar al plan nuevo.

La renovación de la oferta ha tenido lugar con más frecuencia en las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales, de Ciencias Económicas y Empresariales, de Diseño y Comunicación y en el Departamento de Ciencia y Tecnología. En éste se observa la permanencia de alumnos en una determinada carrera con tres planes diferentes. En contraste, la mayor estabilidad se ha registrado en las facultades de Derecho y Arquitectura.

El caso de la Facultad de Ciencia y Tecnología es el más singular. Por una parte, se la menciona en el proyecto institucional original de la UP, y por otra parte, se la reconoce como unidad académica en funcionamiento recién a partir del presente año. En cuanto a los alumnos, se registran inscriptos en la carrera de Licenciatura en Informática desde el año 1991, en 1998 se gestiona una actualización del plan de estudios de la carrera (dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales) y en 1999 se gestiona un plan de estudios en transición. Esto permite suponer que hay alumnos que han permanecido en una misma carrera cursando en distintos momentos tres planes de estudio diferentes.

Nuevamente, los excesivos cambios en los programas y en la oferta de carreras y la extrema flexibilidad que adoptan algunas unidades académicas dificulta el análisis de los planes de estudio y, a la vez, transmite la sensación de que todo está en movimiento y de que no hay estructuras.

En síntesis, será preciso guardar un equilibrio entre la innovación y la permanencia a fin de asegurar contenidos básicos de formación que permitan cimentar una labor profesional. La flexibilidad de los planes en sí y, al mismo tiempo, la frecuente movilidad de la oferta traen como consecuencia: 1) severos obstáculos para el análisis y evaluación de la propuesta institucional; 2) debilidad en la definición de los perfiles de egresados como en el caso de la Licenciatura en Humanidades y Ciencias Sociales que se analizó anteriormente y; 3) cierta incertidumbre para los estudiantes en relación con sus propios itinerarios pedagógicos, opciones profesionales y reales capacidades adquiridas.

4. DOCENTES

4.1. Mecanismos de selección y designación

La Universidad no se vale de un criterio único de selección y designación del personal docente y los criterios de continuidad y promoción no se hallan formalizados.

La realización de concursos está en una fase incipiente. En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales se realizaron por primera vez concursos

para cubrir cargos de titulares y asociados. Por disposición N° 1 de febrero de 1998 esa Facultad elevó al Consejo Superior la nómina de dieciocho profesores que habían ganado esos concursos. Por otra parte, catorce concursos fueron declarados desiertos. Las autoridades explicaron que el jurado prefirió declarar desiertos los concursos por no contar con postulantes con el nivel académico requerido.

Más que el mecanismo de los concursos, prevalece en general en la Universidad el método de búsqueda informal de candidatos por parte de las autoridades y, en algunos casos, según pudo constatarse durante las entrevistas, los miembros del claustro proponen nuevos docentes.

En relación con los requisitos académicos para acceder a los cargos de profesor de la casa, si bien se enuncia como aspiración general la contratación de docentes con título de posgrado, la Universidad está muy lejos aún de lograr ese objetivo. El crecimiento de algunas facultades, como las de Diseño y Comunicación y de Ciencias Económicas y Empresariales no puede ser motivo para aceptar la situación actual; menos aún la preferencia manifestada por algunas autoridades a dar mayor importancia a la capacidad docente por sobre otras calificaciones académicas, como si aquélla estuviera reñida con estas últimas. El título es un indicador importante, aunque no excluyente, y la falta de un título máximo para cubrir cargos docentes, en las carreras de grado y posgrado, puede constituir un elemento que atente contra la calidad.

En los proyectos de Manual del claustro docente y de Nuevo estatuto se establece que inicialmente las designaciones son cuatrimestrales (tiempo de duración de una asignatura) y que la siguiente se extiende a un año. Algunos docentes entrevistados manifestaron que en la actualidad las renovaciones se producen cada uno o dos años. Otros declararon que se les renueva la designación cada cuatrimestre. Lo más significativo de la falta de un criterio claramente definido por la Universidad sobre este aspecto, que sea además conocido por su comunidad académica, es la incertidumbre que implica en cuanto a las condiciones de continuidad laboral. En ningún caso la Universidad parece dispuesta a mantener un sistema de permanencia con estabilidad por períodos más largos. En el proyecto de Manual del claustro docente se señala que la antigüedad no es elemento que pueda pesar sobre el salario, y en el proyecto de Estatuto se plantea que ningún docente podrá ser designado por más de dos años. Cabe destacar sin embargo que los docentes no manifestaron preocupación por este importante aspecto.

Como resultado del análisis de los mecanismos de selección y designación de los docentes, resulta atinado observar que la precariedad en la relación laboral repercute sensiblemente de manera negativa en la construcción de un ámbito

universitario propicio, sobre todo, para el desarrollo de las tareas de investigación que requieren de plazos más largos para su desarrollo.

4.2. Categorías y dedicación de los docentes

Actualmente, la Universidad cuenta con quinientos cincuenta y siete docentes: el 27% posee título de posgrado, el 10% se encuentra realizando estudios de posgrado, el 53% tiene título de grado y el 6%, título de nivel terciario. Del total, el 30% de profesores son titulares; el 15%, asociados y el 55%, adjuntos. Actualmente la Universidad cuenta con doscientas tres personas que se desempeñan en tareas administrativas y de apoyo.³⁰

Coexisten en la UP el departamento y la cátedra como modos de organización académica. En este sentido, los docentes aparecen agrupados por cátedras y categorizados como titular, asociado y adjunto. Aún cuando no haya en cada cátedra representantes de todas las categorías, este sistema permite, por un lado, atribuir a los docentes antecedentes y recursos personales para la enseñanza y la investigación, y, por otro lado, establecer un esquema de autoridad en el claustro docente, el cual tiende a ser un esquema vertical que concentra el poder en el titular.

Puede constatar en el proyecto de Manual del claustro docente la tendencia al mantenimiento de la estructura tradicional, ya que las decisiones sobre el programa, las prácticas de aprendizaje y la evaluación se concentran en la figura del profesor titular. Esto lleva a reconocer que la concepción del departamento todavía no está demasiado cimentada en la institución. Incluso tampoco la de cátedra, en la medida en que, en algunos casos, se la considera una agrupación de asignaturas y áreas afines y en otros, tiene un significado totalmente diferente que puede llegar hasta la posibilidad de ofrecer una maestría (como el caso de la Cátedra UNESCO).

En cuanto a la dedicación de los docentes, la Universidad utiliza un criterio de clasificación diferente del esquema de dedicación exclusiva (cuarenta horas semanales), semi-exclusiva (veinte horas semanales) y simple (diez horas semanales), que si bien no siempre se cumple, por lo menos brinda un esquema de referencia. La UP clasifica la dedicación docente en función de la cantidad de horas semanales que se dictan. Los parámetros utilizados son: más de treinta horas, entre veinte y treinta horas, entre diez y veinte horas, y menos de diez horas. Esta clasificación dificulta el establecimiento de un paralelismo con la

³⁰ Información obtenida de la exposición del señor Rector al final de la visita, ante el CPE y los miembros de la CONEAU.

clasificación tradicional que permitiera tener una idea clara acerca del tiempo real de trabajo de cada docente.

No obstante, se puede inferir que un alto porcentaje de docentes cuenta con baja dedicación horaria. Existen variaciones por facultades según se puede apreciar en el cuadro que se presenta a continuación. El porcentaje de docentes con amplia dedicación oscila entre el 14% y el 40% lo cual puede conspirar contra las aspiraciones de mejoramiento de la calidad del trabajo docente planteadas por la Universidad.

Facultad ³¹	Menos de 10 horas	Entre 10 y 19 horas	20 horas y más
Ciencia y Tecnología	65,3%	20,4%	14,3%
Derecho	39,3%	28,6%	32,1%
Humanidades y Cs. Sociales	41,5%	18,5%	40%
Arquitectura	41,4%	58,6%	-----
Diseño y Comunicación	44,7%	23,6%	31,7%
Cs. Económicas y Empresariales	24%	42%	34%

4.3. Carrera docente

En general, cuando la Universidad se refiere a la carrera docente alude a las oportunidades de capacitación brindadas al personal académico.

En este sentido, son muy destacables los mecanismos y recursos previstos por la institución para el perfeccionamiento de sus docentes. Se destinan becas para la realización de cursos y estudios de posgrado y se brindan posibilidades para ampliar la formación a través de talleres, intercambios y otros medios.

Pero no debe confundirse la carrera docente como régimen de permanencia y promoción de los docentes dentro de la Universidad, con la contribución de la institución para el desarrollo de sus recursos humanos. La evolución en la carrera docente refleja el progreso logrado como producto del esfuerzo y el mérito personal, el cual puede expresarse en la realización de cursos o carreras de posgrado, investigaciones, publicaciones y otras líneas de actividad, a las cuales la Universidad puede haber contribuido en mayor o menor medida, y del consecuente reconocimiento por parte de la institución. No se trata de un reconocimiento administrativo de la "antigüedad", sino más bien de un reconocimiento académico que se traduce en la asignación de

³¹ Información proporcionada por la UP en el mes de abril de 1999.

responsabilidades y también, de otros incentivos que aseguran la satisfacción personal y el sentido de pertenencia.

En realidad, la UP no cuenta con una carrera docente institucionalizada, como régimen de promoción. Se ha creado recientemente la figura del “decano académico” para ocuparse de ella, pero todavía hay muchas cuestiones que deben definirse y resolverse.

En general, el progreso docente es reconocido por la institución como un premio al trabajo aportado, sin criterios regulativos explícitos.³²

4.4. Incorporación y rotación de los docentes

La UP ha insistido en la necesidad de consolidar un cuerpo docente estable, e inclusive se ha propuesto no incrementar su tamaño en relación con el mayor ingreso de estudiantes, sino en cambio, perfeccionar y ampliar la dedicación del plantel actual. Sin embargo, este objetivo no se cumple en forma homogénea en las distintas unidades académicas, aun teniendo en cuenta las características específicas de cada una de ellas.

En las facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales se ha podido constatar un alto índice de reemplazos de docentes. En Diseño y Comunicación se ha registrado la incorporación de alrededor de veinte profesores en los últimos dos años, lo cual ha requerido por parte de la institución y de ellos mismos un esfuerzo para adaptarse a la nueva situación.

En la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, el cuerpo docente ha sido más estable, lo mismo que en la Facultad de Arquitectura.

³² Es importante destacar en este sentido la necesidad de observar lo que plantea la Ley de Educación Superior en lo que respecta a la libertad académica, así como a los derechos que debe poseer el docente respecto de su estabilidad y carrera.

En el siguiente cuadro se registra la cantidad total de docentes por año.

Cuadro N° 4

Ciclo Lectivo	Docentes
1991	83
1992	293
1993	454
1994	455
1995	436
1996	430
1997	445
1998	469
1999	557

Los momentos de mayor incorporación de nuevos docentes se producen en 1992, 1993 y 1999, con cifras elevadas, si se toma en cuenta el total de la planta. La expansión de la planta docente requiere de un significativo esfuerzo institucional para lograr que los nuevos educadores se consubstancien con la filosofía y la metodología básica del establecimiento. Este proceso peligra cuando se realiza un número importante de incorporaciones.

La UP ha manifestado reiteradamente que para el logro de sus propósitos considera esencial que la comunidad académica comparta la "visión" y "misión" de la Universidad. La heterogeneidad del plantel, como consecuencia de su rápida expansión y su relativa inestabilidad, sumado al bajo nivel de compromiso que puede implicar el predominio de la dedicación simple, conspiran contra el necesario proceso de integración de los docentes a la vida institucional.

4.5. Capacitación pedagógica

La Universidad se ha propuesto realizar una política de capacitación docente a través de la filosofía, expresada en la "visión" y "misión", que tiene como eje central al sujeto que aprende, sea estudiante o docente. En el mismo sentido se expresaron el Rector y demás autoridades de la UP en las entrevistas que mantuvieron con el Comité de Pares. En cuanto a los enfoques, metodologías y técnicas que se mencionan para desarrollar la capacitación, están expresados en los siguientes programas o líneas de acción:

- Programa de Educación Continua de Capacitación Docente en Pedagogía y Didáctica;

- Programa de Consolidación de la Capacitación Docente, a cargo de la Facultad de Diseño y Comunicación;
- Programa de Capacitación en la Instrumentación de Planes de Estudios Individualizados, a cargo de profesores de la New York University;
- Programa de Capacitación y Desarrollo de Tutores, a cargo de Lee Noel y Randi Levitz;
- Programa de Capacitación a Nivel de Posgrado: Maestría en Educación Superior.

No se ha podido constatar el avance de la capacitación docente ni la existencia de un plan orgánico de formación. Es indudable que el número relativamente bajo de alumnos por profesor y la disponibilidad de algunos instrumentos pedagógicos (tales como videos instalados en aulas) son elementos que coadyuvan a mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, pero no constituyen por sí solos la solución al problema de la capacitación.

Resulta pertinente reiterar en este tema de análisis la dificultad para la capacitación docente que implica el hecho de que exista una alta proporción de docentes con dedicación simple, ya que la capacitación exige disponer de tiempo para la asistencia a cursos y para poner en práctica lo aprendido. Sobre todo si se tiene en cuenta que ha habido una tendencia en la institución a ofrecer oportunidades de capacitación que demandan tiempo (tanto en el caso de la Maestría en Educación Superior como en los cursos de docencia abiertos por el Rectorado). Estas opciones podrían combinarse con actividades de capacitación más acotadas, organizadas por módulos temáticos destinados a solucionar problemas puntuales en el contexto de un programa de educación permanente. En tal sentido no debe descartarse la utilización de programas de educación a distancia.

En la Facultad de Derecho y en la de Ciencias Económicas y Empresariales se ha observado la frecuente contratación de docentes e investigadores prestigiosos con el propósito de transmitir sus conocimientos y probablemente su experiencia académica y profesional al resto de los profesores más jóvenes y en pleno desarrollo intelectual. Esta práctica no siempre resulta fructífera, en particular cuando no se observa una política tendiente a la capacitación continua mediante la cual los conocimientos y experiencias transmitidos se sistematicen en un proyecto que la fomente. El pretendido "efecto derrame" no es el mecanismo más idóneo para extender el nivel académico y la experiencia profesional al resto de los docentes menos capacitados. Como se verá, también este método es utilizado en investigación, aunque de manera más acotada por su escaso desarrollo.

Es evidente que esta política tiene un efecto positivo en la imagen externa de la Universidad, al contar entre su planta docente con profesores e investigadores de reconocido nivel académico. Pero, como se dijo, esto no implica una mejora del conjunto si no se complementa con una política de capacitación docente integral. Aunque destacable, por cierto, tampoco es suficiente la promoción de posgrados en los docentes de la Universidad. Falta un eje que integre las medidas aisladas en un programa orgánico. A pesar de los puntos señalados, debe decirse que es loable el esfuerzo que la Universidad realiza en este sentido.

4.6. Producción intelectual para la docencia

Este aspecto abarca dos cuestiones: por un lado, los materiales didácticos producidos por los docentes y, por otro lado, la producción intelectual genuina de la institución que se vuelca a la enseñanza.

En el primer caso, pueden mencionarse ejemplos en las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales y de Diseño y Comunicación. Cabe destacar en esta última la existencia del Centro de Recursos que tiene como finalidad efectuar aportes a la enseñanza y el aprendizaje. Ha funcionado con tanto éxito que ha extendido su acción a otras unidades académicas. Cuenta con personal muy activo que busca, identifica y procesa información por múltiples medios y, a la vez, centraliza las producciones de los docentes y las pone al servicio de los estudiantes y de otros colegas.

Es baja, en cambio, la producción intelectual destinada a la docencia, original o genuinamente elaborada en la UP. Ello deriva, en primer término, de la muy escasa actividad de investigación que se realiza y, también, de la baja dedicación de los docentes. En este sentido, se aprecia una imagen más ligada a un establecimiento de corte profesional, con énfasis en la enseñanza, que a una institución universitaria dedicada también a la producción de nuevos conocimientos.

Esta apreciación adquiere mayor significación si se tiene en cuenta que la propia Universidad incluye la investigación entre sus fines y misiones principales. Si bien no pueden dejarse de lado las iniciativas tomadas en este sentido, queda sin embargo mucho por hacer todavía para enriquecer la enseñanza con productos intelectuales generados por el propio cuerpo docente de la Universidad.

4.7. Sistema de evaluación de desempeño

La modalidad prevista para la evaluación de desempeño de los docentes recae, principalmente, en la opinión que los alumnos expresan a través una encuesta administrada por cada curso o de manera directa. Los resultados de los sondeos son considerados por las autoridades en función de los criterios de evaluación definidos por los decanos y, en algunos casos, apoyados por un comité académico.

Se halla involucrado en esta actividad el Departamento de Investigación Institucional, en cuyo seno son procesadas veinte mil encuestas por semestre y en el cual se efectúa el seguimiento de cada profesor.

La dificultad del sistema de evaluación vigente radica en que los docentes desconocen cómo se los evalúa, tanto en lo que se refiere a los criterios utilizados como a los resultados obtenidos. Esto priva al docente de una valiosa información para fortalecer su desempeño y mejorar la calidad de la enseñanza. Resulta pertinente reivindicar el derecho de los docentes tanto de ser informados de los resultados de la evaluación, sobre todo en una institución que se propone promover una cultura de libertad, de transparencia y de convivencia pluralista de visiones e ideas (véase al respecto artículo 33 de la LES); como de conocer la opinión de las autoridades sobre su actuación y de dialogar con ellas sobre la misma.

Cabe señalar que en lo relativo a los rendimientos de la docencia, existen instancias de interacción entre los docentes y los respectivos decanos. Sin embargo, es importante insistir en el derecho de los docentes al conocimiento de los resultados de la evaluación teniendo en cuenta las aspiraciones de la institución tendientes a consolidar una cultura de libre expresión y de interaprendizaje. Así como se plantea que los estudiantes pueden y deben aprender de su evaluación, el mismo principio debería ponerse en práctica con los docentes.

5. ESTUDIANTES Y GRADUADOS

5.1. Sistema de admisión

En la fase de autoevaluación, la Universidad hizo hincapié en la prueba de aptitud académica, sobre todo, por la relación que a través de ella se ha establecido con sistemas de evaluación de los Estados Unidos y por la posibilidad de clasificar a los ingresantes.

Esta prueba ha sido considerada en documentos referidos a la política de admisión de la institución. A partir de dicha prueba, se clasifica a los ingresantes en tres grupos: alumnos que pueden continuar sin apoyo adicional, alumnos que pueden continuar con un programa especial en cada caso y alumnos que cuentan con baja probabilidad de tener éxito en sus estudios. Sobre esa base, se plantea un procedimiento que consiste en asignar un tutor a los estudiantes del segundo grupo y en aconsejarles cursos de nivelación, en tanto que a los del tercer grupo se les sugiere no continuar salvo que acepten someterse a un fuerte programa de nivelación.

Las referencias recogidas durante las entrevistas se centraron principalmente en los alumnos que obtuvieron entre 800 y 900 puntos (los puntajes bajos en la escala de evaluación que se utiliza), a quienes la Universidad les ofrece refuerzos para sus estudios. En general, a este tipo de estudiante se le hace un seguimiento durante el primer año teniendo en cuenta aspectos tales como manejo del tiempo, capacidad de resolución y lenguaje.

El sistema tutorial recién surge con fuerza en el corriente año, con el nombramiento de docentes con esa función en diecinueve comisiones, a razón de uno cada cuarenta estudiantes. No se ha registrado que estos educadores hayan recibido información sobre los resultados de la prueba.

Es decir, la política de ingreso de la UP no partiría de la rígida opción entre ingreso restricto o irrestricto. La Universidad plantea una prueba de ingreso (PAA) que no acarrearía restricción porque el objetivo de la misma es asegurar un mínimo de calidad. Pero, a la vez, mantiene una proyección de crecimiento de la inscripción, lo que dificulta compatibilizar la calidad con la expansión - aunque programada- de la matrícula. Por otra parte, la orientación vocacional no parece estar presente en dicha prueba. Este aspecto debería contemplarse en una seria política de acceso, aunque la Universidad no ofreciera una amplia gama de carreras. Por otra parte, teniendo en cuenta la política de ingreso de los estudiantes a la institución, el Departamento de Investigación Institucional podría aprovechar mejor los resultados de la prueba de aptitud académica para ofrecer mayor información a los tutores y docentes a los fines, por ejemplo, de llevar a cabo acciones tendientes a detectar las causas de la alta deserción y encontrar los posibles remedios.

5.2. Seminario de Ambientación

El Departamento de Admisión, Ambientación y Orientación desarrolla el Seminario de Ambientación que es valorado positivamente por docentes y estudiantes. Tiene como función posibilitar al alumno una mejor adaptación al

sistema académico y social de la Universidad a través de una orientación integral y continua.

Son metas del mencionado seminario: favorecer la integración académica, asesorar vocacionalmente a los aspirantes, percibir las habilidades matemáticas y verbales de los ingresantes, elaborar material didáctico sobre las principales técnicas de estudio, orientar a los estudiantes en las estrategias del trabajo intelectual, desarrollar procesos de orientación vocacional, apoyar el planeamiento de la carrera del estudiante y guiarlo en la decisión de los cursos opcionales, disminuir las posibles causas de deserción y realizar tareas de investigación que contribuyan a delinear políticas en esta área.

El estudiante se siente en general contenido desde su entrada a la UP, ya que se le brindan en este seminario oportunidades de revisar formas de estudio y de relación con el establecimiento. Si bien no es posible, en el período de dos a cuatro meses previsto para el seminario, solucionar todo lo relativo al aprendizaje al que se aspira en la "visión" y "en la misión" -como lo explicaron docentes de algunas carreras-, es valiosa la contención proporcionada y se avanza en un proceso de integración que luego se ve facilitado por el tamaño de los grupos y la actitud de los profesores.

5.3. Permanencia y egreso

La Universidad ha reconocido que la deserción es alta, ya que sólo se gradúa un tercio de los ingresantes. También se observa el abandono de los estudios en las reinscripciones anuales. Según consideraciones preliminares de la institución, las causas del desgranamiento corresponderían a problemas particulares de los estudiantes más que a cuestiones internas vinculadas con la organización o con la enseñanza. Esta afirmación está siendo investigada actualmente. Al respecto se mencionan distintos motivos, tales como dificultades en la transición y ambientación, problemas económicos, falta de métodos de estudio, ausencia de una "cultura del esfuerzo", excesivas expectativas de salida laboral, elección de carreras ajenas a la vocación del estudiante, número relativamente elevado de estudiantes que trabajan, etc.

Esta simple enumeración indicativa de las causas de la deserción, pone de manifiesto que el desgranamiento se debe también a factores endógenos. La Universidad debería tomar conciencia de ellos en primer lugar y luego llevar a cabo una política tendiente a reducirlos. Esta falta de reconocimiento hace difícil implementar medidas dirigidas a ese fin, tales como: políticas de articulación con el nivel medio y de ambientación del alumno una vez ingresado, un sistema de becas más ambicioso y quizás con una mayor exigencia en materia de contraprestación por parte del estudiante, información más amplia acerca de

las peculiaridades de la carrera y de la salida laboral, entre otras. A esto puede agregarse la posibilidad de efectuar una investigación respecto de si los tutores cumplen satisfactoriamente su rol y de si las excesivas mutaciones que se observan en el desarrollo de las carreras han tenido que ver con el tema en cuestión.

En cuanto a la duración media de las carreras todavía no es posible obtener conclusiones definitivas. De todas formas, en algunas carreras se observa un excesivo alargamiento en el cursado de las mismas y en la graduación, además del clásico problema de demoras en la elaboración de las tesis en los posgrados.

5 4. Servicios al estudiante

Estos servicios incluyen becas, apoyo financiero, bolsa de trabajo, seguro de salud, correo electrónico, etc.

En las entrevistas realizadas, se ha podido apreciar que los servicios son bien valorados por los propios interesados. El argumento de que *nadie deja los estudios por causa del pago del arancel* resulta verosímil teniendo en cuenta los fondos destinados a becas y a préstamos. Las primeras, de matrícula, no se otorgan por rendimiento académico sino por problemas económicos. En caso de renovación, se exige un mínimo de rendimiento para el año siguiente. Las ayudas económicas para el pago de aranceles, complementadas con la bolsa de trabajo, son planteadas para períodos cortos o un tiempo de devolución de hasta diez años. Ambas modalidades resultan oportunas para asegurar la continuidad de los estudios, aunque de esto no se deriva que esté asegurada la completa eliminación de la deserción.

Se cuenta con un buen servicio de la red informática interna para cuestiones administrativas y de estudio. Por ejemplo, cada alumno puede acceder a través de ella a la ficha de sus docentes, con sus datos y horarios de atención. Se ensayará pronto la inscripción a asignaturas por este medio. Al ingresar se abre sin cargo una cuenta de e-mail al estudiante.

También es destacable el papel que cumple el departamento de Deportes. Los estudiantes valoraron la oferta y la calidad de equipos y servicios.

Por último, también se cuenta con un seguro de salud para todos los alumnos.

5.5. Inserción laboral

Respecto de la inserción de los graduados en el mercado laboral, como se dijo, es todavía prematuro realizar estudios que permitan llegar a conclusiones ciertas sobre el tema porque no ha transcurrido un tiempo suficiente para ello. El hecho de que el porcentaje de estudiantes que trabajan es alto, no es un indicador que deba ser tenido en cuenta porque de lo que se trata es de analizar la posibilidad de encontrar trabajo atendiendo a la formación del graduado de la Universidad, es decir de constatar si su perfil es el adecuado y de verificar si existe la demanda del tipo de profesional egresado.

5.6. Pasantías

No se cuenta con una reglamentación para toda la Universidad. En algunos casos, las pasantías funcionan como bolsas de trabajo, sobre todo cuando se habla de “pasantías laborales”. Las empresas las aceptan porque obtienen personal para el trabajo, aunque se aclaró que muchos estudiantes permanecen luego en esas tareas.

Las “pasantías académicas”, en cambio, resultan difíciles de concretar. Las mismas se encuentran integradas a los planes de estudio y cuentan con un seguimiento por parte de los docentes de la UP. En entrevistas realizadas, la Universidad atribuyó el poco desarrollo de ellas a la falta de apoyo de las empresas.

5.7. Perfil del estudiante

En las entrevistas se ha insistido en las diferencias por facultad y tipo de carrera en cuanto al perfil de los estudiantes. Una primera caracterización que aparece discrimina entre quienes trabajan y se costean sus estudios y quienes provienen de familias con recursos. En algunas carreras, por ejemplo en Artes, también se nota la presencia de personas mayores que han decidido retomar o continuar sus estudios.

Tomando dos facultades como ejemplos, pueden esbozarse algunas tendencias generales respecto de esta cuestión. La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales tiene una amplia matrícula de personas que vienen del mundo laboral, eligen una carrera corta y después permanecen para cursar la licenciatura. Muchos estudiantes provienen de familias dueñas de empresas. Es significativa la proporción de estudiantes que trabajan en empresas, sean familiares, *pymes* o grandes empresas.

Los estudiantes de la Facultad de Derecho son en su mayoría jóvenes; el 75% de ellos tiene menos de veintiséis años. Su composición por sexo es equilibrada. Una gran mayoría hizo su secundario en escuelas privadas y reside en el ámbito de la Capital Federal. Sin embargo, se observa la presencia de un 30% del alumnado proveniente del interior del país.

En general, los docentes sostienen que los alumnos provienen de familias de clase media alta; en muchos casos, sus padres son propietarios de empresas medianas o pequeñas en las que los jóvenes se proponen insertarse al terminar sus estudios. La mitad de los alumnos tiene una actividad remunerada; el porcentaje se eleva entre los alumnos de los cursos superiores.

5.8. Permanencia física en la Universidad

Si bien la Universidad se ha fijado como objetivo una elevada permanencia de los alumnos en la institución y una estrecha relación entre ellos, se trata de una meta que todavía no se ha concretado. Esto se debe a que aún no se cuenta con los espacios físicos adecuados (aunque están previstos en los edificios en construcción y proyectados) y quizás también al relativamente elevado número de alumnos que trabaja y a la falta de motivaciones para que éstos, más allá de sus horas de clases, permanezcan en la Universidad realizando otras actividades (tareas de extensión, trabajos grupales de recreación, carreras de iniciación a la investigación y a la docencia, etc.).

5.9. Perfil del graduado

Los rasgos generales del perfil del graduado que busca formar la UP figuran en la “visión” en los siguientes términos: “Una Universidad que forma hombres y mujeres cultos, tanto profesionales eficientes como docentes e investigadores, ya sean especialistas como integradores, con capacidad de liderazgo, cooperación y creatividad, autodidactas, con entendimiento del contexto global y tecnológico, comprometidos con la ética y el mejoramiento personal continuo.”

A su vez, cada carrera plantea las aspiraciones de logro de sus graduados haciendo énfasis “en sólidos conocimientos en el área de la disciplina elegida, con capacidad de pensamiento crítico y de interdisciplina, con cultura, creatividad y aptitudes para la comunicación y la innovación, con formación para el liderazgo y para el trabajo en equipo.”

Estos marcos de aspiraciones no pudieron ser confrontados con graduados. En las entrevistas con estudiantes se pudo apreciar la profundización

de algunas de las líneas, como por ejemplo la capacidad de comunicación y las prácticas interdisciplinarias.

Sería valiosa una revisión por parte de la Universidad de los logros efectivamente alcanzados en relación con todo lo planteado en cuanto al conjunto de habilidades y a la definición de perfiles por facultad. Esto podría realizarse mediante una investigación orientada a estudiantes del último año de las carreras. Los resultados podrían alimentar todo el sistema, desde el ingreso hasta las distintas modalidades adoptadas para apoyar a un sujeto en proceso de aprendizaje.

5.10. Seguimiento del graduado

No existe en la UP una instancia de seguimiento de los graduados. Sin embargo, se estima que sería muy importante su implementación en función de las propuestas innovadoras en relación con el perfil de sus egresados que está haciendo la Universidad.

El seguimiento que se requeriría no solamente debería incluir consultas periódicas, sino también precisas investigaciones sobre la efectiva inserción profesional de las personas formadas para atender nuevas líneas de demanda del mercado, tal como lo expresa la institución.

6. ENSEÑANZA APRENDIZAJE

Este aspecto es destacado en un título aparte porque la UP hace especial hincapié en el proceso de enseñanza aprendizaje, sobre todo, al centrar su acción en el sujeto que aprende. Así se plasma en la “visión” construida en la autoevaluación: “Se trata de avanzar hacia la autonomía en el pensamiento y en la acción, de formar para el pensamiento crítico y para la resolución de problemas, de relacionarse con los demás sobre la base de la ética y del respeto mutuo.”

La Universidad se ha propuesto seis grupos de metas formativas en el proceso de enseñanza-aprendizaje expresadas en términos de habilidades básicas en las siguientes cuestiones: logro académico, pensamiento analítico, valores académicos y estéticos, preparación laboral y profesional, desarrollo personal, conocimientos y habilidades específicas de las disciplinas y sus correspondientes asignaturas. Cada grupo de habilidades, a su vez, se subdivide en distintas posibilidades tendientes a la definición de un perfil ideal de estudiante y de graduado.

¿Cuáles son las acciones que la UP ha implementado para cumplir con este objetivo? La Universidad ha apostado a la personalización de la enseñanza,

a clases de consultas individuales o de pequeños grupos y a una baja relación alumnos/profesores en las aulas, que generalmente tienen reducido tamaño (treinta alumnos-promedio). Tanto docentes como estudiantes entrevistados, destacaron el valor de los grupos pequeños como una condición favorable para obtener buenos resultados en términos de enseñanza y aprendizaje.

No obstante, si bien el grupo pequeño constituye una condición necesaria, debe ser complementada con otros elementos también fundamentales para el mismo propósito. Entre éstos, pueden destacarse, principalmente, la capacitación de los docentes y los recursos didácticos.

Asimismo, las metas formativas dependen en gran medida de las prácticas de aprendizaje que realicen los estudiantes. Una de las mayores responsabilidades de una institución educativa y de un educador es aquello que le *hace hacer* a un estudiante para que aprenda. La UP tiene claro que existen distintas modalidades de aprendizaje y que las mismas requieren de diferentes prácticas. Cuando la Universidad puso en marcha la revisión de todos los programas para evitar superposiciones, actualizar la bibliografía y planificar el desarrollo de una determinada asignatura, incluyó en la misma la planificación de actividades que han caracterizado como “prácticas de aprendizaje”. El valor de la innovación se ha podido apreciar con claridad en la Facultad de Diseño y Comunicación, cuyos programas incluyen un amplio registro de estas prácticas.

6.1. Sistema tutorial

En el momento de la realización de la autoevaluación, el sistema tutorial aparecía como una propuesta en desarrollo ligada a la prueba de aptitud académica, la ambientación y el seguimiento.

Ha podido advertirse que la tutoría, y esto todavía ocurre en el presente, se encuentra en gran medida confundida con la relación personalizada que se procura en los cursos. Durante la visita, uno de los decanos explicó al respecto que “en todas las facultades, aún en las más grandes, conocemos muy bien a cada alumno”.

Sin embargo, si bien no cabe duda sobre la estrecha relación entre estos elementos, una tutoría va más allá de la enseñanza personalizada. Así lo ha entendido la UP al formalizar desde 1999 la existencia de un tutor para cada una de las comisiones de primer año y una línea de profundización en la enseñanza personalizada merced a un convenio con la Universidad de Nueva York.

Alumnos de distintas facultades manifestaron ante el CPE que la figura del tutor no es del todo clara, aún cuando reconocieron el seguimiento que se les hace gracias al tamaño acotado de los cursos y al acceso que tienen a todos los profesores a través de las horas de consulta.

El sistema tutorial comenzó a desarrollarse en la UP hace cuatro años con la implantación de planes de estudios flexibles, según el modelo de educación liberal, correspondientes a las carreras de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. En el ciclo lectivo corriente, las tutorías están siendo introducidas en la Facultad de Ciencias Económicas.

Las tutorías son parte de proceso de enseñanza-aprendizaje de la Maestría de Educación Superior.

En relación con la capacitación docente (otro tipo de tutoría), las mismas se inician a través de seminarios dictados por profesores de la NY University.

El sistema tutorial es un elemento indispensable en el modelo de formación flexible que se alienta y debe ser fortalecido para alcanzar la flexibilidad buscada.

6.2. Sistema de evaluación de los alumnos

La evaluación es destacada como una de las innovaciones de la UP, tanto en los documentos institucionales como en las declaraciones de personas entrevistadas. Se apela a los esquemas de evaluación diagnóstica, de proceso y de resultados y se plantea que los momentos de evaluación son una parte del aprendizaje.

En general, el sistema no parece traer problemas a los estudiantes. Muchos de éstos valoran el examen final en tanto instancia integradora. La evaluación continua se ve facilitada por el tamaño de las comisiones. Los docentes han destacado que una cifra reducida de estudiantes permite un mayor seguimiento y un control personalizado de la marcha del aprendizaje.

No obstante, en términos generales, el sistema de evaluación es el clásico, en el sentido de que predominan los exámenes parciales y finales. Hay casos, como en la Facultad de Humanidades y Ciencia Sociales, en los cuales se innova con parciales domiciliarios y presenciales grupales, pero no se ha hallado una línea institucional que evidencie una innovación profunda en los mecanismos de evaluación.

El sistema de evaluación se relaciona, en definitiva, con la capacitación pedagógica. Si bien en la oferta de los cursos generales que la UP dirige a su plantel docente aparece el tema de la evaluación, el número de docentes que ha participado ha sido muy bajo. Es necesario realizar una capacitación orgánica del docente que le permita introducir innovaciones en la evaluación, de tal forma que se logre una mejora en la promoción y el seguimiento del aprendizaje.

6.3. Recursos para el aprendizaje

Cabe señalar en este punto el valor de la biblioteca de la Universidad, el cual ha sido puesto de relieve por la autoevaluación y por muchos de los entrevistados, así como la facilidad de acceso a la red informática interna y a la red externa para los estudiantes, lo cual es fomentado por la institución.

También es destacable el equipamiento tecnológico de la UP. Por ejemplo, en cada aula de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales se cuenta con un aparato de video y un televisor.

Hubo alumnos que se quejaron de los recursos, pero en general la mayoría de los entrevistados mostró satisfacción por los mismos a escala de toda la Universidad. Se destaca el papel del Centro de Recursos de la Facultad de Diseño y Comunicación por el apoyo que ofrece a estudiantes y profesores. Sería importante contar con instancias semejantes en otras facultades.

7. INVESTIGACION

En conjunto, se ha advertido que la Universidad declara conceder a la investigación una importancia relevante, y que las acciones al respecto se encuentran en una etapa inicial o, más bien, en diversas etapas iniciales correspondientes a diferentes espacios docentes y profesionales que son el efecto de acuerdos con otras instituciones locales e internacionales.

7.1. Importancia adjudicada

La institución demuestra interés y preocupación por el lugar de la investigación en la actividad universitaria, lo cual se expresa en los textos y manifestaciones orales de sus autoridades acerca del tema (incluyendo una estrategia para su desarrollo), en los proyectos de su expansión, en las actividades de articulación con la problemática docente, en la búsqueda de vinculación con otras instituciones y en publicaciones que recogen la trayectoria como investigadores de algunos docentes y directivos. Debe señalarse también la inclusión de la enseñanza de metodología de la investigación en los cursos de capacitación docente.

Sin embargo, la Universidad, en general, se encuentra aún en una etapa de desarrollo débil en cuanto a investigación.

7.2. Ubicación en la estructura

La Universidad carece de un organismo de coordinación y estímulo a la investigación con atribuciones abarcativas para el conjunto de la institución.³³

Puede postularse que crecerá la necesidad de la creación y puesta en marcha de esta instancia de organización en la medida en que se aplique el criterio general de articulación entre docencia e investigación en la actividad universitaria, ya que la concreción de esa articulación no puede quedar librada a las posibilidades desiguales de las distintas facultades y departamentos. Asimismo, será necesaria esa articulación general si se desarrollan programas inter o transdisciplinarios que impliquen combinación o creación de metodologías.

La falta de una instancia de coordinación y orientación de la investigación, tanto en la Universidad como en las diversas facultades, puede correlacionarse con la falta de definiciones conceptuales que permitieran circunscribir los planes y tareas respecto de dicha función.

Como se verá más adelante, las actividades relevadas correspondientes a facultades y carreras no agotan el sentido adjudicado al concepto de investigación, que en algunos casos queda asociado a distintos tipos de búsqueda de información y en otros a definiciones pragmáticas propias de distintas prácticas profesionales.

Debe señalarse, por otra parte, que el lugar y la organización de la investigación se hallan efectivamente definidos en textos que todavía aparecen como de aplicación futura. Tal es el caso de las facultades de Humanidades y Ciencias Sociales y de Ciencias Económicas y Empresariales y el del “Programa de iniciación a la investigación” de la Universidad, cuyos posibles alcances y limitaciones son comentadas en el punto siguiente, al igual que el documento “Estrategia para el desarrollo de la investigación”.

7.3. La conformación de equipos de investigación

Este aspecto se presenta en el *Manual del claustro docente*, en el documento correspondiente a investigación de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y en el “Programa de Iniciación a la Investigación”.

La puesta en marcha de las propuestas contenidas en estos documentos incrementaría el grado de definición de las mismas y sus posibilidades de desarrollo pese a las limitaciones conceptuales y a la necesidad de creación de espacios específicos.

³³ Página 22 del Informe Anual.

7.4. Sistematización del registro y difusión interna de los trabajos

En esta área de posibilidades pueden constituir puntos de partida: a) las revistas especializadas existentes y b) los centros de investigación proyectados.

Una acción positiva en este sentido sería articular las publicaciones y personalidades convocantes con el registro de actividades representativas de la producción o del desarrollo inicial de trabajos correspondientes a equipos de las distintas facultades, y su inmediata relación con el proceso de enseñanza aprendizaje.

7.5. Las relaciones institucionales para la investigación

En la asociación de la Universidad con centros o instituciones de investigación externos –articulaciones muy valiosas para el desarrollo de la investigación universitaria– priman el proyecto, la elección de objeto o la perspectiva de búsqueda de la institución con la que se produce la asociación por sobre los objetivos propios de la UP. Así ocurre con instituciones locales o con otros espacios como las universidades de Harvard o Yale.

La definición de estrategias de investigación específicas de la Universidad, así como el funcionamiento de instancias de planificación y desarrollo en la U.P., permitiría un mejor aprovechamiento de las articulaciones con otras instituciones y un aporte a la consolidación de trayectorias propias de búsqueda, relacionadas también con objetivos y problemáticas que den cuenta de la producción científica de la Universidad y posibiliten su continuidad temática.

7.6. La definición de la investigación en las unidades académicas

Independientemente de la concepción “institucional” sobre la investigación, resulta evidente que no se ha logrado homogeneizar el discurso sobre este aspecto en las facultades.

Las definiciones de investigación en las distintas unidades académicas muestran el peso de las tradiciones profesionales. Así, en Diseño y Comunicación la investigación puede referirse a la descripción de las características de espacio, equipamiento y funcionamiento de un teatro, o bien en Periodismo y Comunicación, a la “investigación periodística”.

Si bien no puede afirmarse la inconveniencia de la inclusión de estas perspectivas en una tipología de investigaciones, es cuestionable su emplazamiento en el lugar único o casi único elegido entre todo el espectro de orientaciones y métodos de cada área disciplinar. En este sentido es imposible desconocer que el componente de investigación en el ámbito de las instituciones

universitarias se asocia directamente con la producción genuina de conocimiento en cada una de las áreas disciplinarias, criterio que no guarda relación estrecha con lo postulado por la UP en general.

7.7. Propuesta de desarrollo futuro

El decurso previsto para el desarrollo de la investigación en la Universidad no presenta todavía una definición clara de la o las actividades implicadas en la propuesta tal que permita diferenciarlas de otras pertenecientes al campo de la docencia o de la extensión.

En una sinopsis incluida en una exposición general sobre la institución, “Estrategia para el desarrollo de la investigación”, se señalan como acciones a realizar en la primera etapa, la conformación del soporte de biblioteca y la del claustro académico además de la concentración en pocos proyectos sólidos; y como objetivos principales de la segunda etapa, la obtención de financiamiento y la consolidación de un departamento de gestión de proyectos de investigación.

Cabe señalar que la primera etapa mencionada se define por aspectos no centrales de la actividad de investigación. Al respecto, resultan relevantes la formulación de políticas de apoyo a la investigación, la formación para la investigación, la constitución de espacios de discusión y formulación de políticas, la definición de políticas y controles de evaluación, entre otros aspectos básicos. A su vez se advierte que en la segunda etapa se incluye un departamento de gestión de proyectos, que por definición no cubre las áreas de incumbencia de una secretaría o dirección.

Por otra parte, algunos de los pasos omitidos en el esquema se encuentran en el “Programa de iniciación a la investigación”, documento formulado separadamente por la Universidad. En este trabajo, la actividad es ubicada en principio en el campo de las tareas de “investigación y desarrollo”, que resulta muy general para una instancia de definición del área. Debe señalarse sin embargo que el modo de organización planteada para la inclusión de profesores y alumnos en el programa contiene un principio de sistematización y de estímulo que puede dar lugar a un dispositivo apto para la actividad.

Como aspectos problemáticos del documento debe indicarse además lo siguiente:

- La falta de especificaciones acerca de procedimientos y niveles de estímulo, reconocimiento y control: instancias de planificación y coordinación, procedimientos de evaluación, reglas para la selección de jurados y evaluadores.

- La falta de definición, en éste u otros documentos, de objetos o problemas que puedan constituirse en áreas de interés prioritarios para la Universidad o para alguna o algunas de sus Facultades.
- La duración de los proyectos, articulada en principio (aunque se prevén excepciones) con períodos lectivos o con semestres o cuatrimestres, que sólo en algunas áreas o casos especiales permitirían la fijación de tiempos de investigación que atendieran a la propia dinámica de la búsqueda.

7.8. Carácter incipiente de los programas de formación

Los programas de formación para la investigación figuran en los proyectos de la institución pero todavía no han sido, en general, puestos en marcha. Esto ocurre inclusive en los programas de las maestrías, donde la práctica de investigación correspondiente a la tesis depende prioritariamente del carácter que asuma la relación entre el maestrando y el tutor o director de tesis.

7.9. Problemática de la investigación en distintas unidades académicas

Ciencias Económicas y Empresariales

En esta Facultad desarrollan actividades el Centro de Investigaciones en Economía Aplicada, el cual tiene convenios con instituciones nacionales como el CEDES e internacionales como la CEPAL, el BID y el Centro de Estudios en Finanzas.

Hasta el momento, los proyectos en curso son continuación de los iniciados en otros espacios y no tienen efecto sobre la práctica de enseñanza-aprendizaje de la Facultad. No se observa integración entre investigación y docencia en ningún nivel. La investigación conjunta con el CEDES no se ve reflejada en la actividad docente, en la investigación de cátedra o en la formación de investigadores.

El Seminario de Preparación Permanente de Tesis, en el 2º año de la Maestría en Dirección de Empresas, puede constituir un comienzo de articulación con actividades permanentes de investigación de estudiantes y graduados jóvenes.

Humanidades y Ciencias Sociales

Si bien la investigación en esta Facultad tiene la diversidad correspondiente a trayectorias individuales de docentes o funcionarios de

jerarquía, pareciera no proyectarse a la actividad del conjunto de la Facultad. No obstante, existen documentos que podrían aportar una modificación de la situación, como el de organización de la investigación con participación de docentes y alumnos (ya mencionado), y un comienzo de adscripción a cátedras con fines de investigación (en Psicología). En Artes, han sido definidas líneas de investigación en temas de estética contemporánea y de relación entre la creación, la investigación y la crítica.

Según el diálogo mantenido con los estudiantes durante la visita, se puede advertir que todavía no se han adjudicado tiempos de trabajo académico a la investigación, salvo en casos puntuales. Según los testimonios, “no hay mucho tiempo para investigar... En todo caso se puede hablar con el tutor...”.

En el caso particular de Periodismo y Comunicación, la investigación se encuentra en una etapa (inicial) de orientación exclusivamente dirigida a la práctica de la “investigación periodística”, es decir, a la búsqueda y procesamiento de datos al servicio del discurso informativo. El sesgo profesionalista que potencialmente introduce esta acentuación debería complementarse, en el futuro, con la promoción de investigaciones correspondientes a las áreas de las Ciencias Sociales conectadas con el estudio de los fenómenos de comunicación, que exceden el campo de los géneros informativos. Debe señalarse que la carrera en su configuración actual tiene menos de un año de vida.

Arquitectura

En esta Facultad, desarrolla sus actividades el Laboratorio de Investigaciones en Arquitectura Metropolitana y Urbanismo (LAMUR), el cual focaliza cuestiones urbanas en distintas áreas y niveles de estudio. Posee convenios con la UBA y la Universidad de Harvard. Se publica una revista con artículos originales y ha comenzado la edición de libros.

Como en las otras facultades, la participación de los docentes en su conjunto en actividades de investigación exigirá la implementación de un programa específico. En este caso, deberán tenerse en cuenta las características especiales determinadas por el hecho de que la carrera posee una orientación proyectual.

Derecho

Desde el claustro docente, se afirma que en esta Facultad se practica una “forma de investigación primaria” con búsquedas de material por tema (por ejemplo, en biblioteca). Asimismo, se desarrollan proyectos de innovación en la enseñanza del Derecho, de modo que sería muy productivo implementar

un sistema de investigaciones de cátedra destinado a profundizar y capitalizar esa experiencia.

Un ejemplo claro es la cátedra Unesco de Derechos Culturales. Su titular desarrolla una actividad de investigación significativa, plasmada en los libros: “*Derecho Cultural Latinoamericano, Sudamérica y Panamá*”, “*Derecho Cultural Latinoamericano y Caribeño, Caribe de habla inglesa, América Latina y Suriname*” y “*Derecho Cultural Latinoamericano, Centroamérica, México y Caribe*”, publicados en conjunto con la OEA. El trabajo se cumple en forma individual, sin integrar un equipo ni iniciar a jóvenes investigadores en ese tema de escaso desarrollo en el país. Está previsto, sin embargo, que esta labor se proyecte en el futuro al desarrollo de una Maestría en Políticas y Gestión Cultural, en colaboración con el Parlamento Cultural del Mercosur (PARCUM). Es importante destacar que si esta actividad no se integra al resto de las tareas de enseñanza-aprendizaje tenderá a aislarse y no producirá el "efecto derrame" sobre el conjunto de las prácticas académicas.

En sentido contrario se desarrolla la actividad de la clínica jurídica en el marco de la Maestría en Derecho, que plantea una estrecha vinculación entre los procesos de enseñanza-aprendizaje y la transferencia de servicios a la comunidad.

Diseño y Comunicación

En la presente etapa, la investigación en esta Facultad se circunscribe a la búsqueda de información y la experimentación para la producción y la creación. Sería deseable que esta actividad se desarrollase en una instancia superior mediante la incorporación de la maestría. Sin embargo no es pertinente confiar exclusivamente en que los estudios de posgrado determinen por sí solos el crecimiento de la actividad de investigación.

Como rasgo positivo a articular con la próxima etapa, puede señalarse que funcionan con regularidad el registro y la circulación de los resultados de las búsquedas actuales, en publicaciones y encuentros.

8. EXTENSION, TRANSFERENCIA Y SERVICIOS

8.1. Concepto

Para la Universidad el concepto de extensión es más limitado que el definido en la Ley de Educación Superior, art. 28, inc. e) donde se enumeran las funciones básicas de las instituciones universitarias: “Extender su acción y sus

servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad”.

En la U.P. en particular, el concepto está estrechamente vinculado con las actividades preferentemente académicas de tipo extracurricular. De manera que las actividades de extensión se refieren especialmente a aquéllas que vinculan a profesores visitantes, personalidades académicas profesionales, empresarios y políticos que se relacionan con la comunidad universitaria y en particular con los alumnos.

En el documento *Plan de Desarrollo para el Quinquenio 1999-2004* esta función está definida con claridad: “Una de las fortalezas de la Universidad es la variedad y cantidad de actividades de extensión que tienen lugar durante cada ciclo lectivo. Durante cada ciclo lectivo se distribuyen múltiples actividades, registrándose en muchos casos más de una por semana. Estas actividades son desarrolladas por profesores visitantes, personalidades académicas, profesionales destacados, empresarios, políticos, miembros del cuerpo diplomático, que exponen los temas seleccionados e interactúan con los estudiantes”. Más adelante se agrega: (La universidad ofrece) “una variada gama de cursos abiertos a la comunidad, que incorporan modalidades de educación continua y estudios individualizados. Las mismas pueden o no dar crédito para las carreras. En el futuro se ampliará esta oferta”.

El concepto de servicio aparece en el punto 11 de la “visión”, a saber: “Una Universidad que brinda servicios a su comunidad interna y externa, a las instituciones, a individuos y también a organizaciones y empresas que conforman la trama económica, buscando siempre satisfacer sus necesidades.”

No obstante la alusión a la comunidad externa, en los documentos institucionales el uso de la idea de extensión se inclina abiertamente por los servicios propios de la oferta educativa, en especial los que se proponen al estudiante.

El concepto de transferencia es el menos utilizado, en todo caso se lo plantea como aquello que se puede hacer llegar a la comunidad, pero no hay mayor referencia al modo en que este proceso se cumple.

La poca transferencia de conocimientos al medio fue explicada por el hecho de que la Universidad es todavía joven y debe consolidarse académicamente antes de poder impulsar esa línea.

En definitiva, queda en pie el concepto de extensión con la doble significación de oferta a la comunidad universitaria que es aprovechada por la sociedad en general. Se reconoce que la misma es amplia y variada, incluso con la participación de especialistas extranjeros. De todas maneras, la extensión en la UP está ligada fundamentalmente a la institución como centro de reunión

y de irradiación, la mayoría de las veces sobre la base del aporte de personalidades ajenas al Universidad.

8.2. Recursos y apoyo organizativo

Los recursos y el apoyo organizativo a las actividades de extensión están referidos a lo que se proporciona para la realización de cursos y conferencias a cargo de personalidades relevantes. En esto la institución hace fuertes inversiones y permite al público de Buenos Aires entrar en contacto con destacados representantes de la ciencia y la cultura.

No figura en la estructura general una instancia organizativa encargada de la extensión.

8.3. Participación en el proceso de enseñanza aprendizaje

Los esfuerzos volcados fundamentalmente hacia el interior de la institución producen un enriquecimiento de los procesos de aprendizaje por las oportunidades de asistir a conferencias o de participar en cursos y seminarios. Esto vale también para el impulso a la capacitación docente.

8.4. Articulación con la investigación

Como se señaló en el capítulo correspondiente, la investigación no se ha integrado a la extensión, en razón de su escasa producción de resultados y debido a la ausencia de una política destinada a relacionar la producción intelectual con la proyección a la sociedad.

Las “clínicas jurídicas” en Derecho pueden constituir una posibilidad al respecto, debido a que se organizan en torno al estudio de determinados casos, de modo que los productos de esa labor son útiles para quienes se relacionan directamente con la problemática y para hacer extensivas las conclusiones y procedimientos a otras organizaciones sociales. A fin de que ello sea posible, es decir para que las “clínicas jurídicas” funcionen como un espacio de articulación entre investigación y extensión, deberían presuponer el desarrollo de investigaciones sobre las problemáticas abordadas.

8.5. Materiales producidos para la extensión

El esfuerzo en este aspecto se centra en las revistas. Una de las que ha alcanzado mayor prestigio y difusión es *Arquis*, de la Facultad de Arquitectura. También la *Revista Jurídica*, de la Facultad de Derecho, la *Revista de Arte*,

de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, y *De Sur a Norte*, del Centro Regional de Estudios sobre Estados Unidos.

Otras publicaciones no han mantenido una periodicidad: la *Revista de Educación Superior* ha publicado un solo número en 1996; de X, Y, Z, revista de Comunicación, también apareció un solo número en 1997; la *Revista de Estudios de Política Económica y Finanzas*, ha visto interrumpida su continuidad por decisión de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

8.6. Marcos o condiciones contractuales

En el caso de las Clínicas Jurídicas de Derecho la participación de los alumnos está claramente pautada. Se han tomado en cuenta los riesgos para la comunidad derivados de la discontinuidad en estas prácticas y se exige a los alumnos un “contrato verbal” como condición para desarrollar estas actividades.

En la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales se ha formalizado un contrato con el Museo de Nacional de Bellas Artes que posibilita el trabajo en forma sostenida.

9. POSGRADO

9.1. Oferta

En la actualidad, se dictan tres maestrías. La Universidad no se ha manifestado en relación con la apertura de especializaciones en tanto que se hace mención de posibles doctorados.

La Maestría en Dirección de Empresas fue diseñada durante 1997, con la asistencia de la Universidad Católica de Lovaina. La carrera, iniciada en 1998, consta de un programa de Gerenciamiento (*Management*) General, que se constituye en el “núcleo central” para los graduados de carreras empresariales y tres áreas de concentración: Finanzas, Mercadeo (*Marketing*) y Gerenciamiento (*Management*) Estratégico. Está previsto agregar otras: Economía Aplicada para 1999 y Recursos Humanos para el 2000, y así sucesivamente “en función de las demandas de los graduados y los requerimientos del medio empresarial y la sociedad”.

La Maestría en Derecho comenzó a funcionar en la Facultad antes que la carrera de grado. Comprende dieciséis cursos organizados en dos núcleos que se siguen paralelamente y que constan de ocho cursos cada uno. El primero, considerado el “núcleo central”, profundiza el conocimiento de las herramientas teóricas indispensables para la comprensión de otros cursos, con asignaturas

como Teoría del Derecho, Interpretación de la Ley o Control de Constitucionalidad. El segundo corresponde a los estudios electivos, con las siguientes posibles orientaciones; Derecho, Economía y Negocios Internacionales, Derecho Empresarial (dictado en forma conjunta con Ciencias Económicas), Derecho de la Propiedad Intelectual e Industrial, Derecho de Daños, Derecho Penal y Derecho Público, así como la reciente Maestría en Gestión y Políticas Culturales del Mercosur.

La Maestría en Educación Superior nació de la Cátedra UNESCO dependiente del Rectorado. La primera promoción cursó en 1997 y 1998. En mayo de este año se iniciará una nueva cohorte. Los estudios tienen como objetivo formar profesionales de diferentes disciplinas científicas, tecnológicas y humanísticas en la gestión y la docencia universitaria. La mayoría de las asignaturas adopta la modalidad de seminario-taller. Se trabaja sobre la base de las siguientes áreas: Psicología y Sociología de la Educación, Educación Superior y Sociología, Didáctica y Tecnología Educativa, Investigación y Metodología, Planificación y Gestión Académica, Especialización Profesional y tesis o trabajo final de integración.

9.2. Política de posgrado

La Universidad no menciona explícitamente el posgrado ni en su “visión” ni en su “misión”, pero alude al mismo cuando se plantea a sí misma como una institución con capacidad de aportar a la creación de conocimientos y cultura, y por el énfasis dado a la investigación. Estas expresiones se contradicen con lo observado respecto del rubro investigación. Es necesario precisar cuál es el sentido que la U.P. da a sus declaraciones. Sin embargo, cabe agregar que, aunque no se enuncia una política explícita de posgrado, se manifiesta el propósito de avanzar en esa línea tanto por la formación requerida a los docentes como para la consolidación de la actual oferta y la apertura de otras carreras.

Esta ausencia de política puede explicar el hecho de que en algunas facultades se proyectara iniciar estudios de ese tipo, sin que luego se llevaran a la práctica dentro del tiempo previsto. La inserción institucional del posgrado es débil si se toma en cuenta que existen tres carreras. La Maestría de Educación Superior, que depende del Rectorado, abrió la oferta a los profesores de la misma Universidad. Cuenta actualmente con doce maestrandos, todos ellos becados para realizar sus estudios. La Maestría de la Universidad de Palermo en Derecho, que incluye dos núcleos, uno de los cuales -Derecho Empresarial- tiene sede en las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales; constituye un buen ejemplo de integración entre dos unidades académicas. La

Maestría en Dirección de Empresas depende de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

9.3. Duración teórica y real de los estudios

En la Maestría en Dirección de Empresas se observa que existe un grupo elevado de estudiantes sin haber realizado la tesis. Ha sido nombrado un Secretario Académico de Posgrado para hacer un seguimiento de las mismas³⁴.

En el posgrado de la Facultad de Derecho el cursado se extiende a lo largo de dos años y se da un plazo similar para la entrega de la tesis. Sin embargo, se informó que en la práctica la duración real es mucho mayor. Una proporción importante de estudiantes no ha logrado completar las evaluaciones de todas las asignaturas y en el presente sólo hay una tesis en elaboración.

No se obtuvieron datos de la Maestría en Educación Superior en lo que respecta al cursado y a proyectos de tesis. Los cursos terminaron a fines del año 1998.

La bajísima cantidad de personas que están en condiciones de realizar la tesis es un problema serio. Probablemente la escasa dedicación de los docentes e investigadores al posgrado sea la causa principal de ello, pues es insuficiente el tiempo de que disponen para atender a los requerimientos de los maestrandos.

9.4. Relación con la docencia de grado, la investigación y la extensión

En los tres posgrados se observa una relación estrecha con las respectivas carreras de grado. La investigación no está incorporada a los programas, lo cual debilita al posgrado porque las maestrías deben apoyarse precisamente en esta función, sin cuya participación es difícil sostenerlas. La Ley de Educación Superior y la Resolución 1.168 son muy taxativas en este sentido. Precisamente la ausencia de tesis es resultado de esta debilidad.

La Universidad incentiva a sus docentes de grado a realizar carreras de posgrado. Esto es evidente en la Maestría en Dirección de Empresas y en la Maestría en Educación Superior.

En la Maestría en Derecho un solo alumno entre más de un centenar de cursantes ha comenzado su trabajo final de maestría. La escasa producción se debe a la poca práctica investigativa y a la reducida dedicación de los docentes. Los seis docentes con dedicación exclusiva no han adquirido el nivel

³⁴ Nótese que las carreras se crearon en 1997.

y experiencia necesarios para desempeñarse como docentes-investigadores de la Maestría. No se trata sólo de los compromisos profesionales de los estudiantes. Quizás la falta de becas, que comprometieran una parte de su tiempo de trabajo al posgrado, también influya en la ausencia de graduados. Llama la atención que con el nombre de Maestría de la Universidad de Palermo en Derecho la institución cuente en la actualidad con una carrera de maestría nueva, es decir que no ha completado el ciclo total de cursado.

En las entrevistas realizadas, las autoridades manifestaron que se tiende a que las cátedras de posgrado y de grado se coordinen de tal manera que se eviten superposiciones de profesores y que el mayor nivel académico de los profesores de posgrado eleve la calidad del grado.

La articulación de la Maestría en Derecho con la extensión es innovadora. La Clínica Jurídica está destinada especialmente a los alumnos del posgrado. Su contribución a la integración de los aprendizajes, a la formación del razonamiento jurídico y del espíritu crítico es destacable. Al mismo tiempo, refuerza el compromiso de la Universidad con la defensa de los derechos de los civiles y la construcción del estado de Derecho.

10. RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES

La Universidad plantea en el punto 4 de su “visión”: “Una Universidad integrada en su medio, cuya concepción trasciende las fronteras geográficas, que extiende sus relaciones, intercambios y actividades al resto del mundo, que afirma la imperiosa necesidad de interacción de las culturas y que participa de la creciente globalización.”

Según se expresa en el documento *Plan de Desarrollo para el Quinquenio 1999-2004*, respecto de estas actividades, la Universidad ha definido una política altamente selectiva, la cual ha sido sostenida en los últimos años: “Se determinó que Palermo sólo se relacionaría académicamente con pocas universidades, de reconocido prestigio y nivel internacional, desarrollando programas sólidos que involucren recursos económicos y humanos, para lo cual buscará el financiamiento adecuado. Esta política es posible gracias al prestigio de la Universidad de Palermo en el medio académico internacional.”

Sin embargo, no se observa una política global de relaciones, que incluya a la institución en su conjunto. Por el contrario, la misma se circunscribe a sectores específicos de la institución. Con carácter excepcional, existen algunos convenios que abarcan a la totalidad de la institución.

Según la propia institución, las principales universidades y organismos con los cuales se relaciona son:

- Harvard University, en el campo de la Arquitectura;
- Yale University, en el campo del Derecho;
- New York University, en el campo de las Humanidades;
- Université de París III, en Ciencias de la Comunicación;
- Virginia University, en Diseño;
- UNESCO, en el campo de la Educación Superior y los Derechos Culturales;
- OUI, integrando el Colegio de las Américas.

Ha sido aprobado comenzar a explorar –en una etapa preliminar de desarrollo– la concreción de programas con las siguientes instituciones:

- Alberta University de Canadá, en el campo de la Tecnología de la Información;
- Stanford University, en Ciencias Empresariales;
- UNESCO, en Religiones Comparadas;
- Pompeu Fabre, de Barcelona, en el campo del Diseño.

Sin dejar de reconocer el valor de las relaciones nacionales establecidas (UBA, Museo de Bellas Artes, Poder Legislativo, organizaciones no gubernamentales, etc.), en el documento arriba mencionado, es llamativo que no se haga referencia a las relaciones con otras instituciones universitarias nacionales. Para una institución que se declara “integrada en su medio” este sesgo hacia las relaciones internacionales entraña el riesgo de aislar a la UP de la comunidad académica local.

11. BIBLIOTECA

La Biblioteca participa en la red AMICUS, la cual reúne a las bibliotecas de las universidades privadas argentinas y es coordinada por la Subcomisión de Bibliotecas del CRUP (Consejo de Rectores de las Universidades Privadas). Sus objetivos son favorecer los préstamos entre bibliotecas e integrar los datos de cada institución participante en una base común.

Asimismo, se tiene acceso mediante el préstamo interbibliotecario, a todas las bibliotecas pertenecientes a UNIREDA. Esta red comprende cincuenta y dos bases de datos de treinta y cuatro bibliotecas y centros de información en

el área de las ciencias empresariales, ciencias sociales y la planificación. Incluye más de doscientos mil registros bibliográficos de las existencias en dichas bibliotecas.

Se mantienen, además, relaciones de préstamo interbibliotecario con bibliotecas especializadas. Por otra parte, la biblioteca cuenta con videoteca y recibe dos mil ochocientos suscripciones de revistas en formato CD-ROM.

La colección está organizada de acuerdo con sistemas utilizados internacionalmente. Los usuarios pueden obtener información sobre los documentos disponibles por medio de la consulta del catálogo en línea y del acceso directo a las estanterías. La obtención de información se ve también facilitada por la asistencia prestada por referencistas. El servicio de préstamo, automatizado, es sencillo y ágil.

11.1. Personal

En la actualidad, trabajan en la biblioteca trece empleados, doce a tiempo completo. Es destacable la cantidad de horas dedicadas al trabajo tanto como la capacitación del personal. Se ofrece un servicio de búsquedas que muestra un grado adecuado de profesionalización, dentro de la filosofía de un centro dedicado a la información y la documentación en el horizonte de las nuevas tecnologías.

11.2. Recursos y desarrollo

La biblioteca ha mantenido el desarrollo previsto en el plan de 1996. La Universidad invierte en ella \$ 800.000 por año, lo que representa una cifra significativa en relación con el presupuesto total de la institución.

El mayor crecimiento correspondió a la colección de revistas, con un predominio de los CD-Rom, que hizo que los requerimientos de espacio fueran menores y pudiera sostenerse el funcionamiento con las salas disponibles.

A partir del ciclo de estudios 2001 será necesario contar con nuevas instalaciones. A fines del presente año comenzará la construcción de un nuevo edificio en un lote propiedad de la Universidad, ubicado frente al edificio de la actual biblioteca, en Mario Bravo 1234. En él, la biblioteca dispondrá de cuatro pisos completos.

En cuanto a los sistemas de gestión de la biblioteca, se ha recibido en donación un nuevo servidor y, conjuntamente con la Facultad de Ciencia y Tecnología, se está desarrollando un sistema que conlleva un doble efecto: satisfacer las necesidades de la biblioteca y brindar una oportunidad concreta a

los alumnos de dicha facultad enfrentándolos a un caso real y complejo de la práctica profesional.

11.3. Servicios al usuario

Docentes y estudiantes manifestaron que la biblioteca presta un importante apoyo a través del suministro de material bibliográfico y búsqueda de material de consulta. Sin embargo, en algunas líneas disciplinares se aprecia la ausencia de libros y revistas importantes, como en el caso de Arquitectura y Comunicación. Asimismo no existe un comité de biblioteca con representación de todas las unidades académicas.

12. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

12.1. Infraestructura

a) Localización urbana

La progresiva expansión de la Universidad en una serie de instalaciones a lo largo de trescientos metros de la calle Mario Bravo, ha transformado la condición barrial del área. La incorporación al barrio de una población no permanente introdujo demandas comerciales y de servicios de importancia y, simultáneamente, generó alteraciones en el tránsito así como la necesidad de contar con más espacios disponibles para estacionamiento.

Si el primero de los temas puede considerarse positivo, en tanto alienta el desarrollo del área y el impulso a las actividades urbanas, el segundo ha traído problemas ya que en calles de escasas dimensiones se ha incrementado considerablemente el tránsito y han crecido las demandas de estacionamiento. A causa de esto último se han abierto varias playas en el sector.

Dichos problemas han sido implícitamente aceptados por la Facultad de Arquitectura y asumidos como un interesante desafío: se ha dado a los alumnos como trabajo de estudio y proyecto el rediseño de la calle Mario Bravo en función de las nuevas características y con especial atención a las cuestiones urbanas.

Hasta la fecha, el problema del estacionamiento se ha solucionado en la misma calle y en sus adyacencias, con lo que se ha comprimido el espacio de circulación. Si se toman en cuenta los planes de expansión de la Universidad, esta circunstancia se agravará en el futuro próximo.

b) Consecuencias de la distribución edilicia para la Universidad

La desconcentración de actividades por la localización progresiva en distintos asentamientos no parece haber producido inconvenientes funcionales de consideración, teniendo en cuenta las reducidas distancias que median entre ellos.

c) Aspectos edilicios

A partir del primer asentamiento, Mario Bravo 1302, el desarrollo edilicio mantuvo un sostenido impulso, fuera a través de refuncionalizaciones y expansiones de edificios existentes o, como ha sucedido últimamente, por la construcción de tres importantes edificios, dos de ellos linderos y comunicados.

Las refuncionalizaciones y expansiones no siempre se desarrollaron respetando condiciones de habitabilidad y seguridad apropiadas. En tal sentido, cabe señalar que las densidades de uso y ocupación han resultado en algunos casos críticas, ya que se cubrieron patios existentes y se intensificó el uso de las plantas inferiores. Si bien en algunos lugares se previeron sistemas contra incendio, los medios de circulación y salida resultan insuficientes en caso de siniestro.

Las nuevas instalaciones tienden a superar los anteriores déficits; se ha previsto la habilitación de un espacio social a escala de la comunidad, las superficies guardan relación con las demandas, las condiciones de ventilación e iluminación están debidamente consideradas, se presentan adecuados sistemas de circulación y se han previsto equipos contra incendios, si bien no de detección. En este aspecto cabe señalar que, en los nuevos edificios, no se ha mantenido la práctica adoptada en algunos de los anteriores, que contaban con puertas de seguridad de apertura hacia afuera, para facilitar la evacuación. El aspecto estacionamiento no ha merecido la atención que las demandas actual y futura exigen.

A través de un convenio con el Club de Amigos, la Universidad ofrece a los alumnos el uso de instalaciones deportivas. Asimismo, se dispone de cuatro departamentos para alojar a profesores invitados.

12.2. Equipamiento

El mobiliario, al igual que los equipos de imagen y sonido, pueden considerarse satisfactorios y suficientes.

Los locales que exigen equipamiento especial (biblioteca, salones de actos, laboratorios, salas de reunión y trabajo para docentes) han sido

progresivamente tomados en cuenta en la programación de los nuevos edificios, y algunos de ellos ya se encuentran habilitados.

El equipamiento relacionado con telecomunicaciones, informática e informaciones en general, ha merecido especial interés por parte de la Universidad. La red de Internet se extiende a toda la comunidad. En los nuevos edificios han sido previstos sistemas de seguridad para el ingreso, mediante tarjeta magnética.

Se prevé que todos los trámites de los alumnos podrán resolverse desde equipos instalados en los halls o desde los domicilios, vía Internet.

12.3. Densidad de ocupación

Si bien la disponibilidad actual de superficie no es satisfactoria en relación con el número de alumnos, la habilitación del edificio de Mario Bravo 1050 y la construcción del de Mario Bravo 1254 (en total significan ocho mil quinientos metros cuadrados a sumar a los catorce mil ya existentes) ha de permitir contar con una densidad aceptable (aproximadamente seis metros cuadrados por alumno).

12.4. Plan de desarrollo

El actual plan se extiende hasta el 2003 y se vincula con la habilitación de Mario Bravo 1042-50 (dicha habilitación había sido estimada para marzo de 1999, pero recién se concretará a fin de ese año). En cuanto a la construcción de Mario Bravo 1234, se sigue estimando la construcción para el período 2000-2002. Si dichas previsiones no se cumplen en tales plazos, seguramente se presentarán serias dificultades para el funcionamiento de la Universidad.

La Universidad no menciona la continuidad del plan de infraestructura más allá del 2003. Se considera que para una institución de este tipo, que se ha expandido tan rápidamente, resulta conveniente plantear un horizonte de mayor alcance. Aún cuando las estimaciones en cuanto a desarrollo y crecimiento se cumplan, en un corto plazo se enfrentará nuevamente la falta de espacio para el desarrollo de las actividades.

Las condiciones de flexibilidad de las nuevas estructuras se adecuan a modificaciones de destino y/o a compartir áreas según horarios. Pero, en cambio, las condiciones de crecimiento son nulas, teniendo en cuenta las posibilidades de predios que, si bien son amplios, no tienen espacios de reserva.

Como aspecto a favor, se destaca la existencia en áreas vecinas de construcciones sin uso o degradadas y otras que albergan depósitos o talleres.

Se trata de algunos predios casi tan importantes el como Mario Bravo 1254, lo que haría factible la expansión de las construcciones.

Sería necesario realizar las debidas previsiones, a través de la definición de un plan de desarrollo físico vinculado con los aspectos estratégicos y con una mayor precisión acerca de los destinos de las edificaciones.

Por último, la Universidad debería abocarse al estudio de los estacionamientos, puesto que ya constituye un problema urbano de consideración.

13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

13.1. Estructura normativa

La Universidad ha emprendido un cambio normativo, elaborando un nuevo Proyecto de estatuto. En este momento coexisten las dos estructuras, la legalmente reconocida, y la nueva, en trámite de reconocimiento ante el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Esta última es la que está actualmente vigente.

El cambio normativo responde a la necesidad de adecuar las estructuras de gestión a la expansión de la Universidad y de reducir la concentración de funciones en el Rector.

El reconocimiento de la necesidad de estos cambios fue uno de los frutos del proceso de autoevaluación. Asimismo, la importancia de profundizar el desarrollo normativo fue señalada durante la evaluación conducida por el CRUP.

En el estatuto legalmente vigente, pero en desuso, existen los cargos de Rector y de Vicerrector (como autoridad máxima), de la cual dependen los decanos.

Uno de los objetivos del cambio era separar nítidamente las funciones de los dos órganos colegiados encargados de dos principios básicos que guían el accionar de la Universidad: la autonomía académica cuyo resguardo le corresponde al Consejo Superior Universitario y la autarquía administrativa-financiera cuyo ejercicio le pertenece al Consejo de Administración de la Fundación.

El Consejo Superior Universitario es quien diseña el programa académico estratégico de la Universidad, los procesos de creación de nuevas carreras, la definición de los planes de estudios y la designación de profesores y funcionarios.

El Consejo de Administración ejerce el gobierno de la Fundación Universidad de Palermo, dentro de los límites que establece la autonomía académica de la institución. Como titular de la personería jurídica, este órgano influye en última instancia sobre el plan estratégico de la Universidad, por la contratación del claustro de profesores y funcionarios, su desvinculación y las condiciones de empleo.

La nueva estructura se basa en un sistema en el que los miembros de los órganos directivos adoptan una modalidad de designación mutua: el Consejo Superior nombra a los Decanos y al Rector, pero a su vez ese Consejo está compuesto por los decanos y el Rector.

El mecanismo de selección de decanos aparece más pautado en las normas que en la realidad. Mientras que de acuerdo con el nuevo estatuto el Consejo Superior designa a los decanos, en la práctica funcionan mecanismos tales como la búsqueda de candidatos, como en el caso del decano de Derecho, o la designación de una comisión abierta para proponer al decano de Arquitectura. Así, el uso ha impuesto diferentes formas de designación en cada facultad, situación que no se halla considerada en la norma.

Otro impacto significativo de la autoevaluación ha sido impulsar una mayor participación e integración, tratando de consolidar a los cuerpos colegiados que se suman a los del gobierno de la Universidad, y de incorporar otros nuevos.

Dentro de este nuevo organigrama se ha creado el Senado Académico, cuerpo consultivo que colabora en el establecimiento de las políticas y estrategias de largo plazo. Actúa como órgano de evaluación interna, de modo que se convierte en la “conciencia crítica” de la Universidad. En la entrevista con miembros del Senado se pudo constatar el importante papel que ese cuerpo cumple dentro de la institución, tanto por el respeto que internamente se le tiene como por el peso de sus propuestas en la marcha general del establecimiento.

También se ha incorporado a la estructura, de modo permanente, el Comité de Análisis y Mejoramiento de la Calidad, un órgano con veintiocho miembros. Esta modificación del organigrama subraya que la Universidad ha asumido la autoevaluación como un proceso permanente. El Comité funciona como instancia de comunicación y coordinación entre las distintas unidades, de participación y de socialización de la información para un mejor funcionamiento.

Según palabras del propio Rector este Comité constituye “el segundo nivel de mando de la Universidad” y, como fue posible apreciar en la entrevista con la casi totalidad de sus integrantes, resulta una instancia de interacción importante entre los distintos responsables de la conducción del establecimiento y para la búsqueda de soluciones a problemas comunes.

El organigrama vigente conforma también una nueva estructura de colaboración en el nivel superior, a partir de la creación de dos nuevos cargos,

el de Decano de Asuntos Académicos y el de Decano de Asuntos Estudiantiles. Estas transformaciones están siendo instrumentadas en pasos sucesivos. El primero de ellos ya fue designado y se prevé la incorporación del segundo en el inicio del ciclo lectivo 2000.

La Universidad se ha propuesto también poner en marcha otros mecanismos de participación de docentes y de alumnos. En relación con ello, ya está funcionando un órgano consultivo compuesto por estudiantes con los mejores promedios de los distintos departamentos.

Por su parte, la instrumentación del Grupo de Reflexión Académica, conformado por profesores y directores de departamentos y carreras, es uno de los proyectos encargados al nuevo Decano Académico. El objetivo es crear un ámbito de debate, reflexión e integración académica que supere la división que suponen las facultades y departamentos.

Estos dos mecanismos de participación se desarrollan en el nivel de la Universidad como conjunto; la participación en el nivel de las facultades continúa siendo baja. En algunas facultades la existencia de los Consejos Consultivos es virtual.

El cambio normativo impulsado por la autoevaluación no se limitó a las modificaciones en los órganos de gobierno; abarcó asimismo una mayor formalización de las reglas de conducta de los integrantes de la Universidad. Entre ellas están las normas académicas, las arancelarias y el Estatuto docente (este último, en proceso de discusión).

La institución trabajó en la organización académica, estandarizando y normativizando una serie de procesos tales como concursos docentes y pautas para preparar los programas, entre otros. Este proceso de formalización de la organización académica resulta más marcado en las facultades grandes como Ciencias Económicas, y es débil en las chicas como Derecho.

La formalización abarcó igualmente la redacción de un nuevo proyecto de Estatuto docente. No obstante, es pertinente destacar que existen algunos elementos que subordinarían la posición de este claustro. El proyecto presenta una larga lista de obligaciones de los profesores y sólo destina cinco artículos a sus derechos. Igualmente, establece diecinueve causales distintas de remoción de su cargo, incluyendo entre ellas a algunas como haber incurrido en tres ausencias injustificadas en un mismo ciclo lectivo o infringir por tres veces la norma que prohíbe fumar en el aula. Notablemente, no se mencionan mecanismos de promoción ni de evaluación de desempeño que influirían favorablemente en su permanencia.

Los cambios normativos se originaron predominantemente en el Consejo Superior. Por ejemplo, allí se hicieron varios borradores del Estatuto docente hasta que se llegó a una versión unificada. Ahora se lo está discutiendo con un

grupo de profesores y las recomendaciones que surjan se remitirán al Consejo Superior, el cual decidirá si las incorpora.

13.2. Proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en la nueva estructura es menos centralizado que en la anteriormente vigente. Se lo plantea como un equilibrio de poder entre el órgano que maneja los recursos económicos y el que maneja los recursos académicos.

Cabe advertir al respecto que de la documentación disponible se deduce que la Universidad de Palermo no ha creado una fundación o asociación civil y luego obtenido su respectiva personería jurídica. De allí que los comentarios que continúan aluden a la relación entre el Consejo de Administración de la entidad que petitionó la autorización provisoria de la Universidad y la “Universidad de Palermo”. No obstante la “Fundación Universidad de Palermo” posee como fin único y singular la propia institución.

El Consejo de Administración sólo opina sobre el presupuesto anual consolidado, no incide en su distribución entre unidades académicas, interviene en la ejecución del presupuesto y también realiza formalmente los contratos de los docentes, aunque sus designaciones se discuten en el Consejo Superior.

Este Consejo se ocupa de los aspectos macro, de cuestiones tales como determinar las políticas de crecimiento. También interviene en los cambios normativos significativos, como el nuevo proyecto de Estatuto.

Las normas académicas surgen del Consejo Superior, a propuesta de cualquiera de sus miembros. Muchas de éstas, si tienen un impacto económico (como, por ejemplo, la política arancelaria y la de becas) son tratadas por el Consejo Administrativo de la Fundación al igual que las decisiones vinculadas con la compra de terrenos, construcciones y equipamientos. Asimismo, éste último establece las grandes líneas de acción y aprueba el balance.

Según se informó durante las entrevistas, en algunas ocasiones no resulta fácil lograr un acuerdo en el Consejo Superior Universitario; así pueden pasar varios meses hasta que se resuelva una determinada cuestión.

Todas las decisiones se elevan al Consejo Superior y luego, las que corresponden, son tratadas por el Consejo Administrativo de la Fundación. No obstante, manifestaciones vertidas al Comité de Pares Evaluadores señalan que existen decisiones que los niveles medios no conocen. Asimismo algunos entrevistados declararon que la Fundación funciona dentro de márgenes de decisión y de producción de información que resultan desconocidos para los docentes e integrantes de órganos de gobierno universitarios.

Muy pocas decisiones son comunicadas en forma escrita, lo cual es un rasgo llamativo de informalidad. En las entrevistas realizadas por el CPE se informó que las decisiones que se adoptan en las resoluciones del Consejo Superior, son transmitidas en forma verbal a los demás niveles académicos.

13.3. Los recursos administrativos

La expansión de la matrícula ha exigido ampliar la administración.

Este hecho, unido a los cambios producidos como resultado del proceso autoevaluativo, ha dado origen a un desdoblamiento de las funciones académicas y administrativas que poseía el Secretario General de la Universidad. Las funciones de administración quedaron a cargo del Coordinador de Gestión Administrativa y las académicas a cargo del Decano de Asuntos Académicos. La meta ha sido optimizar los servicios administrativos a los alumnos.

La mayoría de los servicios administrativos están centralizados. La apertura de los legajos de los alumnos, la carga de datos e incluso de calificaciones, se realizan en forma centralizada. El sistema de carga de datos es de multiacceso, excepto en el caso de los que requieren normas de seguridad, como por ejemplo, las calificaciones, que se cargan centralizadamente y se ofrecen para su consulta en sistema “sólo lectura”. Se pusieron en práctica nuevas instancias de comunicación: los alumnos tienen acceso a bases de datos muy detalladas sobre horarios de clase, de exámenes y de consulta con los docentes.

También el control del pago de cuotas, el sistema de becas y la asistencia financiera están centralizados. Estas funciones están a cargo del área financiera, lo mismo que la elaboración y análisis del presupuesto y la contabilidad.

El Comité de Mejoramiento de la Calidad trabaja para uniformar ciertos trámites comunes que lleva a cabo cada facultad, como por ejemplo tutorías y equivalencias.

El control de asistencia es descentralizado. Los alumnos deben cubrir el 75% de asistencia a las clases. Los docentes informan semanalmente sobre la asistencia, lo que les permite un detallado seguimiento de cada alumno. Asimismo se pondrá en marcha un sistema de molinetes que requiere de una tarjeta para el ingreso a los edificios, lo cual, además de mejorar el control de asistencia, permitirá lograr una mayor seguridad.

Debe destacarse que la gestión administrativa resulta acorde con la política de la institución que apunta a satisfacer las demandas del alumno. Es flexible, abierta y está dispuesta a comunicarse con el estudiante. Se enfatiza la disposición a solucionar sus problemas administrativos. Hay una clara noción de que lo administrativo es instrumental, que no debe trabar al proceso de estudio.

La preocupación por optimizar estos servicios es general, y fue manifestada por diversos grupos académicos de la institución.

13.3. Gestión de recursos humanos

Los legajos docentes se manejan de forma centralizada en el área de recursos humanos. Las evaluaciones se utilizan para tomar decisiones sobre la permanencia del personal. No obstante las mismas no son informadas a los interesados directos.

Los sistemas de evaluación docente tienen formas diferenciadas en algunas facultades. En Diseño y Comunicación se ha incorporado la autoevaluación a través de una planilla basada en la desagregación de la planilla general de la Universidad. En Arquitectura se hace un seguimiento cualitativo a partir de visitas a los talleres.

Se reconoció en las entrevistas con los secretarios administrativos de las facultades que hasta el presente no se ha llevado una política explícita de desarrollo de recursos humanos, aunque se ha comenzado a dar pasos en esa dirección. En este sentido, se ha incorporado recientemente un sistema de capacitación para el personal no docente dedicado a la atención del público. A fin de avanzar en esta área, la institución prevé crear una dirección especializada en el tema para el año 2000.

13.4. Sistemas de Información

Aunque el grado de informatización de la administración es alto, actualmente se proyecta renovar los programas de apoyo informático. Se pretende contar con buenos programas de control de gestión académica, de carácter integral, que orienten a los alumnos en la elección de asignaturas dentro de planes flexibles. La meta es lograr una preinscripción con un período de anticipación que permita a los alumnos planificar las materias que querrían cursar y una segunda alternativa de materias que cursarían. Eso llevaría a optimizar la oferta de asignaturas, atendiendo las necesidades de los alumnos y reduciendo costos. Se señala que *“en principio, también permitiría mejorar la calidad de los docentes”*. No obstante las ventajas operativas que implica tal sistema, cabe reflexionar acerca de cuál sería su impacto sobre la planificación de las actividades académicas y de investigación.

La inversión para incrementar la informatización y automatización de la gestión es significativa y continua, y permite contar con flujos de información adecuados para la toma de decisiones.



TERCERA PARTE
RECOMENDACIONES





Desde su autorización, la Universidad ha experimentado un crecimiento muy rápido a través de la expansión de su oferta académica y del incremento del número de estudiantes y docentes. Este crecimiento le está planteando hoy algunas dificultades que deberá solucionar, entre ellas la baja estabilidad de la oferta académica o la adecuación de las estructuras de gestión a su nueva situación. Del mismo modo, son cuestiones prioritarias las referidas a la docencia y a la conformación de un cuerpo estable de docentes, así como el desarrollo de la investigación y el mejoramiento de los planes de estudio.

Con un ritmo de cambio constante resulta difícil afianzar un modelo institucional. Las innovaciones no alcanzan a consolidarse y se continúa con otras, a lo que se suma la rotación del personal. Será necesario tratar de consolidar los logros y basar en ellos los cambios futuros.

Para asegurar el modelo flexible que la institución ha elegido, se requerirá poner a punto el sistema de tutorías y ampliar la dedicación de los docentes, ya que, como la misma Universidad lo reconoce, este sistema requiere mucha interacción entre estudiantes y docentes.

Existe el propósito de continuar la expansión de la matrícula pero manteniendo el tamaño de los cursos, a fin de preservar la relación personal entre educadores y alumnos. En estos términos, el aumento del número de inscriptos planteará dificultades para atender la demanda de docentes de calidad. Por este motivo, por la necesidad de definir un régimen de promoción, será necesario estructurar una carrera docente a fin de asegurar un desarrollo más armónico del cuerpo docente para el cumplimiento de todas las funciones universitarias, y ajustarse a lo pautado en la Ley de Educación Superior.³⁵

El crecimiento planteará también otros desafíos: la necesidad de abandonar cierta informalidad presente hoy en las estructuras de gestión, así como la de formalizar las formas de participación de los docentes, actualmente muy débiles en el establecimiento, a fin de satisfacer lo establecido en el artículo 33 de la Ley de Educación Superior.

Por otra parte, el afianzamiento del papel de la Universidad a mediano plazo requerirá no sólo mejorar la calidad de su claustro, sino también profundizar su compromiso con la investigación. En este sentido, será importante aumentar la dedicación de los docentes, invertir en la formación de recursos humanos y comenzar a plantearse los problemas de financiamiento de la investigación de una manera menos rígida. También será necesario articular los esfuerzos de

³⁵ Al respecto, el Artículo 29 de la Ley dice, entre otras cosas, que: "Las instituciones universitarias tendrán autonomía académica e institucional, que comprende básicamente las siguientes atribuciones: ... h) Establecer el régimen de acceso, permanencia y promoción del personal docente y no docente; i) Designar y remover al personal;..".

investigación que hoy empiezan a emerger en diversos puntos de la institución y promover el desarrollo de la investigación grupal en aquellas áreas en las que sea pertinente.

Las iniciativas relacionadas con la descentralización y el mejoramiento de la gestión constituyen un paso importante tendiente a superar una relación de excesiva informalidad que todavía prevalece en distintos puntos del sistema. No se trata de perder la comunicación interpersonal, sino de continuar con la tarea de dar mayor sustento formal a una organización de creciente complejidad.

Se exponen a continuación las recomendaciones que han sido producto del análisis de cada uno de los aspectos de la UP volcados en el Capítulo 2.

Estructura académica

- La Universidad realiza una importante tarea de consolidación de su estructura académica, sobre todo para mantener la identidad institucional en las diferentes facultades y carreras. Para promover esto, se recomienda una mayor profundización en el modelo departamental, a fin de proyectarlo más allá de sus actuales funciones, centradas fundamentalmente en la docencia. Esto ayudará al logro de la interacción-integración entre la docencia, la investigación y la extensión en el marco de la flexibilidad a la que se aspira.
- El modelo planteado en la “visión” y “misión” requiere impulsar en forma sostenida la interdisciplinariedad, lo cual por el momento ha permanecido restringido al área de la docencia.

Planes y programas

Al respecto se hacen las siguientes sugerencias:

- Extender el proceso de revisión y articulación de los programas a todas las unidades académicas, profundizándolo en aquellas que se encuentren más atrasadas en este aspecto, promoviendo la actualización de los contenidos y la bibliografía.
- Establecer mecanismos para una evaluación permanente de los planes de estudios. Para llevar a cabo esa acción es preciso considerar períodos que arrojen información relevante, por lo menos de una cohorte completa.
- Efectuar un cuidadoso análisis de las nuevas líneas profesionales que se

van abriendo a través de la flexibilización curricular. Es necesario conciliar los cambios con una estructura básica que los sostenga, en función de una sólida formación profesional.

Docencia

Se recomienda:

- Fortalecer la producción para la docencia, en general muy baja, lo cual se encuentra directamente ligado a la cuestión de la dedicación y a la implementación y cumplimiento de la carrera docente.
- Extender el término de las dedicaciones docentes, ya que las de un cuatrimestre de duración no ayudan a la consolidación de una planta docente. Asimismo es aconsejable evitar la excesiva rotación de personal.
- Adoptar sistemas de información abarcativos del conjunto de la planta docente, de modo tal que los planes de la Universidad, los resultados de las evaluaciones y otros datos fundamentales para el trabajo académico lleguen a todo el personal docente.
- Procurar modalidades de capacitación más flexibles, modulares, dentro de una línea de educación permanente que no descarte las técnicas de la modalidad a distancia, con materiales adecuados para la solución de inquietudes en torno al modelo de enseñanza-aprendizaje de la institución.

Estudiantes y graduados

En cuanto a este aspecto se aconseja:

- Continuar las investigaciones sobre los aspectos vinculados con la deserción y ampliar el uso de los resultados de la Prueba de Aptitud Académica, a fin de utilizarlos en el trabajo tutorial en general y en la labor de todos los docentes.
- Crear un adecuado sistema de seguimiento de las pasantías para articularlas de manera conveniente con el aprendizaje.
- Implementar modos de seguimiento de graduados, con el objeto de comprobar la calidad de los conocimientos impartidos, la inserción y el

rendimiento profesional, el grado de aceptación en los espacios laborales y el logro de las habilidades propuestas como base para el perfil del egresado.

Enseñanza-aprendizaje

Se sugiere en este punto:

- Insistir en la apropiación, por parte de todo el personal académico, de un modelo centrado en el sujeto que aprende, con las consecuencias que esto implica en las prácticas educativas y con la madurez pedagógica necesaria como para llevar adelante procesos innovadores.
- Extender el sistema tutorial, puesto en práctica este año con los alumnos recién ingresados, a todas las carreras, a fin de superar la excesiva confianza en los grupos pequeños y en la informalidad.
- Profundizar la formación pedagógica como una tarea constante para lograr en toda la institución las capacidades necesarias para evaluar y para conducir procesos creativos de autoevaluación y coevaluación.
- Extender los encuentros de reflexión de la Facultad de Diseño y Comunicación al resto de la institución, tanto por facultades como entre facultades.

Investigación

En este campo se recomienda:

- Definir el concepto y los objetivos de investigación y desarrollar una política para los distintos espacios académicos, sin caer en un criterio único.
- Coordinar las actividades de investigación, buscar apoyos a las mismas y asegurar el aporte de las unidades académicas.
- Organizar dispositivos de evaluación de los proyectos de investigación, con participación de representantes de las diferentes facultades.
- Incorporar a la cátedra como uno de los espacios de investigación para contribuir a la incentivación de docentes y estudiantes en esta actividad.

- Implementar efectivamente un programa de iniciación a la investigación que involucre a docentes y estudiantes e impulsar las asesorías y consultorías a las empresas, sobre la base de ofertas de investigaciones valiosas para las mismas.
- Puesto que el arancelamiento de la investigación constituye una barrera más al desarrollo de la misma, ofrecerla de manera abierta, al igual que idiomas e informática.

Extensión

Al respecto se sugiere:

- Compatibilizar la definición del concepto y los objetivos de la extensión con los criterios más comúnmente aceptados por la comunidad universitaria, a fin de desarrollar una política de participación en la misma de los distintos sectores académicos.
- Coordinar las actividades de extensión y buscar apoyos a las mismas, manteniendo la iniciativa y los aportes de las diferentes unidades académicas.
- Incorporar la extensión al quehacer de las carreras y de las distintas asignaturas, con miras al enriquecimiento de las prácticas de enseñanza-aprendizaje.

Posgrado

Se recomienda lo siguiente:

- Lograr que los posgrados se ajusten en un todo a la normativa vigente en el orden nacional, en especial en lo referente a la necesidad de relacionarlos con la producción de investigación en apoyo a las otras funciones de la Universidad.
- Plantear una política de posgrado basada en su propio desarrollo, con la participación del conjunto de la comunidad académica.
- Impulsar la investigación en el seno de la institución mediante el desarrollo de modelos, la provisión de tutores, temas y líneas de trabajo tendientes a

promover la realización de tesis. (cuya ausencia está directamente relacionada con la escasez de la investigación)

- Incorporar una mayor proporción de materias metodológicas así como docentes vinculados a esta actividad en el grado con el objetivo de mejorar la investigación.

Relaciones nacionales e internacionales

Se aconseja:

- Formular una política expresa de relaciones nacionales e internacionales, que sirva de orientación a las unidades académicas para el establecimiento de convenios con diferentes organismos.
- Contar con una instancia coordinadora de las relaciones nacionales e internacionales a fin de que las distintas acciones emprendidas logren mayor coherencia y eficacia.
- Buscar en el orden nacional e internacional mayor protagonismo a través de aportes y de la presencia del cuerpo académico de la institución, ampliando la participación de éste en tales actividades.
- Fomentar una mayor presencia de la Universidad en el orden nacional, no sólo por el valioso aporte de personalidades extranjeras, sino también por una política más activa de articulación interinstitucional.

Biblioteca

Se sugiere:

- Coordinar la demanda de las diversas unidades académicas.
- Abrir una línea permanente, a través de cursos y seminarios, de capacitación del usuario, tanto estudiantes como docentes. Esto incrementaría aún más el valioso servicio que se presta y que es reconocido por la comunidad universitaria.

Infraestructura

Se recomienda:

- Relacionar el plan de desarrollo físico con el planeamiento estratégico de la Universidad.
- Proyectar su crecimiento más allá del año 2003.
- Dar prioridad a la solución del problema del estacionamiento para la adecuada inserción del establecimiento en la zona de influencia,

Estructura organizativa

Al respecto se sugiere:

- Continuar con el proceso de superación de la informalidad en la gestión, en especial para asentar la normativa y las decisiones en registros y en materiales escritos.
- Proseguir la línea de descentralización, con la creación de cuerpos colegiados que profundicen la labor de los ya existentes.
- Llevar a la práctica acciones de capacitación y de promoción del personal. Se considera importante en este sentido el impulso actual tendiente a una política de formación de recursos humanos.

Metas institucionales

En este aspecto se aconseja:

- Mantener actualizado el plan estratégico y otorgar mayor participación al conjunto de la institución en la marcha del mismo. En torno de este plan se genera mucha información que debería ser puesta a disposición de toda la comunidad, a fin de ir más allá del esfuerzo por lograr la apropiación de la “visión” y “la misión”.



ANEXO

Comentarios del Rector de la Universidad de Palermo Ing. Ricardo H. Popovsky

Buenos Aires, 26 de abril de 2000

Lic. Ernesto Villanueva
Presidente
Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
S / D

De mi mayor consideración:

De acuerdo a su petición, tengo el agrado de dirigirme a Usted con la finalidad de adjuntarle una versión resumida de las consideraciones presentadas el 28 de diciembre de 1999 al informe de Evaluación Institucional Externa de la Universidad de Palermo efectuado por la CONEAU.

Más allá de las diferencias de opinión respecto de los procesos y análisis consignados, no nos cabe duda de las intenciones de su Comisión en cuanto a convertir la evaluación institucional efectuada en un instrumento útil para el mejoramiento y avance de nuestra institución. Una reflexión serena respecto del texto del documento muestra diferencias entre algunos de los criterios sustentados por el Comité de Visita, válidos por cierto, y la visión y misión institucional, válidos también y que presentan modelos alternativos para abordar la educación superior. Ambas posturas exhiben un ejemplo más de la riqueza y diversidad de ideas que hacen a la Universidad contemporánea y que seguramente colaborarán a conducir la educación argentina hacia un camino de excelencia en el marco del respeto de la libertad y la autonomía.

El ejercicio de la autoevaluación y las sucesivas visitas de evaluación externa recibidas por nuestra Universidad constituyeron hitos en su evolución e impulsaron cambios positivos. En particular, fue un elemento catalizador de dos acciones que antes estaban previstas para una segunda etapa evolutiva. Una de ellas es la implementación de la Carrera

Docente como proceso de crecimiento del claustro en la Universidad y, paralelamente, como programa de capacitación formal y continua para la docencia, y la segunda es un mayor impulso a los Programas de Investigación y Desarrollo.

Cabe señalar que, a consecuencia de lo expresado en el informe de la CONEAU y de los intercambios efectuados, el Consejo Superior Universitario determinó que el impulso a la investigación así como otros aspectos académicos y organizativos sean priorizados dentro del Plan de Desarrollo de la Universidad para los próximos diez años.

En suma, el proceso de evaluación ha contribuido a la consolidación de la Universidad de Palermo como “Una Universidad independiente dedicada al servicio público”.

Deseo reiterarle el agradecimiento de nuestra Universidad por la labor efectuada por el Comité Evaluador, por los miembros de su Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria y por Usted en particular. Le saluda muy atentamente

Ing. Ricardo H. Popovsky
Rector

CONSIDERACIONES GENERALES DE LA UNIVERSIDAD DE PALERMO AL INFORME DE EVALUACION EXTERNA DE LA CONEAU

Abril de 2000

1. RESUMEN

La Universidad de Palermo desea agradecer a los miembros de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, a sus directivos y staff, así como al Comité de Visita el esfuerzo que significó el trabajo efectuado.

En cuanto a lo expresado en el informe, si bien el resultado general expresado es bueno, pues se reconoce el nivel académico alcanzado, la conducta honesta de la Universidad y la claridad y profundidad con la cual efectuó su Autoevaluación, la Universidad considera que dicho texto:

- Cuestiona el modelo y proyecto institucional adoptado por la Universidad de Palermo en ejercicio de su autonomía, un modelo moderno que incorpora la flexibilidad y el cambio permanente que caracterizan no sólo a la sociedad actual sino a universidades de reconocido prestigio en el mundo.
- No refleja en forma totalmente objetiva la realidad de la Universidad de Palermo en el contexto de la educación superior argentina.
- Omite considerar datos y encuestas de opinión muy relevantes, como por ejemplo, el hecho de que el 79% de los estudiantes recomendase a sus profesores o que el 94,5% de los profesores expresara que existe libertad de cátedra en la Universidad para llevar a cabo sus actividades.
- Incluye algunas expresiones subjetivas o juicios de valor que no deberían formar parte de una evaluación institucional.
- Pone más énfasis en la crítica que en la valoración de lo positivo o en la recomendación constructiva.
- No refleja ciertos logros de la Universidad ni su contribución a la innovación del sistema universitario, como por ejemplo, la acreditación que la propia CONEAU le ha otorgado a todos los posgrados presentados para su evaluación por esta Universidad, y los cuales se distinguen por conformar un sistema flexible e integrador de maestrías individualizadas y de alto reconocimiento académico.

- No destaca el esfuerzo de Palermo por reunir un claustro académico altamente significativo, con un crecimiento sostenido, tal como lo demuestran *el gráfico I y la Tabla I* al final del presente documento.
- No refleja totalmente el crecimiento sostenido de la matrícula estudiantil de Palermo, lo cual, en cierto modo, podría considerarse un índice de calidad, máxime cuando un alto porcentaje de los ingresantes son atraídos en función de la recomendación de otros estudiantes y referentes sociales. Ver *Gráfico II* al final del presente documento.
- En términos generales, no valora el significado en cuanto a calidad y prestigio internacional que implican las relaciones académicas internacionales de Palermo, tal como Yale, Harvard, New York, París III, UNESCO y minimiza sus vinculaciones nacionales tanto universitarias como con organismos y empresas públicas y privadas.
- No pone de relieve el esfuerzo realizado por la Universidad en conformar una de las mejores bibliotecas del sistema universitario privado desarrollada en poco menos de diez años, además de otros recursos para el aprendizaje.
- No se valora con relevancia el enorme esfuerzo de la Universidad en establecer un fuerte programa de Becas y Asistencia Económica a estudiantes de bajos recursos así a como sus programas de apoyo a la comunidad y ONG.
- No refleja totalmente el esfuerzo y la inversión de la Universidad en sus facilidades edilicias y de equipamiento, aún cuando la Universidad no ha recibido subsidio alguno para ello, tal como se demuestra en la *Tabla II* al final del presente documento.
- Se contrapone con la evaluación externa efectuada por un Comité de Pares Evaluadores conformado por rectores y vicerrectores universitarios pertenecientes al CRUP: Consejo de Rectores de Universidades Privadas, el cual avalado por su Comisión directiva, ponderó positivamente la calidad de la Universidad de Palermo, así como su pedido de reconocimiento definitivo.

Tal como se expresó, más allá de las diferencias de opinión y de los análisis consignados, reiteramos que no nos cabe duda de las intenciones de su Comisión en cuanto a convertir la evaluación institucional efectuada en un instrumento útil para el mejoramiento y avance de nuestra institución.

Una reflexión serena respecto del texto del documento muestra diferencias evidentes entre algunos de los criterios sustentados por el Comité de Visita, válidos por cierto y la visión y misión institucional, válidos también, y que presentan modelos alternativos para abordar la educación superior.

Ambas posturas exhiben un ejemplo más de la riqueza y diversidad de ideas que hacen a la universidad contemporánea y que seguramente colaborarán a conducir la educación argentina hacia un camino de excelencia en el marco del respeto de la libertad y la autonomía.

El ejercicio de la autoevaluación y las sucesivas visitas de evaluación externa recibida por nuestra Universidad constituyeron hitos en su evolución e impulsaron cambios positivos.

En particular a la visita efectuada por la CONEAU y el fuerte debate que generó en el seno del claustro el análisis del presente informe de evaluación externa fue un elemento catalizador de dos acciones que antes estaban previstas para una segunda etapa evolutiva. Una de ellas es la implementación de la Carrera Docente, como proceso de crecimiento del claustro en la Universidad y paralelamente, como programa de capacitación formal y continua para la docencia; y la segunda es un mayor impulso a los Programas de Investigación y Desarrollo. Esta última en particular, ha definido la instrumentación de una política activa de consolidación del claustro y acciones de investigación así como de programas de cooperación, servicio y desarrollo, todos con miras a la obtención de resultados evidenciables.

Finalmente, las Reflexiones y Recomendaciones efectuadas por la CONEAU y las apreciaciones incluidas en el informe de esta Universidad remitido a Ustedes el 28 de diciembre próximo pasado, han servido para el debate y elaboración del Plan de Desarrollo de la Universidad de Palermo para la próxima década (2001-2010), que se encuentra en su etapa final de aprobación por parte del Consejo Superior Universitario.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. Resultados generales

Los resultados globales del Informe de Evaluación Institucional externa de la Universidad de Palermo -tal como se indicó- son muy favorables, reflejan logros académicos importantes y un desarrollo sostenido y adecuado para una institución que inició sus actividades hace menos de diez años.

Si se tiene en cuenta que el objetivo fundamental de una comisión de evaluación externa es constatar que lo que la universidad dice que hace, lo lleva a cabo,

que lo recomendado en su Autoevaluación lo ha concretado y que el resultado general de sus procesos es el crecimiento académico cualitativo y cuantitativo simultáneo, sería una evidencia fundamental para otorgar la acreditación a la Universidad de Palermo.

2.2. La Evaluación Externa tres años después de la Autoevaluación

Una medida de la excelencia de una institución es la claridad y honestidad con que efectúa su proceso de Autoevaluación, pero la mejor prueba de su solidez organizacional y de la coherencia y eficacia en su dirección es que la universidad cumpla todo aquello que promete que va hacer como resultado de tal proceso de Autoevaluación y demuestre con hechos evidenciables que mejora y se desarrolla en forma permanente.

El proceso de Autoevaluación fue desarrollado durante el año 1996 y la visita del Comité de Pares Evaluadores de la CONEAU fue efectuada en abril de 1999.

El tiempo transcurrido entre ambos eventos creó una oportunidad excelente para constatar si lo comprometido por la Universidad durante el proceso de Autoevaluación y en su Plan de Desarrollo se ha llevado a cabo o no.

Es por ello que, en ocasión de la visita del Comité, la Universidad realizó un serio esfuerzo a efectos de evaluar el estado de avance en la concreción del programa de desarrollo. El resultado fue volcado en un documento y entregado al Comité de Pares Evaluadores.

Resulta sorprendente que dicho documento y la poderosa herramienta que significaba a efectos de la evaluación externa no fue tenido en cuenta con el criterio expuesto, por lo cual, la comunidad universitaria ha visto frustrada su aspiración de que el Comité haya comprobado y expresado que:

Todo lo prometido en el informe de Autoevaluación fue cumplido y que la Universidad de Palermo ha transitado un camino de mejora continua e incremento permanente de su calidad en los años transcurridos desde que dicha Autoevaluación tuvo lugar.

2.3. La contextualidad temporal, evolutiva y local del informe

El informe no ubica en un sentido realista a una institución dentro de la realidad argentina y establece críticas genéricas que abarcarían tanto instituciones con siglos de experiencia o con menos de una década de funcionamiento.

Se observa que las variables de tiempo, económicas, sociales y de aprendizaje a que se refiere el informe, constituyen planteamientos deseables de realidades distintas y que, aún así, tendrían dificultades insoslayables de cumplir con su cometido utópico.

Debe destacarse que la CONEAU en su documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional”, establece el criterio expuesto por la UP para Evaluaciones Externas.

En suma, el informe debería haber sido contextualizado en base a: la visión y misión de la Universidad; la época; el contexto económico y social argentino; el contexto universitario argentino; los recursos y fuentes de financiamiento; la etapa evolutiva de la Universidad.

2.4. El informe no expone fortalezas institucionales y enfatiza la crítica

Una evaluación justa evalúa los puntos fuertes de una Universidad del mismo modo que los débiles. Los logros dignos de mencionar y/o los potenciales deberían ser elogiados.

La Universidad espera y se merece una crítica constructiva y honesta; pero desatender el lado positivo de la evaluación puede disminuir tanto la utilidad como la validez de una observación negativa. Es más la evaluación de los hechos positivos permite mantenerlos reforzarlos y discriminar entre lo que debe permanecer y lo que debe cambiar.

Llama la atención a la comunidad universitaria de Palermo el énfasis que se pone en la crítica y lo poco que se destacan en el informe sus características de calidad, así como sus logros significativos.

Durante la visita del Comité también se puso en manifiesto entre alumnos, profesores, funcionarios y directivos de la Universidad, el énfasis que se hacía en la búsqueda de dificultades o de críticas.

2.5. Falta de comprensión de la complejidad de modelo

El Comité de Pares Evaluadores señala en múltiples ocasiones en su informe que considera “complejo” comprender el modelo de funcionamiento de la Universidad.

Una razón puede ser que la Universidad no haya sabido explicar el mismo, otra podría ser que el Comité no estuviese familiarizado con estructuras curriculares y organizacionales como las implementadas por la Universidad de Palermo, o bien, que sostenga una posición contraria a ellas.

Se desconocen tales razones, pero es evidente que esta dificultad ha generado malos entendidos y es probable que muchas de las inferencias erróneas del informe tengan su origen en esta falta de entendimiento.

2.6. La inclusión de recomendaciones del modelo a seguir

Las recomendaciones del Comité de Pares Evaluadores deberían ser efectuadas en el marco de lo establecido por la propia CONEAU en su documento “*Lineamientos para la Evaluación Institucional*” que dice:

“En cuanto al “para qué” de la evaluación institucional, ella debe servir para interpretar, cambiar y mejorar y no para normatizar, prescribir y mucho menos como una “actividad punitiva”.

Se perciben en el informe concepciones de organización académica que intentan ser presentadas como el modelo a seguir y no como alternativas.

2.7. Requerimiento de una organización centralizada

La universidad sustenta su derecho a la autonomía y a definir su propia Visión, Misión y Proyecto Institucional, así como sus modelos de organización funcional.

En el informe se insiste en recomendar la centralización para dirigir y orientar ciertas funciones universitarias, por ejemplo, toda la investigación, toda la extensión o todas las vinculaciones internacionales, por sólo citar algunos ejemplos.

De hecho, las vertientes contemporáneas de organización se decantan por evitar estos sistemas centralizados, dado el aumento burocrático que esto implica y el

consiguiente riesgo de poner “puertas al campo” que sería la regularización administrativa los procesos de creación e investigación.

Es así, que gran cantidad de modelos universitarios están totalmente descentralizados en el ámbito de la investigación. Sólo existen órganos no burocráticos de financiación y soporte, pero nunca de dirección.

La Universidad de Palermo se mueve hacia un desarrollo de la investigación, la extensión y las vinculaciones internacionales pertinente y con organigrama horizontal descentralizado y no vertical. En definitiva, la pregunta que debería hacerse el Comité no es tanto si debe existir centralización o descentralización sino si la organización cumple con los objetivos y demuestra eficacia y pertinencia.

2.8. El informe debe basarse en hechos y mediciones

Por tratarse de hechos sociales y no naturales se reconoce que la evaluación es compleja e implica valores e ideologías del evaluador pero éstos deben ser claramente consignados. Dichos valores e ideologías no son verdades sino preceptos, aún cuando se formulen en carácter de normas.

Metodológicamente, un informe de evaluación externa debería diferenciar resultados basados en la constatación de hechos, datos o evidencias de conductas y prácticas de otros resultados que se apoyan en apreciaciones subjetivas o juicios de valor de uno o todos los integrantes de una Comisión evaluadora.

Este informe no discrimina entre estas dos grandes variables, lo cual no permite diferencia lo que son hechos demostrables y aquello que responde a la propia Misión de esta institución en particular.

Asimismo, llama la atención que no se valore la opinión de la Comunidad Académica de profesores, estudiantes y directivos a la hora de expresar opiniones en el informe. En efecto, no se ha tenido en cuenta las encuestas tomadas a estudiantes y profesores transcriptas en el informe de Autoevaluación de la Universidad.

Se han omitido también la gran mayoría de las respuestas favorables emitidas personalmente al Comité de Pares Evaluadores en ocasión de su visita a la Universidad.

2.9. Las expresiones ambiguas y subjetivas

La redacción del informe refleja ambigüedad y doble lenguaje al utilizar expresiones verbales y calificativas que, en múltiples oportunidades, convierten evidencias positivas en negativas.

A continuación se expondrán algunos ejemplos que ilustran lo expuesto:

1. Se incluyen apreciaciones inaceptables por dudosa validez. Por ejemplo, al referirse a las relaciones nacionales e internacionales y evidenciar que existen programas de cooperación en ambas áreas, se expresa (ver pag. 56 del informe de la CONEAU):

“que este claro énfasis que se hace de las relaciones internacionales, entraña el riesgo de aislar a la Universidad de Palermo de la comunidad académica local”.

Es evidente que no puede establecerse una relación causa efecto que justifique lo expresado.

2. En otro párrafo se expresa una conclusión falsa obtenida a partir del desconocimiento del modelo teórico adoptado por la Universidad. En efecto, se dice:

“En el marco de dicho modelo liberal se valora la flexibilidad en la formación académica y profesional impartida con vistas a la adaptación a los requerimientos del contexto. Esto se logra fundamentalmente a través de la flexibilización de los planes de estudio de las carreras; en otros términos, multiplicando lo más posible las opciones curriculares a disposición de los estudiantes.”
(ver pag. 15 del informe CONEAU)

“Multiplicar lo más posible las opciones curriculares” es una consecuencia de la flexibilidad curricular y no su objetivo. El fundamento filosófico del modelo adoptado privilegia el ejercicio de la libertad de aprendizaje. Lo expresado en el informe constituye una mención peyorativa de una concepción teórica sólida y que menoscaba la riqueza de un modelo humanista para convertirlo en un emergente del pragmatismo del mercado.

3. Otro ejemplo de subjetividad lo da el párrafo siguiente (ver pag. 25 del informe de CONEAU)

“...la oferta académica, al igual que la estructura misma, presenta una excesiva movilidad, que se estima puede atentar contra la consolidación del proyecto académico. En segundo término, este análisis abre un interrogante sobre los criterios institucionales a partir de los cuales se define la oferta académica, que en algunos casos se presentan como erráticos”.

La conclusión obtenida en este párrafo es insostenible. Inferir sin pruebas que no existe un planeamiento es peyorativo, mucho más cuando muchos cambios surgen de las recomendaciones del proceso de autoevaluación puesto en conocimiento de la CONEAU.

La Universidad de Palermo se ha desarrollado siguiendo un plan preciso que ha sido ajustado año tras año. No podrían ser imaginados logros institucionales como los alcanzados sin una planificación adecuada. Que el Comité no haya considerado o no comprenda cuál ha sido el plan y modelos adoptados por la Universidad no justifica considerar erráticos los pasos dados en la conformación de la estructura académica actual.

4. Prima también en el modelo de evaluación adoptado por el Comité un concepto mecanicista heredero de la revolución industrial donde se busca predecir en base a la experiencia los resultados de los procesos. Esto no es válido, pues la parametrización de un proceso en base a un modelo distinto del adoptado para su concepción genera conclusiones falsas.

Por ejemplo, el Comité de Pares Evaluadores expresa su dificultad para definir la relación entre los planes de estudio y el perfil del egresado cuando se trata de modelos individualizados.

Se busca entender el paradigma de los planes de estudio organizados en base al modelo de la educación liberal, (que no debe confundirse con el sistema político liberal o el modelo neoliberal) mediante el paradigma de los planes de estudio rígidos y planificados asumiendo una relación de causa-efecto entre el plan de estudio y el perfil deseado del egresado.

Cabe consignar que el sistema universitario más grande del mundo occidental, el que más alumnos y egresados tiene, es decir, el estadounidense está organizado

bajo el modelo de la educación liberal. En ellos el claustro no planifica a priori el currículo a seguir por cada alumno en base al perfil del egresado a formar -que se asume imposible de conocer- sino que se construye entre el alumno y su tutor alrededor de un núcleo común y pautas que guían la selección de cursos especializados. Una prueba de que ésta es una opción posible y adecuada es que la salida laboral de los egresados es excelente.

2.10. Sobre las definiciones adoptadas

Interpretación de la definición de Extensión

La Universidad no coincide con la definición de la función de Extensión incluida en el informe, cuando indica (ver pag. 20 del informe de CONEAU) que: “ *el concepto de extensión más comúnmente aceptado*” es el definido en la LES, art. 28 inc. e) :

“Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad”.

No es cierto que éste sea un concepto comúnmente aceptado. La redacción de la Ley no previó que dicho artículo representase una definición.

Es discutible que “prestar asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad” es un deber de todas las Universidades o una actividad de extensión y no que debe ser considerada como una función adicional de “Transferencia o Servicio”.

La concepción de Extensión universitaria a la que apela la Comisión evaluadora es uno de los modelos, no el único. Existen otros, como el adoptado por la Universidad de Palermo, que se refiere a extender el currículo más allá de lo especificado en el plan de estudios y también en brindar aportes culturales, sociales, económicos y académicos a la propia comunidad universitaria, así como desarrollar actividades abiertas y que colaboren con la sociedad en que está inmersa y pertenece.

Requerimiento de integrar la docencia, investigación y extensión en todos los procesos

El Comité deja entrever en su informe que deben integrarse las funciones de docencia, investigación y extensión en todas las unidades y procesos de la Universidad.

La Ley 24.521 de Educación Superior no impone tal modelo. Tratados filosóficos sobre esta naturaleza indican que estas actividades deben reflejarse en toda institución universitaria, pero no necesariamente en cada uno de los programas y proyectos de la Universidad.

No existe institución universitaria en el mundo donde cada programa incluya los tres elementos. De lo que se trata es que la Universidad responda en su conjunto y no necesariamente en todas sus partes con estos tres principios.

La Ley y la Autonomía

La Ley de Educación Superior reconoce que la forma en que cada Universidad desarrolle sus funciones, las áreas académicas y carreras, sus forma de gobierno, etc., serán determinadas libremente por cada Universidad en el marco del ejercicio de la Autonomía que le otorga la Constitución Nacional.

Las Universidades en el mundo muestran una enorme variedad de modelos y estructuras sin que esto sea necesariamente un índice de mayor o menor calidad. Es por ello que el respeto por la diversidad y la autonomía universitaria se ha convertido en una piedra basal de todos los sistemas universitarios.

La Universidad de Palermo coincide en su concepción de la Universidad con lo expresado por la Ley y así lo ha expresado en su Visión y Misión, pero sustenta y defiende su derecho y el de toda universidad a definir y desarrollar su propio proyecto institucional.

Sobre la participación docente y la Autonomía

El artículo 33 y el 29 de la ley definen claramente la autonomía de la Universidad para establecer su relación con los docentes, “asegurando la libertad académica, la igualdad de oportunidades y posibilidades, la jerarquización docente, la corresponsabilidad de todos los miembros de la comunidad universitaria, así como la convivencia pluralista de corrientes, *teorías y líneas de investigación*”.

En el Informe se invoca la LES a efectos de justificar una supuesta exigencia de una mayor participación docente. La Universidad está de acuerdo con este requerimiento y considera que es un error del Comité indicar lo contrario en un párrafo para luego reconocer en otro que se han establecido formas más participativas.

2.11. Muestra de algunos errores consignados en el Informe

La revisión del Informe de CONEAU muestra un grupo grande de inexactitudes y errores que en razón de brevedad sólo se consignarán algunos.

Ejemplo 1:

Se dice en la página 31 del Informe CONEAU: “a) Carreras de grado y posgrado En el caso de la Facultad de Arquitectura, ésta tenía proyectada una maestría en su plan de desarrollo de 1996, que no se ha concretado”

Lo que en realidad se dice en la página 302 del Informe de Autoevaluación, cuando se transcribe el plan de desarrollo es que dicha Maestría será implementada en el Período 1998-2002. Su puesta en marcha esta prevista para Marzo del año 2001.

Ejemplo 2:

Se dice en la página 54 del Informe CONEAU: “4. DOCENTES. 4.7. Sistema de evaluación de desempeño... La dificultad del sistema de evaluación vigente radica en que los docentes desconocen cómo se los evalúa, tanto en lo que se refiere a los criterios utilizados como a los resultados obtenidos. Esto priva al docente de una valiosa información para fortalecer su desempeño y mejorar la calidad de la enseñanza...”

Los docentes son informados de los resultados de la evaluación de las encuestas referidas, lo que no conocen es el nombre de los alumnos que responden a las encuestas puesto que las mismas son anónimas.

Ejemplo 3:

Se dice en la página 72 del Informe CONEAU: 9 POSGRADO 9.1. Oferta... La Maestría en Dirección de Empresas fue diseñada durante 1997, con la asistencia de la Universidad Católica de Lovaina...”

Esto es incorrecto. No se contó con asistencia de la Universidad Católica de Lovaina sino del claustro de profesores de la citada Universidad, coordinados por el Dr. Jacques Lambin.

Ejemplo 4:

Se dice en la página 74 del Informe CONEAU: 9. POSGRADO 9.4. Relación con la docencia de grado, la investigación y la extensión. (En la Maestría en Derecho) ... Los seis docentes con dedicación exclusiva no han adquirido el nivel y experiencia necesarios para desempeñarse como docentes-investigadores de la Maestría”.

Los docentes referidos en esta nota son representantes del más alto nivel en investigación en Derecho del país.

Cabe señalar, que la Maestría de la Universidad de Palermo en Derecho ha sido acreditada con la categoría “A” por la CONEAU, que expresa:

“En conjunto, el cuerpo docente posee experiencia en formación de posgrado, su nivel académico y jerarquía profesional es de excelencia y su dedicación es adecuada a las necesidades de la carrera, teniendo en cuenta las características y tradiciones disciplinarias” ... De acuerdo a las áreas disciplinarias, es relevante el análisis de las trayectorias de investigación y/o profesionales en función de los parámetros reconocidos por el CONICET...”

Es contradictorio, entonces, y resulta ofensivo para el claustro decir que los *seis docentes con dedicación exclusiva no han adquirido el nivel y experiencia necesarios para desempeñarse como docentes-investigadores de la Maestría*. Se transcribe a continuación la nómina de los docentes con alta dedicación (full-time y part-time) aludidos:

- Prof. Roberto Saba, Master en Derecho. 1995, Yale University. Ph.D Yale Candidate, investigación de Doctorado en Curso: “Democracia liberal, deliberación pública y educación obligatoria”.
- Prof. Martín Bömher, Master en Derecho. 1990, Yale University, Ph.D. Yale Candidate. Investigación de Doctorado en curso: “La concepción del derecho y la educación jurídica”.

- Prof. Martín Farrel, Doctor en Derecho y Ciencias Sociales, 1974 UBA, Juez de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y Comercial.
- Prof. Lucas Grosman, Master en Derecho 1999. Yale University.
- Prof. Jaime Malamud Goti, Doctor en Derecho, 1976. UBA Visiting Professor, Miami University.
- Prof. Carlos Rosenkrantz, Master en Derecho, 1987, Yale University, Doctor en Derecho, Yale University, 1989. Visiting Professor, School of Law, NYU.
- Prof. Alberto Bueres, Doctor en Derecho, UBA, Presidente de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Civil y Comercial, tratadista de Derecho Civil.
- Prof. Marcelo Alegre, Master en Derecho Yale University, Ph.D. en Derecho New York University.

Ejemplo 5:

Se dice en la página 79 del Informe CONEAU: “12. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO 2.1. c) condiciones de habitabilidad y seguridad apropiadas... Si bien en algunos casos se previeron sistemas contra incendio, los medios de circulación y salida resultan insuficientes en caso de siniestro.... En los nuevos edificios, no se han mantenido y profundizado las medidas de seguridad adoptadas en algunos de los anteriores... no se ha mantenido la práctica adoptada en algunos de los anteriores que contaban con puertas de seguridad de apertura hacia fuera para facilitar la evacuación”.

No es correcto lo dicho por el Comité en este aspecto. Todos los edificios de la Universidad cuentan con las habilitaciones correspondientes y ello puede ser verificado concurriendo a visitar los edificios. Es evidente que no se ha realizado la verificación correspondiente. Los nuevos edificios incluyen todos los sistemas de detección de incendio que exigen las reglamentaciones vigentes así como sus puertas de seguridad abren hacia fuera para facilitar la evacuación.

Ejemplo 6:

Se dice en la página 93 del Informe CONEAU: “Capítulo 3: RECOMENDACIONES, Investigación... Puesto que el arancelamiento de la investigación contribuye una barrera más al desarrollo de la misma, ofrecería de manera abierta, al igual que idiomas e informática...”

Es totalmente falso que la Universidad arancele la investigación.

3. SINTESIS EXTRACTADA DE LA EVALUACION EXTERNA REALIZADA A LA UNIVERSIDAD DE PALERMO POR EL CRUP

Resulta relevante en el análisis del informe de la CONEAU contrastar el mismo con los resultados de otras instancias evaluadoras efectuadas por parte de pares institucionales.

El Ministerio de Cultura y Educación solicitó al Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP) la evaluación externa de la Universidad de Palermo requiriendo su opinión con respecto a si debía o no otorgarse su reconocimiento definitivo. A tales efectos, la universidad remitió simultáneamente al CRUP y a la CONEAU, los mismos documentos incluyendo el informe de Autoevaluación.

El Comité de Visita del Consejo de Rectores de Universidades Privadas efectuó su visita de evaluación externa en octubre de 1998 y se constituyó de la siguiente forma:

- Universidad del Salvador, Sr. Rector Lic. Juan Alejandro Tobias. En cumplimiento de su mandato asistieron el Lic. Javier Alonso Hidalgo, Vicerrector Académico, y el Dr. Pablo Varela, Secretario General.
- Universidad de Mendoza, Sr. Rector Dr. Juan Carlos Menghini y el Dr. Juan Carlos Pereyra, Coordinador General de Planeamiento.
- Universidad Católica de Santa Fe, Sr. Rector Arq. José María Passeggi.

La Universidad hace suya como parte integral de sus consideraciones al Informe CONEAU, la síntesis final de la evaluación externa efectuada por el Comité de Pares Evaluadores del Consejo de Rectores de Universidades Privadas la cual dice:

“Ante la información producida por la Universidad de Palermo y procesada por este Comité y luego de mantener reuniones con su Consejo Superior Universitario, presidido por el Rector y con los Cuerpos Directivos de las respectivas Unidades Académicas, presididos por sus Decanos, escuchar sus exposiciones y verificar “in situ” las instalaciones y la documentación presentada, puede expresarse que la Institución cuenta con dos aspectos que le dan una configuración particular y una identidad diferenciada en el ámbito de la Educación Superior.”

*Estos son: **la interdisciplinaria y la innovación.***

El primero de ellos queda evidenciado en la organización de toda la institución que adquiere aristas matriciales en algunas de sus actividades.

La innovación se plasma, fundamentalmente, en la estructura curricular y de los planes de estudio.

Cabe destacar que la determinación de las características esenciales del proceso de Autoevaluación, su desarrollo y sus resultados conforman una verdadera fortaleza institucional.

La trayectoria de la Universidad de Palermo da testimonio de un trabajo universitario serio y que responde a los objetivos que se ha planteado la Institución.

La Universidad de Palermo se caracteriza por ofrecer un modelo universitario que puede definirse en cinco rasgos fundamentales:

- Carácter interdisciplinario.*
- Innovador, en materia de propuestas académicas curriculares flexibles.*
- Equilibrio presupuestario.*
- Con un claro proyecto definido en un plan de acción.*
- Coherencia entre Misión, Visión, áreas estratégicas y plan de desarrollo.*

Análisis de las principales funciones universitarias:

Visión y Misión: *De acuerdo con los documentos entregados y según lo expuesto por su Rector y demás directivos académicos quedan perfectamente definidas la misión y la visión de la Universidad de Palermo, como así también las de las Facultades que la integran. Pudo comprobarse que las distintas unidades académicas conocen las mismas, que dirigen coherentemente sus acciones para alcanzarlas y que están fuertemente motivadas a lograrlo.*

Normativa: *La Universidad ha desarrollado una normativa clara expresada en documentos que han sido entregados al Comité y son distribuidos ampliamente entre los miembros de su comunidad académica. La organización normativa, académica y funcional se adapta a los fines*

expuestos en el Estatuto Académico que fuera aprobado por el Ministerio de Cultura y Educación.

Debilidades y Fortalezas: Existe coincidencia en los aspectos señalados sujetos a mejoramiento (informe de Autoevaluación 23 a 27), como así también se concuerda con las fortalezas determinadas por la institución (Cfr págs. 27 y 28 del informe).

Instrumentación del Plan de Mejoramiento: Pudo verificarse que la Universidad se ha concretado el plan de mejoramiento propuesto en el informe de Autoevaluación, referido al año 1996 (páginas 23 y 27 del citado informe), reflejándose en un avance significativo de la calidad y en el desarrollo institucional.

Organización Académica: Se pone de relieve el trabajo que se evidencia en la elaboración de los syllabus, los procesos que comportan y su actualización cuatrimestral. La universidad evidencia una sólida organización curricular, una adecuada planificación y un proceso continuo de revisión y actualización del cual participa activamente el claustro.

Cultura General: Se destaca el Ciclo de Cultura General que organiza la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales y que forma parte de todas las carreras que desarrolla la Universidad. Dicho ciclo introduce como innovación una estructura flexible en base al sistema de créditos, mediante el cual, el alumno selecciona los cursos a tomar, dentro de una amplia variedad que se renueva en cada ciclo lectivo.

Formación Integral del Estudiante: El Ciclo de Cultura General y las actividades de extensión amplían el alcance del currículum y va más allá de satisfacer un objetivo de formación profesional, incidiendo en la formación integral del futuro egresado. Se destaca la fuerte preocupación por la formación ética, la cual se introduce como parte inseparable en la dinámica de los estudios, la incorporación de un componente humanístico, abarcando opciones en el campo del arte, letras, filosofía, historia y la labor de la Cátedra de Religiones Comparadas.

Biblioteca: Por sus características, sus condiciones y el uso que se le dispensa, responde adecuadamente a las exigencias de la vida académica de la comunidad de profesores y alumnos. Se destaca la innovación que introduce en nuestro medio el modelo abierto que adopta, la alta

automatización que facilita las búsquedas, el crecimiento sostenido de la colección y el apoyo que brinda a la investigación gracias a la profusa cantidad de revistas académicas a las que se encuentra suscripta.

Materiales informativos de la Universidad: *Los folletos, el periódico institucional y las comunicaciones en general guardan un estilo apropiado en cuanto a su presentación y transmisión de información.*

Publicaciones Académicas: *Se pone de relieve la calidad de las publicaciones periódicas de Arquitectura (Arquis), de Derecho (Revista Jurídica), de Ciencias Económicas y Empresariales (Serie de Documentos de Economía y Revista de Economía y Finanzas) y de Humanidades y Ciencias Sociales (De sur a Norte, Estudios de los Estados Unidos y BA Bellas Artes).*

Estructura organizativa general: *evidencia un normal desenvolvimiento de las funciones.*

Inserción internacional: *Queda claro el afán de la universidad por insertarse internacionalmente a través de vinculaciones con importantes universidades e instituciones del mundo. La enumeración de las instituciones con que se relaciona Palermo evidencia el reconocimiento internacional a su labor.*

Ingresantes: *Se instrumentan políticas de admisión, ambientación y nivelación claras y apropiadas para la misión, los objetivos y los programas de la Universidad. La Prueba de Aptitud Académica es un elemento de consideración y motivo de estudio por parte de la Universidad respecto de los resultados que arroja y futura evolución de los estudiantes.*

La Universidad de Palermo posee la capacidad jurídica, financiera e institucional para el sostenimiento de una institución privada de Educación Superior Universitaria según queda demostrado en la documentación aportada por la referida Universidad y por las resoluciones que avalan el funcionamiento de sus facultades y carreras.

Flexibilidad en los planes de estudio: *se plasma en las posibles alternativas que ofrecen.*

Estructura organizativa: por facultades, guarda una línea de cohesión con las misiones de la Universidad.

Tutorías: son contempladas estas tareas tendientes a orientar a los estudiantes. Cumplen un rol significativo en los planes de estudio individualizados.

Investigación: son claros los objetivos institucionales que en materia de investigación se persiguen, por cuanto la Universidad se encuentra en un proceso evolutivo en el cual se concentran los esfuerzos en proyectos significativos y en sentar las bases para un mayor desarrollo de la función que contempla el fortalecimiento de la biblioteca y la formación de investigadores. Esta política ha dado resultados que se evidencian en las publicaciones de la Universidad.

Relación alumno- docente: se observa una adecuada relación alumno-docente estabilizada en los últimos cuatro años.

Formación docente: Del claustro docente un 29,5% posee título de posgrado y un 10% adicional se encuentra cursando posgrados. Esta distribución en el grado es del 19,2% y 11.7% y en el posgrado de un 86% y 5% respectivamente.

Planta física y equipamiento: resultan adecuados para la labor académica que se realiza.

Instrumentos metodológicos: utilizados en el proceso de autoevaluación (encuestas, cuestionarios, entrevistas, exámenes, etc.) son apropiados a la tarea encarada como así también la graficación y conjuntos de tablas que acompañan el informe de Autoevaluación.

Metodología utilizada en el autoestudio: se adecua a la misión y visión de la Universidad de Palermo.

El reglamento Académico interno se ha implementado en las distintas facultades, adaptándose la factibilidad de sus disposiciones a los planes de estudio y a los grupos de alumnos incorporados a las carreras que se cursan.

Recursos económicos y financieros: en base a los estados contables presentados, son suficientes para garantizar la calidad y la continuidad de los programas y servicios de la Universidad.

Cambio e innovación: el desarrollo de la Universidad, la innovación que introduce su diseño curricular, la política de autoevaluación permanente y la clara misión institucional muestra sensibilidad hacia el cambio y capacidad de mejora permanente.

Conclusiones finales del Informe del CRUP

Como resultado de la visita de evaluación externa ha podido comprobarse lo siguiente:

1. *Que la Universidad sabe y reconoce con cohesión lo que quiere hacer. Es decir, tiene definidas con claridad su Visión y Misión;*
2. *La Universidad de Palermo demuestra tener la capacidad, los recursos y la decidida voluntad en sus directivos y docentes para hacer bien, lo que se ha propuesto hacer desde sus orígenes, como proyecto institucional;*
3. *Se ha podido verificar que la Universidad está realizando, con resultados que pueden ser evidenciados públicamente, procesos educativos coherentes con su Visión y Misión;*
4. *La Universidad tiene establecidas pautas y estándares de calidad e indicadores de resultados, adecuados de otras instituciones universitarias nacionales y extranjeras de reconocida trayectoria y prestigio, que está aplicando en sus funciones y actividades académicas, administrativas, estudiantiles de gobierno y de servicio;*
5. *La institución, reconociendo la naturaleza de su finalidad, ha desarrollado un completo y complejo mecanismo de Autoestudio que le puede permitir asegurar una continua y permanente conducta de superación y perfeccionamiento para su integridad institucional de futuro, en materia educativa, social y ética.*

Consecuentemente, por todo lo expuesto expresamos nuestra opinión positiva a la solicitud de reconocimiento “definitivo” que está gestionando la Universidad de Palermo, ante los organismos competentes conforme la Ley de Educación Superior y sus Decretos Reglamentarios vigentes.

Es todo en cuando este Consejo de Rectores de Universidades Privadas le toca informar y dictaminar dando cumplimiento al pedido del Ministerio de Cultura y Educación, recomendando la aprobación definitiva para su funcionamiento regular como Universidad Privada en los términos de Ley de Educación Superior 24521.

Como se puede apreciar la Universidad a juicio de otro Comité de Pares ha demostrado un desarrollo sostenido de calidad, rigor académico y compromiso con la comunidad a la que sirve.



TABLAS Y GRAFICOS REFERIDOS DENTRO DEL TEXTO

Gráfico I : Evolución del Claustro Docente

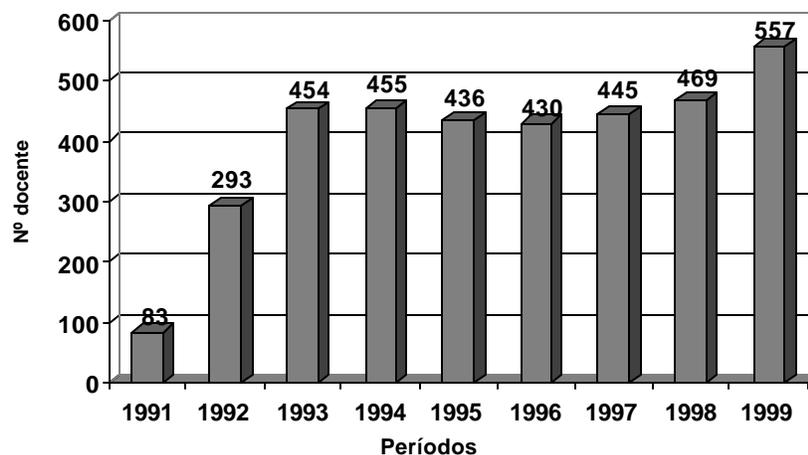


Tabla I: Datos referentes al claustro docente

	1997	1998	1997	1998	1997	1998
<i>Titular</i>	12,70%	27,10%	8,20%	17,90%	44,60%	74,60%
<i>Asociado</i>	13,10%	16,20%	12,90%	16,90%	16,90%	16,40%
<i>Adjunto</i>	70,00%	53,50%	74,30%	61,40%	38,50%	9,00%
<i>Auxiliar</i>	4,20	3,20%	4,60%	3,805	0,00%	0,00%

Distribución Docente por dedicación.

	<i>Total de la Universidad</i>		<i>Nivel de Grado</i>		<i>Nivel de Posgrado</i>	
	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
<i>Menos de 10 horas</i>	69,80%	38,40%	70,30%	33,80%	69,20%	54,90%
<i>Entre 10 y 19 horas</i>	19,10%	32,10%	17,70%	34,40%	23,10%	23,80%
<i>20 horas y mas</i>	11,00%	29,40%	34,40%	31,80%	7,70%	21,30%

Distribución docente por título universitario

	<i>Total de la Universidad</i>		<i>Nivel de Grado</i>		<i>Nivel de Posgrado</i>	
	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>
<i>Sin Título</i>	6,60%	1,40%	3,60%	1,70%	1,50%	0,00%
<i>Terciario/Profesional</i>	8,90%	7,20%	9,70%	8,40%	0,00%	0,00%
<i>Grado</i>	71,80%	63,40%	7,30%	71,70%	60,00%	26,50%
<i>Posgrado</i>	15,70%	28,00%	13,70%	18,80%	38,50%	73,80%

Gráfico II: Evolución de la Matrícula Estudiantil

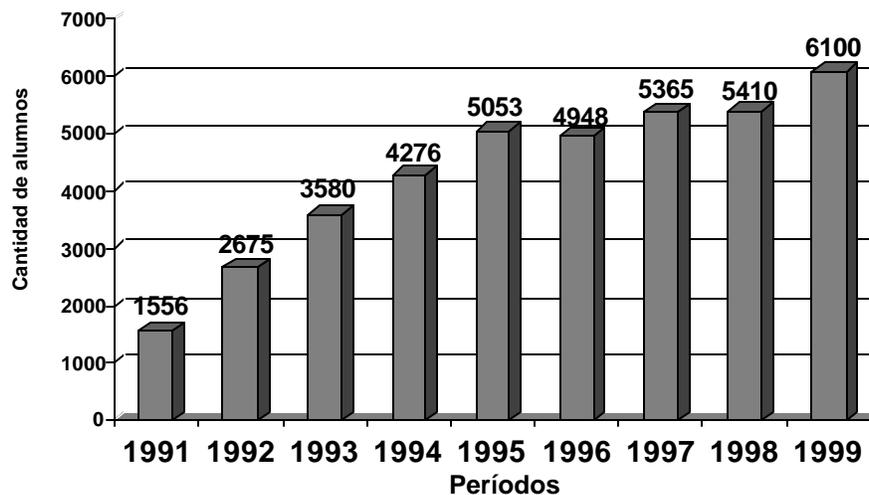


Tabla II: Evolución de la Capacidad Edilicia

Descripción	1996	1999	2002
Edificios	7 Edificios	6 Edificios	7 Edificios
Aulas	88 aulas	108 aulas	138 aulas
Capacidad simultánea de las aulas	2.604 alumnos	3.605 alumnos	4.869 alumnos
Capacidad total teniendo en cuenta dos turnos, una distribución estandar de días de clase y un factor de ocupación del 82%	5388 alumnos	7.390 alumnos	9.981 alumnos
Laboratorios	8	11	19
Capacidad simultanea de los Laboratorios	168 alumnos	214 alumnos	391 alumnos
Auditorios	3	4	7
Capacidad simultanea de los Auditorios	336 asistentes	320 asistentes	762 asistentes



EVALUACIONES EXTERNAS: 24

Llevadas a cabo por el entonces Ministerio de Cultura y Educación: 3

1. Universidad Nacional de Cuyo
2. Universidad Nacional de la Patagonia Austral
3. Universidad Nacional del Sur

Llevadas a cabo por la CONEAU: 21

Culminadas: 11

1. Universidad Nacional de San Juan (Publicada)
2. Universidad Nacional de Luján (Publicada)
3. Universidad Nacional de Santiago del Estero (Publicada)
4. Universidad Nacional del Litoral (Publicada)
5. Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco (Publicada)
6. Universidad Nacional de Tucumán (Publicada)
7. Universidad Adventista del Plata (Publicada)
8. Universidad de Palermo (Publicada)
9. Universidad Nacional del Nordeste
10. Universidad Nacional de San Luis
11. Universidad Maimónides

En proceso: 5

1. Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs. As.
2. Universidad Nacional de Salta
3. Universidad de Mendoza
4. Universidad de San Andrés
5. Universidad del Museo Social Argentino

Iniciadas: 5

1. Universidad Blas Pascal
2. Universidad Austral
3. Universidad Favaloro
4. Instituto Universitario de Ciencias de la Salud
5. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército

Cantidad de Acuerdos Firmados: 15

1. Instituto Universitario Aeronáutico
2. Universidad Abierta Interamericana
3. Universidad de Belgrano
4. Universidad de Flores
5. Universidad del CEMA
6. Universidad del Centro Educativo Latinoamericano

7. Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino
8. Universidad Empresarial Siglo 21
9. Universidad FASTA
10. Universidad Nacional de Formosa
11. Universidad Nacional de Jujuy
12. Universidad Nacional de La Pampa
13. Universidad Nacional de Villa María
14. Universidad Nacional del Sur (2º acuerdo)
15. Universidad Tecnológica Nacional

OTRAS PUBLICACIONES

Serie Documentos Básicos

1. Lineamientos para la Evaluación Institucional.
2. Informe sobre Proyectos Institucionales.

Serie Estudios

1. Educación Transnacional: La experiencia extranjera y lecciones para el diseño de una política de regulación en la Argentina- Ana M.G. de Fanelli.

Serie Talleres y Seminarios

1. Institutos Universitarios- Mario Albornoz, Angel Márquez, Waldo Villalpando y Adolfo Stubrin.





CONEAU