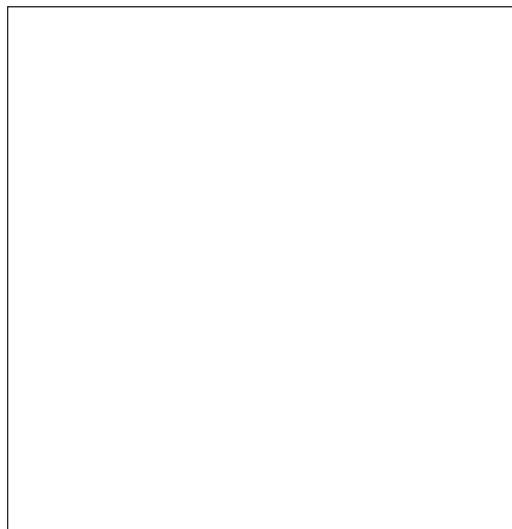




---

CONEAU



Informe Final  
Evaluación Externa  
Universidad  
Blas Pascal

2001

18

**CONEAU**

*Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

# CONEAU

*Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Víctor René Nicoletti  
*Presidente*

Adolfo D. Torres  
*Vicepresidente*

Juan Carlos Del Bello  
Ricardo Gutierrez  
Jorge F. Mikkelsen Löth  
Héctor Sauret  
Adolfo Stubrin  
Francisco M. Talento Cutrin  
Marcelo J. Vernengo  
Ernesto F. Villanueva

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

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

Ilustración de la tapa:

**INFORME FINAL**

**EVALUACION EXTERNA**

**UNIVERSIDAD BLAS PASCAL**

**2000**

2 - EVALUACIONES EXTERNAS 18

# Índice general

<b>CONTEXTO Y ANTECEDENTES</b>	
Contexto .....	7
Antecedentes .....	8
<b>MISIÓN, OBJETIVOS Y PRIORIDADES DE LA UBP</b>	
Misión.....	10
Objetivos.....	11
Prioridades institucionales .....	11
<b>EVALUACIÓN INSTITUCIONAL</b>	
La autoevaluación .....	13
La evaluación externa .....	14
Perspectiva de trabajo del CPE .....	14
<b>GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA UBP</b>	
Introducción .....	15
Estatuto de la Fundación y el problema de la personería .....	16
Estatuto Académico y Gobierno de la Universidad .....	17
Gobernabilidad, funcionamiento real y prioridades Institucionales .	19
Estructura orgánico funcional .....	23
Principales normas, procesos y procedimientos de trabajo vinculados con las funciones básicas y con las funciones de apoyo y sistema comunicacional .....	26
Gestión de recursos y políticas subyacentes .....	28
<b>LA INVESTIGACIÓN</b> .....	31
<b>LA DOCENCIA</b> .....	33
Consideraciones generales .....	33
Génesis de las carreras y dinámica de los cambios. ....	34
Estructura académica .....	35
Oferta y diseño curricular .....	36
Los programas de las asignaturas .....	38
Las practicas de la enseñanza .....	39
La evaluación .....	40
Estructura de cátedras .....	41
El cuerpo docente .....	41
El alumnado .....	45
<b>LAS CARRERAS DE POSGRADO</b>	
Aspectos generales .....	51
La educación de posgrado como insumo interno .....	51

<b>El posgrado orientado por el mercado .....</b>	<b>52</b>
<b>La estructuración institucional del posgrado .....</b>	<b>54</b>
<b>LA EXTENSIÓN</b>	
<b>La política de extensión en la UBP .....</b>	<b>55</b>
<b>Estructura .....</b>	<b>57</b>
<b>Actividades y proyectos .....</b>	<b>57</b>
<b>La oficina de graduados .....</b>	<b>66</b>
<b>Programa de intercambio .....</b>	<b>67</b>
<b>Costos y beneficios .....</b>	<b>68</b>
<b>LA EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
<b>Consideraciones generales .....</b>	<b>68</b>
<b>El modelo institucional .....</b>	<b>70</b>
<b>La tecnología .....</b>	<b>71</b>
<b>Los equipos de producción de materiales .....</b>	<b>72</b>
<b>La organización tutorial .....</b>	<b>73</b>
<b>La evaluación .....</b>	<b>74</b>
<b>La administración .....</b>	<b>74</b>
<b>Alumnos .....</b>	<b>75</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	
<b>Aspectos edilicios .....</b>	<b>76</b>
<b>Estación terrena satelital .....</b>	<b>78</b>
<b>Infraestructura tecnológica .....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOTECA .....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXO - Comentarios del Rector de la Universidad Blas Pascal - Dr. Rafael Diego Ceconello.....</b>	<b>96</b>

## **Comité de Pares Evaluadores (CPE)**

Nómina de los académicos integrantes del CPE que intervinieron en la presente evaluación de la Universidad Blas Pascal.

### **BARCOS, Santiago José**

Licenciado en Administración. Profesor en Posgrado de Ciencias Económicas. Especialista en investigación económica latinoamericana. Secretario de extensión universitaria, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Profesor Titular Ordinario en Administración I, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, Titular de Dirección General, Universidad Nacional del Sur y Adjunto Ordinario en Administración de la Educación, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata. Funcionario del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Consultor en Organización y Capacitación en Administración Educativa y Tributaria.

### **JACOVKIS, Pablo Miguel**

Licenciado y Doctor en Ciencias Matemáticas, Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, Universidad de Buenos Aires (UBA). Profesor Titular regular del Departamento de Matemática de Facultad de Ingeniería de la UBA. Ex Presidente del CONICET. Decano de la Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Recibió el Premio a la Producción Científica de la Universidad de Buenos Aires. Es autor de diversos trabajos sobre su especialidad, publicados a nivel nacional e internacional.

### **LEMEZ CALVENTE, Rodolfo (Relator)**

Licenciado en Sociología. Master en Sociología y en Educación. Coordinador Académico del Área Educación de la Universidad Católica del Uruguay “Dámaso Antonio Larrañaga”. Ex Director Nacional de Educación. Consultor internacional en temas educativos. Miembro de la Comisión Fulbright, Capítulo Uruguay. Profesor Titular de Teoría Sociológica en la Licenciatura de Sociología del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República, Uruguay. Profesor Titular de las asignaturas: Teoría Sociológica Sistemática, Educación y Trabajo, Políticas de Integración Educativa y Sociología de la Educación, en el Programa de Maestría en Educación y Sociedad y en el Programa de Maestría en Evaluación y Currículo de la Universidad Católica del Uruguay “Dámaso Antonio Larrañaga”.

### **MENA, Marta**

Licenciada en Ciencias de la Educación, Universidad de Buenos Aires (UBA). Especialista en Educación a Distancia. Directora General del Programa a Distancia de la Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Docente en la Maestría de Tecnología de la Educación, Universidad de Salamanca, España. Vicepresidenta del Consejo Mundial de Educación a Distancia (ICDE) para América Latina y el Caribe. Directora del Posgrado en Docencia Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

Posee gran experiencia profesional internacional en educación a distancia. Ha realizado diversas publicaciones sobre su especialidad a nivel nacional e internacional.

### **Miembros de la CONEAU responsables de la evaluación**

**Dr. Víctor René Nicoletti**

**Dr. Fernando Storni**

### **Asistente del Equipo Técnico de la CONEAU**

**Ariadna Guaglianone**

## CONTEXTO Y ANTECEDENTES

### Contexto

La Universidad Blas Pascal (UBP), ubicada en la ciudad de Córdoba, realiza la mayor parte de sus actividades en su campus de la calle Donato Álvarez, en el barrio de Argüello. Dicho barrio está ubicado en una zona residencial de la ciudad, y se caracteriza por el reciente y rápido proceso de crecimiento poblacional, debido fundamentalmente al desplazamiento de familias de capacidad económica media y media alta.

La cercanía geográfica, así como el entorno general de la zona, aparece como uno de los factores que inciden en la opción por esa casa de estudios por parte de estudiantes y egresados.

Debe destacarse además el hecho de que Córdoba es y ha sido históricamente una ciudad caracterizada por su oferta de educación superior y por haberse constituido desde hace mucho tiempo en un polo de atracción para la realización de estudios superiores por parte de los hijos de las familias de las comunidades vecinas y de las más lejanas.

En la ciudad de Córdoba existen tres instituciones universitarias nacionales, la Universidad Nacional de Córdoba y la Sede Regional de la Universidad Tecnológica Nacional, además del Instituto Universitario Aeronáutico de Córdoba. En el espacio privado, por su parte, funciona la Universidad Católica desde hace varias décadas, y recientemente, además de la UBP, se ha instalado la Universidad Siglo XXI.

Esta oferta educativa, que convoca a ciento treinta mil estudiantes universitarios, convierte a Córdoba en la ciudad con mayor porcentaje de estudiantes universitarios (en relación con el total de su población) de la Argentina, con valores superiores al 11.3%, en este aspecto supera a ciudades con fuerte tradición de universitaria, como Buenos Aires y La Plata.

La existencia de un “mercado educativo” legitimado históricamente, consolidado además por un flujo constante de jóvenes provenientes de otros contextos, hace que la UBP, a través de su propuesta, adquiera una posición de importancia en este ámbito. Además de la calidad de sus prestaciones educati-

vas y de la pertinencia y equipamiento de sus instalaciones, su oferta “actualizada” e “innovadora” acentúa dos elementos, a saber: el uso de las herramientas tecnológicas adecuadas a cada especialidad, y la referencia al mercado como un “actualizador” tanto de la oferta como de la demanda de las carreras de nivel superior, así como su carácter de optimizador de la inserción laboral de sus egresados.

### **Antecedentes**

La Universidad Blas Pascal reconoce como antecedente al Instituto Superior Pascal (ISP), establecimiento de nivel terciario incorporado a la enseñanza oficial, que inició sus actividades en 1980 con una propuesta educativa y contenidos curriculares considerados innovadores. Las carreras que conformaron la primera oferta educativa pertenecieron a las áreas de Informática, Matemática y Administración: Analista en Control de Gestión, Analista en Computación Administrativa, Analista en Sistemas de Computación; a las que se sumaron dos carreras creadas desde el mismo instituto como experiencia piloto: Profesorado de Computación y Matemática y Analista Mayor de Sistemas.

El perfil de egresado previsto para esas carreras era el de profesional técnico y/o docente en las áreas mencionadas, con el propósito expreso de cubrir las demandas formativas del sector educativo y también del productivo, que requerían docentes y profesionales con competencias para el desarrollo de productos informáticos.

En 1987 se implementó la carrera de Magister en Informática, mediante un convenio por el cual el ISP funcionó como “Centro Asociado” de la Universidad Católica Santo Tomás de Aquino de San Miguel del Tucumán. Esta carrera se dictó entre los años 1987 y 1990 y el plan estuvo también avalado por la Universidad Politécnica de Madrid.

En 1988 el ISP firmó un convenio con el Centro de Altos Estudios en Ciencias Exactas (Universidad CAECE) de la ciudad de Buenos Aires, por el cual los egresados del Instituto podían continuar sus estudios en esa Universidad, a fin de acceder al título universitario de Licenciado en Sistemas. Los primeros egresados con título de grado universitario provienen de la implementación de dicho convenio.

A principios de 1988, con el objetivo de poder llegar a funcionar como Universidad, se creó la Fundación Universidad Pascal (FUPA).

Cuando comenzó a funcionar la Universidad Blas Pascal, en 1991, y con el fin de concentrar todos los recursos académicos y financieros en el nivel universitario; el Instituto Superior Pascal fue progresivamente traspasando sus bienes a la Fundación y discontinuando su oferta hasta culminar el proceso de cierre en marzo de 1997, con más de dos mil egresados.

De acuerdo con su Estatuto, el objetivo general de la Fundación Universidad Pascal es contribuir al desarrollo de la cultura, la ciencia y la educación, mediante acciones de docencia, investigación y extensión en las áreas de Ciencias Sociales, Administración, Informática y Telecomunicaciones<sup>1</sup>

El Ministerio de Educación y Justicia de la Nación, por Resolución Ministerial N° 2358/90, autorizó la creación y funcionamiento provisorio de la Universidad Blas Pascal (UBP), que comenzó sus actividades en 1991 en la ciudad de Córdoba. La aprobación destacaba, entre otras disposiciones, las siguientes:

Por el artículo 3° establecía que la Universidad estaría inicialmente integrada por los departamentos de “Ciencias de la Administración, Ciencias Humanas, Ciencias Sociales y de la Comunicación, Electrónica, Informática, Matemática y por el Centro de Investigación y Desarrollo”.

Por otra parte, en el artículo 5° aprobaba los planes de estudio de las siguientes carreras: “Ingeniería en Telecomunicaciones, Licenciatura en Informática, Licenciatura en Pedagogía de la Matemática, Licenciatura en Estadística Aplicada, Profesorado de Computación y Matemática, Licenciatura en Psicopedagogía y Licenciatura en Ciencias de la Comunicación”; todas ellas se dictan en la institución. Este número inicial se ha incrementado con nuevas carreras como Licenciatura en Administración, Contador Público, Abogacía, Arquitectura, Licenciatura en Diseño Gráfico, Diseñador de Interiores, Licenciatura en Educación Física y Tecnicatura en Relaciones Públicas, hasta el año 1998.

---

<sup>1</sup> Para el cumplimiento de este objetivo general, la Fundación promueve acciones académicas, de gestión institucional y comunitarias. Un detalle de tales acciones puede verse en el Informe de Autoevaluación 1999.

A partir de ese mismo año la UBP diseñó una propuesta educativa con modalidad a distancia, que comenzó a funcionar desde el ciclo lectivo 2000.

Por otra parte, y en lo que respecta al posgrado, la UBP ha dictado una Maestría en Métodos y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales, carrera aprobada por el MCE según Resolución Ministerial N° 694/94; esta carrera está actualmente interrumpida. Por convenio con la Universidad Católica de Cuyo, se dictó una Especialidad en Enseñanza de la Educación Superior desde julio de 1998 a diciembre de 1999.

También se proyectó una Maestría en Administración de Negocios, con tres orientaciones: Finanzas, Marketing y Recursos Humanos. Al no obtener la acreditación por parte de la CONEAU, se reorientó la propuesta con el convenio firmado con la Universidad Diego Portales, de Chile. Sobre este punto se volverá más adelante, en el capítulo 7, dedicado a las carreras de posgrado de la UBP.

## **MISIÓN, OBJETIVOS Y PRIORIDADES DE LA UBP**

### **Misión**

Según su definición, la Universidad Blas Pascal es una organización de educación superior dedicada a la formación de graduados con un alto nivel de competencia profesional tanto en el campo del conocimiento como en el de su aplicación instrumental (“saber” y “saber hacer”).

Se trata de formar profesionales creativos, con capacidad para destacarse en un mercado crecientemente competitivo, respetando el valor de la solidaridad y éticamente comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida y con el desarrollo productivo sostenible del país.

De este modo, los principios pedagógicos declarados que guían las políticas y actividades institucionales son los siguientes:

- Promover la innovación y la creatividad;
- Procurar crecientes niveles de calidad de la educación;
- Desarrollar capacidades que favorezcan una interacción crítica con otras instituciones y formar actores que participen o ejerzan un rol protagónico en los procesos educativos.

## Objetivos

La Universidad Blas Pascal se propone:

- Lograr gradualmente el compromiso de la comunidad universitaria con la misión de la UBP;
- Trabajar permanentemente para la excelencia y calidad de la educación ofrecida, tendiendo a la formación integral de los estudiantes;
- Generar un ámbito que favorezca la producción, transmisión y transferencia de conocimientos de alta calidad;
- Optimizar permanentemente la gestión institucional;
- Procurar una interacción adecuada con el sistema productivo;
- Instaurar un sistema de autoevaluación integral, promoviendo una cultura evaluativa en la comunidad universitaria;
- Disponer de los recursos tecnológicos y humanos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas;
- Sostener e incrementar los vínculos de interrelación e integración con universidades;
- Generar recursos a través de proyectos con organizaciones públicas y privadas.

## Prioridades institucionales

En el marco de la evaluación institucional se consideró muy importante realizar un análisis exhaustivo de las prioridades institucionales de la UBP con el objeto de cotejarlas con la información proveniente de los documentos y de las diversas actividades desarrolladas durante la visita a la institución, así como con las acciones implementadas luego de la autoevaluación.

Tal como se indica en la autoevaluación, los objetivos estratégicos a concretarse son los siguientes:

- Adecuar la estructura académica, administrativa y de gestión, a fin de avanzar en la concreción de la Universidad como una totalidad;
- Asegurar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje y la igualdad de oportunidades en las instancias de permanencia y egreso y en la vinculación continua con los graduados;

- Lograr una institución pertinente, democrática, funcional, hábil para detectar necesidades y aportar acciones con respuestas concretas y ágiles al contexto social;
- Asegurar la capacidad competitiva y cooperativa de la Universidad a través de su fortalecimiento interno en busca de la calidad y de su articulación con distintos niveles educativos y con organizaciones educativas, sociales y productivas, para el cumplimiento de su misión en respuesta a la realidad social;
- Anticipar las demandas de la sociedad y responder a ellas en forma eficaz y competente;
- Profundizar estrategias de evaluación integradas a la gestión de las diversas funciones de la UBP;
- Optimizar las estrategias tendientes a la preservación, mejoramiento y desarrollo de la infraestructura y el equipamiento.

Para avanzar en el Plan Estratégico la Universidad se propone adoptar en el corto plazo una serie de acciones, algunas de las cuales habían comenzado a desarrollarse en el momento de realizar el Informe:

- Poner en práctica un control de gestión integral de los recursos humanos, económicos, financieros y materiales, en relación con los objetivos del plan, con evaluación interna y externa;
- Impulsar la revisión de los criterios de asignación de recursos en la Universidad, de acuerdo con indicadores consensuados (calidad, equidad y eficiencia) y que responda al Plan Estratégico;
- Diseñar un sistema integrado de comunicación interna, docente y no docente, de acuerdo con la organización de la Universidad;
- Designar una comisión que elabore un proyecto de carrera docente en función del mérito y del esfuerzo personal;
- Diseñar un régimen de selección pública para cubrir los nuevos cargos docentes;
- Impulsar la revisión de las currícula por parte de todas las carreras, en un plazo determinado, a fin de hacer factible la estructura de departamentalización;
- Generar proyectos de investigación aplicados a la enseñanza y a la extensión;
- Realizar un relevamiento de las tareas de cada carrera en lo relativo a la extensión y vinculación con el medio;
- Proyectar y ejecutar una política para toda la Universidad que permita incrementar la participación activa en Internet;

- Realizar acciones tendientes a optimizar el uso y el desarrollo de la infraestructura tecnológica;
- Impulsar la actualización permanente de la tecnología requerida en los diversos ámbitos de formación y de gestión de la UBP.

## EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### La autoevaluación

De acuerdo con lo prescrito por la Ley de Educación Superior N° 24.521, la Universidad inició en 1996 el proceso de autoevaluación con la intención de incorporar los procesos de evaluación a la cultura institucional.

La autoevaluación institucional de la UBP fue impulsada por las autoridades, para lo cual crearon una Comisión Permanente de Autoevaluación Institucional.

Dicha Comisión determinó y coordinó las acciones a desarrollar, así como la organización de documentación, el análisis de los resultados y la preparación de los informes correspondientes. Como resultado de este esfuerzo, la UBP elaboró un Informe de Autoevaluación durante el período 1996-97.

En mayo de 1998 se constituyó un Comité Ejecutivo presidido por el Rector, en el que participaron los Responsables Académicos, Administrativos y Técnicos de la UBP, así como los miembros del área de Autoevaluación Institucional. Se trabajó en el diseño de nuevas acciones de evaluación institucional y se determinaron los mecanismos para realizar devoluciones periódicas de los resultados de la evaluación a los diversos actores de la Universidad. Con esta conformación, se preparó el Informe de Autoevaluación 1998.

El proceso de autoevaluación de 1999, último producido hasta el momento, está detalladamente descrito en el Informe correspondiente, que se encuentra impreso, en un disco compacto y en la hoja Web de la Universidad. Además, en pasillos y carteleras se exhibió una síntesis de la autoevaluación, la que asimismo fue incluida en el boletín de los estudiantes. Sin embargo, hasta el momento, han sido pocos quienes, fuera de las autoridades, se interesaron por el tema. El CPE observó que una porción importante de docentes y de estudiantes ignoran el tema y que desconocen su sentido, su alcance y sus perspec-

tivas. A pesar de que el esfuerzo de difusión por parte de las autoridades parece haber sido exhaustivo, no se consiguió la participación deseada.

### **La evaluación externa**

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley de Educación Superior Nro. 24.521, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) designó como pares evaluadores para la Evaluación Externa de la Universidad Blas Pascal, a los expertos: Lic. Santiago Barcos, Dr. Pablo Miguel Jacovkis, Mg. Rodolfo Lémex y Lic. Marta Mena. En este proceso, participaron además los miembros de la CONEAU Dres. Víctor René Nicoletti y Fernando Storni, S. J., y la integrante del equipo técnico de la CONEAU, Ingrid Sverdlick.

En la elaboración del Informe, se tomaron en cuenta los siguientes elementos:

- a) Informe de Autoevaluación Institucional llevada a cabo por la Universidad Blas Pascal en 1999, y sus antecedentes;
- b) Informes del Equipo Técnico de la CONEAU;
- c) Pautas elaboradas por los evaluadores en reuniones previas al viaje a Córdoba y durante su estadía allí, así como discusiones posteriores para que este Informe representara coherentemente el trabajo en equipo;
- d) Entrevistas a autoridades, análisis de documentación, visita a instalaciones, entrevistas a docentes, egresados y alumnos, así como entrevistas a miembros de la comunidad de Córdoba, efectuadas en el marco de la visita a la Universidad Blas Pascal en la semana del 11 al 15 de septiembre de 2000.

### **Perspectiva de trabajo del CPE**

La Ley de Educación Superior No 24.521 (LES) instauro la evaluación institucional universitaria en la Argentina y responsabiliza a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) para llevar adelante la fase de evaluación externa. El CPE, se basó fundamentalmente en las normas estatuidas en la LES, en el acuerdo firmado entre la Universidad Blas Pascal y la CONEAU, y siguió los criterios elaborados por la CONEAU en el documento “Lineamientos para la evaluación institucional”.

Tal como indican estos lineamientos, la evaluación institucional debe servir para interpretar, cambiar y mejorar las instituciones, y por ello debe realizarse en forma permanente y participativa, y debe ser un proceso abierto y flexible.

El proceso contempla dos fases, la autoevaluación y la evaluación externa, a partir del objetivo de mejorar la calidad de las universidades. La evaluación debe revelar una actitud de confianza y transparencia, y el objeto debe ser la institución en su conjunto, entendiendo que la misma tiene una identidad que no se concibe como la suma de sus partes.

El CPE espera haber cumplido cabalmente con estas expectativas, y que el resultado de este trabajo sea de utilidad para el incremento de la calidad de la educación ofrecida por la Universidad Blas Pascal, así como para el mejoramiento de sus actividades de gestión, investigación y extensión. De igual manera, se espera poder contribuir con el acervo de experiencias que conforman la casuística de la CONEAU.

Por último, cabe destacar que en todo momento el CPE contó con la máxima colaboración de las autoridades, personal y miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Blas Pascal.

## **GOBIERNO Y GESTIÓN EN LA UBP<sup>2</sup>**

### **Introducción**

La gestión institucional involucra un conjunto de factores: recursos, procesos y resultados que deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, la investigación y la extensión. La gestión es el marco global que actúa facilitando o entorpeciendo el desarrollo de los fines de la entidad. En el proceso de evaluación se analiza si la gestión institucional contribuye o es adecuada a los fines básicos, a la misión de la organización, a los objetivos institucionales y a las actividades principales de la Universidad.

---

<sup>2</sup> El análisis de este apartado se realiza a expresa solicitud de la UBP ya que la normativa vigente no obliga a las universidades privadas a evaluar estos aspectos. En este caso, la UBP solicitó a la CONEAU que los mismos se integraran a la evaluación externa, y así se ha consignado en el respectivo Acuerdo entre ambas instituciones.

Como en toda organización, en la Universidad se reconocen tres niveles de acción y responsabilidad y sobre ellos se evaluará la gestión. El primer nivel, estratégico, está referido a todas las cuestiones que la vinculan con el contexto, es responsabilidad del nivel de conducción política y comprende aspectos tales como existencia de políticas y proyectos institucionales, planificación general, situación estructural, sistema decisional, etcétera.

El segundo nivel comprende todos los aspectos tácticos y logísticos mediante los cuales se procura instrumentar las políticas y los planes estratégicos; de modo que abarca la existencia y calidad de planes, la cobertura y especificidad de las normas, los presupuestos, los modelos o esquemas de control de gestión, las acciones de capacitación del personal, los instrumentos para la coordinación y enlace, etcétera.

El tercer nivel, operativo, se centra en las herramientas que contribuyen al desarrollo de la actividad cotidiana.

### **Estatuto de la Fundación y el problema de la personería**

Como ya se señalara, la UBP fue creada, en 1990 e inició sus actividades en 1991. Fue gestada, por iniciativa de la Fundación Universidad Pascal (FUPA), entidad con personería jurídica otorgada por el Superior Gobierno Provincial, según Decreto A1 y DH Nro. 885, reconocida e inscripta como entidad de bien público por el Ministerio de Salud y Acción Social de la Nación conforme Resolución Nro. 748, bajo el número de orden 3250, en la provincia de Catamarca. En 1994, se la autoriza a funcionar en jurisdicción de la Provincia de Córdoba y se aprueban modificaciones a su Estatuto. Los fundadores de la UBP fueron miembros propietarios del Instituto Terciario No Universitario “Instituto Superior Pascal CH 302”, con carreras ligadas a la informática, creado en la ciudad de Córdoba, a principios de la década del ochenta y dependiente del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación (SNEP).

La autorización provisoria para funcionar le fue otorgada a la UBP por Resolución del Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Nro. 2358 del 21 de diciembre de 1990. En esa época estaban vigentes la ley 17.604 y los decretos 8.472/69 y 451/73. En los considerandos de la resolución aludida se destaca que la iniciativa de creación de una nueva universidad acredita el respaldo y patrocinio de la Fundación Universidad Pascal, la cual prueba contar con los recursos para su desarrollo.

Si se analiza el estatuto de la Fundación –cuya fotocopia ocupa la primera parte del Anexo IV. Normativa Institucional del Informe de Autoevaluación de 1999-, se comprueba, además de lo señalado con relación al artículo segundo, que en los restantes referidos a Modos para el cumplimiento de sus objetivos (Art.3ro.), al Patrimonio (Art. 4to.), a la Dirección y Administración (Título III, Arts.5to. a 12do.) y a la Modificación del estatuto y disolución de la fundación (Art. 13ro. y 14to.) no se menciona la Universidad Blas Pascal ni sus fines, misión, rol social, funciones, actividades, recursos, estructura, etcétera.

Actualmente la UBP carece de personería jurídica propia y por ende de recursos propios. Los docentes y autoridades tienen relación de dependencia con la Fundación. En este sentido resulta confusa la situación que aparece en el Anexo IV. Normativa Institucional: allí se incluye una nota del 27 de diciembre de 1999 del Ministerio de Educación, donde se destaca, por una parte, que se ha dado cumplimiento a lo solicitado con relación a la personería jurídica y que “la universidad incorporó la personería jurídica de la fundación”, pero por otro lado, se afirma que “la situación entre ambas se mantiene en los mismos términos que los informes anteriores”.

De acuerdo con lo prescrito en el artículo 62 de la ley 24.521, la UBP debería constituirse en fundación o asociación civil. La UBP tiene fines, objetivos, metas, una misión social que cumplir, proyectos y planes diversos, inicia los trámites para extender títulos o modificar planes de estudio, firma convenios y contratos, se presenta ante la sociedad como una entidad privada de enseñanza superior de grado y posgrado, ha realizado su autoevaluación y procura optimizar la formación integral de sus alumnos mediante la mejora continua de sus procesos básicos de docencia, investigación, extensión y transferencia. Sin embargo, carece de personería jurídica propia.

El Comité de Pares encontró evidencias de que existe la voluntad de cambiar esta situación a fin de que la UBP termine de conformarse como una persona jurídica independiente.

### **Estatuto Académico y Gobierno de la Universidad**

La norma básica de funcionamiento de la Universidad es su Estatuto Académico, que ha sido diseñado y rediseñado. El anteproyecto al cual el CPE tuvo acceso recoge algunas de las recomendaciones formuladas por el Minis-

terio de Cultura y Educación al anterior. Tal anteproyecto se elevó en el presente año.

Dicho estatuto, en su Título I (De la Misión y los Valores), indica los fines, las características institucionales, los objetivos y los principios pedagógicos que guían las políticas y actividades de la UBP como así también los valores que promueve (respeto a la individualidad de las personas, a su singularidad y a su condición de sujetos generadores de conocimiento; apoyo a la producción colectiva del conocimiento; compromiso con la excelencia y la calidad, e Integración a la comunidad local, provincial, nacional, regional e internacional).

En su Título II (De la estructura y sede de la Universidad) se mencionan los órganos que la integran, y en sus Títulos III (De las autoridades superiores), IV (De las funciones y atribuciones de las autoridades), V (De los departamentos de asuntos docentes y estudiantiles y de gestión académica) y VI (De los departamentos académicos) se detalla su estructura, competencias, modo de designación, etcétera.

Los Títulos VII a XIII se refieren a los profesores, auxiliares docentes, enseñanza, títulos, posgrados, doctorados, alumnos, régimen disciplinario y reforma del Estatuto I.

En términos generales, la pretensión de confeccionar un instrumento normativo, moderno, ágil y dinámico, no se corresponde con la redacción de este Estatuto que mezcla políticas, funciones, actividades y tareas y no define con la necesaria claridad las relaciones jerárquicas y las interrelaciones funcionales que permitirían conformar una estructura integrada e integradora.

En forma específica, el artículo 6º indica que el gobierno será ejercido por el “Honorable Consejo Superior y el Rector”; este último designado por la Fundación, conforme al art. 9º, a la que debe rendir cuentas y presentar memoria, conforme al art. 16º. El artículo 7º menciona a la Fundación y su composición, sin relacionarla con la Universidad, y el art. 12º otorga facultades especiales al Rector de la Universidad quien podrá designar anualmente un representante en el seno del Honorable Consejo Superior en calidad de Miembro Pleno, con voz y voto.

No queda claro el modo en que se designan a los miembros del Honorable Consejo Superior ni a los Vicerrectores, Directores de Departamentos, Secretario General, Secretario Administrativo, etcétera. A juzgar por lo esta-

blecido en el Estatuto Académico vigente, presentado oportunamente al Ministerio, y que este organismo recomendó modificar, se presume que los designa y remueve el Consejo de Administración de la Fundación. Asimismo, la Fundación aprueba en definitiva y en los hechos la memoria, los informes periódicos de gestión (inventarios, estados de situación patrimonial, y de gastos y recursos) de la Universidad.

Con referencia al Honorable Consejo Superior, no se indica la periodicidad de las reuniones, ni los mecanismos de participación, ni las modalidades de relación con los restantes estamentos o claustros universitarios. Se establecen las funciones que son similares a las que tradicionalmente se les asignan a órganos de este tipo. Cabe señalar que algunas funciones se desarrollan parcialmente, por ejemplo, el dictado de normas y reglamentos, la conformación de la Comisión de Planeamiento, etcétera.

A pesar de que el Anteproyecto intenta salvar el esquema del Estatuto vigente, donde se confunden el gobierno de la Universidad y el de la Fundación, continúa sin aclararse el ejercicio del gobierno de la Universidad.

Otra confusión aparece cuando se alude a la Universidad y a la Fundación: en algunos de los artículos se habla de los fondos o de los recursos de la Universidad y en otros se mencionan las prioridades o a la gestión de la Fundación.

Por último, este informe no puede soslayar el hecho de que el documento no hace referencia a la fijación de políticas y estrategias de planificación y evaluación, no contempla niveles de participación de alumnos o graduados, no establece términos para el mandato de los miembros del Consejo –como se ha dicho-, es genérico con respecto a los objetivos institucionales, no brinda elementos suficientes para definir su perfil institucional –el que puede obtenerse a partir de otras manifestaciones y documentos-. Por lo tanto, es incompleto para ser tomado como referencia en el momento de evaluar la gestión y de asignar responsabilidades operativas.

### **Gobernabilidad, funcionamiento real y prioridades Institucionales**

Entendemos por gobernabilidad la capacidad de conducción con una visión de futuro para arribar a los fines y desempeñar las funciones y el conjun-

to de actividades derivadas: para optimizar capacidades de todo tipo y recursos; para diagnosticar y evaluar; para definir objetivos y estrategias, e implementarlas y concretarlas; para ejercer liderazgo institucional; para promover la innovación y el cambio; para realizar una actividad autónoma, sin depender de otros; en suma, para crecer y desarrollarse cumpliendo los fines y propósitos de la creación de la institución o lo que la comunidad espere de ella en ese momento particular de su evolución histórica.

Por lo observado y analizado, puede deducirse que la Universidad Blas Pascal, a pesar de estar sujeta a los cambios que fue atravesando la Fundación, ha mostrado su capacidad de gobernabilidad en un grado importante, al menos para esta etapa del desarrollo.

Cabe destacar que la Fundación desempeña en realidad como única actividad la administración de la Universidad, pese a que esto no es coincidente con lo que expresan los documentos, como ya se ha señalado.

Esta Universidad comparte algunos rasgos con otras y es a su vez, única y específica, como se intenta demostrar en los distintos aspectos tratados en este informe. Le caben las mismas responsabilidades, respecto del interés público protegido y respecto de los alumnos, que a cualquier otra universidad. En la fase por la que está atravesando, es fundamental consolidar lo hecho, advertir las imperfecciones y tender a corregirlas.

La claridad a la que se apunta servirá para despejar interrogantes, tales como: ¿quién ejerce el gobierno directo?, ¿cuál es la instancia superior del gobierno universitario en este ámbito?, ¿cuáles normas garantizan el proyecto institucional y las prioridades y en qué estructura se apoya?, ¿cómo asegurar libertad de cátedra, el juicio independiente en la investigación, la transferencia sustantiva hacia la sociedad, la calidad de servicio?.

En las consideraciones precedentes se han tratado las cuestiones formales, a las que podemos agregar la trama de relaciones informales que caracterizan a UBP, al trasladarse la concepción sobre la que reposa la Fundación (estructura simple, de tipo PyME familiar) a la Universidad. Cabe dejar constancia de que, buena parte de los objetivos y metas, así como los programas y planes de desarrollo enunciados en los objetivos de la Fundación y la Universidad, se han cumplido. Las decisiones adoptadas al respecto, a juzgar por lo observado y por los documentos analizados, se basan en estudios sobre las

condiciones y oportunidades que se ofrecen y son coherentes con las necesidades de estudiantes y académicos.

Se ha podido apreciar un importante grado de identificación de los miembros de la Universidad con la institución. Esta realiza procesos de autoevaluación y revisa sus decisiones lo que le permite progresar y fortalecer su capacidad de regularse a sí misma. Aparecen críticas y restricciones pero no debilitan el compromiso de los involucrados; se reconocen problemas pero se insiste en la capacidad para superarlos con idoneidad y calidad. Sin embargo, el CPE percibió que sólo en los niveles de conducción el compromiso se manifiesta en comportamientos proactivos dirigidos a la totalidad. Las referencias a la acción inmediata y a la respuesta, a manera de mecanismo de adaptación al entorno o a las distintas contingencias, no aparecen reflejadas en interacciones sistemáticas ni en un sistema de comunicaciones efectivo. Se percibe además una escasa canalización institucional de inquietudes.

En las entrevistas mantenidas con los docentes, alumnos y graduados se evidenciaron problemas comunicacionales, mas allá de la tecnología con que se cuenta: la falta de socialización de la información reveló una baja participación en cuestiones sustantivas.

En términos generales, respecto del funcionamiento de la institución en su conjunto, considera que las funciones sustantivas se desarrollan en forma desarticulada, la planificación es pobre y poco integrada, y el hecho de considerar a la tecnología como dimensión hegemónica puede llegar a impedir un desarrollo integral. Si bien la tecnología puede facilitar y potenciar las actividades de las instituciones cuando se pone al servicio de los proyectos y contenidos, también puede producir, inversamente, la ilusión de la innovación convirtiéndose así en una pantalla. Respecto de este desarrollo integral también debe destacarse que a las carreras les falta metodología, objetivos y actividades que aseguren una formación suficiente para la futura inserción profesional de los graduados, de modo que existen vacíos en estructuras y procedimientos que son esenciales al concepto de universidad. Varios entrevistados comparten lo expuesto en este párrafo.

Otros, con menor participación en los aspectos institucionales, son también conscientes de esta realidad y manifestaron preocupación; aunque desde una visión optimista casi todos percibieron indicios de mejoras y la existencia de una mayor participación e integración. Sin embargo, varios entrevistados no conocen los convenios firmados, no han tenido una devolución de los resultados

de las encuestas utilizadas en el proceso de autoevaluación, desconocen si existen políticas que favorezcan la integración de docentes y alumnos con claustros similares, no han participado en la reforma de algunos planes de estudios – como se ha dicho-, desean participar de consejos consultivos en el seno de los departamentos y realizar mayores actividades interdepartamentales o entre carreras, les cuesta mucho realizar actividades interdisciplinarias y relacionarse entre pares generando una dinámica que permita el crecimiento conjunto y armónico.

En relación con las prioridades institucionales, la obtención de la autorización definitiva, dando cumplimiento a los requisitos que establecen las normas vigentes (art. 64 de la ley 24.521) subyace en las decisiones y comentarios de los principales referentes. La etapa de autoevaluación y de evaluación externa aparece, entonces, como un punto de inflexión para ayudar a crear condiciones que aseguren la viabilidad institucional.

En las entrevistas realizadas se expresó que las prioridades institucionales son el perfeccionamiento de todas las actividades docentes y el desarrollo de las actividades de extensión e investigación. Se procura asignar mayor dedicación al cuerpo docente, realizar permanentes actividades de capacitación, implementar un sistema de selección similar al de las universidades más consolidadas, incrementar la infraestructura y el presupuesto en general; en suma, realizar todos los ajustes necesarios para lograr estos objetivos, tanto en la educación presencial como en la modalidad a distancia.

Por otra parte, se espera ampliar la oferta de posgrados mediante convenios con otras universidades nacionales o extranjeras que garanticen excelencia y sin reiterar ofertas ya existentes, todo ello con extrema cautela.

Otras de las prioridades mencionadas fueron la adecuación de la estructura y del Estatuto, la revisión de la perspectiva institucional teniendo en cuenta el incremento de las relaciones con otras universidades y entidades dentro del espíritu emprendedor y muy independiente que ha caracterizado a la UBP. La Universidad analiza permanentemente lo que posee y ofrece a la comunidad sus servicios.

Se pudo tomar nota de la existencia de preocupación en los niveles de conducción acerca de la transformación y grandes cambios que acontecen en la educación superior. Los objetivos de la transformación son enunciados por todos los miembros pero faltan instancias de discusión para que exista una

visión compartida. Mientras algunos privilegian una “mentalidad empresarial” y/o de tipo “tradicional” sin preocuparse -prioritariamente- por los requerimientos del contexto ni por las necesidades de alumnos y graduados o fundando la estrategia sólo en la tecnología; es decir, definiendo todo a partir del producto; otros privilegian conceptos como atender la demanda social, analizar la nueva función de la Universidad en el medio, procurar la calidad educativa, fortalecer y posibilitar acciones para el crecimiento y desarrollo tanto en el grado como en el posgrado en ambas modalidades y en el resto de las funciones de extensión e investigación, ampliar las mejoras relativas al bienestar estudiantil, optimizar la gestión y los sistemas de información, implementar políticas de integración con entidades similares, etc.

A modo de ejemplo, puede mencionarse la distinta percepción del contexto en que la Universidad está inserta y a la que sirve, y el valor de los mecanismos proactivos o reactivos frente a los alumnos y a la comunidad, observables en los distintos niveles.

### **Estructura orgánico funcional**

Como primera cuestión a tener en cuenta, se destaca que en el Informe de Autoevaluación no se desarrolla ningún análisis respecto de la estructuración o la dimensión organizativa de la Universidad como un todo: articulación entre departamentos y su vinculación a través del gobierno de la Universidad en propósitos y lineamientos comunes, áreas de trabajo, niveles intermedios, centralización o descentralización, etcétera.

No se ha detectado la existencia de Manuales de Misiones y Funciones. Con excepción de lo indicado en el Estatuto y en algunos otros documentos, tampoco se han encontrado normas o reglamentos que definan la estructura organizativa y la forma de gobierno de manera clara e integral. El diseño estructural se encuentra “a mitad de camino”; evidencia problemas de superposiciones, vacíos funcionales, inadecuadas modalidades de coordinación y enlace, inexistencia de un modelo de centralización y descentralización que lo complete, de niveles intermedios, etcétera.

La estructura del gobierno universitario y las funciones de los órganos superiores están contempladas en el Estatuto, pero sólo ese nivel y en ese instrumento formal. Se nos ha manifestado que la UBP está ensayando un

nuevo esquema organizativo, como experiencia piloto. No se ha fundamentado en términos de objetivos o metas que se intenta lograr con el cambio.

Cabe consignar que el nuevo organigrama no está implementado en la práctica. Parece más bien una construcción teórica que no termina de concretarse. De hecho, varios de los ítems que figuran en la estructura no tienen responsable o no tienen existencia real. Por ejemplo, el Departamento de Asuntos Docentes y Estudiantiles es algo así como una oficina de personal que se encarga de los problemas que puedan suscitarse con los docentes en relación con sus contratos. Los problemas de los alumnos se canalizan a través de la Bedelía, que se corresponde en el nuevo organigrama con la División Técnica del Departamento de Gestión Académica. El Departamento de Investigación y Desarrollo y el de Posgrado están vacantes, y no parecen existir aún como tales. La División de Servicios Técnicos dependiente del Vicerrectorado Económico Financiero y el Departamento Tecnológico dependiente del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo tienen el mismo responsable y no se aclara muy bien por qué son dos departamentos y no uno, cuando en la práctica sólo funciona uno.

Algunas de las siguientes áreas figuran en el organigrama que se nos ha presentado pero en la práctica no existen o no tienen responsable o bien muestran aspectos problemáticos, entre ellas:

- La Comisión Permanente de Planeamiento
- La Secretaría General. No tiene una clara definición de funciones, ya que en algunas actividades se asemeja a un Área Despacho, en otras realiza tareas de apoyo administrativo, de coordinación y enlace, y administra el sistema de comunicaciones del nivel superior.
- La División de Servicios Técnicos. Tiene funciones y actividades poco conocidas y explicables por parte de los responsables y ha pasado a depender en los hechos del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo fusionándose con el Departamento de Tecnología. Este último departamento presenta funciones y actividades de naturaleza diversa incluyendo investigaciones en *software* y las correspondientes a una especie de Área de Desarrollo de Sistemas y de Mantenimiento de Equipos en la estructura de un Centro de Cómputos o de una Gerencia de Sistemas de una empresa.
- El Departamento de Investigación y Desarrollo y el de Posgrado. Ambos están vacantes. Este último con funciones de naturaleza académica depende del Vicerrectorado de Investigación.
- El Asesor Legal, externo y bajo contrato, sin funciones formalizadas.

También se evidencia una falta de definición en los departamentos académicos que, a excepción de uno, no tienen director/a. En ellos hay Secretarios Académicos (responsables de carrera) o Coordinadores Académicos (que también son responsables de carrera, al parecer con menor jerarquía). En un solo caso hay un Secretario Académico y un Coordinador Académico para la misma carrera. La explicación de las autoridades es que esto se debe a la cantidad de trabajo existente en dicha carrera. Se menciona también un Consejo Asesor Departamental, pero sin funciones específicas. El CPE ha observado la falta de relaciones funcionales claras bajo procedimientos integradores y de un modelo que mejore las comunicaciones en áreas tales como el Departamento Administrativo de Educación a Distancia y el Departamento de Gestión Académica y sus divisiones o las Divisiones del Vicerrectorado de Educación a Distancia y sus pares del Vicerrectorado Académico.

En términos estrictamente técnicos, la estructura de la Universidad representa un modelo denominado Configuración o Estructura Simple, que aún no ha advertido su transformación en una organización más compleja que requiere otros parámetros de diseño para asegurar eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia. Los actores principales van tomando conciencia lentamente de las implicaciones de su posible evolución.

La coordinación basada en la supervisión directa ejercida sobre pequeños grupos da lugar a estándares de diversa índole y la parte clave de la organización o cumbre estratégica (Presidencia de la Fundación, Consejo Superior, Rector) debe empezar a compartir decisiones con el resto de la estructura y en especial con el núcleo operativo de docentes e investigadores.

Ello permitirá a la institución modificar el nivel de especialización y capacitación de sus cuadros, intentar seguir siendo orgánica para responder rápidamente a nuevas demandas, formalizarse como consecuencia del incremento del tamaño, la especialización y el impacto tecnológico, redefinir su modelo de adopción de decisiones -ahora menos centralizado y más participativo-, reagrupar sus actividades con criterios funcionales y de mercado, incrementar sus dispositivos de enlace e institucionalizar actividades de planificación y control.

Se trata de una organización joven, en una primera etapa de desarrollo, con un sistema técnico relativamente simple que actúa en un ambiente conocido y que oscila entre una perspectiva elemental y dinámica, y otra adversa. Necesita encontrar un modelo de gestión menos personalista y un modelo estructural que la contenga y le permita seguir creciendo.

El hecho de encontrarse a medio camino en su elaboración hace que sus miembros teman una posible paralización burocrática a que podría conducir un nuevo estado de cosas, sin embargo son conscientes de que necesitan usar dispositivos formales y encontrar un modo de relación nuevo entre diversos especialistas. En este aspecto, los miembros permanentes de la organización aceptan el cambio en un buen clima de trabajo.

Las decisiones están centralizadas y se dan respuestas rápidas, pero todavía no existen estrategias formalizadas. Aunque se orienten hacia la búsqueda de oportunidades, las estrategias aparecen como una extensión de la visión personal, de las creencias y de las características peculiares del grupo fundacional.

Como se ha explicado, la Universidad tiene una estructura real sin formalizar en su totalidad. En algunos casos, se evidencia cierta desarticulación y desconocimiento del funcionamiento estructural, y en otros, las unidades se mueven con mayor libertad, autonomía y conocimiento.

El diseño de una estructura formal con manuales y demás instrumentos como los indicados obliga a definir un modelo integral, más articulado, más descentralizado, con niveles intermedios, mecanismos de coordinación y enlace establecidos, clara asignación de responsabilidades y compatible en el interior de la organización.

### **Principales normas, procesos y procedimientos de trabajo vinculados con las funciones básicas y con las funciones de apoyo y sistema comunicacional**

La planificación para la gestión, la planificación de los cursos, el seguimiento y la evaluación académica departamental, el régimen de concursos y otros aspectos propios de la actividad académica o relacionados con ella, tradicionalmente concebida, son proyectos a los que no se ha tenido acceso aunque se han relevado los objetivos que se pretenden lograr con su implementación.

Se ha tomado debida nota de la existencia de documentos para la confección de programas, para la presentación del Trabajo Final en las carreras que lo requieren, para la carga de notas de evaluaciones parciales, instructivos y criterios para la confección del calendario de exámenes, para la tramitación

de equivalencias y sobre recaudos de seguridad y mecanismos de confección de certificados de materias aprobadas y para el otorgamiento de títulos. También se ha constatado la existencia de Reglamentos de Aranceles y de Becas, Manuales de Procedimientos sobre Presupuesto, de Usuarios del Vicerrectorado Económico-Financiero, sobre Viáticos y sobre Mantenimiento de Equipos.

El diseño y estilo de los documentos no es uniforme. Algunos son instructivos de carga de datos en PC.

La documentación que formaliza procedimientos referidos a regímenes de dictado, modificaciones de programas, asistencia, funcionamiento de la Biblioteca, reglamento disciplinario, etc., no estuvo disponible aun cuando se nos informara acerca de su existencia. Lo mismo puede decirse respecto de la constatación de los procedimientos referidos a atención a alumnos y profesores, de la administración de legajos no computarizada de alumnos: listados, notas, exámenes, actas, registros, títulos, etc.; de trámites varios sobre pasantías, reválidas, coordinación entre unidades, asignación de aulas, horarios, estadísticas, becas, pasantías, etcétera. Y así también ocurrió con relación a Compras, Tesorería, Contabilidad y demás aspectos económico-financieros (aunque existen sistemas computarizados implementados, por lo que se puede colegir la existencia de instructivos para operar los equipos, como mínimo), y con relación a áreas de recepción y difusión, al área de Autoevaluación, al despacho del Consejo Superior, al Archivo de documentación de gestión, al Centro de Publicaciones y demás órganos de conducción, y a todos los temas y operaciones vinculados con el área de Personal, Biblioteca, Hemeroteca, tareas de Intendencia, etc. Tampoco pudieron hallarse procedimientos que articulen los distintos niveles de decisión.

Se encontraron evidencias de un sistema de comunicación, significativo e informal en algunos ámbitos, que debe perfeccionarse. Mientras existen áreas donde profesores y no docentes se muestran más involucrados, en otras se pone de manifiesto un desconocimiento de las acciones por una inadecuada circulación de la información sobre distintos aspectos académicos y de gestión y por un bajo grado de incorporación en las políticas institucionales. Son escasas las experiencias de proyectos, planes, programas o procedimientos donde intervienen distintas áreas, lo que resta eficacia, eficiencia, efectividad y relevancia a los procesos de trabajo. Los sistemas de información existentes no están integrados a procedimientos de realimentación ni se cuenta, como se ha señalado, con mecanismos establecidos para evaluar el proceso y los productos de la actividad docente.

## Gestión de recursos y políticas subyacentes

Teniendo en cuenta la documentación que se mostró, se observa una correcta administración de los recursos. Las previsiones presupuestarias para los años 1997 a 1999 y lo transcurrido del 2000 se cumplieron más que aceptablemente. El presupuesto de egresos creció en razón de las inversiones realizadas.

Las fuentes de financiamiento parecen ser confiables según la documentación y conforme lo explicado por el Vicerrector Económico-Financiero. Los balances presentados por los años 1997 a 2000 cuentan con el dictamen de un profesional matriculado y la auditoría ha sido realizada conforme a las normas aprobadas por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Los ingresos se registran por el sistema de percibido, de modo que la deuda de los alumnos por cuotas no figura en los estados contables, mientras que para el resto de los rubros se aplica el criterio del devengado.

La composición de los ingresos es la siguiente: Programa Argentum, Lenguas Extranjeras, Cursos de Inglés, etc. (1,20%); Departamento Universidad Empresa: capacitación, posgrados, transferencia tecnológica (5,06%); Área Académica: carreras de grado, centro de producción de comunicaciones y actividades de extensión no contempladas anteriormente (83,97%); convenios de cooperación (0,18%), proyectos y eventos especiales (2,58%); CTC y otras actividades de capacitación (1,72%), y Educación a Distancia (5,29%).

La composición de los egresos previstos, distribuidos por área e incluyendo en cada caso Sueldos y Cargas Sociales, Honorarios y Pasantías, Gastos, Publicidad, Comunicaciones, etc.) es la siguiente: Rectorado (1.88%); Secretaría General (0.78%); Vicerrectorado de Extensión –incluyendo de manera diferencial, si comparamos con las otras áreas, actividades tales como revista, olimpiadas, expocarreras, visitas a colegios, etc. (14.68%); Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo (2,62%); Secretaría de Tecnología (4,71%); Vicerrectorado de Educación a Distancia (10,16%); Vicerrectorado Económico-Financiero (10,26%); Centro de Publicaciones (2,13%); Vicerrectorado Académico (43,18%); servicios generales (2,5%); seguros (0,42%); mantenimiento y reciclaje infraestructura (3,85%), e inversiones (2,83%).

Si se comparan los ingresos y egresos se observa que la actividad de Educación a Distancia es aún deficitaria, mientras que, respecto de las carreras, pueden distinguirse las que se autofinancian y realizan una contribución

relativa importante al conjunto (Abogacía, Administración, Contador, Informática) de otras con una contribución relativa muy baja (Turismo, Piscopedagogía, Profesorados, Gestión Ambiental). Cabe destacar aquí que un criterio estrictamente economicista llevaría a cerrar las carreras de menor contribución relativa, lo que no ha sucedido.

El último balance que se nos presentó, al 31 de diciembre de 1999, contiene un satisfactorio informe del auditor. Los estados contables han sido preparados en moneda corriente y no se han producido ajustes por inflación. Los bienes de uso se valoraron a valor corriente menos las correspondientes amortizaciones. La amortización acumulada es calculada sobre la base de la vida útil restante por el método de línea recta, aplicando tasas anuales suficientes para extinguir sus valores al final de la vida útil estimada. Los valores así establecidos no exceden en su conjunto su valor de utilización económica. El activo alcanza a \$ 1.967.330,22; el pasivo, a \$ 1.050.519,22, el patrimonio neto totaliza \$ 916.811 y el déficit del ejercicio alcanzó a \$ 284.685,71. El auditor señala que existe deuda devengada no exigible, por aportes y contribuciones, por un total de \$ 158.884,89. La relación Activo Corriente y Pasivo Corriente es desfavorable. El Vicerrector Económico-Financiero presentó una descripción detallada del pasivo corriente donde demuestra que más del noventa por ciento se ha cancelado al 31 de agosto de 2000. No se menciona la fuente utilizada. Los gastos y recursos del período son equilibrados, y se cumplió en líneas generales lo presupuestado, sin desfasajes dignos de mención.

Durante el año 2.000 se han realizado inversiones por un total de \$ 236.898 con la siguiente distribución: muebles y útiles (33,74%), tecnología dura (44,11%), tecnología blanda (6,42%) e instalaciones (15,74%). No se prevén otras inversiones para el resto del año.

No se recibió información sobre el costo por alumno. Debe destacarse que la cantidad de alumnos consignados no coincide en todos los informes.

El patrimonio neto ha disminuido si se comparan los años 1997, 1998 y 1999. Durante los dos primeros, se obtuvieron excedentes importantes, del orden de los \$ 300.000. En los gastos, es notorio el incremento de los alquileres entre 1997 y 1999. (Una parte importante de los inmuebles ocupados por la Fundación son arrendados a SEPA SA, el resto es propio). Se nos ha presentado un detalle de las condiciones de dominio de las sedes que utiliza la Fundación (Universidad), un documento de acuerdo con el locador (SEPA SA) donde le cede a la Fundación la opción de compra y un Acta de reunión del Directorio de

la primera donde se manifiesta asegurar la continuidad de la relación locativa y que fuera presentada ante el MCE.

El monto de Bienes de Uso no corrientes (muebles y útiles, tecnología dura y blanda, inmuebles, campo de deportes, playa, instalaciones, material bibliográfico y equipos Telepuerto) totaliza \$ 1.480.642,62.

El personal que trabaja en relación con la Fundación y desempeño en la Universidad se distribuye de la siguiente manera: Planta Permanente No Docente: ciento diecinueve (24,09%), Planta Docente Permanente: doscientos cincuenta y ocho (52,23%), Docentes contratados: ochenta y cinco (17,21%) y Asesores y otro personal que cobra en concepto de honorarios: treinta y dos (6,48%). No se nos presentó escalafón, estructura de remuneraciones ni convenios de ningún tipo. Del total de la planta permanente, el 20% se desempeña en Gestión Académica; el 12,6%, en Intendencia y Mantenimiento; el 12%, en Recepción y Difusión; el 10%, en Educación a Distancia (entre técnicos y administrativos); el 9,4%, en el Departamento de Tecnología; el 8,4%, en el Departamento Contable; el 7%, en los departamentos pedagógicos; el 6%, en el Consejo Superior, y el resto en las demás áreas de la estructura. Debido a que no se tienen más detalles acerca de la asignación de tareas, nada se puede deducir de la documentación obrante.

En los contratos aludidos en el punto anterior, se especifican el objeto de la prestación, la naturaleza de las tareas, la remuneración y todos los aspectos de rutina, usuales en este tipo de relación laboral. Los involucrados, por resolución interna del Consejo Superior, son asignados a diversas áreas de desempeño. Los servicios de seguridad y vigilancia se encuentran tercerizados.

Por otra parte, pudo comprobarse que el Departamento Contable cuenta con sistemas de Gestión Empresarial Flexible, Contabilidad General, IVA Ventas, IVA Compras y Sueldos y Jornales integrados en red (Sistemas Bejerman). Asimismo, existe un sistema de conciliación bancaria, otro de control presupuestario, un tercero para el seguimiento de pagos que realizan los alumnos y un cuarto sobre aspectos académicos conexos desarrollados por el Departamento de Tecnología de la propia Universidad.

Se menciona en varios informes la existencia de convenios con otras entidades y universidades del país y del extranjero. Se los considera muy importantes para asegurar la prestación normal del servicio y como una muestra

significativa de las relaciones con el medio. No se adjuntaron previsiones presupuestarias por lo que se desconoce si se asignarán recursos a las tareas que emanen de dichos convenios. El Vicerrector Económico-Financiero ha manifestado que no deben aguardarse inconvenientes de ningún tipo para su respectivo cumplimiento en tiempo y forma y ni dificultades dignas de mención.

## LA INVESTIGACIÓN

La investigación es notoriamente el espacio menos desarrollado de la UBP, y el que, a criterio del CPE, parece menos proclive a lograr un despegue sustantivo, por lo menos en el corto e incluso, mediano plazo.

Esta situación surge, en primer lugar, de la propia visión que la UBP tiene de sí misma así como del “quehacer” universitario, con un perfil marcadamente profesionalista, y es claramente subsidiaria de las políticas de reclutamiento docente. Respecto de esto último, en tanto que la UBP se destaca por el escaso porcentaje de posgraduados, que son quienes se encuentran estrechamente vinculados con la investigación; se genera el riesgo de devaluar en el alumnado la necesidad y la pertinencia de poseer elementos epistemológicos críticos, inherentes al conocimiento científico –y por lo tanto insoslayables en la labor de cualquier universidad– cuyo desarrollo presupone egresados comprometidos con el progreso teórico y metodológico de su disciplina y de la ciencia en general para los procesos de búsqueda sistemática de nuevas respuestas a nuevas preguntas.

Por otra parte, el problema derivado de la concepción que se tiene del público objetivo de la investigación hace que buena parte de las actividades de investigación aplicada o de transferencia de tecnología sean pensadas y/o realizadas como actividades de extensión, en la medida en que se prioriza la capacitación y la formación a terceros y no la producción propia de conocimientos, aunque ella sea demandada por terceros.

En directa vinculación con este punto, el tema de los recursos para la investigación no puede ser obviado. Una universidad privada no puede obtener este tipo de recursos de la matrícula que cobra a los estudiantes, por lo que, o recurre a subsidios de empresas, a las diversas formas de crédito fiscal, y/o se incorpora a redes de investigación financiadas total o parcialmente con fondos provistos por entidades internacionales o de cooperación multilateral. Nada de

esto ha podido ser corroborado, ni siquiera percibido como preocupación y menos como posible tendencia a mediano plazo en los elencos vinculados con esta función en la UBP.

Por lo anterior, puede aseverarse que la investigación en la UBP es en la práctica, inexistente, situación que no escapa a la percepción de sus autoridades.

De hecho, no existe actualmente una cultura de investigación en el personal de la UBP. Si bien, hasta el momento la UBP no cuenta con investigadores importantes que puedan dirigir grupos de trabajo, se está proponiendo comenzar a destinar algunos fondos para proyectos de investigación. La medida es positiva en cuanto indica una voluntad política de enfrentar la situación actual.

No existen docentes con dedicación completa. Para paliar esta situación se está implementando el régimen de dedicaciones que se describirá en el Capítulo 6. Cabe consignar, sin embargo, que para fomentar la investigación no solamente se necesitan profesores con una importante dedicación a la investigación sino también con tradición en ella, por lo cual será además necesario incorporar algunas figuras con perfil adecuado para dirigir grupos de trabajo. Es muy probable que la incorporación de estas figuras cuente con el apoyo de profesores jóvenes que con gusto cambiarían una situación en la cual dan clase en varias instituciones por otra en la cual podrían tener tiempo para investigar bien orientados.

Adicionalmente, y como ya se ha hecho mención, para financiar actividades de investigación se necesitan recursos adicionales a los obtenidos mediante aranceles, lo cual hace que el proceso sea dificultoso: para obtener recursos a través de subsidios nacionales o internacionales se requieren antecedentes científicos relevantes, y para ello es necesario haber trabajado en investigación, ecuación no fácil de cerrar (a lo largo de los años se han asignado subsidios, pero no en temas “de punta” en los cuales la UBP podría llevar a cabo investigación tecnológica).

Es muy importante destacar, en todo caso, que la investigación realizada, exclusiva o fundamentalmente aplicada a la enseñanza y a la extensión, tiene un sesgo excesivamente endogámico.

Debe señalarse también que esta función no puede ser pensada sin el correspondiente fortalecimiento y la coordinación con las actividades de

posgrado, en la medida en que, además de generar conocimientos por la vía de la investigación (en particular en los ámbitos de los doctorados, pero además en las maestrías y también en las carreras de especialización) cumplen asimismo y simultáneamente, una labor fundamental en la actualización y capacitación docente y disciplinaria.

Por lo señalado, corresponde destacar que el Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo tendrá una responsabilidad fundamental como ámbito clave para implementar la investigación en la UBP, en una estrecha relación con los Vicerrectorados Académico y de Extensión.

## **LA DOCENCIA**

### **Consideraciones generales**

Dar una mirada evaluativa a la función docencia en la Universidad significa lograr una comprensión sintética y coherente de todas las tareas del ciclo didáctico incluidas las prácticas docentes, la innovación, el perfeccionamiento y las condiciones de su viabilidad.

Esto implica trabajar en primer lugar el concepto de Universidad fundamentalmente como un proyecto anticipatorio de formación científica y profesional y de producción de conocimientos y servicios, todo ello enmarcado dentro del contexto institucional de la Universidad, de su diseño curricular y específicamente de la organización académica.

Para determinar la viabilidad, pertinencia y adecuación a ese contexto de la función docencia se analizó la organización de las condiciones, circunstancias, medios, instrumentos, recursos, secuencias y tiempos que posibilitan en la práctica el logro de los propósitos curriculares y su implantación en la institución.

El CPE no pudo encontrar que los mismos estuvieran integrados en unos lineamientos curriculares generales que, al modo de proyecto institucional escrito, formalizado y justificado, orientara su observación sobre las diversas prácticas educativas que se llevan a cabo en la institución.

La primera impresión global recibida al analizar la función docencia fue la de constatar la existencia aislada de ciertos principios y lineamientos genera-

les que funcionan como referentes constantes de la acción y/o valoración. Los conceptos de innovación y formación tecnológica, por ejemplo, son en gran cantidad de situaciones punto de partida y llegada (tanto en el momento de fijar objetivos, como al seleccionar recursos o valorar resultados) y atraviesan fuertemente toda la institución.

El CPE pudo comprobar que efectivamente estos conceptos constituyen el perfil hegemónico de la UBP, lo que consideró una de sus características positivas pero también un aspecto que podría convertirse en una debilidad en la medida en que por profundizarlo se tomaran decisiones que resultaran en desmedro del crecimiento armónico de las áreas académicas, pedagógicas y de investigación que son tradicionalmente centrales en las instituciones universitarias.

### **Génesis de las carreras y dinámica de los cambios.**

En el documento de Autoevaluación Institucional se describe la génesis y el proceso de construcción de los planes de estudio de la siguiente manera:

*“(...) al estructurar el Plan de Estudio de cada una de las carreras, el análisis y la ulterior toma de decisiones, se focalizaron en lo relativo a lo intrainstitucional, en los valores, tradiciones y aspiraciones de la Comunidad Educativa de la Universidad, valorando sus fortalezas y debilidades, tanto académicas como financieras; en los estilos de liderazgo y formación, con sus habilidades y prioridades y en el corpus de conocimiento teóricos y metodológicos de las áreas que constituyen el campo epistemológico disciplinar específico.*

*En este orden, el análisis extrainstitucional implicó una especial mirada a las tendencias de formación, generales y actuales, de cada perfil técnico-profesional, teniendo en cuenta riesgos y oportunidades en un escenario socio-cultural cambiante y dinámico; las percepciones y preferencias de los postulantes al ingreso de las diversas carreras y las ofertas de formación de otras universidades de la zona.”*

Sin embargo, la oferta curricular ha tenido un origen variado. Algunas carreras surgieron por iniciativa de algún profesor o grupo de profesionales que las diseñaron y propusieron al Consejo Superior. Si bien varios funcionarios dan cuenta del relevamiento de necesidades sociales en el contexto de la Universidad, lo observado induce más bien a pensar que tanto la oferta como la permanencia de la carrera se rigen por la demanda del mercado.

De acuerdo con lo anterior, los constantes cambios en las propuestas curriculares obedecen no solo a una intención de perfeccionamiento sino también a una adecuación a las demandas existentes.

Ejemplo claro de esta situación lo constituyen las carreras del Profesorado en Computación y Matemática y la Licenciatura en Pedagogía de la Matemática que aparentemente han cubierto la demanda, por lo cual la escasa cantidad de alumnos está sugiriendo la posibilidad de discontinuarlas o reformularlas con un perfil más atractivo.

### **Estructura académica**

La Estructura Académica de la Universidad está conformada por el Rectorado, los Vicerrectorados y los Departamentos Académicos, cuyas atribuciones han sido detalladas en el Informe de Autoevaluación. Es interesante señalar que entre las funciones del Vicerrector Académico no se menciona la de proponer al Honorable Consejo Superior nuevas carreras, atribuciones que sí se le asignan a los Directores de Departamentos Académicos y al Vicerrector de Educación a Distancia.

En los documentos analizados no se ha encontrado ningún mecanismo que establezca la necesaria coordinación entre las dos Vicerrectorías mencionadas a fin de asegurar la coherencia académica de las ofertas de ambas modalidades (presencial y a distancia). Esta situación fue relativizada en las entrevistas mantenidas con los Vicerrectores, quienes explicaron que existen espacios colectivos de coordinación, como el Consejo Académico, formado por los responsables de carreras y de gestión académica-administrativa de ambas modalidades, juntamente con los dos Vicerrectores.

Sin embargo, la estructura académica de la Universidad parece estar actualmente en una etapa de transición hacia una nueva configuración.

Si bien están previstos en el Estatuto y el Organigrama de la UBP los departamentos docentes (según un criterio que los asemeja más a facultades que a departamentos en el sentido tradicional de la palabra) de hecho no funcionan. Existe una organización basada en las carreras con estructura muy rígida de cátedra, de modo que una misma materia (Matemáticas, por ejemplo), común a las carreras de Informática e Ingeniería en Telecomunicaciones, es dictada por separado para los respectivos alumnos por distintos profesores, o por el mismo profesor con imputación presupuestaria separada.

Este sistema tiene dos inconvenientes: por un lado, desde el punto de vista académico, en carreras razonablemente afines es útil que el programa de estudios sea conjunto, con lo cual los docentes hacen un esfuerzo por dar un curso que tenga amplitud, y se fomenta la interdisciplinariedad y el contacto entre alumnos; por otra parte, presupuestariamente, es más barato y permite disponer mejor del cuerpo docente para las asignaturas comunes.

En la actualidad los llamados departamentos en realidad se corresponden más con la idea de facultades ya que están conformados por una agrupación de carreras en algunos casos no demasiado relacionadas entre sí. Esto determina una escasa vinculación intradepartamental o interdepartamental.

El CPE pudo observar sin embargo medidas y ordenamientos tendientes a revertir la situación académica en el corto plazo. En lo que va del año 2000 una serie de resoluciones del Honorable Consejo Superior ha provisto a la Universidad de las disposiciones necesarias para la transformación de las estructuras académicas.

Algunas de ellas son demasiado recientes como para poder apreciar su implementación y recepción en la comunidad universitaria. Ejemplo: la Resolución Vicerrectoral N° 12/00 del mes de setiembre de 2000 que fija las funciones de los Directores y Secretarios Académicos.

Sin embargo, teniendo en cuenta el rol fundamental que los departamentos cumplen en el ordenamiento académico de la Universidad, cabe esperar que prontamente funcionen y tengan existencia no solo en la estructura sino también en las funciones a cargo de un Director. Situación que implicará disponer mejor de los docentes, incluso para la investigación.

### **Oferta y diseño curricular**

Las carreras aprobadas mediante la Resolución de origen Nro. 2358/90 fueron las siguientes:

- Licenciatura en Informática
- Ingeniería en Telecomunicaciones
- Profesorado de Computación y Matemática
- Licenciatura en Pedagogía de la Matemática
- Licenciatura en Estadística Aplicada
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

- Licenciatura en Psicopedagogía

A partir del primer ciclo lectivo 1991, la Universidad comenzó paulatinamente a incorporar nuevas carreras de grado y de posgrado, siguiendo las líneas de acción esbozadas en su proyecto original.

Por ello, en 1992 incorporó la carrera de Licenciatura en Administración, con tres orientaciones: Marketing, Finanzas de Empresas y Comercio Exterior. Si bien es una carrera con cierta trayectoria en otras universidades, la nueva propuesta tendió a adecuar la currícula a las nuevas exigencias de la globalización de la economía y procuraba dotar al alumno de los conocimientos y habilidades que necesitaría de cara al nuevo milenio. En 1996 se solicitó al MCE de la Nación una adecuación del plan de estudios; se redujo la carrera de cinco a cuatro años y se modernizaron los contenidos de las materias para adaptarlos a las exigencias del fin de siglo.

A partir de ese año y de modo progresivo, la Universidad incrementó su oferta educativa. Propuso la carreras de Contador Público, Abogacía, Tecnicatura en Relaciones Públicas, un área Arquitectura, Diseño de Interiores y Diseño Gráfico, así como nuevas carreras no ofrecidas en la zona, tales como Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Turismo y Licenciatura en Gestión Ambiental, que responden a los lineamientos propuestos en la Misión.

Desde 1998 se trabaja con equipos interdisciplinarios en la investigación, diseño e implementación de carreras de grado con modalidad a distancia. Del trabajo de tales equipos surgieron los proyectos de Planes de Estudio a Distancia que fueron aprobados por el Ministerio de Cultura y Educación y se autorizó el dictado de las siguientes carreras de grado: Contador Público, Abogacía, Licenciatura en Administración, Licenciatura en Gestión Ambiental y Licenciatura en Turismo.

La propuesta de la UBP es utilizar, en el dictado de estas carreras, la infraestructura tecnológica de que dispone, es decir, Internet, Estación Terrena Satelital, Laboratorios de Radio y Televisión, entre otros.

Los planes de estudio de todas las carreras ofrecidas por la UBP tienen una clara y explícita tendencia profesionalista, lo que es visto por la comunidad universitaria por una parte como una virtud, por la posibilidad que

brindan a los egresados de inserción laboral, y por otra, como una debilidad por su escaso o nulo compromiso con la investigación.

Han seguido la tendencia de acortamiento en la duración de las carreras, que es en general de cuatro años, salvo Abogacía, Arquitectura e Ingeniería en Telecomunicaciones, que tienen cinco años. Al respecto, se ha verificado que no existe consenso -entre los docentes, los alumnos y los egresados- con relación a este “acortamiento”. Algunos entrevistados opinan que ello impide la adecuada sedimentación y maduración de los conceptos teóricos básicos así como la posibilidad de relacionarlos o transferirlos a aplicaciones concretas.

Todos los planes tienen incorporados espacios para la formación en tecnología, lo que significa, sin lugar a dudas, un valor agregado en la formación.

La estructura de los planes de estudio de todas las carreras es en general rígida, está dividida en años y no presenta materias optativas. La existencia del Trabajo Final en la mayoría les otorga, sin embargo, una posibilidad de flexibilidad al poder orientarse según intereses. Una excepción a esta característica de rigidez se verifica en la carrera de Administración que fue diseñada con tres orientaciones distintas, de modo que el alumno puede optar por una de ellas al finalizar el tercerº año; en las licenciaturas en Comunicación, y en la Licenciatura en Psicopedagogía, que fue planeada con tres orientaciones: clínica, informática e institucional, aunque sólo ha sido desarrollada hasta el momento la primera.

### **Los programas de las asignaturas**

Con relación a los programas de las asignaturas y teniendo en cuenta que ellos deben orientar al alumno en sus aspectos básicos, se observó una conveniente estructuración de los mismos tendiente a proveerles la información necesaria. Se constató la existencia de un instructivo con la estructura recomendada que incluye: objetivos-contenidos, relación de la asignatura tanto con los objetivos del plan de estudios como con el perfil del egresado y las incumbencias del título, bibliografía, metodología de trabajo, evaluación y plan de trabajo. Los programas están disponibles en todos los casos tanto en Internet como en Bedelía.

Específicamente con relación a los contenidos de los programas se han detectado tanto superposiciones como insuficiencias en los programas de las asignaturas de varios planes de estudio.

Esta situación ha podido ser detectada con nitidez en las carreras de Abogacía, de Contador Público, de Licenciado en Administración, de Pedagogía de la Matemática y de Psicopedagogía.

Lo anterior, puede deberse a la escasa articulación intra e interdepartamental, a la ausencia de Directores de Departamento en un número importante de casos, así como a la libertad que manifiestan tener algunos docentes para confeccionar los programas. A ello, podemos agregar, el escaso “feedback” con los egresados y/o los estudiantes avanzados.

### **Las prácticas de la enseñanza**

Es sabido que la manera en que el docente desarrolla la enseñanza es un factor determinante en el aprendizaje de los alumnos. Consciente de este hecho la UBP ha incluido en su autoevaluación un relevamiento de las opiniones de docentes y alumnos acerca de las técnicas de enseñanza utilizadas en las clases.

En el Informe se consigna que los docentes gozan de absoluta libertad para la elección de las estrategias metodológicas que utilizan en el aula.

La población consultada opinó mayoritariamente que el uso de técnicas de exposición oral es la práctica más frecuente en las clases. Las prácticas en el aula conservan el esquema frontal y transmisor de clase a cargo del docente, con escasa participación de los alumnos, ausencia de lectura previa y trabajo corriente de investigación.

En efecto, en las reuniones mantenidas con el CPE, si bien los docentes y alumnos mencionan algunas otras estrategias, se aprecia que la exposición, o alguna de sus variantes mejoradas, constituyen la tradición hegemónica en el desarrollo de las clases, aunque en algunas carreras, ya sea por su especificidad y/o por su tradición, se utilizan otras estrategias didácticas.

Ciertas carreras con fuertes componentes actitudinales y de práctica reducen esta última al estudio de casos. No se establecen contactos ni intercambios con otras universidades ni instituciones de diferentes niveles. Si tenemos en cuenta que la interrelación entre los aspectos teóricos y prácticos es fundamental para el aprendizaje de los alumnos y para su futura formación profesional, parece aconsejable enfatizar la necesidad de articular tales aspectos en todos los contenidos e instancias en que sea posible.

## La evaluación

La conducción de la institución viene mostrando desde hace varios años una actitud positiva y sostenida hacia los procesos de evaluación institucional, lo que se aprecia no sólo por los actos formales de realizar la autoevaluación y solicitar la evaluación externa, sino también por la disposición de toda la comunidad universitaria a revisar sus prácticas.

Las reuniones del CPE con docentes de todas las carreras constituyeron una importante fuente de información en este sentido, y una inmejorable ocasión para el intercambio y la comprobación de una generalizada actitud crítica y reflexiva hacia la tarea docente en la Universidad, lo que constituye sin duda una condición necesaria aunque no suficiente para elevar los estándares de calidad de la enseñanza.

En relación con el régimen de evaluación vigente en la UBP el Informe de Autoevaluación consigna opiniones de docentes y alumnos acerca de su desarrollo.

Hubo coincidencia entre los docentes respecto de que tienen amplia libertad para decidir acerca de diferentes aspectos relacionados con la evaluación (momento de efectuarla, elaboración de instrumentos, modo de corrección, criterios).

Al tratar este tema en las reuniones con docentes las respuestas fueron semejantes, adujeron que cada uno evaluaba según su propio criterio y según las necesidades y requerimientos de su asignatura. No hubo referencia a la existencia de normativa que encuadrara los aspectos mencionados.

Sin embargo, el CPE pudo tomar conocimiento de una Resolución Rectoral que si bien fija normas sobre calificaciones, no hace referencia al sentido de la evaluación, ni establece criterios amplios que la sitúen como un momento del proceso de aprendizaje y de enseñanza, además de su carácter de condición para la acreditación.

En este sentido es importante señalar que, por los aspectos administrativos, legales y pedagógicos que involucra, la evaluación es uno de los momentos del ciclo didáctico que más requiere de una normativa y de una coordinación organizativa, sobre todo en una Universidad en la que los alumnos tienen una gran variedad de profesores con formación y cultura académica diferente.

## **Estructura de cátedras**

Si bien la Universidad sostiene en los cargos una estructura de cátedra con la existencia de profesores titulares, adjuntos y auxiliares, las funciones desempeñadas por los mismos no se relacionan del todo con las respectivas designaciones ya que todos están a cargo de cursos en distintos horarios. Este no es un hecho de menor importancia, ya que según el turno al que concurren los alumnos pueden tener como docente a un titular de experiencia (por la mañana) o a un jefe de trabajos prácticos (por la noche).

Además de la desigualdad en el trato que ello supone para los alumnos, se corre el riesgo de afectar la calidad del trabajo en equipo en el interior de la cátedra.

## **El cuerpo docente**

Del Informe de Autoevaluación se desprenden algunas características interesantes:

Más del 40% de la población desempeña además de su trabajo docente otra actividad laboral, por lo general en el ejercicio liberal de su profesión. Un 58% de la planta docente cumple una función similar en la Universidad Nacional de Córdoba y un porcentaje mucho menor, en otras universidades.

La mayoría de los profesores (65%) se dedican sólo a la enseñanza y no realizan otras tareas en la institución. Considerando estas cifras, y el hecho de que el 40% de los docentes tiene una actividad laboral adicional, hay probablemente alrededor de un 60% de “profesores taxi”, que se dedican exclusivamente a dar clase. Es una cifra elevada, dado que el trabajo exclusivo e intensivamente docente puede deteriorar la calidad de las clases y perjudicar el mejoramiento docente.

Es escasa la población docente que ha sido categorizada por el sistema de incentivos de las Universidades Públicas (17%). De este grupo, el 5.9% ha obtenido la Categoría “A”; el 17.6%, la “B”; el 41,2%, la “C”, y el 35.3%, la “D”.

El porcentaje de profesores que han obtenido becas, subsidios o apoyo para viajes al extranjero alcanza aproximadamente el 20% de la planta docente.

El 12% de la población ha publicado un artículo en revistas de su especialidad y el 24% ha publicado entre dos y cinco artículos. En cuanto a la publicación de libros, el 12% cuenta con una publicación y el 7% tiene entre dos y cinco libros. Cabe mencionar, sin embargo, que estas publicaciones en general no son internacionales ni tienen arbitraje.

Las categorías docentes concursadas por los profesores en Universidades Públicas son Jefe de Trabajos Prácticos (44%), Profesor Adjunto (24.5%) y Profesor Titular (13%).

Aproximadamente la mitad de la planta docente ha asistido a Congresos Nacionales y un buen número de sus integrantes ha participado como expositor. Sin llegar a ser especialmente significativa, también la presencia de los docentes en Congresos Internacionales comienza a estimularse.

En cuanto a la participación de los docentes en la formación de recursos humanos, el 4% de la planta docente ha dirigido Maestrías y Doctorados; el 10% se ha desempeñado como Director de Becarios; el 21% dirigió Trabajos Finales y el 27% participó en Tribunales de Trabajos Finales, Tesis y Doctorados. Estas cifras coinciden con la falta de cultura de investigación de la UBP.

El conocimiento de idiomas extranjeros es generalizado en la planta docente (95%) y el idioma más frecuente es el inglés, aunque no está clara la profundidad de ese conocimiento.

La selección y designación de docentes, hasta el momento, se basa fundamentalmente en los criterios y conocimientos personales de las autoridades de la Universidad. Se toman como referencia sus antecedentes, obtenidos por lo general en otras universidades.

Se intenta modificar esta situación mediante el diseño de un sistema que reemplace el mecanismo por el cual el docente es nombrado anualmente por contrato, por un mecanismo según el que después de un año “a prueba”, si el docente se ha desempeñado satisfactoriamente, se le hace un nombramiento con relación de dependencia por cuatro años (es decir, a los cuatro años se lo reconfirmará o se prescindirá de sus servicios, lo cual implica el correspondiente pago de indemnización).

El nuevo sistema ha sido aprobado por resolución Nro. 02/00 del 14 de marzo de 2000, modificada por resolución 11/00 del 15 de agosto de 2000,

ambas del Consejo Superior. Básicamente se establece el llamado a convocatoria pública para la presentación de antecedentes académicos y profesionales para cubrir los cargos de profesor Titular, Asociado y Encargado de Cátedra y Docente Auxiliar, a partir de la cual se preseleccionarán tres candidatos a cada cargo. Los postulantes seleccionados deberán presentar un proyecto de programa de la asignatura (o de guía de trabajos prácticos en el caso de docentes auxiliares), y serán llamados para una entrevista; luego de ella, teniendo en cuenta todos los antecedentes, los planes presentados y el resultado de la entrevista, la comisión evaluadora seleccionará los postulantes a designar. La comisión constará de dos profesores del área disciplinaria en cuestión (al menos uno regular y el otro podrá ser externo a la Universidad) y una autoridad de la carrera o departamento correspondiente.

Por otra reciente resolución del Consejo Superior (resolución Nro. 10/00 del 14 de agosto de 2000), se establece el régimen de categorización de docentes. En esencia, se indica que los docentes podrán ser profesores Titulares, Asociados y Adjuntos, Jefes de Trabajos Prácticos y Auxiliares Docentes y se fijan las condiciones requeridas para cada jerarquía. Los docentes recategorizados con una jerarquía menor a la que tenían antes tendrán un plazo máximo de dos años para acreditar nuevos antecedentes que permitan llevar a cabo una nueva evaluación.

Finalmente, respecto de este tema, la resolución Nro. 12/00 del 25 de agosto de 2000 del Consejo Superior establece que la dedicación de los docentes podrá ser completa, con obligación de cubrir cuarenta horas semanales de labor; parcial, con obligación de cubrir veinte horas semanales; o simple, con obligación de cumplir actividades de enseñanza en no más de dos cursos o divisiones. La dedicación completa autoriza a cubrir hasta un máximo de cinco cursos o divisiones en la modalidad presencial, y la parcial, hasta tres cursos o divisiones. Como se indicó con más detalle en el capítulo 5, será necesario, si se promociona la investigación, ir tendiendo a reducir el número de cursos a cargo para que los profesores dispongan de más tiempo para realizar tareas de investigación. Los cambios en este aspecto se verían facilitados si se fortaleciera la organización departamental.

Todas las acciones antes mencionadas evidencian la clara intención de contar con una planta permanente de docentes de calidad y de aumentar en lo posible su dedicación, ya que se percibe como problemática la falta de existencia de dedicaciones exclusivas. Si estas iniciativas son efectivamente desarrolladas, habrán de tener sin duda un fuerte impacto en la composición del cuerpo

docente y ayudarán al desarrollo de una política de investigación, extensión y mejora permanente.

En íntima relación con esto se encuentra el necesario perfeccionamiento y actualización de la función docente. Si bien la UBP no ha desarrollado su propia propuesta de formación docente continua, un grupo de docentes ha cursado una carrera de especialización en Docencia Universitaria de la Universidad Católica de Cuyo.

El CPE recibió apreciaciones positivas sobre dicha carrera tanto de parte de los docentes como de las autoridades, pero no ha logrado comprobar si la experiencia ha modificado las prácticas habituales de enseñanza en la institución.

Habrá que tener en cuenta que, además del espacio que pueda constituirse en las cátedras para el perfeccionamiento de la función docencia, será necesario generar nuevos escenarios de capacitación, compartidos entre disciplinas diversas, que permitan aprender, desarrollar estrategias, efectuar análisis y reflexiones sobre la práctica de la enseñanza. Es decir, se trata de construir puentes que, si bien podrían iniciarse a partir de decisiones individuales o de necesidades de los departamentos, promuevan la integración entre especialistas de distintas disciplinas.

Sólo a través de la capacitación continua y contextualizada en la institución en que realiza sus prácticas el docente podrá adquirir un grado de formación profesional que le permita superar sus incertidumbres y realizar experiencias positivas que repercutan tanto en su actuación como en la propia Universidad.

La planta funcional de la Universidad está estructurada en dos grandes categorías: la de Profesor Ordinario (Titular, Asociado, Adjunto e Instructor) y la de Auxiliares de la Docencia (Jefe de Trabajos Prácticos y Auxiliar de Primera). Por otra parte, la dedicación de los docentes está determinada por la carga horaria de la asignatura que dictan y no por la ubicación de los cargos en la estructura jerárquica de la planta funcional. De este modo, un Profesor Titular y un Jefe de Trabajos Prácticos pueden tener igual dedicación si dictan la misma asignatura.

Puede advertirse que los cargos de Profesor Ordinario representan aproximadamente un 76% de la planta docente. La categoría que concentra mayor cantidad de profesores es la de Adjunto (36.79%), seguida de las de Instructor (19.43%) Titular (16.83%), y Asociado (2.85%).

En cuanto a los Auxiliares de la Docencia, representan el 24% de la población total de docentes, integrada casi en su totalidad por los Jefes de Trabajos Prácticos (23.32%) y muy escasamente por Auxiliares de Primera (0.78%).

## **El alumnado**

### *Relación docente / alumno*

Con respecto a la relación docente-alumno, la UBP registró en el año 1999 una ecuación de 8.2 alumnos por cada docente, proporción que resulta muy significativa.

Uno de los aspectos más valorados por la nueva conducción académica, mostrado como indicador de la calidad institucional, es justamente la relación docente/alumno. Pudo comprobarse efectivamente que los cursos se conforman con grupos de no más de treinta y cinco a cuarenta alumnos, lo que permite una atención personalizada de los mismos. Esto constituye un valor agregado característico y distintivo de la docencia en la UBP.

Parece necesario destacar la necesidad de aprovechar este aspecto para poner en práctica estrategias docentes que promuevan la activa participación de los alumnos a través de talleres, seminarios, relevamiento de información en el contexto o relevamiento bibliográfico, entrevistas, debates, etc.

### *Perfiles básicos*

De acuerdo con el Informe de Autoevaluación, el alumno típico puede caracterizarse como mayoritariamente masculino, joven (de edades concentradas entre los dieciocho y veintiún años de edad), provenientes de Córdoba Capital y de Gran Córdoba.

Más de un tercio de ellos trabaja; la mayoría, más de cinco horas por día. No obstante, su distribución por carreras es heterogénea.

Las carreras que concentran la mayor cantidad de alumnos son Abogacía (25%), Licenciatura en Administración (17%), Contador Público (14%),

Licenciatura en Informática (12%) e Ingeniería en Telecomunicaciones (10%); el resto presenta valores relativos menores. Puede observarse que la carrera de Informática perdió su hegemonía, esta se verifica actualmente en las carreras tradicionales, para las cuales en todo el país la cantidad de alumnos es muy elevada en comparación con otras carreras.

La distribución de los alumnos según su sexo pone de manifiesto que la mayoría de los alumnos son varones -61.5% como promedio de ambos cuatrimestres- mientras que las mujeres representan un 38.5% del total. En general se observa una distribución similar a la de años anteriores, aunque el análisis de los datos censales permite advertir un leve crecimiento de la matrícula femenina, que pasa del 33% en el año 1998 al 38% en 1999.

Respecto de la edad de los alumnos, prácticamente la mitad de la población se concentra en un intervalo de hasta veintiún años (47.6% como promedio de ambos cuatrimestres), seguida del intervalo que va de veintidós a veinticinco años (37.3% en promedio).

Respecto de la actividad laboral de los estudiantes, pueden distinguirse tres situaciones según sus respectivas carreras:

- Carreras que concentran –como promedio entre ambos cuatrimestres- más del 80% del alumnado en el segmento de estudiantes que trabajan. Se trata de la Licenciatura en Psicopedagogía (80.4%), del Profesorado de Computación y Matemática (86.7%), de las Licenciaturas en Estadística Aplicada (92.3%), en Educación Física y en Pedagogía de la Matemática (100%).
- Carreras en las que la mitad del alumnado desempeña una actividad laboral: este grupo está conformado por la Licenciatura en Informática (51.5%) y la Licenciatura en Administración (51%), en las que el porcentaje de alumnos que trabaja es levemente superior al de los que no lo hacen. En el caso de Ingeniería en Telecomunicaciones y de Contador Público, los estudiantes que trabajan constituyen aproximadamente el 50% del alumnado, con una pequeña diferencia que favorece a quienes no desempeñan ninguna actividad laboral (56.9% y 54.6%, respectivamente).
- Carreras en las que la mayoría de los alumnos no trabajan: Es el caso de Diseño de Interiores (76.3%), de Arquitectura (75.3%), de Abogacía (68.6%), de Diseño Gráfico (67.8%), de Relaciones Públicas (64.8%) y de Ciencias de la Comunicación (62.6%).

Si se observa la cantidad de horas que los alumnos dedican a sus actividades laborales, puede afirmarse que el 14% de los estudiantes consultados trabaja más de treinta y cinco horas semanales –como promedio entre ambos cuatrimestres-; el 11% lo hace entre veintiséis y treinta y cuatro horas; el 9%, entre dieciséis y veinticinco horas; y por último, el 5% trabaja menos de quince horas semanales<sup>3</sup>.

En lo que hace a su percepción respecto de la calidad y pertinencia de la educación recibida, así como del grado de participación en la vida institucional, los alumnos pusieron de manifiesto su beneplácito por varios aspectos (orientación práctica de las carreras, duración de cuatro años en algunas –consideran importante y decisivo este aspecto en el momento de decidir su ingreso-, buena predisposición de los docentes y del resto de la estructura, existencia de tecnología moderna, agilidad en las respuestas a solicitudes de menor relevancia, metodologías y guías de trabajos prácticos adecuadas, inserción laboral antes de la graduación, muy buena infraestructura, etc.), y se quejaron por otros (escasa participación, baja interacción con alumnos de otras universidades, exceso de materias por cuatrimestre, inexistencia de materias libres, presencia obligatoria no justificada en razón de que varios profesores repiten sistemáticamente el contenido de los textos, mal funcionamiento y equipamiento de la Biblioteca, escaso conocimiento del sistema de becas, existencia de turnos castigos en las mesas de exámenes generales, fallas en las comunicaciones, estructuras superpuestas, etc.).

Tanto los alumnos como los graduados, por lo menos en el discurso, requieren mayor participación y no desdennan el compromiso. En el caso de los graduados, se manifiestan muy conformes. El CPE se entrevistó en forma conjunta con veintinueve de ellos, casi todos con una –autopercebida al menos adecuada inserción laboral Coinciden con los alumnos en los aspectos positivos y negativos. Agregan algunas críticas referidas a la falta de políticas para promocionar a sus egresados y a la falta de orientación teórica y sobre ciertos aspectos de incumbencias profesionales ausentes en los contenidos de algunos planes de estudio. Cabe comentar que los alumnos y graduados de Informática

---

<sup>3</sup> Es interesante constatar que el alumnado de la carrera de psicopedagogía se aparta significativamente de estos perfiles: es mayoritariamente femenino; tiene una edad promedio mayor, ya que se trata de alumnos en general ya recibidos de instituciones terciarias; trabajan en mas de 90% de loscasos, y viven lejos. En efecto, un 42% de ellos debe viajar entre 2 y 4 horas para concurrir a clases, mientras que otro 38.1% debe destinar todavía mas tiempo: entre 5 y 7 horas.

e Ingeniería en Telecomunicaciones tienen una visión extremadamente positiva de todos los aspectos de la UBP y han formulado escasas críticas, lo cual indica que ambas carreras se están desarrollando en forma particularmente satisfactoria.

#### *Dinámica del ingreso y el egreso*

La oferta académica de la institución se ha diversificado considerablemente en los últimos años y de modo sostenido. La ampliación de la oferta incidió decididamente en el crecimiento de la matrícula. El alumnado ha crecido significativamente: de noventa y ocho alumnos en 1991 pasó a tener tres mil ciento noventa y seis en 1999. Las autoridades de la UBP prevén llegar a una “meseta” de tres mil quinientos alumnos, y mantenerse en ese nivel para evitar una expansión exagerada que no pueda controlarse. A continuación se presenta información sobre la evolución matricular y del egreso.

#### **EVOLUCIÓN DEL ALUMNADO . 1991- 1999**

{PRIVATE} }Año	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Alumnos	98	475	858	1.244	1.563	2.335	2.779	3.044	3.196

#### **EVOLUCIÓN DEL EGRESO GLOBAL DE LA UBP. 1994 - 1998**

{PRIVATE} Año	1994	1995	1996	1997	1998
Alumnos	1244	1563	2335	2779	3044
Egresados	10	15	65	63	253
Porcentaje	0.80	0.95	2.78	2.26	8.31

Los datos de la evolución del egreso global, resultan sólo indicativos de una situación en crecimiento. Sin embargo, no es posible hacer una lectura concluyente en tanto varias de las carreras de la UBP son nuevas y aún no tienen egresados. En este sentido, sería conveniente iniciar un estudio de cohortes, aprovechando la reciente implementación de las carreras.

### *Servicios de apoyo*

Con relación a los servicios de apoyo a la docencia pudo apreciarse un importante despliegue tecnológico. Tal vez haya más tecnología disponible que la realmente utilizada para apoyar la enseñanza. Los docentes aprecian este hecho y manifestaron en las reuniones que comenzar a trabajar en la UBP es sinónimo de tecnologizarse. *“Lo primero que aprendemos aquí es a utilizar la tecnología, lo mismo le ocurre a los alumnos (...) Eso es bueno, porque uno se exige”*.

En relación con esta exigencia habrá que considerar, en los necesarios planteamientos de capacitación, la existencia de diferencias que atraviesan al conjunto de los docentes universitarios.

Por un lado, la diferencia socioeconómica que determina que no todos los docentes estén en condiciones de poseer la última tecnología. Ese hecho influye, sin duda, en su posibilidad de acceder a la misma con la profesionalidad y rapidez que su rol y esta Universidad le demandan.

Por otro lado, opera la diferencia generacional. En la composición de las cátedras existe naturalmente un acceso casi espontáneo a las nuevas tecnologías por parte de los docentes más jóvenes, mientras que los docentes de mayor experiencia suelen tener algunos inconvenientes, resistencias o retrasos en su entrenamiento para un manejo fluido.

Para el desarrollo de las clases disponen de medios de proyección y comunicación de última generación, de retroproyectors, de computadoras y de monocañón, e incluso tienen la posibilidad de realizar enlaces de videoconferencia en ISDN.

También se han instalado modernos laboratorios de televisión, de posproducción, de radio y de fotografía, los que son utilizados por docentes, alumnos y por la institución para el dictado de clases y talleres y para la cobertura de actividades extracurriculares. Los laboratorios prestan servicios a la institución, en la medida en que desde ellos se brinda la cobertura de actos, conferencias y eventos; se transmite un programa radial en los recreos a cargo de alumnos y la programación Radiopascal 93.3 FM.

El Laboratorio de Radio, con una superficie de 65,25 m<sup>2</sup>, se utiliza para la realización de actividades prácticas de los alumnos y posee sala de grabación

y control de puesta en el aire. Desde la Universidad se irradia la FM Aspen, con un alcance de treinta kilómetros.

El Laboratorio de Televisión y la totalidad de su equipamiento, analógico y digital, se utilizan especialmente para la realización de prácticas en la carrera de Comunicación Social, al tiempo que funciona como apoyo para otras que requieran la utilización del Estudio. Está ubicado en un edificio de 180 m<sup>2</sup>, insonorizado con paneles de lana de vidrio y cuenta con una parrilla de iluminación de cuarenta y nueve bocas. Asimismo, cabe señalar que trabaja en conjunto con la Estación Terrena Satelital, ya que ambos están interconectados con fibra óptica.

Se cuenta también con un Laboratorio de Fotografía con una superficie de 22,67 m<sup>2</sup>, y se dispone de un Laboratorio de Electrónica y Física para la carrera de Ingeniería en Telecomunicaciones, Las prácticas en Laboratorio se complementan con visitas al telepuerto de la UBP, a Video Visión, a Telecom y a CTI, entre otras entidades, por considerar que tales actividades ponen en contacto al alumno con el funcionamiento real de las empresas de comunicaciones.

Por otra parte, se están adquiriendo nuevos elementos para intensificar los trabajos prácticos relacionados con redes como, por ejemplo, un módulo ATM para el *switch/router*, placas Ethernet inalámbricas, *transceivers* de FO para la mejora de la conexión con un laboratorio contiguo, con el objeto de optimizar la utilización de los recursos educativos de la Universidad.

El 80 % de las aulas cuenta con retroproyectores para transparencias. También existen equipos de TV y video-reproductores, tres equipos en el campus y dos en la sede céntrica. Además hay disponibles dos equipos de proyección de salida de video de las computadoras (*data display*) en el campus y uno en la sede centro. Para un mejor desarrollo de las actividades académicas, hay dos equipos de proyección de diapositivas en la sede campus, utilizados especialmente por las carreras de Diseño Gráfico y Arquitectura.

Respecto de los servicios de apoyo al aprendizaje debemos decir que, a diferencia de la tecnología, la Biblioteca no ocupa en la Universidad un lugar preponderante. Teniendo en cuenta su excéntrica ubicación, su pobre dotación de libros y la escasa concurrencia de alumnos a ella, puede verse que hasta el momento su desarrollo no ha sido prioridad ni ha estado en consonan-

cia con el verificado en otras áreas de la Universidad. Esto será tratado con más detalle en el capítulo 11.

## **LAS CARRERAS DE POSGRADO**

### **Aspectos generales**

En páginas anteriores de este Informe de Evaluación Externa se hace mención explícita a la disparidad constatada por el CPE -y ya anunciada en los documentos producidos por los técnicos de la CONEAU respecto del Informe de Autoevaluación- en el sentido del desarrollo prioritario de la docencia por sobre la investigación y la extensión, en términos del fortalecimiento de las funciones básicas de la institucionalidad universitaria en la UBP.

Cabe sin embargo una segunda especificación referida a que dicho desarrollo operó casi exclusivamente en el nivel de la oferta de cursos de grado, y no en el posgrado.

En efecto, es llamativo constatar y analizar el lugar de los cursos académicos de posgrado en la UBP, así como la visualización y el “sentido” que los mismos asumen para el equipo que actualmente dirige los destinos de esta institución.

Adicionalmente, puede señalarse que la oferta respectiva no se instala en la UBP en sus inicios sino más bien tardíamente, e inclusive en forma desarticulada, a punto tal que prácticamente no se lleva registro del alumnado, no se explicitan planes y programas de la mayoría de los programas considerados en vigencia, y se verifican además importantes contradicciones -y confusión- en la información proporcionada por diversos actores institucionales y por personal de la UBP.

### **La educación de posgrado como insumo interno**

En el Informe de Autoevaluación, únicamente se hace mención a dos programas académicos de posgrado, ya discontinuados, a pesar de que uno de ellos se mantiene en la folletería institucional como actividad desarrollada o a desarrollar.

Dichos programas de posgrado fueron una Carrera de Especialización en Enseñanza de la Educación Superior, dictada en convenio con la Universidad Católica de Cuyo –que implantó la currícula y proveyó la mayoría de los docentes- y una Maestría en Métodos y Técnicas de la Investigación Social, único producto de posgrado desarrollado en el interior de la UBP.

Ambos emprendimientos estuvieron orientados al público interno de la Universidad, esto es, a sus docentes y al personal de investigación, con la finalidad de capacitarlos en los diversos aspectos de la gestión y de la actividad docente de la Universidad, así como de proporcionarles los elementos de teoría y metodología básicos para formalizar primero, y luego implementar y mantener el sistema de evaluación de Trabajos Finales que presenta la mayoría de las carreras de grado como obligación curricular.

Obtenidos estos objetivos, la Universidad se aboca en un segundo momento a la determinación de una peculiar política de posgrados académicos, así como a la determinación de los destinatarios y de las eventuales instituciones de contrapartida, y/o de referencia.

### **El posgrado orientado por el mercado**

En este sentido, y sosteniendo los criterios generales que justifican la oferta de sus cursos de grado, la UBP se ha orientado a la adquisición de “paquetes” de carreras de posgrado, de diverso nivel, titulación y áreas disciplinarias desarrollados por otras universidades. Estas adquisiciones se dan cuando se constata la preexistencia de un mercado académico potencial para los mismos, sin que se tenga en cuenta, al menos como prioridad, la consideración de su vinculación temática o disciplinaria con las carreras de grado desarrolladas efectivamente.

El argumento utilizado por la UBP para proceder de esta manera, y que es por cierto atendible, remite a la poca cantidad de docentes con titulación de posgrado existente tanto en la plantilla docente de la UBP, como en el medio local, lo que contribuye en gran medida a la inhibición de diseñar e implementar una oferta propia, ya sea por debilidades cualitativas o bien porque la Ley de Educación requiere porcentajes mínimos de docentes con titulación similar o superior a la emitida por los respectivos programas.

En todo caso, y de acuerdo con estas características, la UBP presenta la propuesta de sus carreras de posgrado de “segunda generación”, ofreciendo para el presente y sobre todo para el año 2001 las siguientes carreras:

- Maestría en Bussines Administration (MBA), dictada en convenio con (léase por) la Universidad Diego Portales, de Chile. En este caso, se señala como fecha de inicio de los cursos al mes de abril del año 2000 y se consignan un total de treinta y un alumnos inscriptos. Existe un folleto de divulgación de la carrera, en el que se detalla el plan de estudios, las competencias del titulado y su conveniencia académica y profesional.
- Maestría en Ingeniería de Software, en convenio con la Universidad Nacional de La Plata. Se señala como fecha de inicio el mes de septiembre del año 2000, pero no se consigna la cantidad de alumnos inscriptos, ni ninguna otra información que pueda dar cuenta de la currícula, del nivel del cuerpo docente, etcétera.
- Maestría en Gestión Universitaria, en convenio con la Universidad Nacional de Mar del Plata. Se prevé su iniciación en marzo del 2001, y también en este caso se verifica lo afirmado en el anterior respecto de la disponibilidad de información general o particularizada sobre dicho programa.
- Doctorado en Medicina Legal, en convenio con la Universidad de Murcia, España. Habría comenzado sus cursos en abril del presente año, con veintidós alumnos. No pudo identificarse y menos aún contactarse a su o sus responsables académicos y hasta la fecha no se tiene información alguna sobre sus contenidos, y menos sobre su cuerpo de profesores, aunque es altamente probable que dicho doctorado se efectúe mediante la modalidad a distancia, y que la información específica esté consignada entonces en el apartado referido al dictado de carreras bajo esta modalidad.

Adicionalmente, en la folletería institucional, se hace mención a otros cinco emprendimientos, respecto de los cuales no se logró obtener ninguna información. Presumiblemente remiten a iniciativas en diferente grado de consolidación o de gestión. Ellas son:

- Maestría en Tecnología Informática con Orientación en Educación, en convenio con la Universidad Nacional de La Plata.
- Maestría en Redes de Datos, con la Universidad Nacional de La Plata.
- Especialización en Administración de Empresas Agropecuarias (no se especifica si se trata de una oferta propia o si se la comparte con otra universidad).
- Especialización en Gestión Estratégica de Sistemas de Salud (idem anterior).

- Especialización en Derecho Penal, Económico y Tributario (idem anterior).

### **La estructuración institucional del posgrado**

De acuerdo con el Organigrama Piloto, con los Estatutos de la Fundación y con el propio Informe de Autoevaluación, las carreras de posgrado se encuentran bajo la égida del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo, y constituyen un departamento específico, denominado justamente “Departamento de Posgrado”. Aquí nos encontramos con una de esas situaciones, ya analizadas, en donde no se corresponde el organigrama con la existencia actual de las estructuras.

Efectivamente, en el Informe de Autoevaluación, bajo el título “Departamento de Posgrado” se consigna la existencia y características principales de las carreras definidas como de “consumo interno”, y que hacen a las dos primeras experiencias de educación sistemática y curricular de posgrado de la UBP.

Pero ni en este documento ni en ningún otro, se pudo detectar, describir y menos aún evaluar los lineamientos de las políticas de posgrado, ni su evaluación específica en la UBP. Tampoco pudo determinar su ubicación en términos del análisis estratégico y del Plan de Desarrollo Institucional, que solamente destina a esta cuestión un ítem que refiere al “desarrollo a futuro de políticas integradas de investigación y de posgrado”.

Tampoco parece existir el Departamento de Posgrado más que en el organigrama. No tiene infraestructura propia, ni personal, ni local de funcionamiento, ni siquiera Director o Secretario Académico, de modo que cada carrera funciona a partir de su propia estructuración interna, mediante la relación de sus responsables con el Vicerrector específico, o con el Rector, o con la Secretaría General.

Especialmente llama la atención verificar que algunos de los emprendimientos analizados presentan una dependencia o una referencia directa al Vicerrectorado de Extensión y otros al de Investigación. Asimismo es llamativa la falta de atribuciones del Vicerrectorado Académico en este sentido, teniendo en cuenta la importancia de sus funciones en el Estatuto de la Universidad, y adicionalmente, las expectativas depositadas por la UBP en la persona recientemente contratada para desempeñarse en esa área.

## LA EXTENSIÓN

Las actividades genéricamente definibles como “de extensión” comienzan a desarrollarse desde el inicio de las actividades de la UBP, aunque en forma parcial, sin un enfoque integrador, y sobre todo, a instancias de diversos servicios y cátedras. Es en 1997 cuando se formaliza la creación del Vicerrectorado de Extensión, que asume la definición de la política general, así como la determinación y coordinación de las actividades correspondientes a esta función.

### La política de extensión en la UBP

La UBP, como parece ser la pauta en muchas universidades jóvenes, ha comenzado su plan de desarrollo institucional fortaleciendo la función docencia, para luego, y desde ésta, iniciar los procesos de consolidación progresiva de la investigación y la extensión. Este desarrollo dispar según funciones sustantivas, está expresamente reconocido en la documentación oficial de la UBP, en los informes de autoevaluación, así como en las palabras de sus autoridades, del plantel docente, y de los funcionarios en general.

De acuerdo con lo reseñado en las páginas que anteceden, es posible concluir que la UBP ha logrado diseñar una política explícita y coherente de lo que entiende por actividades de extensión.

En general, se trata de la realización de actividades orientadas a la satisfacción de necesidades del alumnado actual, así como a la legitimación y posicionamiento frente al alumnado futuro, en términos de hacer visible y atractiva tanto la oferta curricular como las actividades de capacitación y entrenamiento.

Adicionalmente, incorpora en este renglón actividades de transferencia de tecnología y de servicios a solicitantes concretos, mediante una oferta flexible y *ad hoc*, de temáticas y enfoques diversos, logrando, en forma creciente, financiamiento, directo o mediante el crédito fiscal, para solventarlas.

Desde el punto de vista organizativo, la estructura reseñada en este Informe, y que sigue la conceptualización y percepción del CPE, no es similar ni a la del organigrama piloto presentado en la página 27 del Tomo I del Informe de Autoevaluación, ni tampoco a la descripción funcional que se realiza en el

Capítulo 5 del Tomo II del dicho Informe (que por cierto tampoco coincide con el organigrama).

Ello se debe a la flexibilidad de las estructuras institucionales, que parecen constituirse más bien como líneas de acción muchas veces cumplidas por personas diferentes en una misma función o por la misma persona en diferentes funciones, con alta rotación del personal y escasa cristalización institucional.

En este contexto, la línea divisoria entre la flexibilidad operativa y la debilidad institucional es muy delgada y consecuentemente se corre el riesgo de que los roles se determinen a partir de criterios particularistas que se resentirán siempre que se produzcan alteraciones en la composición de la estructura del personal afectado, y/o modificaciones en las líneas de jerarquía del Vicerrectorado y/o de la UBP en su conjunto.

Sin duda esto se relaciona estrechamente con la juventud de la UBP y con la subsidiariedad que las funciones de investigación y de extensión presentan respecto de la docencia.

Pero lo que es claro y evidente es el espíritu empresarial con que se concibe la Extensión, que tiene siempre como contrapartida beneficios institucionales, además de aquellos que puedan obtenerse para la comunidad y/o para los interlocutores con que se establece la interacción.

La UBP concibe la Extensión Universitaria como “la transferencia de servicios y tecnología que relaciona la Universidad con el Contexto, lo que implica una relación de intercambio entre las actividades de la universidad y la comunidad. Tal vínculo es favorecido por la institución al priorizar, en las actividades de Extensión, el criterio de que respondan a las necesidades de la comunidad; que se relacionen con las disciplinas que se estudian en la Universidad; y que los trabajos se expresen en documentos que aseguren la difusión de los conocimientos logrados y las experiencias realizadas”.<sup>4</sup>

Esta función, es desarrollada desde el Vicerrectorado de Extensión, cuyas atribuciones básicas, según el actual estatuto de la UBP, son:

---

<sup>4</sup> Informe de Autoevaluación 1999. Capítulo 5. Sobre la Función de Extensión en la UBP

- Promover la interrelación con la comunidad externa e interna;
- Desarrollar acciones de vinculación con el sector productivo, tanto en el nivel local como regional y nacional;
- Canalizar las relaciones con universidades e instituciones internacionales.

### **Estructura**

El propósito declarado del Vicerrectorado de Extensión de la UBP consiste en promover la vinculación de la Universidad con la comunidad, a través de diversas actividades, tales como la educación continua, los cursos de formación de docentes de diversos niveles del sistema educativo, los proyectos de aplicación tecnológica, los cursos de formación, perfeccionamiento y actualización, etc. Normalmente se corresponden disciplinariamente con algunas de las carreras de la institución y son ejecutadas por integrantes de las mismas o por equipos de trabajo conformados a tal fin.

Tales actividades se desarrollan en cuatro ámbitos o líneas de acción que, a diferencia de lo que se expresa en el Informe de Autoevaluación, presentan en general un bajo nivel de institucionalización y cristalización, lo que configura más bien una propuesta de distribución teórica de actividades que una estructura funcional real.

A continuación se detallan las instancias formalmente involucradas:

- Area de Pasantías y Deportes
- Area de Difusión y Comunicación Interna y Externa
- Departamento de Extensión hacia el Nivel Medio de la Educación
- Departamento Universidad – Empresa
- Oficina de Graduados

Las principales acciones desarrolladas en el marco de cada programa son las que se detallan en el apartado siguiente.

### **Actividades y proyectos**

#### *Del Area de Pasantías y Deportes*

Las actividades a cargo de esta área se desarrollan en dos Secretarías, a saber:

**La Secretaría de Pasantías**, creada en el año 1994 con el propósito inicial de elaborar un marco regulatorio del Sistema de Pasantías de la UBP, de acuerdo con el Decreto 340/92 que rige y respalda este modelo contractual. El mismo establece los criterios necesarios para adherir al Sistema y también fija las condiciones de vinculación entre las empresas y/o instituciones, la Universidad y los alumnos pasantes.

En este contexto, se fijan los siguientes objetivos del sistema:

- Brindar a los alumnos y docentes de la UBP la complementación de su especialidad teórica con la práctica en empresas o en instituciones públicas o privadas que los habilite en el ejercicio de la profesión u oficio elegido.
- Lograr que los alumnos y docentes tomen contacto con el ámbito en el que se desenvuelven las organizaciones empresarias o entidades públicas o privadas afines a los estudios que realicen.
- Integrar a los educandos en grupos sociales laborales y permitir así el afianzamiento de su propia personalidad y el logro de su identidad.
- Ofrecer a los estudiantes y docentes la posibilidad de entrar en contacto con tecnologías actualizadas.
- Contribuir a facilitar en los alumnos la etapa de transición entre lo educacional y lo laboral, a fin de inducirlos de esta manera a una correcta elección profesional.

Adicionalmente, existe la posibilidad de que los alumnos realicen experiencias de este tipo en la propia institución, con el objeto fin de consolidar su pertenencia institucional, de brindar posibilidades de integrar teoría y práctica y de participar más activamente en la vida universitaria.

En los dos últimos años, según consta en el Informe de Autoevaluación, se han firmado e implementado más de sesenta convenios específicos de actividades de pasantía entre la UBP y diversas organizaciones del medio. Se constató un total de quinientas seis pasantías desde 1998 hasta la actualidad, las que se desarrollan en dieciocho áreas o disciplinas diferentes. El total de empresas o instituciones involucradas, es de cincuenta y dos.

**La Secretaría de Deportes** tiene como misión la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, básicamente destinadas al alumnado de la UBP con el objetivo de fomentar el sentimiento de pertenencia, favorecer los vínculos personales y contribuir al desarrollo del espíritu de equipo.

Cada deporte reúne a un grupo de alumnos, quienes pueden participar en distintos eventos, sean internos o externos, relativos a deportes variados como fútbol, *handball*, basquet y *paddle*. Durante 1999 se realizaron dos torneos internos de Fútbol 5; tres de Fútbol 15; uno de Básquetbol 3; y uno de *Handball* 4; en total participaron trescientos sesenta y cinco alumnos.

También se cuenta con un equipo de Fútbol 11, uno de básquetbol y uno de *handball* femenino, que representan a la UBP en diversos eventos. Así, los equipos representaron a la Universidad en los *II Juegos Deportivos Universitarios de la Provincia de Córdoba* y en varios encuentros con otras instituciones educativas y deportivas.

#### *Del Area de Difusión y Comunicación Interna y Externa.*

El Area tiene como finalidad la difusión de las actividades que realiza la Universidad, tanto dirigidas al entorno como hacia su interior. Se compone de un Equipo de Difusión Externa y otro de Difusión Interna.

##### a) Equipo de Difusión Interna

Su meta es propiciar un conocimiento amplio y creciente de las actividades de la Universidad. En este sentido se pueden destacar la confección de materiales impresos destinados a ofrecer información institucional a los alumnos -*Cuaderno del Alumno*-, a los docentes -*Cuaderno del Docente*- y a los ingresantes -*Guía del Ingresante*-. También se preparó el *Mapa Campus UBP* donde se presenta con detalle la localización física, el acceso al mismo y la señalización de las distintas áreas. Asimismo, se edita un folleto mensual denominado *Novedades* con las informaciones más recientes y las principales actividades del mes en curso.

No obstante lo anterior, se ha recabado opinión tanto de estudiantes como de egresados, quienes en lo fundamental no están conformes con el grado de información y las posibilidades de participación relativos a las diversas actividades desarrolladas en y por la UBP.

##### b) Equipo de Difusión Externa

Las acciones que lleva adelante tienden a posicionar la imagen de la Universidad en distintos sectores de la sociedad. Desde esta perspectiva se diseñan e implementan alternativas tales como jornadas de puertas abiertas, visitas a los colegios, participación en ferias y eventos especiales, jornadas de articulación educativa, entre otras.

Este equipo está compuesto por la Oficina de Informes en las sedes Centro y Campus y por una Sede itinerante. La primera, tiene como funciones básicas la realización de *Telemarketing*: invitaciones para eventos especiales y el envío mensual de la programación de ATEI.

La segunda realiza visitas a colegios de Córdoba capital e interior, entrevistas a Directores de Nivel Medio, relevamiento y actualización de datos de instituciones, así como visitas a los alumnos del último año, donde se realiza la presentación institucional.

### *Programas de Extensión al Nivel Medio*

Los programas tienen la función de “mostrar” la UBP a través de sus diversas actividades, con especial énfasis en el público involucrado en el nivel medio del sistema educativo, concretamente, alumnos, profesores y personal de gestión y dirección. Las diversas actividades realizadas, en consecuencia, procuran hacer confluir la resolución de problemas comunitarios o de subconjuntos sociales específicos, con la pretensión de hacer de la UBP una instancia de capacitación, ya sea para la realización de carreras de grado para los futuros ingresantes, para la capacitación a los docentes en cursos de perfeccionamiento y/o de articulación, o bien para efectuar actividades vinculadas con la negociación, mediación y resolución de conflictos. Los principales programas desarrollados son:

a) Programa de Educación para la Salud.

Se implementó en 1988, específicamente orientado a la prevención de enfermedades y a la difusión de información para la consulta profesional en caso de contraerlas. Los temas que se han desarrollado hasta la fecha son los siguientes:

- Preservación del medioambiente
- Procreación responsable
- Adicciones – Drogadicción
- Bulimia y Anorexia
- Sida y HIV

En este período han participado en estas actividades mil cuatrocientas setenta y un personas, en su gran mayoría alumnos de escuelas e instituciones de nivel medio del sistema educativo.

b) Programa de Educación Digital  
En el marco de la Asociación de Televisión Educativa Iberoamericana (ATEI), la UBP desarrolla una programación distribuida en tres franjas:

- **Entre Todos:** Programas de carácter cultural, dirigidos a público adulto y orientados a difundir las expresiones propias de los distintos países iberoamericanos;
- **Taller Abierto:** dirigido fundamentalmente a profesores de enseñanza media, brinda formación ocupacional, empresarial y profesional;
- **Universidad:** el objetivo es la especialización y actualización de graduados universitarios a través de cursos de alto nivel.

En el marco de este programa, la UBP realiza la difusión mensual de la programación de ATEI a diversas instituciones educativas del medio. Asimismo, y a solicitud de las mismas, se graban los videos y se les envía un listado del material en caso de que desearan solicitarse copias.

c) Programa de Teleconferencias Internacionales

La Universidad Blas Pascal, por intermedio del Departamento Universidad-Empresa, se ha asociado a la San Diego State University y su International Training Center para ofrecer un programa de teleconferencias en castellano sobre temas relevantes en el campo de la Administración.

Los destinatarios del Programa son profesionales universitarios, dirigentes y niveles gerenciales de empresas del medio, funcionarios del sector público, docentes de nivel primario, medio y superior, y estudiantes.

El programa comenzó a desarrollarse en 1995 y continúa hasta la actualidad. Durante ese período se han dictado setenta y cinco teleconferencias referidas a los siguientes bloques temáticos: *“Manejo y resolución de conflictos a nivel Internacional”*; *“Estrategias para la competitividad”*; *“Principios para un desempeño de clase mundial”*; *“El éxito competitivo con enfoque global”*; *“Fundamentos para la prosperidad del 3er. Milenio”*.

Cabe destacar el alto impacto provocado por actividades de este tipo, que convocan, por un lado, a importantes referentes teóricos, profesionales o investigadores, y por otro, a un gran número de personas con necesidades de capacitación, actualización y entrenamiento, que difícilmente podrían satisfacer de otro modo.

Sin embargo, en la práctica, el uso intensivo de esta tecnología, sin tener en cuenta su propio lenguaje, hace que se agote en sí mismas, y que no se logren plenamente los objetivos buscados. Esta ha sido justamente la experiencia realizada: las extensas conferencias seguidas por un público variado en las pantallas, tanto en la sala equipada en la Universidad como en las ubicadas en distintos locales, por ejemplo en cines, situados en distintas ciudades, donde se hacía llegar la señal, resultaron extenuantes para los participantes.

Este tipo de medios son en cambio sumamente adecuados para el establecimiento de interacciones con expertos de otras regiones, pero es necesario delinear una metodología que no implique largas exposiciones.

d) Proyecto Educativo “Informática como asignatura”. Escuelas Municipales de la Ciudad de Córdoba

El Proyecto se inició como Plan Piloto en los sextos grados de cinco escuelas municipales. Luego se incluyeron nuevos centros educativos al proyecto. En 1999 participaron de esta actividad treinta Escuelas Municipales, con ciento catorce divisiones de 5º; y 6º grado.

La UBP coordina estas actividades con la Dirección de Educación de la Municipalidad de Córdoba. Las mismas incluyen la selección y contratación de los docentes, la elaboración de material didáctico, el seguimiento del aprendizaje de los alumnos y el diseño de acciones extracurriculares para alumnos con dificultades de aprendizaje de la asignatura.

e) Programa de Capacitación Docente

De acuerdo con el convenio suscrito con el Ministerio de Educación de la Nación y según lo que prevé la Ley Federal de Educación, la Universidad funcionó como cabecera del dictado de Cursos de Capacitación en el marco de la Red Federal de Formación Docente Continua durante 1996. Se dictaron los siguientes cursos :

- Curso correspondiente al área Tecnología: *Curso de Tecnología General*. Sede Río IV;
- Curso correspondiente al área Lengua: *Comprensión y producción de textos y discursos*. Sede Escuela Normal Superior Alejandro Carbó, Córdoba;
- Curso correspondiente al área Matemática: *Matemática, Estadística y Probabilidad*. Córdoba.

f) Foros de Reflexión Académica

Como una vía para la reflexión acerca de los medios y los fines vinculados con la misión de la UBP, desde 1998 se realizaron cuatro Foros de Reflexión Académica, especialmente orientados a lograr la participación de docentes y no docentes de la institución.

Cada uno de los Foros se realizó con una temática particular, vinculada con problemáticas educativas tales como “Nuevos Paradigmas Educativos”; “Nuevos Modelos Educativos”; “Autoevaluación Institucional”; “Internet en la Universidad”.

g) Actividades Extracurriculares

La UBP pretende lograr que en todas sus carreras se implementen actividades extracurriculares que permitan la relación y/o el intercambio con diferentes organizaciones del medio. En algunos casos, se trata de instancias explícitas de extensión desarrolladas por las cátedras, áreas o carreras de la Universidad. En otros, de experiencias de intercambio con otras instituciones, actividades culturales, muestras, seminarios, jornadas, talleres, etc., que brindan a los alumnos y docentes una oportunidad para exponer sus experiencias formativas y sus avances en el campo del conocimiento académico y profesional.

Una mención especial debe realizarse respecto de las *Olimpiadas Nacionales de Electrónica y Telecomunicaciones* que, organizadas desde 1993, han convocado a un importante número de asistentes. Esta actividad es auspiciada por la Secretaría de Comunicaciones de la Nación y por la Comisión Nacional de Comunicaciones. Las Olimpiadas están destinadas a jóvenes estudiantes, en quienes se procura incentivar el estudio de la Electrónica y las Telecomunicaciones.<sup>5</sup>

Asimismo, entre los años 1991 y 1994 se desarrolló el *Festival de Problemas de Matemática y Física* auspiciado, entre otros, por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación y por el Centro Latinoamericano de Matemática e Informática.

---

<sup>5</sup> Cabe destacar que la International Telecommunication Union (ITU) ha designado a la Universidad como centro de excelencia en América Latina. Se trata de la primera distinción internacional que ha recibido la UBP, y constituye por lo menos un indicador indirecto de la evaluación internacional sobre la calidad y pertinencia de sus carreras en el área de las telecomunicaciones.

Por último, cabe destacar las actividades denominadas *Jornadas de Articulación Educativa*, consistentes en la realización de trabajos de investigación de grupos de alumnos de los últimos dos años del nivel medio, monitoreados por uno o dos de sus propios profesores.

La UBP realiza en estos casos tareas de asesoramiento académico sistemático, posibilita el acceso y el uso de laboratorios, biblioteca e instalaciones, así como de Internet e Intranet.

El CPE ha tenido ocasión de entrevistar a docentes y directivos de las escuelas medias participantes en estas actividades, quienes coinciden en su importancia en el logro de la capacidad investigativa, la información vocacional y en general la visualización más adecuada del “mundo” de la universidad por parte de los alumnos participantes.<sup>6</sup>

En 1999 participaron ciento seis alumnos de cinco escuelas. En el año 2000 las cifras ascendieron a trescientos catorce alumnos de diecinueve instituciones educativas.

#### *Del Departamento Universidad - Empresa*

El Departamento, creado en abril de 1996, dependía originalmente del Rectorado, y tenía como función específica la promoción de las relaciones con las empresas de producción y servicios, con los siguientes objetivos:

- “Ser una ágil herramienta que permita transferir al sector productivo los conocimientos y recursos tecnológicos”;
- “Brindar entrenamiento y capacitación a los ejecutivos y directivos de empresas para contribuir a la eficiencia de su gestión”;
- “Ofrecer programas de formación de máxima excelencia dirigidos a empresas y profesionales deseosos de desarrollar y potenciar sus recursos directivos, para competir en un ambiente globalizado y dinámico”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Estas actividades, desarrolladas en 1999 y el 2000 se han orientado respectivamente a temáticas de interés comunitario, como el “Nudo Vial 14”, tema referido al manejo medioambiental y a la regulación de los sistemas viales de la ciudad, y “La Violencia”, especialmente vinculada con la pobreza, la familia, la escuela, el deporte y los medios de comunicación

<sup>7</sup> Cita textual del Informe de Autoevaluación 1999.

En la reestructuración organizativa de la Universidad, el Departamento Universidad-Empresa ha sido incorporado al Vicerrectorado de Extensión. Actualmente desarrolla sus actividades en tres áreas:

a) Área de Capacitación Abierta

Tiene el objetivo de aportar a la comunidad empresarial un ámbito especializado de capacitación.

Las actividades consignadas hasta la fecha abarcan los siguientes tópicos: *Estrategia, Calidad, Recursos Humanos, Finanzas, Comercio Exterior, Marketing, Marco Legal, Producción, Tecnología, etc.*

En general, las actividades pueden ser:

- **Cursos de Actualización** (abiertos): destinados a profesionales de las distintas áreas que requieren conocer y utilizar los últimos avances de su disciplina.
- **Congresos y Conferencias**: orientados a mostrar diversas versiones sobre aquellos temas que suscitan el interés de la comunidad.
- **Programas de Posgrados**: no obstante su nomenclatura, estos Programas no se ocupan de la implementación de actividades curriculares, sino de cursos de actualización profesional. En realidad, la definición y aplicación de la política de posgrados académicos de la UBP es resorte del Vicerrectorado Académico y del Vicerrectorado de Investigación y Desarrollo.

En 1999 se desarrollaron tres Programas de Posgrado: *Para Ejecutivos* (con cuarenta y seis participantes), *Administración de Empresas Agropecuarias* (con veintiún asistentes) y *Gestión Estratégica en Sistemas de Salud*.

b) Área de Capacitación “In Company”

Tiene como objetivo central el desarrollo de planes integrales de capacitación o de cursos individuales de formación o entrenamiento diseñados y ajustados a las necesidades de las empresas u organizaciones que solicitan sus servicios.

En general, las actividades llevadas a cabo por el Área han sido valoradas positivamente por las empresas que solicitaron la capacitación; sin embargo, la UBP, según consta en el Informe de Autoevaluación, considera nece-

sario desarrollar instrumentos que permitan medir los resultados de estas actividades en las organizaciones y producir una evaluación más sistemática de sus efectos.

c) Area de Transferencia de Tecnología

El Area funciona como nexo entre las unidades académicas y de investigación y el sector productivo. Fue designada *Unidad de Vinculación Tecnológica* del CONICET en el marco regulatorio de la Ley 23.877, y se la acreditó para el establecimiento, selección y formulación de proyectos de investigación y desarrollo, transmisión de tecnología y asistencia técnica.

En este contexto, brinda apoyo técnico, administrativo, legal, comercial, financiero y de gerenciamiento, tanto a los centros de investigación como a los empresarios, para facilitar la realización de los convenios entre ciencia y producción.

Durante el primer período de existencia del Area gran parte de los esfuerzos estuvieron destinados a la presentación de la misma a la comunidad empresaria de Córdoba y su región de influencia.

El CPE ha tenido acceso a información que consigna el siguiente detalle de actividades entre los años 1997 y 1999:

Activ. Años	Capacita Activ.
1997	12
1998	17
1999	6
TOTAL	35

### La oficina de graduados

La UBP dispuso la creación de la Oficina de Graduados que comenzó a funcionar a partir de 1999. Su objetivo prioritario es constituirse en un nexo que vincule al graduado con la Universidad, en todas sus áreas y departamentos; con otras universidades, escuelas de negocios y centros de perfeccionamiento; con empresas de diferentes sectores productivos; con consultoras, fundaciones, asociaciones o instituciones dedicadas a la capacitación; con cámaras empresariales y consejos profesionales, y por último, con el ámbito social donde se recrea y desempeña.

Hasta el momento, las acciones realizadas son:

- Relevamiento de los datos de los graduados del Instituto y de la Universidad Blas Pascal.
- Instrumentación y aplicación de encuestas para conocer las opiniones y los aportes de los graduados en relación con la Oficina.
- Conformación de una base de datos actualizada de los graduados, de suma importancia para lograr las metas y actividades propuestas.

No obstante los propósitos enunciados, el CPE encontró evidencias de que existen espacios de incomunicación entre la UBP y sus graduados, por lo que hasta ahora no han sido tomadas en cuenta algunas demandas explícitas, como por ejemplo, la creación de posgrados temáticos afines con las carreras de grado dictadas. Este vacío es también notorio en todo lo referente a las prácticas de autoevaluación, que tienen a los egresados como al más notorio ausente de los actores institucionales a ser considerados en este tipo de procedimientos.

### **Programa de intercambio**

Finalmente, y aunque no se encuentra claramente definido en el organigrama ni en las actividades reseñadas en el Informe de Autoevaluación, cabe mencionar el Programa de Intercambio con Estudiantes Extranjeros, en particular de Estados Unidos.

Los estudiantes extranjeros pueden realizar actividades en la Universidad Blas Pascal para aprender castellano y conocer la cultura latinoamericana, y también asistir a cursos que les den créditos para sus estudios en sus lugares de origen. El programa se lleva a cabo a través del Instituto Argentum de la UBP, y existen relaciones especiales y convenios con varias universidades extranjeras. La articulación entre Argentum y los departamentos de la UBP no está formalizada. De hecho, hasta el momento las actividades del instituto semejan una escuela de idiomas inserta en la UBP.

Los estudiantes son alojados en casas de familia, con estudiantes argentinos, y a cada uno de ellos se les asigna un tutor (estudiante argentino de

la misma edad). Hasta ahora han participado estudiantes de Estados Unidos, Japón, Finlandia y Alemania. La admisión está restringida a veinte estudiantes por semestre y cada período de residencia es también de un semestre, pero los estudiantes pueden optar por permanecer hasta un año completo.

### **Costos y beneficios**

Las actividades desarrolladas en el marco del Vicerrectorado de Extensión, se financian centralmente, al igual que todas las demás de la Universidad. De acuerdo con el balance correspondiente al año 1999, el desarrollo de las mismas insumieron más del 14% del presupuesto operativo de la UBP, y generaron algo más del 5% del total de los ingresos.

No obstante lo anterior, y en la medida en que como se ha especificado, las diversas actividades englobadas como funciones de extensión tienen directa relación con el posicionamiento y legitimación de la UBP en su oferta de cursos curriculares, actividades extracurriculares aranceladas y actividades de extensión y transferencia de tecnología; seguramente muchas de ellas deberán ser consideradas como costos directos o indirectos de las demás funciones (básicamente la docencia) e imputarse su totalidad o una alícuota a los Vicerrectorados Académico y/o de Investigación, así como al propio Rectorado o a la Secretaría General.

Finalmente, cabe agregar que parte significativa de las actividades de extensión de la UBP genera ingresos a la institución, como claramente sucede en el caso de las actividades del Departamento Universidad - Empresa.

En todo caso, el CPE ha podido verificar que la función extensión – desde el Área de Transferencia de Tecnología- ha obtenido los créditos fiscales necesarios para financiar la casi totalidad de la instalación de la Estación Terrena Satelital (más de U\$S 1.500.000).

## **LA EDUCACIÓN A DISTANCIA**

### **Consideraciones generales**

La Educación a Distancia cuenta con un lugar de privilegio en la Universidad Blas Pascal. Al respecto, el CPE ha podido constatar que:

- Sus autoridades han centrado grandes expectativas en su desarrollo;
- Cuenta con amplios y cómodos espacios para el trabajo de los equipos;
- Posee un equipamiento tecnológico de última generación;
- Las actividades que abarca se desarrollan en una Vicerrectoría específica en la configuración estructural de la institución.
- Goza de un amplio apoyo político y financiero.

El desarrollo del sistema es aún incipiente y ha comenzado a funcionar para el cursado de las carreras en el ciclo lectivo del año 2000.

Los equipos iniciaron las tareas de planeamiento, diseño y producción en 1999.

Según el documento presentado al Ministerio de Educación, la viabilidad del sistema está sustentada en:

- La utilización de las modernas tecnologías.
- El equipamiento tecnológico adecuado.
- La capacitación de técnicos y profesionales integrantes del proyecto de Educación a Distancia.
- El apoyo presupuestario al proyecto.
- Las modernas instalaciones edilicias.
- La experimentación de diversos prototipos probados con grupos de estudiantes de la propia Universidad, y con grupos de personas externas, de la ciudad de Córdoba y de otras ciudades del interior de la provincia, con excelentes resultados.

Actualmente la UBP ofrece ocho carreras en la modalidad a distancia: Abogacía, Contador Público y las Licenciaturas en: Administración con orientación en Finanzas, Administración con orientación en Comercio Exterior, Turismo con orientación en Ecoturismo, Turismo con orientación en Administración de Empresas y Hotelería y Gestión Ambiental. Salvo esta última, las demás también se dictan en la modalidad presencial, con idéntica currícula.

Exceptuando la carrera de Abogacía, que tiene una duración de cinco años, las demás son de cuatro años y poseen títulos intermedios de tres años de duración.

El sistema a distancia cuenta con un edificio propio en el centro de la ciudad de Córdoba, modernamente equipado. Allí desarrolla todas las activida-

des, desde la atención e inscripción de alumnos hasta la evaluación, pasando por la elaboración de los materiales y el apoyo tutorial.

### **El modelo institucional**

La visita realizada a las instalaciones, las entrevistas con autoridades, técnicos, docentes y alumnos así como los documentos analizados, muestran claramente tanto la posición lograda actualmente por la modalidad en la institución como su proyección futura.

En diversas ocasiones, el Rector y su equipo de Vicerrectores hicieron explícito al CPE que tienen fuertes expectativas centradas en el desarrollo de la Educación a Distancia en la Universidad para cumplir objetivos diferentes en distintas áreas.

Hemos podido observar, no obstante, el manejo de distintos conceptos acerca de la modalidad y también variantes en la denominación.

En algunos documentos, en materiales de estudio y en algunas áreas de la institución se la denomina Educación No Presencial, y en otras, Educación a Distancia, como sinónimos. No hemos encontrado motivos válidos para esto, sólo algunas explicaciones que hicieron referencia a cierta imagen social negativa de la Educación a Distancia. Tales argumentos se basan en una definición tradicional y restringida de esta modalidad educativa aludiendo a que está dirigida a una población con imposibilidad o limitaciones para acceder a los estudios presenciales, por lo que es presentada como una oportunidad supletoria.

Sin embargo en otros documentos y áreas de la institución se insiste en presentarla como una alternativa al cursado presencial de las carreras y destinada a una población similar a la de la universidad convencional.

La convivencia en la misma institución de estas dos concepciones puede ser uno de los motivos de la división existente, en la práctica y en lo formal, entre las modalidades presenciales y a distancia en el interior de la Universidad.

De modo que parece existir una fluctuación entre el modelo de institución autónoma y el bimodal.

Las universidades autónomas son creadas exclusivamente para enseñar a distancia. Así adquieren configuraciones estructurales diferenciales y

tienen capacidad para realizar integralmente las funciones de registrar, enseñar, evaluar y acreditar.

Las universidades bimodales se caracterizan por el desarrollo de un programa, departamento o unidad jerárquica de educación a distancia en el seno de la universidad convencional, aprovechando todos sus recursos económicos, administrativos, académicos, humanos y de infraestructura.

En realidad, sería más pertinente, y así lo han reconocido las autoridades durante la visita del Comité de Pares, adscribir al modelo bimodal.

Sin embargo la escasa relación detectada con la Vicerrectoría Académica y con los Departamentos hacen pensar en una estructura paralela que duplica funciones, cargos y normas. Esto es explicitado en el documento presentado ante el Ministerio de Educación para la aprobación de las carreras a distancia donde en el Título II art. 5 se expresa: “Los estudios a distancia conformarán una estructura orgánica separada de los estudios presenciales a cargo de un Vicerrector de Educación a Distancia (...)”

Además, entre las funciones del Vicerrector de Educación a Distancia presentadas en los documentos de Autoevaluación se consigna la de la elaboración y presentación de planes de estudio, lo que podría significar la existencia de planes de estudio diferentes para las mismas carreras según la modalidad utilizada.

Hemos notado una parcial toma de conciencia del equipo de conducción respecto de estas fragmentaciones y contradicciones y pudimos comprobar algunas acciones tendientes a revertir la situación, lo que sin duda requerirá tiempo ya que no se trata solamente de coordinar las voluntades de dos Vicerrectores, sino también de reestructurar los sectores para el trabajo conjunto bajo pautas académicas y pedagógicas consensuadas.

## **La tecnología**

“El Sistema de Educación a Distancia de la Universidad Blas Pascal incorpora la aplicación de múltiples recursos tecnológicos: educación “on line”, uso de C.D., materiales de estudio con apoyos multimediales, correo electrónico, videos, etc. Se pretende con ello integrar las metodologías de Educación a

Distancia tradicionalmente afianzadas con la tecnología de punta.” (Del Documento aprobado por el Ministerio de Educación de la Nación)

La Secretaría de Tecnologías tiene bajo su responsabilidad la infraestructura tecnológica del Sistema a Distancia.

El sector cuenta con:

- Servicios informáticos (Internet, correo electrónico, sistema de autogestión y mantenimiento de equipos tanto en *software* como en *hardware*, de tutores y personal en general);
- Estación de televisión por aire instalada pero aún en espera de la aprobación del COMFER;
- Estudio de Fotografía;
- Estudio de Radio.

Este inusual equipamiento reafirma la impronta tecnológica que caracteriza el accionar de la Universidad. Pudo observarse que el énfasis en lo tecnológico atraviesa todas las áreas y desequilibra su normal funcionamiento.

La impresión que se recibe es que primero se opta por la tecnología y luego se planifica su uso. Hay equipamientos instalados sin que se cuente todavía con proyectos desarrollados para su utilización, como el de la estación de televisión por aire.

### **Los equipos de producción de materiales**

Los equipos técnicos están en general bien conformados en cuanto a la variedad de roles y en general parecen dominar los procesos que desarrollan.

El equipo básico de producción de materiales esta formado por: diseñadores didácticos, comunicadores, contenidistas, desarrolladores informáticos, correctores de estilo, diseñadores gráficos.

No pudimos ver sin embargo un modelo claro de diseño de materiales que incluyera además del desarrollo tecnológico pautas pedagógicas que orientaran y guiaran el diseño didáctico de los mismos.

El modelo comunicacional parece tener mayor claridad y definición pero debe aún articularse con la propuesta pedagógica y tecnológica. Si bien el modelo de equipo interdisciplinario que utilizan es el más recomendable para la producción de materiales multimediales en un Sistema a Distancia, deben realizarse todos los esfuerzos necesarios para que en la utilización de esta estrategia los integrantes del equipo tengan roles específicos, pautas consensuadas de acción, modelos teóricos de referencia y capacitación suficiente para que pueda mantenerse el equilibrio en la toma de decisiones y no prevalezca en las mismas la opinión de quienes desempeñan los roles más consolidados o los más valorados.

Teniendo en cuenta la infraestructura tecnológica completa que posee la institución, podría ofrecerse al alumno una mayor variación de medios que, al combinarse, le proporcionasen un ambiente más propicio para el aprendizaje<sup>8</sup>.

### **La organización tutorial**

Respecto del subsistema tutorial pudo observarse que el rol del tutor está claramente definido al igual que las funciones que le son asignadas. El sistema cuenta con una sala convenientemente equipada para la atención tutorial vía telefónica y con la tecnología informática necesaria para recibir las consultas de los alumnos con un esquema de 7 x 24.

En cuanto a la selección de los tutores, la Universidad ha favorecido la incorporación de los profesores contenidistas para cumplir esta función. Este esfuerzo ha sido sin duda muy importante porque asegura que quien orienta al alumno en su estudio está compenetrado con el material y con los contenidos, lo que resulta una garantía desde el punto de vista académico. No obstante, es recomendable insistir en la necesaria complementación del rol con una capacitación en los aspectos pedagógicos generales y en los específicos de la Educación a Distancia.

Otro aspecto importante y muy positivo de la organización realizada es la creación del rol de facilitador tecnológico ya que en estos sistemas, con un

---

<sup>8</sup> Como ejemplo podría ofrecerse la producción integrada para cada asignatura del plan de estudios, de guías impresas, de videos, CD y páginas Web.

uso constante de la tecnología, estos aspectos suelen dificultar la marcha del estudio y enrarecer el entorno de aprendizaje del alumno.

### **La evaluación**

A juicio del CPE, la evaluación, considerada como uno de los soportes clave de la Educación a Distancia, no ha sido aún convenientemente planteada. Si bien se anuncia en el documento base la conformación de una División de Evaluación, hasta el momento este equipo no ha sido formado.

Si la evaluación comienza a funcionar cuando el proceso de desarrollo del sistema está muy avanzado y los errores se han convertido en hábito para los equipos, las medidas correctivas que se propongan no sólo resultarán más difíciles de implementar sino que comprometerán fuertemente el logro de los objetivos y metas del proyecto.

Este hecho debe ser tenido en cuenta seriamente por los responsables ya que en esta modalidad, con importantes dosis de innovación y mediatización, el control permanente del funcionamiento de cada uno de los principales soportes resulta crucial. Recoger permanentemente información útil sobre los materiales, las tutorías, el aprendizaje y la administración para la toma de decisiones en cada uno de los niveles es lo que permite un funcionamiento equilibrado del sistema.

En el Reglamento de Alumnos a Distancia se hace referencia al régimen de evaluación de los aprendizajes. En las entrevistas mantenidas con la conducción del Sistema a Distancia pudimos comprobar que existen evaluaciones a distancia pero en todos los casos la evaluación final para acreditar es presencial y se lleva a cabo en la misma sede.

### **La administración**

La administración constituye otro de los soportes básicos de la Educación a Distancia. La correcta configuración del sector en el contexto del Sistema otorga racionalidad a un importante conjunto de procesos de la gestión.

En su sede de la calle Lima funciona también el equipo administrativo. Cuenta con instalaciones adecuadas y suficientes con relación a la cantidad de

alumnos y carreras en funcionamiento en la actualidad. Poseen un sistema de autogestión de alumnos que descomprime sin duda la tarea de atención y orientación administrativa a los usuarios. A través del sistema de autogestión pueden realizarse consultas, trámites y tareas de identificación ante el Sistema.

Pudo observarse que el subsistema administrativo presenta una correcta organización y atiende eficientemente las necesidades del Sistema. La estructura, infraestructura y procedimientos utilizados evidencian un buen manejo de los requerimientos de la modalidad, que en general siempre se muestra sensible frente a los desórdenes administrativos.

Si bien en esta área se pone en evidencia también cierta duplicación de funciones (legajos de alumnos, inscripciones, etc.) el equipo ha respondido a las directivas y estructura pautadas por la institución.

## **Alumnos**

El perfil de los alumnos descrito en los documentos como perfil de la población meta habla de personas residentes en cualquier lugar del país o del exterior que deseen participar de la modalidad ofrecida. También hace referencia a la posible incorporación a la misma de los propios alumnos del sistema presencial por diversas razones (cursado de otra carrera, inserción en el mundo laboral, necesidad de aprovechar al máximo las nuevas tecnologías de las que disponen, etc.). Por último describe al estudiante característico de la Educación a Distancia: personas con tiempos limitados, con horarios laborales que dificultan la asistencia a clase, que pertenecen a poblaciones geográficamente dispersas, etcétera.

Sin embargo, como ya señaláramos, el perfil presente en el imaginario de algunos sectores de la institución queda limitado a estos últimos.

En el mes de abril de 2000, fecha de comienzo del cursado a distancia en la UBP se inscribieron en esta modalidad trescientos setenta y dos alumnos. El perfil de éstos en relación con la edad –entre veintiuno y treinta y cinco años- los muestra como un grupo joven en situación activa, algo diferente de los que cursan en la modalidad presencial –entre dieciocho y veinticinco años.

Más del 80% de los alumnos inscriptos trabaja. Con relación al lugar de residencia, el 41% es de la ciudad de Córdoba; el 39%, de la provincia y el 20% del resto del país.

Estos datos muestran que el perfil restringido a que aluden ciertos sectores de la institución es el más cercano a la realidad.

Si realmente se desea tener incidencia en un sector más amplio de la población deberían revisarse en primer lugar los aspectos teóricos de la modalidad comenzando por su definición y alcances, para luego adecuar a ellos la oferta.

Otros aspectos relacionados con esta situación pueden considerarse en la misma línea, como por ejemplo el hecho de que el alumno deba ser exclusivo de la modalidad a distancia y no pueda cursar asignaturas en ambas modalidades. No está claro por qué existe esta exigencia. Si las modalidades tienen el mismo status en la Universidad y los lineamientos curriculares, académicos y de evaluación son los mismos, no hay motivos de peso para una decisión como ésta. El mensaje que puede inferirse es que hay diferencias para la Universidad respecto de los resultados obtenidos en ambas modalidades, por lo que debe diferenciarse al alumnado.

Una última apreciación en relación con el argumento anterior lo constituye el hecho de que en el Reglamento de Alumnos a Distancia (punto 3.1.1. del Documento presentado al Ministerio de Educación) se habla, en el artículo seis, de equivalencia con relación a las asignaturas aprobadas en las distintas modalidades. En realidad no habría motivo para hablar de equivalencia sino que sencillamente habría que declarar que las asignaturas aprobadas en ambas modalidades tendrán el mismo valor en la institución.

La deserción producida en el primer período de funcionamiento del Sistema (entre el 40% y 50 % según la carrera) está dentro de los márgenes tradicionales de los programas a distancia. Deberían, sin embargo, estudiarse sus causas, lo cual es otra de las razones por la que el subsistema de evaluación es imprescindible.

## **INFRAESTRUCTURA**

### **Aspectos edilicios**

La UBP cuenta con dos edificios, ambos en la ciudad de Córdoba: una sede en el centro de la ciudad, ubicada en la calle Lima 363, y una sede en

barrio Argüello, el campus universitario, en la Av. Donato Alvarez 380, con un vasto espacio físico.

La sede centro, sede original de la Universidad, es un inmueble con una superficie de 1878 m<sup>2</sup> cubiertos. En general, puede afirmarse que cuenta con el equipamiento físico, tecnológico y las comodidades como para realizar adecuadamente y con solvencia las funciones que la UBP se ha asignado.

El campus tiene una superficie total de dieciséis hectáreas y media, de las cuales un poco más de trece son propiedad de la Universidad y el resto son arrendadas. Unas seis hectáreas y media están actualmente en uso y las diez restantes, recientemente incorporadas, aún se encuentran fuera del área en actividad. La superficie edificada del campus es de 11.231,92 m<sup>2</sup> y está destinada a las actividades de docencia, investigación y extensión de la Universidad, como así también a las áreas de servicio pertenecientes a deportes, cantina, librería, copistería, administración, biblioteca, centro de publicaciones, estación satelital, diferentes laboratorios y estacionamiento.

La superficie cubierta está integrada por seis edificios que se describen seguidamente:

- a) Pabellón principal.
- b) Pabellón Anexo al principal (Anexo I).
- c) Pabellón Anexo I
- d) Pabellón Norte
- e) Edificio Estudio de Televisión: posee una superficie de 182,10 m<sup>2</sup> cubiertos
- f) Edificio de Biblioteca

A estos edificios hay que agregar la Estación Terrena Satelital, que se detalla más adelante.

Está en construcción un edificio de residencias estudiantiles para aproximadamente cien estudiantes.

En cuanto al espacio destinado al dictado de clases, se adjunta la siguiente tabla, que muestra la relación en términos absolutos de metros cuadrados de aulas por alumno en el segundo cuatrimestre de 1999 y en 1998.

TURNO	Mañana	Tarde	Noche
[m2] de Aulas por Alumno en 1999	1,96	4,54	1,54
[m2] de Aulas por Alumno en 1998	1,76	4,47	1,41

Si se comparan los valores, se observa un incremento de la superficie por alumno, que pasa de 1,41m<sup>2</sup> a 1,54m<sup>2</sup> en el turno noche que, al igual que en el año 1998, es el turno que concentra mayor número de estudiantes.

Existen dentro de los pabellones tres locales de copistería destinados a brindar servicios de copiado a docentes y alumnos.

En ambas sedes las condiciones edilicias son muy buenas. Asimismo, se realizan permanentemente tareas de mantenimiento de las aulas.

Dentro del predio del Campus existe un edificio de 250 m<sup>2</sup> destinado a brindar los servicios de cantina, tanto a alumnos como al personal docente y no docente. Dentro de las proyecciones para el año 2000 se prevé la ampliación de la estructura edilicia y sus instalaciones.

En el primer piso del Pabellón Norte funciona una mini-cantina como extensión de la cantina principal.

El área deportiva de la sede Campus consta de un predio parquizado de 40.000 m<sup>2</sup>, con instalaciones adecuadas para la práctica de deportes como Fútbol 5, Básquetbol 3, Vóleibol y *Paddle*. El sector incluye una cancha reglamentaria de Fútbol 5, con césped sintético, una cancha de *paddle* y una cancha de mini-básquetbol. Todas ellas cuentan con un sistema de iluminación artificial que permite su utilización también en horarios nocturnos.

### **Estación terrena satelital**

Uno de los emprendimientos más relevantes de la UBP es la instalación de una Estación Terrena Satelital (ETS), que permite disponer de un sistema de comunicaciones satelital con tecnología de avanzada en telecomunicaciones, que abarca el territorio nacional y países de América Latina.

El sistema consta de un centro emisor ubicado en el campus en Argüello, con telepuerto, nodo Internet, estudio de televisión, sala de teleconferencias, sistema interactivo de transmisión de voz y datos en algunas de las aulas virtuales, sala y equipamiento para videoconferencias (ISDN) y estación emisora de televisión por aire, además de cincuenta “aulas virtuales”, es decir, puntos de recepción de la señal satelital en los cuales se ubican las antenas receptoras, decodificadores y pantallas de proyección en empresas de Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile. Caben aquí los mismos comentarios realizados con relación al uso de las teleconferencias.

La emisora de televisión en banda UHF (cuyo alcance es de 40 km) podrá empezar sus actividades una vez que reciba la autorización correspondiente de las autoridades nacionales, aunque todavía no ha definido su política de emisión, como se indicara en el punto 9.5 de este informe.

El sistema es de alta interactividad, y permite cursos de actualización, exposiciones, charlas de interés sectorial, con distintos grupos de participantes ubicados en localidades alejadas entre sí. Se utiliza el satélite Nahuelsat. Las actividades son difundidas, por ejemplo, en un CD ágil, con sonido e imágenes.

La Estación ocupa un edificio propio de 337,98 m<sup>2</sup>, ubicado en la zona noreste del predio del Campus de la UBP, próxima al área deportiva. El edificio, de dos plantas, está destinado en su totalidad a la operación y administración de la Estación.

En cuanto a comunicaciones, está conectado a la central telefónica general de la UBP y permite el acceso directo al nodo Internet y la vinculación punto a punto (audio y video) con el estudio de TV, lo que facilita la emisión simultánea desde dos estudios.

El edificio está rodeado de un área verde vallada, donde se ubica el parque de antenas. Actualmente se encuentran instaladas las siguientes: antena satelital, up-link, banda KU, de 2,80 m de diámetro; antena satelital, receptora, banda KU, de 0,80 m de diámetro; antena satelital, receptora, banda C, de 2,80 m de diámetro, y antena transmisora canal UHF, de 78 m de altura.

Con respecto a los sistemas de seguridad, el área ocupada por la ETS, tanto la superficie cubierta como el parque de antenas, está protegida por un pararrayos, instalado según las normas de descarga establecidas para las ca-

racterísticas del terreno. El edificio posee una instalación de alarma digital, con detectores de movimiento y de humo.

### **Infraestructura tecnológica**

La UBP cuenta con ocho Laboratorios Informáticos adecuadamente equipados, destinados al dictado de clases y a las prácticas de los alumnos.

Dentro del área denominada Académica, la Universidad cuenta con ciento noventa y cinco Estaciones de Trabajo, de las cuales ciento cuarenta están situadas en la Sede Campus y cincuenta y cinco en la Sede Lima.

El Centro de Publicaciones cuenta con dos estaciones de trabajo, una Macintosh con la tecnología específica para la realización de publicaciones y trabajos puntuales de imprenta y una PC para uso académico.

Todas las estaciones de trabajo de los laboratorios se encuentran interconectadas por medio de una red Ethernet 10/100mbps. Tanto la red de la sede Campus como la red de la sede Lima se encuentran interconectadas por medio de un Radio Enlace Soletek Bridge 200, formando una única red WAN.

Los servidores y los laboratorios de desarrollo de la UBP cuentan con equipamiento adecuado. Sus características son afines a las ya analizadas en el apartado “Servicios de Apoyo”.

### **BIBLIOTECA**

La Biblioteca es pobre en cuanto a la cantidad y variedad. Hay ocho mil seiscientos volúmenes (pero un menor número de títulos distintos porque de muchos libros hay varios ejemplares), y no hay tampoco demasiadas publicaciones periódicas. Los Trabajos Finales de Carrera se archivan en la Biblioteca.

Existen también videos, especialmente videos educativos (la Universidad está asociada –como ya se indicó- a ATEI, Asociación de Televisoras Educativas Iberoamericanas, con lo cual comparte recursos con otras instituciones también asociadas). Se nota un paulatino crecimiento de uso de la biblioteca. Se dispone del *software* Microisis de administración de bibliotecas y del

sistema Ariel para la administración de envío y recepción de documentos, y de distintas bases de datos (libros, revistas, videos, tesinas, etc.). Las bases de datos son de fácil acceso para los usuarios, pero su instalación definitiva es muy reciente y el procedimiento de préstamo se lleva a cabo todavía en forma manual.

La Biblioteca se encuentra a cargo de una profesional bibliotecaria con dedicación de tiempo completo, cuya responsabilidad es la administración general de la Biblioteca. Depende funcionalmente del Departamento de Asuntos Docentes y Estudiantiles.

También desempeñan allí sus tareas once personas que cumplen ciento sesenta y cinco horas semanales de labor conjuntamente. Se atiende al público de lunes a viernes, de 8.00 a 22.30 y sábados, de 9.00 a 12.00 hs. El personal realiza procesos de catalogación, clasificación, indicialización, carga y actualización de la base de datos, sellado, confección de fichas de préstamo, confección de rótulos, pegado, así como tareas estadísticas y de diseño y mantenimiento de la página Web.

El presupuesto anual para la compra de libros y revistas es de \$31.000.

La biblioteca es miembro del ISTECS; por tanto integra el Programa Enlaces y Redes de Bibliotecas, que es un servicio de apoyo a las actividades individuales y grupales del Consorcio, tanto para alumnos como para profesores e investigadores de las universidades miembros, servicio que la Biblioteca comenzará a brindar a sus usuarios a partir del 2000.<sup>9</sup>

A partir del proyecto piloto, se ha establecido una infraestructura de información que incluye a dieciséis universidades del Consorcio en Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Perú, España, Estados Unidos, Uruguay y Venezuela.

En todo caso, la Biblioteca es considerada por alumnos y egresados como un “punto débil” en la UBP.

---

<sup>9</sup> La iniciativa comenzó como un proyecto piloto entre las siguientes universidades:

- Universidad de Vigo, España
- Universidad Autónoma Metropolitana, México
- Universidad Simón Bolívar, Caracas
- Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil
- Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Brasil
- Universidad de Nuevo México, Estados Unidos

Se la critica por la falta de ejemplares, por la forma de atención, que hace que el solicitante siempre deba estar mediado por un funcionario que ejecuta por él la búsqueda bibliográfica, por el hecho de que generalmente no están disponibles los materiales trabajados en las diversas asignaturas, lo que no sería en absoluto difícil de resolver dada la secuencia semestral y la relativa rigidez con que los cursos se desarrollan, lo que hace a la demanda temática - cuantitativa y cualitativamente definida- muy previsible, y por lo tanto, fácil de determinar.

Las críticas también se extienden a su ubicación geográfica, separada de los pabellones donde se dictan clases, al régimen de préstamos en sala y a domicilio, que aunque en teoría existe, es virtualmente impracticable.

Todo lo anterior se asocia con la percepción por parte de los estudiantes de haberse convertido en consumidores de fotocopias de textos muchas veces provistos por la cátedra y/o el docente.

Se ha señalado también la carencia de registros audiovisuales de textos por la vía de su escaneo o procedimientos similares, aunque la UBP posee los elementos técnicos y los saberes concretos como para lograr este tipo de prestaciones.

Adicionalmente, se pudo constatar que ni los programas de las asignaturas, ni el material didáctico, están disponibles en la Biblioteca.

## CONCLUSIONES

1. En términos generales, puede concluirse que la UBP constituye un emprendimiento con logros visibles. Ello surge de la consideración de varias dimensiones, que pasan por el incremento sostenido del alumnado, de su visibilidad institucional, de la legitimidad obtenida en diversos ámbitos de la comunidad, así como por el hecho de que ha logrado ingresos económicos que no sólo le permitieron sostener la oferta inicial, sino ampliarla y sostenerla mediante la obtención de un equipamiento, una planta física y un patrimonio más que destacable, totalmente suficiente como para sostener las aspiraciones institucionales de mediano y largo plazo y asegurar a la comunidad la continuidad de las acciones emprendidas.

Su administración según una lógica empresarial de optimización de resultados y uso racional de los recursos ha permitido además lograr una solvencia que permite augurar en el corto y en el mediano plazo una importante consolidación en los aspectos económicos y financieros.

Desde luego, su juventud y su acercamiento no siempre armónico, a partir del modelo empresarial a un modelo de mayor complejidad y articulación, le generan los problemas de administración, gestión y de logística ya analizados, los que son retomados en el capítulo de Recomendaciones.

En todo caso, este proceso de crecimiento y consolidación, parece estar bien encaminado.

2. Además, el entorno socioeconómico y cultural favorece el logro de las metas previstas. La tradición de Córdoba como “ciudad universitaria”, con una población juvenil con aspiraciones y posibilidades de cursar estudios superiores en proporciones más elevadas que las de cualquier otro ámbito poblacional de la República Argentina, hacen posible emprendimientos de este tipo, si cuentan con la seriedad adecuada y muestran comportamientos de acumulación y de perseverancia, como es el caso de la UBP. Si a esto agregamos las vinculaciones que sus autoridades han logrado generar y fortalecer con el sector empresarial así como con los actores políticos y administrativos de la provincia, es posible asegurar alta posibilidad de lograr espósores de sus diversas actividades, cuando no clientes directos de las mismas.

De este modo, la UBP está en inmejorables condiciones, tanto en relación con el problema que aflige a toda institución universitaria privada, que consiste en lograr un cuántum estable –y de ser posible creciente– de alumnos, así como respecto de la existencia y predisposición favorable de clientes actuales y futuros, para financiar las actividades de extensión, consultoría, transferencia e investigación.

3. La UBP, como se señala en los párrafos precedentes, es una institución en proceso, que lejos de cristalizarse todavía presenta dificultades en el modelo de gestión y una lógica de vinculaciones excesivamente informal, que se sostiene en las relaciones interpersonales y donde prima un modelo basado en roles particularistas.

Esta situación, presente tanto en la selección y contratación de los profesores como en la determinación de las prioridades institucionales y la resolución de los problemas, inevitablemente devendrá en una complejización administrativa que necesitará de manuales, sistemas procedimentales y normativas que aseguren su funcionamiento más allá de quienes asuman las funciones. Este pro-

ceso tiene ventajas y desventajas y es además fluido y cambiante. Así, si bien parece lógico que en un principio se funcionara con una estructura “símil PYME”, lo que permitía ahorro de energía, coherencia en las acciones y continuidad en los emprendimientos; tal situación se convierte luego en una dificultad cuando las funciones crecen en volumen y diversidad, y entonces una persona o un pequeño grupo no pueden resolverlo todo y menos aún ser el referente de la gestión de un equipo multidisciplinario. El pasaje de la lógica de funcionamiento simple, basada en las características y relaciones de los equipos dirigentes, a la racionalidad administrativa de tipo burocrático es inevitable, como ya lo explicitara en términos clásicos Max Weber.

En la UBP este proceso de maduración y complejización estructural es evidente y palpable. Simplemente se trata de que las autoridades fundantes tomen debida cuenta de su inevitabilidad y se dediquen a facilitar el proceso, y no, por el contrario, a fomentar valores de ritualismo institucional, el que, en buena medida, puede acarrear el riesgo de hacer colapsar todo el emprendimiento.

4. La UBP presenta problemas respecto de su adecuación al marco legal vigente para las entidades de educación superior. La situación merece una reflexión, en la medida en que este CPE ha podido concluir que buena parte de las dificultades para el logro de esta adecuación se debe justamente a la labilidad del marco regulatorio, así como a las divergencias de criterios entre las instituciones con directa intervención en el tema (básicamente entre la LES, el MEC y la CONEAU).

La UBP puede resolver fácil y rápidamente estos aspectos modificando el estatuto de la FUPA (comenzando por la denominación), especificando que su función exclusiva y excluyente es administrar y gestionar a la Universidad. Sin embargo, todavía quedará espacio para la distinción entre las atribuciones del Consejo de Administración de la Fundación y las de las autoridades académicas. Mientras se mantenga el actual sistema de relaciones interpersonales de base flexible y escasamente formalizado, los problemas eventuales se podrán resolver, y los eventuales conflictos de intereses se verán atenuados cuando no resueltos.

Pero cuando la sedimentación institucional opere –lo que inevitablemente sucederá– será imprescindible tener definidos los ámbitos de acción respectivos, especialmente los que refieren a la autonomía de que deben gozar las autoridades académicas.

5. Las características que hacen de la UBP una universidad orientada al mercado marcan fuertemente el énfasis en la construcción de los perfiles de sus funciones básicas y su posterior desarrollo. El carácter profesionalista y

tecnológico de la UBP, tanto en la determinación de su oferta curricular como en su implementación, hace que la investigación aparezca relegada en términos casi paradigmáticos, y que el modo de relación con el entorno socioproductivo sea casi exclusivamente a través de las actividades de transferencia y de capacitación, que en este caso ocurren en la órbita del Vicerrectorado de Extensión.

Es difícil que en este marco surja y se consolide en forma autónoma una política científica de investigación, ya que el perfil del docente reclutado no es proclive a esta actividad, y además no existen posibilidades económicas de solventar un acercamiento a esas tareas. Por el momento, la investigación podrá hacer acto de presencia y luego consolidarse lentamente si aparece estrechamente unida a la realización de actividades de posgrado que la incluyan como parte intrínseca de la currícula, y que permitan a los alumnos y a los docentes integrarse a redes interuniversitarias formalizadas sobre temáticas específicas. De esta forma se logrará paulatinamente romper el cinturón endogámico que se señala en el análisis de la función de investigación, así como se irá legitimando un perfil de docente-investigador por ahora inexistente en la UBP y que por otra parte, tampoco se puede instaurar “por decreto”.

La investigación universitaria constituye un espacio de relación entre actores y procedimientos complejo y multicausado, sujeto a relaciones e interacciones múltiples no siempre explícitas, subsidiario a la vez de la historia institucional así como de la globalización de los modos de interpelar a la realidad, así como de la divulgación de sus contenidos y de la repregunta acerca de los resultados.

El CPE considera que las condiciones propicias para que esta función se consolide en la UBP están todavía lejanas. Esto tiene estrecha relación con el origen institucional y la manera empresarial de concebir a la institución. Si bien por un lado la normativa vigente, y por el otro la realidad, han ido llevando a encarar y resolver nuevos desafíos y a incorporar personal con visiones más acordes con el «mundo de la universidad», las autoridades tendrán que observar la ecuación entre el nuevo personal y el preexistente, para detectar si eventualmente aparecen visiones contrapuestas o en todo caso no coincidentes sobre objetivos, metas y procedimientos; especialmente cuando estos se relacionen con la priorización y el uso de los recursos humanos, económicos, tecnológicos y edificios de la UBP.

6. Un aspecto directamente vinculado con lo anterior, aunque diferente en su esencia, lo constituye el tema de las políticas de posgrados o de oferta de estudios en el nivel cuaternario de la UBP.

Como se consigna en el Informe, la Universidad ha presentado al respecto una variedad de criterios que resultan difíciles de interpretar como resultantes de

una pauta homogénea, sino que más bien parece atenderse a la demanda de la hora, a las oportunidades puntuales ofrecidas u obtenidas por vínculos particulares, y no a una línea de desarrollo de posgrados temáticos según un criterio de consolidación y profundización progresivos en sus áreas de estudio emblemáticas, donde tanto la percepción de la comunidad como el propio análisis de fortalezas coinciden en señalar que se trata de activos académicos fuertes. Nos referimos básicamente a las Telecomunicaciones, la Abogacía, la Informática y la Administración.

Parecería pertinente que, utilizando las vinculaciones y apoyos de terceras universidades, -si es que la UBP considera que no posee aún la totalidad o la mayoría de los docentes con los perfiles de formación requeridos según los casos-, esta oferta se configure siguiendo parámetros más claros y predecibles. Y sobre todo, que apunte a ir acumulando un capital de conocimientos, prácticas, equipos de investigación y egresados, interactuando en el triángulo grado-posgrado-investigación, situación que actualmente no se verifica.

De hecho éste ha sido uno de los reclamos más explícitos efectuados al CPE de parte de los egresados en Comunicación y Telecomunicaciones, así como de los estudiantes avanzados de Derecho y de Arquitectura, en el momento de realización de las entrevistas respectivas.

Por otra parte, como se señala también en las páginas previas, estas actividades de posgrado deberían constituir las bases de los trabajos de extensión y de apoyo al medio, puesto que en todas y cada una de ellas las actividades de investigación y de pasantía tendrían que integrarse de forma notoria en la currícula de los cursos respectivos.

Por el contrario, la configuración actual de la oferta, con cursos tan dispares como el doctorado en Medicina Legal o la especialización en Gestión de Sistemas de Salud, que no reconocen antecedentes en la docencia de grado, parecen desconectados y subsidiarios de situaciones seguramente puntuales de asociación con la oferta -a distancia o en modalidad semipresencial- de universidades del exterior, todo lo cual supone esfuerzos que, aun en el caso de concretarse exitosamente -es decir, de obtener saldos favorables en la ecuación entre ingresos y egresos/ amortizaciones de bienes y equipos- no pueden concebirse como parte de un plan estratégico válido, teniendo en cuenta los antecedentes de la UBP, sus fortalezas y debilidades recientemente autoevaluadas, y su propio programa de desarrollo institucional en el corto y mediano plazo.

7. La configuración de un modelo o patrón para el desarrollo de actividades de educación a distancia constituyen otra necesidad actualmente no resuelta en la UBP. Como se señala en este Informe, el uso del equipamiento es acotado y muchas veces limitado por su propia lógica. Parece necesario evadirse de

la “seducción de la tecnología” -evitando el isomorfismo consistente en confundir la realidad con los modelos que de ella puedan construirse, o la “lógica” de los instrumentos que se puedan utilizar- para poder estar en condiciones de planificar específicamente las actividades que se consideren pertinentes, y establecer luego las alternativas tecnológicas y de uso de los recursos más adecuados para el cumplimiento de esos fines.

La situación reseñada es en buena medida resultado de la juventud de la UBP, y aparece como uno de los costos que conlleva todo proceso de ensayo–error. Se espera que tanto el análisis efectuado por el CPE, como sobre todo las recomendaciones efectuadas en el apartado correspondiente, puedan ser de ayuda para ir resolviendo razonablemente estos aspectos aún confusos de la oferta de la UBP.

8. En tanto emprendimiento joven, la UBP comienza a dar sus primeros pasos de madurez académica. Desde luego, buena parte del esfuerzo y de los logros todavía están por realizarse. Además, una Universidad –como todo emprendimiento que presupone a un colectivo institucionalizado– nunca está construido definitivamente. Siempre aparecerán nuevos desafíos y necesidades, así como también la obligatoriedad de abandonar prácticas que en cierto momento pudieron ser válidas y exitosas.

Construir y legitimar su identidad, simultáneamente con el compromiso de participar y propiciar emprendimientos compartidos y de optimización de los recursos, en cualquiera de las funciones básicas del quehacer universitario, es el camino que deben recorrer las universidades hoy en día, mas allá de sus peculiaridades en cuanto a la modalidad de su gestión. Lo que produzcan -el conocimiento distribuido y aplicado- es un bien público, sujeto a debate y a la toma de decisiones de los representantes de la comunidad (la sociedad política), así como de la propia comunidad académica. Según esta dinámica surgen, se afianzan o se modifican los paradigmas que rigen a la institución universitaria. En todo caso, para la UBP se abre el camino de la consolidación y de la integración a un mercado académico que compite entre sí (por los fondos, por los alumnos, por los recursos docentes y de investigación, etc.) pero que necesita también, y simultáneamente, respaldarse recíprocamente en las fortalezas respectivas, en una lógica de optimización de recursos escasos. Ese es su desafío, y de su resolución dependerán en buena medida, los logros – y fracasos– en el futuro.

## RECOMENDACIONES

### En relación con la gestión

1. Reelaborar el Estatuto de la Universidad distinguiendo los aspectos políticos o de gobierno, los académicos, los administrativos y la gestión de recursos; resolviendo los problemas planteados (fijación de políticas, estructura incompleta, confusión de funciones y actividades, superposiciones, cobertura de puestos, modalidades de coordinación y enlace, etc.), y fomentando la participación de todos los integrantes de la comunidad académica, la que sin poner en riesgo la continuidad del proyecto fundacional y la constitución definitiva de la organización, los asocie institucionalmente a ella y a la obra común.
2. Incrementar la participación comprometida de todos los claustros para lograr un modelo propio apoyado en las fortalezas demostradas, a fin de mejorar los aspectos de gobernabilidad y de funcionamiento.
3. Rediseñar, con una metodología abarcativa y con criterios técnicos actualizados, la totalidad de las funciones y actividades inherentes a una organización educativa compleja. En particular, el modelo de gestión debe revisar la relación centralización/descentralización y optimizar la articulación. Debe darse una adecuada respuesta a cuestiones tales como las siguientes: ¿Quién dinamiza los procesos? ¿Quién coordina efectivamente? ¿Qué tipo de decisiones deben ser tomadas por consenso? ¿Cuál es la combinación óptima de prescripción y discrecionalidad?
4. Estos aspectos se solucionarán en la medida en que se ponga en práctica una estructura orgánica funcional, que no dependa de la voluntad y dedicación parcial de algunas personas, y que se cuente con un sistema de información gerencial completo e integrado, con procedimientos claros y formalizados, a fin de completar los esfuerzos actualmente dispersos, situación que se hace evidente en el suministro de datos distintos, conforme quien los provea o de qué sistema se obtengan.
5. Normalizar los procesos de trabajo comunes a todas las áreas y capacitar a los responsables para ejercer una correcta supervisión directa en los ámbitos que corresponda.

6. Establecer un ámbito de la gestión con responsabilidad sobre la ejecución de políticas de recursos humanos, partiendo de la definición de dicha política por parte del Honorable Consejo Superior.

7. Diseñar e implementar un sistema integrado de información, aprovechando la práctica de la autoevaluación y el hecho de que existe experiencia, personal capacitado y necesidad compartida.

8. Dictar las normas de procedimientos faltantes con referencia a todos los aspectos vinculados con la tarea académica y las de apoyo -en el marco de un sistema administrativo también diseñado especialmente- a fin de complementar lo existente o de formalizar lo ya concebido.

9. Implementar un efectivo sistema de comunicaciones, que no repose en mensajes unidireccionales a través de un solo tipo de instrumento, y que no presente problemas de origen semántico, psico-sociológico o técnico. Todo ello contribuirá a poner en práctica un modelo de gestión integral que permita superar algunos de los problemas advertidos dentro de un Plan de Procesos de Trabajo, Sistemas y Procedimientos que deberá desarrollarse en articulación con la estructura y con la nueva distribución física.

El cumplimiento total o parcial de estas recomendaciones podrá realizarse contratando a especialistas en sistemas, organización y métodos, o asignando la tarea a algunos de los docentes o profesionales con que cuenta la Universidad y que se estimen capacitados para ello. En cualquier caso, tales actividades deberán realizarse enmarcadas en un Análisis Organizacional Total o Diagnóstico, teniendo en cuenta que este proceso no se concluirá rápidamente y que requiere algunos cambios perceptivos, el aval del nivel superior y el compromiso y la participación de todos los involucrados en la gestión integral.

### **En relación con la investigación**

1. Asegurar que el aumento de dedicación de los docentes se traduzca -en términos generales- en más tiempo para investigación y no en más horas de cátedra.

2. Incorporar al claustro docente investigadores de prestigio para dirigir grupos de trabajo. En ese sentido, sería conveniente la incorporación de investigadores miembros del CONICET, de modo que tengan su lugar de trabajo en la UBP y simultáneamente se incorporen al claustro docente.

3. Prever invitaciones a investigadores del exterior o de otras regiones del país por períodos relativamente cortos así como viajes de investigadores de la UBP a otros puntos de Argentina o al exterior.
4. Fomentar viajes de investigadores, especialmente de investigadores jóvenes, tanto al exterior como a otros lugares del país (para participar en congresos o como estadías cortas).:
5. Empezar con las actividades de investigación en Telecomunicaciones y en Informática -las dos carreras de perfil tecnológico más “duro”-, en aplicaciones concretas, y comenzar en este campo a formar grupos de docentes-investigadores con dedicación completa. En un primer momento, la tarea consistirá más bien en el desarrollo tecnológico que en la investigación; pero a partir de ella se podrá pasar a la fase de investigación aplicada y eventualmente, a investigación básica. La ventaja de realizar investigación y/o desarrollo tecnológico -además de que existen condiciones objetivas para realizarlas- radica en el hecho de que es más factible la obtención de financiamiento por parte de empresas públicas o privadas con necesidades de desarrollo de estos componentes.
6. Realizar en la Biblioteca una inversión significativa en libros y, sobre todo, en revistas, ; e inversiones menores en equipamiento, pues para una primera etapa el existente es bastante adecuado. Si bien es muy importante la investigación relacionada con el mejoramiento de la docencia, es necesario no olvidar que la investigación fundamental deberá hacerse en temas donde la UBP posee fortalezas.
7. Fomentar la presentación de trabajos en congresos internacionales de prestigio y su publicación en revistas internacionales importantes con arbitraje.
8. Plantear, aunque esto pueda parecer muy ambicioso en el corto plazo, que la investigación tecnológica tiene como producto final importante el registro de patentes, proceso para el cual se requerirá (aunque no necesariamente en el corto plazo) la intervención de abogados especialistas.
9. Relacionar la investigación con el posgrado. Los investigadores deberán participar en forma activa en las maestrías y carreras de especialización y, finalmente, deberán abrirse doctorados para que los jóvenes graduados (de UBP y de otras instituciones) puedan hacer en la UBP sus primeras armas

como investigadores. Al respecto, los contactos de la UBP con instituciones extranjeras pueden ser muy útiles, pues la investigación es una actividad que se “globalizó” mucho antes de que apareciera esta denominación para definir un fenómeno de plena actualidad.

10. Incrementar la participación de la UBP en “redes” universitarias con objetivos de investigación conjunta o comparada sobre temas a determinar. Al respecto caben idénticos comentarios con relación a los convenios y relaciones institucionales referidos en el ítem anterior.

11. Promover, una vez que se comience con la incorporación de científicos a la UBP, que los trabajos finales de carrera puedan constituir el primer, aunque modesto, paso de los estudiantes a punto de graduarse, hacia la investigación científica o tecnológica. Para ello convendrá incorporar el Trabajo Final a la carrera de Informática.

### **En relación con la docencia**

1. Elaborar un Documento Curricular en la Universidad que presente en forma integrada las políticas, los lineamientos generales y los rasgos principales de las distintas áreas que la componen, a fin de que funcione como marco de las propuestas de las distintas carreras y desarrollos institucionales, con fuerte énfasis en la evaluación permanente.

2. Incorporar en la currícula de las carreras una configuración del proceso de formación sobre la base de la determinación de una sucesión de ciclos o etapas con una finalidad propia que permitan diferenciar la formación general y básica de la profesional o específica. De esta forma podría darse además una mayor racionalidad al ordenamiento temporal del cursado de las asignaturas.

3. Flexibilizar en la medida de lo posible los planes de estudio mediante la incorporación de materias optativas.

4. Delinear y consolidar la estructura departamental y generar una matriz con las carreras que determinen distintos espacios de gestión y negociación en relación con los contenidos y las prácticas docentes.

5. Estructurar los equipos de cátedra con funciones y jerarquías diferenciadas a los efectos de contribuir no sólo al ordenamiento de las respectivas carre-

ras docentes sino también a la organización académica de la primera célula generadora de instancias de participación docente y reflexión conjunta sobre la práctica y mejora continua, capaz de convertirse en un espacio de experiencias de perfeccionamiento docente autogestionario.

6. Ofrecer ámbitos diferenciados de formación/capacitación docente que contemplen en forma amplia y permanente las necesidades de los docentes y de la propia institución, tanto en los aspectos pedagógicos como en los de investigación.

7. Tomar las medidas para que en el momento de instituirse prácticas sistematizadas de investigación, las mismas no aparezcan demasiado sesgadas por una visión profesionalista que no rinde tantas utilidades en la investigación como en el mercado laboral.

8. Optimizar los planes de estudios, teniendo en cuenta la inclusión, cuando corresponda, de temas o asignaturas actualmente faltantes; la congruencia de su nomenclatura y la modificación de contenidos para evitar los vacíos que existen en algunas carreras (que perjudican el ejercicio profesional y generan confusión en terceros), con el objeto de adecuar el perfil profesional a los requisitos formales o consensuados para el ejercicio de las mismas.

### **En relación con el posgrado**

1. Redefinir en forma integral y articulada la política global de posgrado, tomando en consideración las ventajas comparativas de la UBP en términos de visibilidad, equipamiento, recursos y conexiones académicas e institucionales, tanto a nivel nacional como internacional.

2. Vincular más estrechamente la oferta curricular de posgrado con la de grado, a fin de ofrecer a los alumnos la posibilidad de continuar profundizando su formación disciplinaria o interdisciplinaria.

3. Definir ámbitos de oferta académica relacionados con actividades de investigación y de extensión, integrando ambas actividades con las exigencias curriculares específicas.

4. Articular la oferta de carreras de posgrado con las necesidades de la

comunidad y su entorno, tomando en cuenta la necesidad de concebir un “sistema” integrado a partir de la oferta de las otras universidades de la ciudad y la región.

### **En relación con la extensión**

1. Redefinir los contenidos de esta función, a partir de incorporar con mayor énfasis actividades destinadas al apoyo a la comunidad y al fomento de sus potencialidades, mas allá de las actividades de venta de servicios a terceros, y/o de posicionamiento de la UBP en la comunidad.
2. Utilizar las ventajas comparativas –perfil tecnológico y equipamiento- en la definición de esas acciones de retorno no económico. En particular, el uso de la radio y la televisión con fines comunitarios parece ser una alternativa casi obvia.
3. Generar ámbitos, destinados a la comunidad, de aporte metodológico y operativo para la resolución y el manejo de conflictos, en especial respecto de las instituciones educativas, judiciales, gremiales, empresariales y corporaciones en general.
4. Desarrollar y promover con mayor intensidad y alcance, planes, programas y proyectos de desarrollo y transferencia de tecnología.
5. Revisar los criterios utilizados para determinar las propuestas de Extensión, adecuando las metodologías a las problemáticas detectadas, así como a la participación de los perfiles profesionales pertinentes.
6. Incrementar la asignación de recursos humanos, económicos y de infraestructura para las actividades de Extensión, colaborando activamente en la generación de los beneficios que la UBP pueda recibir a cambio de algunas de las actividades desarrolladas.
7. Vincular explícita y orgánicamente las actividades de extensión con las prácticas curriculares de las carreras de grado y de posgrado.
8. Separar conceptualmente y en la práctica las actividades de extensión de las de difusión y de promoción, internas o externas, que en su forma y ámbito actuales llevan a confusión respecto del alcance y las características de

la función de extensión, aunque no cabe duda acerca de la necesidad y pertinencia de su realización. Una posibilidad consiste en que los equipos u oficinas involucradas en estas actividades pasen a depender directamente de la Secretaría General o del Rectorado.

9. Desarrollar e implementar sistemas de seguimiento y evaluación continua de las actividades de Extensión.

### **En relación con la educación a distancia**

1. Revisar la articulación de modalidades tendiendo a instalar definitivamente el modelo bimodal.

2. Elaborar un documento de proyecto que contemple tanto aspectos teóricos como académicos y normativos con la participación de todo el sector involucrado en el Sistema a Distancia.

3. Organizar instancias de capacitación para los distintos roles del equipo, tanto los académicos como los pedagógicos y los técnicos.

4. Configurar y poner en marcha el subsistema de evaluación.

5. Consensuar un modelo de diseño didáctico en el equipo de producción de materiales que oriente el accionar de todos sus integrantes.

6. Cuidar la interfase tecnológica-pedagógica teniendo presente que la preocupación por lograr una interfase técnica irreprochable no haga olvidar que los materiales tienen como objetivo ayudar al alumno a aprender, por lo que la inclusión de propuestas problematizadoras, por ejemplo, deben prevalecer en el momento de tomar decisiones sobre el diseño.

7. Revisar en el Sistema a Distancia -al igual que en toda la Universidad- el papel de la tecnología. Como fue visto en cada área ésta suele ser el centro de atención y la más valorada, según la idea de que la tecnología es la respuesta aun cuando no se haya planteado claramente en cada caso cuál es la pregunta.

8. Tener en cuenta que en los equipos de trabajo hay una evidente valorización de los medios, que se transfiere automáticamente a los técnicos que los

manejan, en cambio no se observa una actitud similar con relación a los demás integrantes de los mencionados equipos.



## ANEXO

### **Comentarios del Rector de la Universidad Blas Pascal Dr. Rafael Diego Ceconello**

Córdoba 15 de Marzo de 2001

Sr. Presidente de la  
Comisión Nacional de Evaluación  
Y Acreditación Universitaria  
Dr. Juan Carlos Pugliese

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a usted con el fin de hacerle llegar algunas reflexiones sobre el informe Final de la Evaluación Externa de la UBP, que reflejan el sentir de los miembros de las diferentes unidades de la comunidad educativa.

El primer punto que quiero abordar es reconocer la inestimable labor que han desarrollado los miembros de la Comisión, los representantes de la CONEAU, los Pares Evaluadores y la Asesora Técnica de ese organismo, quienes en todo momento, han colaborado con las autoridades y demás integrantes de esta Casa y han brindado su apoyo y comprensión durante todo el proceso de evaluación.

La Universidad Blas Pascal, desde sus orígenes, ha concebido la autoevaluación como una actividad diaria, continua e integrada a los procesos de enseñanza-aprendizaje y a la organización en su conjunto, instando a que cada vez más actores sociales se incorporen a dicha actividad y participen activamente en la elaboración de propuestas y cambios que redunden en beneficio de la calidad educativa y de los procesos de interacción. Dichas acciones no tuvieron en su momento, la sistematicidad y la amplitud que requería el proceso emprendido orgánicamente desde el año 1966. Se sabe que mucho han avanzado las instituciones de educación en el sistema universitario en su

conjunto, como en los propios actores sociales involucrados en el autoanálisis y en la búsqueda continua de elevar la calidad educativa en todos los niveles.

Las autoridades de la Universidad Blas Pascal siempre han defendido la hipótesis de que el mejoramiento de las instituciones sólo puede surgir cuando hay instancias institucionalizadas de procesos de evaluación. Por ello, creemos que las acciones internas unidas a la observación externa, contribuirán positivamente en el difícil camino hacia la excelencia.

En función de ello, este Rectorado asumió el compromiso de que también los evaluadores externos tuvieran acceso a toda la información económico-financiera de esta Casa de Altos Estudios, a los fines de que se evaluara la gestión, no estando esta dimensión necesariamente comprendida en las disposiciones vigentes para las universidades de gestión privada. De todos modos, siendo una de las organizaciones de educación superior jóvenes, -quiero rescatar nuestra humilde contribución al sistema educativo superior argentino, la disposición y la buena voluntad de sus cuadros directivos para aceptar las recomendaciones y observaciones del Informe, algunas de ellas dura, pero que son tomadas como una observación precisa y minuciosa y que se tendrán puntualmente en cuenta al rediseñar el Proyecto Institucional.

Quiero volver a insistir en el hecho de que la comunidad educativa de la UBP, está orgullosa de haber logrado mostrar al país y al mundo, una organización de educación superior, que en escasos diez años ha logrado ser conocida y reconocida por sus pares y que por otro lado, no cesa en su afán de lograr una mayor calidad y excelencia. Creo que los problemas que hemos afrontado nos enseñarán a sortearlos y los cambios nos fortalecerán, para que tengamos la capacidad de construir, de común acuerdo, con claridad, con eficiencia y con solidez una institución relevante. Algunas de las recomendaciones emitidas por los Pares Evaluadores hacen naturalmente al proceso de crecimiento de nuestra universidad y en muchas de ellas ya nos encontramos trabajando.

También desearía destacar algunas de las apreciaciones de la Comisión cuando señala que *“la UBP constituye un emprendimiento con logros visibles”*. Dichos logros surgen, para los evaluadores externos, de considerar *“el incremento sostenido del alumnado, de su visibilidad institucional, de la legitimidad obtenida en diversos ámbitos de la comunidad, así como en la obtención de recursos económicos suficientes que no sólo la permitieron sostener la oferta inicial, sino ampliarla y sostenerla mediante la ob-*

*tención de un equipamiento, una planta física y un patrimonio más que destacable, totalmente suficiente como para asegurar las pretensiones institucionales de mediano y largo plazo, asegurando a la comunidad la continuidad de las acciones emprendidas”. Y en otra parte se asevera “Cabe dejar constancia que, a criterio del CPE, buena parte de los objetivos y metas, así como los programas y planes de desarrollo enunciados en los objetivos de la Fundación y la Universidad, se han cumplido en su mayoría”.*

La comunidad educativa de la UBP está orgullosa del pequeño recorrido realizado hasta ahora y el dictamen de la Comisión lo corrobora, en gran medida, cuando afirma que *“la UBP está en inmejorables condiciones con relación al problema que aflige a toda institución universitaria privada, que consiste en lograr un cuantun estable – y de ser posible creciente – de alumnos, así como la existencia y predisposición favorable de clientes actuales y futuros, para financiar las actividades de extensión, consultoría, transferencia e investigación”.*

Finalmente Sr. Presidente, me queda reiterar mi reconocimiento y el de toda la Universidad a la CONEAU y especialmente a la Comisión Evaluadora, creyendo firmemente que el proceso redundará en el mejoramiento de esta Casa y del sistema educativo argentino en general.

Saludo a usted con mi mayor estima.

Dr. Rafael Diego Cecconello  
RECTOR  
UNIVERSIDAD BLAS PASCAL

100 - EVALUACIONES EXTERNAS 18