

Para una información sobre todas las publicaciones de la CONEAU ver las páginas 137-143 de este libro; para una ampliación de la misma el lector puede dirigirse a la página web de la CONEAU: <http://www.coneau.gov.ar>

Con la creación de la Fundación Universidad de Palermo en 1986 se pone en marcha el proyecto de la UP, que obtiene la autorización provisoria para funcionar a fines de 1990 e inicia sus actividades en marzo de 1991. En febrero de 2002 logra el reconocimiento definitivo del Poder Ejecutivo Nacional, luego del seguimiento durante el período de autorización provisoria y de la primera evaluación externa por parte de CONEAU. Las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Sociales, Ingeniería, Arquitectura, Derecho, y Diseño y Comunicación conforman su estructura académica actual, cuyo desarrollo tuvo lugar específica e inicialmente en el porteño barrio de Palermo, donde configuraron un campus urbano, al que se han agregado sedes en los alrededores Barrio Norte y Abasto, más una sede de posgrados en negocios en Catalinas. A lo largo de los años la UP ha incrementado su matrícula y al momento de la segunda evaluación externa cuenta con más de 14.000 estudiantes, 3.700 nuevos inscriptos y 1.400 egresados. El origen geográfico de los nuevos inscriptos corresponde a estudiantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un 34%; del conurbano bonaerense, un 16%; del interior del país un 20% y un 30% del exterior.



57

Universidad de Palermo



Universidad de Palermo

57

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Informe de Evaluación Externa



La CONEAU, organismo descentralizado que funciona en jurisdicción del Ministerio de Educación de la Nación, es la encargada de evaluar las instituciones y acreditar las carreras universitarias que operan en el sistema universitario argentino mediante las siguientes funciones:

- evaluación de proyectos institucionales de nuevos establecimientos privados y estatales;
- evaluación externa de instituciones;
- acreditación periódica de carreras de grado reguladas por el Estado;
- acreditación periódica de carreras de posgrado.

La CONEAU inició sus funciones en 1996, siendo su primer presidente el Dr. Emilio Fermín Mignone, figura eminente de la educación argentina (entre 1973-76 fue rector de la recién inaugurada Universidad Nacional de Luján y desde 1994 miembro de la Academia Nacional de Educación) y autor de valiosos aportes en el terreno de los derechos humanos. Luego de su fallecimiento en 1998 se desempeñaron como presidentes, el Lic. Ernesto Villanueva, el Dr. Juan Carlos Pugliese, el Dr. Víctor René Nicoletti y el Dr. Francisco José Talento. Su actual presidente es el Lic. Néstor Pan, quien asumió el cargo en 2008, tras haberse desempeñado como secretario general durante dos años.





UNIVERSIDAD DE PALERMO





Néstor Pan

Presidente

Mariano Candiotti

Vicepresidente

Guillermo Héctor Crapiste

Rubén Hallú

Carlos Esteban Mas Velez

Víctor René Nicoletti

Horacio O'Donnell

Alfredo Poenitz

Arturo Roberto Somoza

Roberto Igarza

Francisco Talento Cutrin

Alberto R. Dibbern

Daniel Baraglia

Secretario General

Santa Fe 1385 (1059) Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 4815-1545 / 1767 / 1798 - Fax 4815-0744
web site: www.coneau.gov.ar

Direcciones Técnicas

Pablo Tovillas

Director de Evaluación Institucional

Marcela Groppo

Directora de Acreditación de Carreras

Martín Strah

Director de Desarrollo, Planeamiento
y Relaciones Internacionales

Ariel Rebello

Director de Administración

Nora Rovegno

Coordinadora del Area de Evaluación Externa

Jorge Lafforgue

Editor responsable

INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

UNIVERSIDAD DE PALERMO

Comité de Pares Evaluadores

Roberto Seiler
Carlos Omar Domínguez
Manuel Torres Cano
Néstor Oscar Pisciotta
Silvia Analía Levín

Consultor en Biblioteca

Daniel Spina

Miembros responsables de la CONEAU

Rubén Hallú
Marcelo Vernengo

Técnica responsable de la CONEAU

Daniela de Michele

Buenos Aires, 2016

CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria
Informe de Evaluación Externa Universidad de Palermo ; editado por Jorge Lafforgue. -
1a ed ampliada. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : CONEAU-Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación Universitaria, 2016.
160 p. ; 20 x 13 cm. - (Informe de evaluación externa ; 57)

ISBN 978-987-3765-16-2

1. Universidad. 2. Educación Superior. 3. Calidad de la Educación. I. Jorge Lafforgue, , ed.
CDD 378

Edición a cargo de la Dirección de Desarrollo,
Planeamiento y Relaciones Internacionales

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723
Impreso en Argentina

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada o transmitida
en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico,
de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

ÍNDICE

Introducción	13
Contexto local y regional	13
Bases fundacionales de la UP	17
Antecedentes de evaluación	19
Gobierno y gestión	23
Estatuto de la Universidad	23
El Gobierno de la Universidad	24
Estructura Académico-Administrativa	30
Sistemas de registro y procesamiento de la información académica	33
Personal no docente	33
Gestión Económico-Financiera	35
Estructura y gestión administrativa	35
La gestión de los recursos económicos	40
El Presupuesto de la universidad	40
El presupuesto para el ejercicio 2014-2015 y su distribución	42
Administración financiera para la ejecución y control del presupuesto	45
Infraestructura y Equipamiento	47
Infraestructura edilicia	47
Plan de desarrollo en infraestructura	50
Equipamiento	51
Gestión académica	53
Programación académica	54
Cuerpo Académico	64
Actualización y perfeccionamiento docente	68

Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes	69
Alumnos y Graduados	71
Programas de becas	74
Duración media y real de las carreras	75
Graduados	75
Investigación	77
Instrumentos normativos para la investigación	78
Políticas de investigación, desarrollo y creación artística	83
Estructura organizativa	86
Investigadores	90
Actividades de Investigación, su evaluación y resultados	95
Participación de alumnos en proyectos de investigación, desarrollo y creación artística	100
Extensión, transferencia y producción de tecnología	103
Marco Institucional, lineamientos conceptuales y actividades	103
Estructura de gestión	112
Recursos humanos para la gestión	112
Financiamiento	113
Convenios	113
Bibliotecas y publicaciones	119
Introducción	119
Misión, visión y políticas	120
Organización administrativa y recursos humanos	121
Servicios	122
Estadísticas de uso de servicios y usuarios	123
Colecciones, desarrollo, presupuesto y política de adquisiciones	124
Repositorio digital institucional	126
Actividad editorial y política de publicaciones	127

Consideraciones finales	131
Recomendaciones	137
Gobierno y Gestión	137
Gestión Académica	138
Investigación	139
Extensión	140
Biblioteca	140
Documento	143
Publicaciones de la CONEAU	147



Introducción

La Universidad de Palermo (UP) que como Persona Jurídica es la Fundación Universidad de Palermo, tiene su sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. La Institución Universitaria ha sido creada mediante la Resolución Ministerial N° 2357/90 bajo el régimen de autorización provisoria previsto en la Ley N° 17604, e inició sus actividades en marzo de 1991. La Universidad se sometió al seguimiento de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), proceso documentado por los informes anuales de 1996 y 1997 (Resolución CONEAU N° 600/99) e Informes Anuales de 1998 (Resolución CONEAU N° 371/01) que le permitiera obtener el reconocimiento definitivo, establecido por Decreto N° 301/02 del Poder Ejecutivo Nacional.

La Universidad en su estructura académica cuenta con seis Facultades: de Arquitectura, de Ciencias Económicas, de Ciencias Sociales, de Derecho, de Diseño y Comunicación y la de Ingeniería. De acuerdo a la oferta académica de grado y posgrado que ofrece la UP, recibe estudiantes no solamente de la Ciudad de Buenos Aires y provincia, sino también de todo el país, además de estudiantes extranjeros.

El presente informe de evaluación se realiza siguiendo los criterios fijados en la Resolución N° 382/11 de la CONEAU. La información disponible para la evaluación fue extraída del Informe de Autoevaluación (IA), presentado por la Institución a la CONEAU el día 9 de mayo de 2014, del Sistema de Información para la Evaluación y Mejoramiento Institucional (SIEMI), y de la visita a la Institución por parte de la Comisión de Pares Evaluadores (CPE), realizada entre los días 15 y 19 de septiembre de 2014.

Contexto local y regional

Las actividades de la Universidad se desarrollan en diferentes lugares físicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los primeros

edificios se ubicaron en el barrio de Palermo, conformando un campus urbano que fue creciendo mediante la incorporación de otros edificios próximos, de acuerdo a los propósitos del gobierno de la Universidad, de mejorar las condiciones de los estudiantes y facilitar la incorporación de los nuevos que se fueron sumando a lo largo de los años. De esta forma la Universidad de Palermo cuenta con sedes en Palermo, Abasto, Barrio Norte y una sede de posgrados en negocios en Catalinas.

La Universidad de Palermo ha analizado detalladamente el medio geográfico en la que está físicamente inserta, las características de oferta del sistema universitario argentino, la demanda por tipo de área del conocimiento de los estudiantes del país y también las demandas o preferencias de los estudiantes entre universidades públicas y privadas en las áreas metropolitanas y por grandes regiones del país. Consecuente con lo expresado, se disponen datos descriptivos y comentarios, que se referencian a continuación en el informe y que han sido base para los direccionamientos y decisiones que la Universidad fuera tomando a lo largo del tiempo.

La región Metropolitana, conformada por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus 24 partidos bonaerenses circundantes, concentra un 31,9% de la población nacional. Entre los centros urbanos del país, el más grande es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y su región circundante. La tasa de crecimiento de la Ciudad en 2010 ha sido de 4,5 por mil, en cambio la de los 24 partidos del Gran Buenos Aires fue de 14,9 por mil.

De la información proporcionada surge también que la población estudiantil de la Universidad de Palermo se conforma por estudiantes que provienen de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, del conurbano bonaerense, del interior del país y del exterior. En el IA se establece que la evolución de la misma se verá influenciada por diferentes factores tales como que el ámbito metropolitano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires muestra una población en

envejecimiento, previéndose una disminución de la población joven y una mayor participación del segmento adulto, debido a la menor tasa de natalidad, la postergación de la edad de procreación y el mayor número de hogares unipersonales; que en el conurbano bonaerense y en el interior, la tasa de crecimiento demográfico se ve incrementada por una mayor tasa de natalidad y el mejoramiento paulatino de las condiciones sanitarias; que la mayor parte de los estudiantes extranjeros que concurren a la Universidad de Palermo provienen de países latinoamericanos con población en crecimiento (Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Brasil, Chile, Uruguay, México). Si bien desde la Universidad estiman que puede proyectarse una continuidad del incremento de la movilidad estudiantil, se deja explícito que la tendencia puede variar debido a la tasa de cambio del peso argentino respecto de otras monedas.

Se señala que la participación de las universidades privadas en las diferentes regiones de la República Argentina es dispar. Mientras que en las regiones Metropolitana, Centro-oeste y Noroeste estudia en universidades privadas uno de cada cuatro estudiantes universitarios de pregrado y grado, en la región Bonaerense lo hace un 14% y en las regiones Centro-este y Noreste un 10% y 6% respectivamente.

Se indica además, que una característica del Sistema Universitario Argentino es la preponderancia de las carreras del campo de las Ciencias Sociales, seguido por las Ciencias Aplicadas y una muy baja proporción de Ciencias Básicas. La distribución de la demanda a los sectores universitarios estatal y privado tiene forma similar. Se observa una tendencia hacia una mayor inscripción en Ciencias Sociales en el sistema privado, que se morigera en los egresados. A su vez es muy baja la representación de las Ciencias Básicas en todo el sistema.

En relación a la distribución de los estudiantes universitarios, la región Metropolitana que comprende la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense, concentra un 47% de

los estudiantes universitarios de pregrado y grado de instituciones públicas y un 57% de los estudiantes universitarios de instituciones privadas.

Entre el 2000 y 2010, los egresados del sistema universitario privado variaron desde un 26% al 29% del total. La proporción de egresados sobre los nuevos inscriptos en las universidades privadas es mayor que aquella correspondiente a las universidades públicas. En 2010, mientras en el Sistema Universitario Estatal público se gradúa 1 estudiante cada 4 que ingresan, en el Sistema Universitario Privado se gradúa 1 de cada 3.

Finalmente se proporcionan datos estadísticos de la Universidad de Palermo en el medio local y regional, detallando que en el 2012 la Universidad de Palermo registró un total de 14.589 estudiantes, 3.705 nuevos inscriptos y 1.435 egresados. El origen geográfico de los nuevos inscriptos correspondió a estudiantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, un 34%; del conurbano bonaerense, un 16%; del interior del país un 20% y un 30% del exterior. La mayoría de sus estudiantes trabajan y su dedicación al empleo aumenta a medida que se avanza en los estudios. En 2012, la proporción de estudiantes que trabajan fue del 53% entre los nuevos inscriptos y del 69% entre los reinscriptos.

El análisis general realizado por la Universidad de Palermo como fundamentación de su inserción en el contexto regional se puede considerar acertado y coincidente con el posicionamiento de la Universidad en su medio físico y con sus proyecciones actuales hacia el resto del país y otros países de Latinoamérica. El análisis del contexto realizado da fundamento a las buenas posibilidades de la Universidad, las que se reafirman mediante su presencia en el medio, su adecuado accionar, su oferta académica ajustada a demandas de la sociedad, una preferencia por parte de los estudiantes, las posibilidades generales que brinda como complemento de la oferta académica y la consideración del medio externo que interactúa con

la misma, entre otras cuestiones de valor. Es de destacar también el alto impacto de la Universidad sobre el empleo. En la misma trabajan 1.833 personas (datos correspondientes al año 2012), en su gran mayoría con alto grado de formación profesional.

Bases fundacionales de la UP

De acuerdo con la información proporcionada por la UP para la evaluación, se sintetizan los siguientes antecedentes como las bases fundacionales de la Universidad y su accionar de los primeros años.

La Universidad de Palermo se encuentra transitando su tercera década de existencia. El proyecto tuvo su gestación a partir de 1986 con la creación de la “Fundación Universidad de Palermo”, en tiempos de renacimiento de la democracia y la educación en el país. Por ese entonces, estaba vigente la Ley 17604 de Universidades Privadas y “suspendida” la creación de nuevas instituciones privadas. Fue en ese contexto que los fundadores de la UP constituyeron en 1986 la Fundación con el objetivo de poner en funcionamiento en su seno la “Universidad de Palermo”. Para ello, solicitaron al Ministerio de Educación de la Nación el levantamiento de la prohibición mencionada y la correspondiente autorización.

El origen de la actividad académica de la UP se remonta al Instituto Tecnológico de Economía y Educación (ITEC), que estuvo orientado al dictado de carreras de nivel terciario en el campo de la tecnología de la información, el diseño y la administración de empresas. El Instituto cesó en su labor a fines de 1990, cuando el Ministerio de Educación otorgó a la Universidad de Palermo la autorización para funcionar.

La Universidad de Palermo inició formalmente sus actividades el 27 de marzo de 1991. En su primera década, conformó su organización académica y funcional. Una vez obtenidas las autorizaciones legales correspondientes, en un corto período de cinco años, fueron puestas en actividad prácticamente todas las áreas disciplinares de las que

hoy se ocupa. Simultáneamente centró también su accionar en la incorporación de docentes, funcionarios y directivos y en la atracción de personalidades académicas para la mejor integración de equipos.

La Universidad tuvo un fuerte crecimiento en sus primeros años, debido a la acumulación de sucesivas cohortes y la incorporación de nuevas áreas y carreras. Las estructuras organizacionales debieron adaptarse paralelamente a los nuevos requerimientos.

El esfuerzo fue puesto en lograr calidad en la enseñanza, a la par que promover la investigación, explorar las capacidades internas, estimular y apoyar los proyectos emanados de su seno de manera de gestar las bases de una estructura académica que germinaría en las décadas siguientes. Se determinó que se impulsaría el logro de resultados y su publicación y si bien se alentó a publicar en distintos medios y en revistas académicas, el mayor esfuerzo fue puesto en crear un sistema de publicaciones compuesto por revistas académicas y colecciones de libros. A efectos de sustentar la conformación de un cuerpo directivo eficiente y la formación superior de profesores, en cada facultad se introdujeron distintos programas de capacitación y perfeccionamiento pedagógico. Se puso en marcha un programa de Maestría en Educación Superior, al que asistieron integrantes de varios de los cuadros directivos de la Universidad.

La fuente principal de ingresos de la Universidad fue y continúa siendo, los aranceles que abonan los estudiantes. Esta condición junto con el modelo de gobierno de la Universidad y sus misiones y funciones fueron plasmados en el Estatuto Académico de la Universidad, aprobado en 1990 en ocasión de la autorización para funcionar como universidad privada. El mismo fue reformado más adelante a fin de adaptarse a la Ley 24521 de Educación Superior, reforma aprobada por el Ministerio de Educación en 1999.

La Universidad, según sus directivos, se diseñó sobre bases estructurales y organizacionales simples desarrollando un modelo

matricial, inspirado en el que propusiera Mintzberg y una concepción moderna de la gestión académico-institucional. Se previó una estructura capaz de adaptarse al crecimiento de la Universidad, cuyos cargos serían cubiertos por el Consejo Superior Universitario cuando a su criterio lo requirieran las correspondientes demandas.

Entre 1993 y 1996, debido a la incorporación de nuevas carreras y el crecimiento institucional, se amplió a seis el número de Facultades, a saber: 1) Ciencias Económicas y Empresariales, 2) Humanidades y Ciencias Sociales, 3) Ciencia y Tecnología, 4) Arquitectura, 5) Derecho, y 6) Diseño y Comunicación. Si bien algunas Facultades cambiaron de nombre a fin de reflejar mejor su actividad, la estructura adoptada en ese entonces resultó adecuada y es la vigente en la actualidad.

La Universidad destaca como un hito significativo el proceso de reconocimiento definitivo, jalonado por la autoevaluación desarrollada en 1996 y la visita de evaluación externa de la CONEAU a fines de 1999, que derivó en su recomendación favorable, seguida por el otorgamiento del reconocimiento definitivo a la Universidad de Palermo por Decreto N° 301/2002 del Poder Ejecutivo Nacional en febrero de 2002.

Antecedentes de evaluación

La evaluación actual de la Universidad de Palermo corresponde al segundo proceso de Evaluación Institucional que desarrolla la Universidad en el marco de lo previsto por la Ley de Educación Superior N° 24521. La primera evaluación externa, a cargo de la CONEAU, comprendió una visita a la Institución, que se realizó en 1999 y el Informe de Evaluación Externa publicado en el año 2000.

Como antecedente de evaluación de la UP se considera importante destacar, como también fuera señalado en el Informe Final de la primera evaluación, el proceso de Autoevaluación llevado a cabo por la propia Universidad en 1996. Este proceso contribuyó a proporcionar una visión comprensiva e integradora de la Universidad, de sus debilidades

y potencialidades, que ayudaron al posterior proceso de desarrollo de la misma.

En esta oportunidad, analizada toda la documentación disponible por parte del Comité, se elaboró una agenda de visita a la Institución la cual fue realizada entre los días 15 y 19 de septiembre de 2014. La tarea durante la visita incluyó entrevistas con los distintos estamentos de la Universidad, tanto unipersonales (rector, secretarios, decanos, etc.) como colegiados (consejos, senado, estudiantes, etc.) y también con representantes externos a la comunidad universitaria vinculados a la misma.

La evaluación externa se inició a partir del documento “Memoria de Autoevaluación Institucional de la Universidad de Palermo”, considerado como base de este segundo proceso de evaluación externa. El mismo incorpora la experiencia y los resultados de la primera autoevaluación y de la primera evaluación externa. También se contó con información ingresada en el SIEMI y la documentación adicional requerida de forma previa y durante la visita institucional. Los datos presentados en el informe abordan el período 2006-2012 y para algunos ítems, el período se extiende a datos de los años 2013-2014.

La Autoevaluación de este proceso resultó, según lo expresado en entrevistas, del trabajo de un equipo con dos coordinadores y de la interacción con las distintas áreas de la Universidad. Según se señaló, el documento de autoevaluación que resultó de esta interacción se fue conformando mediante sucesivas interacciones con el Consejo Superior. Asimismo, se contó con la participación de muchas personas en la Universidad. Por otra parte, los coordinadores responsables de la autoevaluación manifestaron que el actual proceso de evaluación fue distinto del primero, el cual tuvo un sentido habilitante.

Respecto del proceso de esta Autoevaluación y de la participación señalada, se percibe que tuvo un carácter de recolección de datos antes que un proceso interactivo de análisis de aspectos favorables, desfavorables y de posibilidades de mejora de la Institución, que podría

resultar de una interacción participativa entre distintos actores de la Universidad.

A través del análisis exhaustivo de toda la documentación citada y de la información recogida durante la visita, el presente documento intenta analizar la razonabilidad del proyecto universitario y el accionar de la Institución, sus funciones y procesos, sus condiciones actuales y proyección futura, para presentar finalmente conclusiones y recomendaciones al respecto.



Gobierno y gestión

Estatuto de la Universidad

El Estatuto de la Universidad de Palermo fue aprobado en 1990 en ocasión de la autorización para funcionar como universidad privada y reformado posteriormente a fin de adaptarse a la Ley N° 24521 de Educación Superior. Dicha reforma fue aprobada por el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación por Resolución N° 1585, del 30 de noviembre de 1999.

El Estatuto describe una estructura y funcionamiento, en general, similar al de las instituciones universitarias nacionales de gestión estatal, aunque sin obviar las particularidades propias de una universidad nacional de gestión privada. Contiene una extensa descripción de la “Visión de la Universidad de Palermo” y de los principios y funciones.

El Estatuto deja establecidos los lineamientos de la Universidad en sus distintas partes y sus órganos componentes. En su Artículo 1 señala que “En el marco de los fines y objetivos de la Educación Superior que establece la legislación vigente, la Universidad de Palermo es una institución argentina de educación de nivel superior, privada, sin fines de lucro, laica, multidisciplinaria e integrada a su región y al mundo. La educación de los estudiantes es considerada la misión y objetivo principal de la Universidad”. En el marco de la idea de Universidad precedente, fue definida su misión en el Artículo 2 del Estatuto, el que establece que “La Universidad de Palermo, en el marco filosófico que le otorga la visión de su futuro y los principios enunciados en ella, tiene como misión: Formar, enseñar, investigar y prestar servicios a su comunidad académica y a la sociedad. Su fin primordial es brindar una educación de calidad, centrando las miras en el sujeto que aprende, potenciando al máximo sus capacidades, y contribuir a la expansión del conocimiento, la difusión de las ideas, la integración de la cultura, la globalización

y el cambio del mundo contemporáneo en pos del mejoramiento de la condición humana”. El Artículo 4 declara las “funciones básicas” de la Universidad de Palermo.

A través de los Títulos siguientes que componen el Estatuto se establecen: la forma de organización de la Universidad y el Gobierno; la Actividad Universitaria; el Régimen Económico y Financiero; los Estamentos Universitarios; el Régimen Electoral, de Incompatibilidades y Disciplinario entre otros aspectos.

Según establece el Estatuto Académico, la Universidad de Palermo se organiza en las siguientes áreas:

- a) El Rectorado y sus dependencias
- b) Las Facultades
- c) Las Escuelas y los Departamentos
- d) Cátedras, Centros de Investigación, Institutos

El Estatuto es coherente con el diseño de la Institución y con la operatividad de la misma.

Sin embargo se puede señalar que por la organización, funcionamiento actual de la Universidad y según expresiones de las autoridades sobre la actualidad del mismo, existen desfases entre lo operativo y la letra de la norma estatutaria.

El Gobierno de la Universidad

Las formas legales del gobierno de la Universidad se ajustan a lo que establece la Ley de Educación Superior. Los órganos de gobierno tanto unipersonales como colegiados están claramente establecidos así como las funciones y atribuciones de cada uno de ellos. El Estatuto vigente presenta, en su artículo 13º, la siguiente estructura de organización del Gobierno de la Universidad:

- a) Cuerpos Colegiados: el Consejo Superior, el Consejo Académico y el Senado Académico. Estos dos últimos son de

carácter consultivo y corresponden al ámbito general de la Universidad.

- b) Autoridades Superiores: el Rector, los Vicerrectores, los Decanos de Facultades, el Decano de Asuntos Académicos y el Decano de Asuntos Estudiantiles.
- c) Otras autoridades: el Secretario Administrativo de la Universidad y el Secretario Administrativo Académico de la Universidad.

Estatutariamente se establece que el Consejo Superior puede tener un mínimo de 5 miembros y un máximo de 21. Está conformado por el Rector, Vicerrectores y Decanos de Facultades. Existe la posibilidad de agregar miembros invitados con voz y voto, los cuales son designados, según el artículo 25° del Estatuto, mediante aprobación del Consejo de Administración de la Fundación, quien determinará el plazo de duración de su incorporación. Ellos podrán ser los Rectores Eméritos (son Rectores que dejaron su mandato), los miembros del Consejo Consultivo Académico Honorario de la Fundación, los miembros del Senado Académico, el Decano de Asuntos Académicos, el Decano de Asuntos Estudiantiles, el Secretario Administrativo de la Universidad, el Secretario Administrativo Académico de la Universidad y los Directores de Escuelas, Institutos, Departamentos, Centros, Cátedras y otras unidades funcionales.

El Consejo Superior es órgano fundamental de conducción y actualmente está compuesto por el Rector y los seis Decanos de Facultades o sea un total de 7 miembros. No participan Vicerrectores pues no hay ninguno designado, no constituyendo ello inobservancia del Estatuto ya que por su artículo 17° se establece que estos cargos serán creados en función de la complejidad y desarrollo institucional de la Universidad.

Le compete al Consejo Superior, por el artículo 29° del Estatuto, la toma de decisiones relacionadas con los aspectos relativos al gobierno, a los estatutos, visión y misión de la Universidad, al plan de desarrollo

y presupuesto institucional que los aprueba y eleva al Consejo de Administración de la Fundación para su aprobación definitiva, a los programas de ayuda financiera, al ejercicio de la autonomía académica, a la determinación del organigrama y funciones, como así también las relativas a la contratación de funcionarios. En este caso propone la contratación al Consejo de Administración.

Si bien el Estatuto, en su artículo 27º, establece que las decisiones se toman por el voto de la mayoría absoluta de los miembros presentes, en la reunión del Comité de Pares Evaluadores (CPE) mantenida con ese Consejo y dado su carácter de gestión privada, se indicó que por lo general la toma de decisiones respecto de diferentes asuntos tratados, se realiza por consenso. Se señaló que en todos estos años de desarrollo institucional no se ha tenido que recurrir a votaciones.

En razón de que el claustro docente y el estudiantil no forman parte estatutariamente del Consejo Superior, las inquietudes emanadas de esos estamentos llegan al Consejo a través de los organismos de conducción de las Facultades, es decir de los Decanos de las mismas.

El Consejo Académico es un órgano consultivo del Rector. Según lo establece el artículo 30º del Estatuto, lo integran los Decanos de las Facultades como miembros permanentes, pudiendo ser invitados a participar en forma ocasional otros funcionarios, directivos o personalidades de la Universidad o de fuera de ella. El Rector fija la agenda y la periodicidad de sus reuniones y trata lo relacionado exclusivamente con las funciones académicas relativas a la enseñanza, la investigación y la extensión. Actualmente está compuesto por los seis Decanos de las Facultades.

Dada la actual composición del Consejo Superior (el Rector y los seis Decanos) y salvo que se den las alternativas de la participación en el Consejo Académico de miembros invitados en forma ocasional en cada reunión o que el Consejo Superior estuviese compuesto por más miembros, en la práctica los cuerpos colegiados se superponen, o dicho en otros términos, son el mismo.

El Senado Académico es también un cuerpo colegiado de carácter consultivo y de asesoramiento. Estatutariamente está previsto en el artículo 39º y puede estar conformado en general por miembros externos a la Universidad, con un mínimo de cinco y un máximo de 21, entre los cuales hasta diez de ellos pueden ser miembros del Consejo Consultivo Honorario de la Fundación de la Universidad de Palermo. Se prevé su integración con personalidades significativas del mundo académico, profesional, empresario, social, político, científico, artístico o cultural, inclusive residentes en el exterior. Este Cuerpo, que en la actualidad cuenta con seis integrantes, asesora al Rector en aspectos relacionados con la marcha general de la Universidad, con el análisis estratégico de largo plazo, con el contexto socio-económico que puede afectar a la misma. Además da la posibilidad de tener una mirada externa sobre la imagen de la Universidad a partir de los miembros que residen en el exterior.

Este cuerpo colegiado no tiene ningún instrumento que regule su funcionamiento, salvo lo que estatutariamente se establece de reunirse como mínimo una vez por bimestre. Si bien se define como un órgano colegiado consultivo, llama la atención que entre sus atribuciones, que se especifican en el artículo 39º del Estatuto, más precisamente la del apartado h), tenga la atribución de ser corte superior de apelaciones cuando sea convocado por el Consejo Superior. Considerando que no es una atribución de carácter consultiva sino de carácter decisoria, no resulta claro, entonces, en caso de darse las circunstancias de ser convocado para tal fin, si su decisión será final y aplicable o sólo tendrá el carácter de opinión.

El Rector, quien es el representante público de la Universidad, asume fundamental importancia en el proceso decisorio. Sus funciones ejecutivas, para asegurar el cumplimiento de las políticas definidas por el Consejo Superior Universitario y el Consejo de Administración de la Fundación, están establecidas en el artículo 31º del Estatuto y como tal le compete definir e instrumentar las

tácticas y estrategias de acción relacionadas con la administración de los recursos físicos, humanos y económicos, coordinando el accionar de los distintos estamentos que componen la Universidad, estando además facultado para revisar y aprobar normas académicas, funcionales y administrativas, entre otras.

La importancia de su función se ve reflejada en dos atribuciones conferidas por el mismo artículo: una de ellas la de decidir, en última instancia, sobre todos los asuntos que hubieren sido resueltos por los Vicerrectores, Decanos o por autoridades y funcionarios de los Departamentos o Directores de carreras, Centros, Institutos u otras unidades funcionales de la Universidad; la otra es la potestad de pedir reconsideración, en la sesión siguiente o en sesión extraordinaria, de toda resolución del Consejo Superior que, a su criterio, no convenga para la buena marcha de la Universidad, pudiendo entre tanto suspender su ejecución.

El mandato del Rector, al igual que el resto de las autoridades superiores, es de tres años pudiendo ser reelegido indefinidamente; el actual Rector desempeña el cargo desde la creación de la Universidad.

El cargo de Vicerrector que estatutariamente está previsto en el artículo 34° del Estatuto, tiene como principal atribución la de reemplazar al Rector en su ausencia. En función de lo expresado por el Estatuto, los Vicerrectores pueden ser más de uno, aunque actualmente no existe ninguno designado. Al respecto y dado el desarrollo y complejidad que ha alcanzado la Universidad, pareciera ser, por propias expresiones del Rector, que no son cargos que requieran su cobertura puesto que el funcionamiento de la Universidad es absolutamente normal sin su presencia. Por lo que actualmente en ausencia del Rector, el mismo es reemplazado por un miembro del Consejo Superior que es determinado por el Consejo de Administración de la Fundación.

Los decanos son la autoridad superior ejecutiva de las Facultades. Representan a las mismas ante la comunidad universitaria y sus atribuciones, conferidas por el artículo 41° del Estatuto, están

relacionadas con la toma de decisiones respecto al funcionamiento de las Facultades, la administración de los recursos físicos, humanos y económicos que le son asignados, la coordinación del accionar de las distintas unidades académicas, destacándose las relacionadas con la dirección académica que incluye la de conducir y evaluar las actividades de docencia, de investigación y de desarrollo, como así también la educación continua y la extensión.

Los decanos proponen al Rector y Consejo Superior las designaciones de profesores y tienen a su cargo la evaluación de sus actividades y en base a la misma, aconsejan su continuidad, promoción o remoción. Participan en el diseño y aprobación de planes de estudio, como así también en las modificaciones de los mismos.

En los hechos en todas las Facultades se constituye un cuerpo colegiado (ver IA, Organigramas, p. 125 a 130) que tiene funciones asesoras para el Decano y los Directores de Carreras y Departamentos. Está compuesto por un mínimo de tres a un máximo de 21 miembros que pueden ser Profesores Titulares, Directores de Departamentos, Escuelas, Centros de Investigación, de Carreras y miembros externos de la Universidad (IA, p. 84). A este respecto se observa que estos órganos colegiados, tal cual han sido denominados por la propia Universidad en forma genérica, no están previstos en el Estatuto. La Universidad informa con posterioridad a la visita que estos cuerpos que han sido denominados “Comités Académicos” para cada Facultad corresponderían a los “Consejos Consultivos Académicos Honorarios” a los que hace mención el apartado 3 del artículo 41° del Estatuto. Allí se expresa que el Decano puede convocar, cuando así lo considere conveniente y supeditado a la aprobación del Consejo Superior, a dicho cuerpo asesor, estableciendo sus funciones.

Según lo señalado en el IA (p.125-130), se puede especificar que la Facultad de Ingeniería tiene constituido un Consejo Asesor y un Comité Académico; la Facultad de Diseño y Comunicación, la Facultad de

Ciencias Económicas, la Facultad de Derecho y la Facultad de Ciencias Sociales tienen constituido un Comité Académico. Cabe acotar que con respecto a la Facultad de Arquitectura no tenía constituido ningún cuerpo colegiado hasta el ejercicio cerrado en el año 2013 pero en el organigrama presentado en la Autoevaluación Institucional declara constituido un Comité Académico.

El Decano de Asuntos Académicos y el Decano de Asuntos Estudiantiles son autoridades superiores, cuyas funciones y misiones están establecidas en los artículos 35° y 36° respectivamente del Estatuto, aunque en este caso los mismos no están designados. Tienen asignadas funciones de liderazgo y coordinación de actividades específicas para la Universidad en general y deben apoyar la labor del Rector y Decanos de Facultades. Es probable que la falta de los mismos afecte en alguna medida el cumplimiento de las funciones previstas en el Estatuto para ambos cargos (17 y 15 respectivamente).

Estructura Académico-Administrativa

La gestión académica está encomendada a las autoridades de cada una de las seis Facultades. Tal como afirma el Informe de Autoevaluación, el Consejo Superior Universitario, conformado por los Decanos y el Rector, se ha consolidado como el “comité timón institucional” y conduce las actividades académicas con un alto grado de autonomía (IA, p. 92).

A nivel del Rectorado, las tareas de tipo administrativo y de coordinación relativas a la gestión académica de la Universidad están a cargo del Secretario Administrativo Académico. Según lo establecido en el Art. N° 38 del Estatuto Académico, este Secretario suma un gran número de funciones, como coordinar la administración académica de la Universidad, ser depositario de las resoluciones y disposiciones y comunicarlas a las autoridades, ser depositario de las Resoluciones y disposiciones del Consejo Superior Universitario, del Rector, los Decanos y otros Directores, llevar el control sobre los legajos del

Personal Docente de la Universidad, entre otras. En particular, se encarga de registrar y actualizar los antecedentes académicos del cuerpo docente; articular con la Carrera de Formación Docente que se dicta en la Facultad de Ciencias Sociales; realizar y gestionar el control de la asistencia y regularidad de los alumnos (esta tarea en contacto y presidiendo la Comisión de Secretarios Académicos de la Universidad y de las Facultades de la UP); el seguimiento de los alumnos, su cumplimiento de las normas, la convalidación de títulos y estudios extranjeros; atender el procesamiento de la documentación para las colaciones de grado y posgrado, la emisión de títulos y el archivo de documentación de la Universidad de Palermo.

La Secretaría Administrativo-Académica realiza numerosas funciones mediante distintas áreas bajo su responsabilidad. Cuenta en total con una planta de 16 personas, divididas por áreas, capacitadas y calificadas técnicamente. Constituye un área de gestión eficiente y actualizada, sin embargo, centraliza tareas que podrían ser delegadas.

Se recomienda en este sentido acciones de descentralización de las funciones de la Secretaría Administrativo-Académica, para poder gestionar desde las Facultades, y hacer más accesibles sus datos y su comunicación por docentes y alumnos.

Como se señaló previamente las figuras de Vicerrector y Decano de Asuntos Académicos que oficiarían de nexo entre el Rector y las Facultades, funciones que están establecidas en el Estatuto, no se encuentran cubiertas. Ello denota una concepción centralizada de la gestión académica y una gestión rectoral con una elevada concentración de funciones.

Las Facultades constituyen las unidades administrativas y de gobierno académico que agrupan a los Departamentos y Centros de Investigación. Son responsables del diseño, planificación y ejecución de las actividades de docencia, investigación, desarrollo, extensión y transferencia en sus respectivas áreas. También conducen la planificación, desarrollo, evaluación y procesos de mejora continua en las carreras de su campo.

Las autoridades ejecutivas de las Facultades son el Decano, el Secretario Académico y los Directores. Los cuerpos colegiados son de carácter asesor. Se aprecia en las facultades un gran margen de autonomía en el manejo de las propuestas académicas, lo que se visualiza en principio en la diversidad de organigramas académicos entre las distintas facultades. Así por tamaño, concepción y complejidad, la Facultad de Arquitectura es un proyecto que cuenta con una sola carrera, con gran protagonismo del Decano y el Secretario Académico, mientras que la de Diseño y Comunicación es una Facultad con un proyecto académico diversificado en veintitrés ofertas de grado y pregrado, que reconoce la autonomía de gestión de los Directores y la heterogeneidad de las disciplinas, muchas de ellas con menor tradición académica.

Las Facultades dependen del gobierno central de la Universidad y las Escuelas y los Departamentos dependen de las mismas. Los Centros de Investigación pueden depender de las Facultades o de los Departamentos. Los Departamentos coordinan las asignaturas en su campo. Si bien pertenecen a una facultad, brindan servicios a todas las Facultades, integrando a toda la Universidad en una “estructura matricial”. Las carreras dependen de los Departamentos afines a su disciplina e integran en su plan de estudios asignaturas de Departamentos dependientes de su facultad y de otras.

La propuesta de una integración interdepartamental no se verifica en acciones, programas, ni proyectos. Sería recomendable revisar los alcances de la estructura matricial adoptada, a la luz de la experiencia de gestión, para reconsiderarla o generalizar su aplicación.

Cada Facultad adopta estructuras de gestión, fija normas, y regula con gran autonomía su proyecto educativo, de investigación y de extensión. El modelo institucional y de gobierno de la Facultad, con una máxima autonomía, crea y gestiona las Escuelas, los Departamentos, las Cátedras, los Centros de Investigación y de Estudio y los Institutos.

Se verifica en las reuniones por Facultades la fuerte prevalencia en la gestión de las figuras ejecutivas, el Decano, el Secretario Académico, y

los Directores, que lideran equipos integrados y armónicos, motivados, eficientes y emprendedores. Esta modalidad de gestión, ejecutiva y con autonomía de los equipos de conducción de las Facultades, aparece eficiente y bien instrumentada con resultados ponderables en la Universidad de Palermo.

Sistemas de registro y procesamiento de la información académica

Los registros y procesamientos de la información académica de la Universidad de Palermo son controlados centralmente por la Secretaría Administrativo- Académica de la Universidad y las correspondientes Secretarías Académicas de cada Facultad. Así el Secretario General Administrativo Académico, conduce un conjunto de áreas a las que controla centralizadamente, y registra la información.

Los sistemas de procesamiento y resguardo de la información están enteramente informatizados, son actualizados, accesibles, y confiables. El centro de documentación está en proceso de mudanza a un edificio propio, ya terminado, con un componente tecnológico y equipamiento informático de última generación. En lo que refiere a tecnología, programas y acceso a la información, la Universidad de Palermo exhibe un celoso control de datos y circuitos de trámites, a través de la Secretaría General Administrativa y Académica.

Al respecto de esta Secretaría es de reiterar que lo mismo se verifica como excesivamente centralizada, con momentos de saturación (inicio de cuatrimestres, entrega anual de títulos), y con un número muy grande de funciones.

Personal no docente

La Universidad cuenta con una planta de 122 agentes no docentes. Promueve la participación de su personal no docente en cursos de capacitación, en especial aquellos orientados a lograr la excelencia en el

nivel de atención, no sólo a los interesados en ingresar a la Universidad sino también de estudiantes y docentes.

También la Universidad permite que sus agentes no docentes realicen actividades de ayuda solidaria, fuera del propio ámbito universitario. Así por ejemplo en la reunión mantenida con ellos, destacaron la posibilidad de participar en los proyectos “Hogar pequeños pasos” y “Noche buena para todos”, lo cual les permite conocer realidades socio-económicas diferentes que contribuyen a una visión personal más amplia que redundaría en beneficio de la propia Institución.

Gestión Económico-Financiera

Estructura y gestión administrativa

La gestión administrativa propiamente dicha está a cargo del Secretario Administrativo de la Universidad y en el caso del aspecto académico está a cargo del Secretario Administrativo Académico de la Universidad. Además existe la Dirección de Desarrollo Institucional cuyas actividades son importantes para la inserción de la Universidad en el país y en el exterior. Como área de apoyo a las dos Secretarías, a la Dirección de Desarrollo Institucional y para el resto de las unidades funcionales y académicas, la misma cuenta con una Dirección de Tecnología que presta servicios en todo lo relacionado con la tecnología informática.

La organización administrativa de las Secretarías y de la Dirección de Tecnología se ve reflejada en los organigramas presentados en la Autoevaluación Institucional (IA, pp. 90, 91, 95), en cambio no existe organigrama para la Dirección de Desarrollo Institucional.

Las funciones del Secretario Administrativo de la Universidad están establecidas en el artículo 37° del Estatuto, siendo este funcionario quien actúa de nexo, en el aspecto económico financiero, junto al Rector, con el Consejo de Administración de la Fundación. Su incumbencia no sólo es el área del Rectorado sino que abarca también otras unidades funcionales y unidades académicas, que en este caso, son las Facultades, ya que éstas no tienen designado un funcionario responsable específico sino solamente personal administrativo que sirve de apoyo al área central; también actúa de nexo con la Unidad de Auditoría Interna y la Dirección de Asuntos Legales.

Dentro de la Secretaría Administrativa funcionan los Departamentos de Gestión de Alumnos, Gestión de Operaciones, Infraestructura y Equipamiento, Recursos Humanos, Presupuesto y Compras, Contaduría y Tesorería.

El Departamento de Gestión de Alumnos tiene a su cargo lo relacionado con el seguimiento y control de pago de aranceles por parte de los estudiantes. Para ello tiene en cuenta la situación académica, ya que el pago de aranceles para cada una de las carreras está normado en función al número de materias en las que el estudiante se inscribe. Así, por ejemplo, el arancel normal fijado permite la inscripción entre tres y cinco materias del plan de estudios, de modo tal que si el estudiante se inscribe en una o dos materias solamente, el arancel es cobrado con un valor unitario para cada materia siendo este ponderadamente mayor y ello se replica en el caso de que el estudiante se inscriba en más de cinco materias, en cuyo caso las asignaturas adicionales tienen un costo extra ponderado mayor. A ello debe agregarse el costo que pagan por la rendición de exámenes, por la libreta universitaria y por la emisión de títulos, todo lo cual requiere evidentemente una tarea de control y seguimiento importante. Cuentan para ello con sistemas informáticos adecuados y convenios específicos con distintas entidades financieras que facilitan para el alumno el pago que debe realizar y permite además facilitar las registraciones en las cuentas individuales y totales de la Universidad. La planta no docente actualmente cuenta con 25 agentes para llevar a cabo esta tarea.

El Departamento de Gestión de Operaciones es el encargado de la atención al público y de los miembros de la comunidad universitaria y tiene también a su cargo todo lo relacionado con las tareas de bedelía. Abarca a todas las unidades académicas y funcionales, y cuenta en la actualidad con una planta de 29 agentes.

El Departamento de Infraestructura y Equipamiento se encarga del mantenimiento edilicio para lograr condiciones de trabajo adecuadas y controla el funcionamiento y condiciones de conservación del mobiliario en uso en la Universidad. Si bien en casos especiales las tareas de mantenimiento se tercerizan, en general las mismas son llevadas a cabo actualmente por 10 agentes, que actúan principalmente en los rubros de albañilería, electricidad, plomería, cerrajería, reparación de mobiliario y otras varias, contando para ello, en varios de los edificios

donde funciona la Universidad, de un espacio destinado a talleres de mantenimiento. Además funciona en forma centralizada en el edificio alquilado de calle Bulnes al 1425, alrededor del cual se ubican muchos edificios en donde funciona la Universidad.

El Departamento de Recursos Humanos tiene como funciones específicas procesar las designaciones de todo el personal, organizando el legajo relacionado con la situación de revista de cada uno de los agentes. Realiza además el control de cumplimiento de asistencia, el cual está informatizado, en cada una de las unidades funcionales y académicas y la liquidación de haberes, procesando aproximadamente 1.850 liquidaciones mensuales. El Departamento cuenta con un plantel actual de 12 agentes.

En cuanto a los Departamentos de Presupuesto y Compras, Contaduría y Tesorería, llevan a cabo las tareas tradicionales y que corresponden a la gestión económico-financiera propiamente dicha de toda la Universidad. Estas áreas cuentan actualmente con un plantel total de 18 agentes.

En general para organizar la tarea de las áreas, la Universidad tiene elaborados manuales de procedimiento, tales como el de gestión de manejo de caja, el relacionado con la gestión de activos, el relacionado con los procedimientos de contabilidad general y el manual de procedimientos administrativos.

En cuanto a los sistemas informáticos para la gestión, la Universidad ha desarrollado por sí algunos de ellos y en otros casos están licenciados. En general, los utilizados en el área de la Secretaría Administrativa corresponden a sistemas licenciados, entre los que se destaca el sistema Peoplesoft, utilizado por ejemplo en el Departamento de Gestión de Alumnos para todo lo atinente a la administración arancelaria y en el Departamento de Recursos Humanos para la situación de revista del personal. Para la liquidación de haberes se utiliza el sistema licenciado Buxis. El sistema Peoplesoft también es utilizado para la administración financiera/contable, ejecución y control del presupuesto, incluyendo todo lo concerniente

al registro patrimonial del activo fijo, el cual es controlado en cada cierre mediante la realización del inventario general.

Teniendo en cuenta el volumen de la tarea que lleva a cabo esta Secretaría y la dotación de personal que posee, se puede afirmar que la estructura y organización administrativa, que sirve para atender las necesidades de gestión administrativa en general, es adecuada a las necesidades actuales que requiere el funcionamiento de la Universidad.

Las funciones del Secretario Administrativo Académico están previstas en el artículo 38° del Estatuto. Es el encargado de coordinar la administración académica de la Universidad y la de sus unidades académicas y funcionales y supervisar las tareas del personal docente y administrativo desde la perspectiva académica administrativa.

Dentro de esta Secretaría funcionan las áreas relacionadas con el registro de las actividades académicas de la Universidad y con el control de la documentación de admisión que deben cumplimentar los estudiantes, organizando el legajo de cada uno de ellos; en el caso de los alumnos extranjeros sirve de apoyo para la realización de los trámites migratorios. Además se encarga de llevar adelante el proceso que se requiere para el otorgamiento de equivalencias, como así también el control y registro de actas de exámenes, la expedición de diferentes certificados, verifica el cumplimiento de las condiciones y da fe respecto de los diplomas y títulos que otorga la Universidad.

La mayoría de las tareas están sistematizadas y en general los agentes que trabajan en ella no tienen contacto directo con los estudiantes; actualmente cuenta con una dotación de 16 agentes para el cumplimiento de las tareas que abarcan en forma centralizada a todas las Facultades.

Respecto de los sistemas informáticos empleados, se destaca el Peoplesoft que es utilizado para la administración académica, además utiliza el sistema de comunicación con alumnos potenciales, el cual será próximamente reemplazado por un sistema de desarrollo propio denominado *Sistema de informes, admisión y seguimiento de alumnos*

potenciales. Esta estructura y organización relacionada con el aspecto administrativo-académico, que sirve para atender las necesidades en general, es adecuada a las necesidades actuales que requiere el funcionamiento de la Universidad.

La Dirección de Desarrollo Institucional tiene a su cargo todo lo relacionado con el análisis de las condiciones del entorno que afectan a la Universidad. Fija los lineamientos estratégicos del accionar de la misma; es el área que se encarga de realizar la promoción de carácter institucional a nivel general; se ocupa de la promoción personalizada a través del contacto *on line*; es la responsable de la comunicación institucional y la que brinda información y actúa en las cuestiones referidas a la inscripción de los estudiantes, y se encarga de las relaciones internacionales. Otras de las actividades de la misma, está relacionada con el asesoramiento al Rector, previa participación del área de Legales, con respecto a la firma de convenios marcos y específicos que firma la Universidad.

En función de ello, es un área centralizada a la que se le da mucha importancia, ya que es la encargada de afianzar en nuestro país y en el exterior la imagen y presencia de la Universidad de Palermo. Ello queda evidenciado en función a la cantidad de 35 agentes que prestan servicios en esta Dirección y en función a la cantidad de usuarios en todo el mundo que acceden a las páginas *on line* por año.

La Dirección de Tecnología está a cargo de un Director y se encuentra organizada en función de los sistemas de gestión, de Internet y el soporte técnico en general. Presta servicios relacionados con los estudiantes, con la gestión tanto administrativa como académica y con la comunicación institucional.

Su accionar se basa en la integración ya que la información es compartida y fluye dinámicamente entre todos los sistemas. Se ocupa de realizar la tarea de adecuación de los sistemas, incluidos los licenciados, a la realidad de la propia Universidad y trata en general de estandarizar y lograr la repetibilidad de los procesos que contribuyen a la confiabilidad y transparencia de los mismos.

Los sistemas de gestión son atendidos con un plantel de 11 agentes no docentes, los sistemas de Internet, que en la gran mayoría corresponde a desarrollos propios son atendidos por nueve agentes y en lo que hace a Soporte y Help Desk trabajan diez agentes.

De acuerdo con la información brindada por el Director en la reunión con los pares evaluadores, la Universidad tiene en funcionamiento aproximadamente 1.000 estaciones propias, 500 dispositivos conectados, unos 14.000 usuarios activos, 75.000 cuentas y entre 15.000 y 30.000 accesos diarios. Todo ello se distribuye en los 12 edificios en donde funciona la Institución.

La gestión de los recursos económicos

La Universidad de Palermo ha alcanzado la autonomía académica e institucional requerida por el artículo 29° de la Ley de Educación Superior. En este sentido es importante destacar la política adoptada, desde su creación, de que los recursos para su funcionamiento provengan casi con exclusividad de los aranceles que pagan los estudiantes por el cursado de carreras de grado y posgrado, los cuales alcanzan aproximadamente al 99% del total de su presupuesto (IA, pp. 110-111). El resto de los ingresos corresponden en casi su totalidad a los generados por diferencias de cambio de sus activos en moneda extranjera e intereses por inversiones financieras, los cuales tienen evidentemente su origen en el fondo de años anteriores. Este esquema de financiamiento de la Universidad no es un hecho menor ya que al no tener ingresos importantes de otras fuentes, como pueden ser por ejemplo aportes de organismos o empresas, el grado de autonomía para la toma de decisiones es mayor, no existiendo condicionamientos como suele suceder, en algunos casos, cuando se incorporan recursos de este tipo.

El Presupuesto de la Universidad

El presupuesto de la Universidad de Palermo ha ido evolucionado a través de los años en función del desarrollo que se ha dado

fundamentalmente en lo relacionado con el crecimiento de la oferta académica y número de estudiantes.

Los aranceles difieren en su monto según la carrera de grado o posgrado e inclusive en función de los turnos que eligen los estudiantes para su cursado y respecto de los cuales se hicieron apreciaciones más particulares al analizar las actividades llevadas a cabo en la gestión de alumnos por parte de la Secretaría Administrativa de la Universidad. Para el año 2014, haciendo un promedio, en el caso de las carreras de grado son de aproximadamente \$ 3.000 mensuales y en el caso de los posgrados de \$ 3.600 mensuales y deben pagarse 12 cuotas. Por otra parte cuando los estudiantes ingresan, por lo general, el costo de inscripción es una cuota adicional del mismo valor del arancel mensual. A ello debe agregarse el pago de \$ 150 por el derecho de examen por cada materia que se rinde examen final, \$ 410 por la libreta universitaria, que corresponde a la apertura del legajo administrativo y académico y la suma de \$ 1.550 por el otorgamiento del título, entre otros costos.

En el Cuadro 1 se presenta la evolución del presupuesto global recaudado y ejecutado durante los últimos tres años:

Cuadro 1. Evolución real del presupuesto total

AÑO	EJECUTADO		
	RECAUDADO	GASTOS CORRIENTES	INVERSIONES
2011-2012	\$ 158.603.273	\$ 141.049.242	\$ 11.599.028
2012- 2013	\$ 190.657.292	\$ 175.390.755	\$ 11.185.887
2013-2014	\$ 233.212.105	\$ 215.415.676	\$ 13.076.758

Fuentes: Balances Generales de la Fundación Universidad de Palermo. Ejercicios 2011-2012; 2012-2013 y 2013-2014.

En lo que hace al porcentual de gastos corrientes que son destinados al pago de salarios y honorarios profesionales, en el ejercicio 2011-2012 fue del 57,35%, en el ejercicio 2012-2013 alcanzó el 61,86% y en el ejercicio 2013-2014 se ejecutó un 62,17%. Ello refleja un uso racional

del presupuesto en cuanto a la incidencia de gastos en personal, que permite hacer frente a las erogaciones en bienes de consumo, servicios, subsidios a la investigación y la inversión en activos fijos tales como bienes de uso, equipamiento informático, compra de libros para la biblioteca e infraestructura.

Cabe señalar que, relacionado con el presupuesto de ingresos, éste podría ser aún mayor dado que anualmente la Universidad deja de percibir aranceles como consecuencia de la política de becas desarrollada. Las becas consisten en el no cobro o reducción de los mismos; según dato recabado en la visita del CPE, para el ejercicio 2011-2012 se otorgaron becas equivalentes a \$ 17.038.086, y según datos disponibles, brindados en el informe de autoevaluación institucional (IA, p.161), para el ejercicio 2012-2013 la suma de \$ 15.552.859 y para el ejercicio 2013-2014 el monto total no percibido ascendió a la suma de \$ 23.104.256.

No han sido suministrados datos de ejecución distribuidos por cada una de las Facultades, no obstante ello y según lo constatado en ocasión de ver el funcionamiento del sistema informático que se utiliza para el control y ejecución del presupuesto, los mismos están disponibles y seguramente son un insumo interno para el Rector y Consejo de Administración de la Fundación de la Universidad.

El presupuesto para el ejercicio 2014-2015 y su distribución

El presupuesto de ingresos se formula, en función de la política asumida históricamente, en base al cálculo del cobro de aranceles establecidos para cada carrera, previéndose una cobertura de riesgo de incobrabilidad.

En cuanto al presupuesto de egresos, en lo que hace al componente de gastos en personal, la propia Secretaría de Administración, en base a los datos disponibles y en función a la política de incorporación de recursos humanos decidida por los órganos de conducción, procede a

elaborarlo. En lo que respecta a los demás incisos, se tienen en cuenta las necesidades que elevan cada una de las Facultades y distintas unidades funcionales, como así también los planes aprobados por el Consejo Superior, salvo lo relacionado con los gastos recurrentes, tales como servicios públicos, alquileres, etc., los cuales son proyectados por la propia Secretaría Administrativa.

Finalmente, el presupuesto anual se elabora en forma global para toda la Universidad distribuyendo el mismo por tipo de gastos, que en algunos casos no pueden ser perfectamente identificados a los fines de clasificarlos haciendo una distinción en cuanto a erogaciones de gastos en personal, bienes de consumo, servicios y transferencias. Por ejemplo se informa que se ejecutarán gastos varios administrativos por \$ 7.726.000, que seguramente comprenden bienes de consumo y servicios. Las erogaciones a su vez están clasificadas según sean de tipo académico, de administración y de desarrollo institucional. En lo que hace a bienes de capital el monto es previsto en forma global sin esta última desagregación.

Respecto del presupuesto y de la clasificación de erogaciones, se sugiere analizar la posibilidad de elaborar el presupuesto adoptando la metodología de presupuesto por programas, clasificando las erogaciones de acuerdo al nomenclador nacional.

Para el ejercicio 2014-2015, se prevé un ingreso por cobro de aranceles por un total de \$ 289.123.000. No se prevén ingresos de otras fuentes, ratificando de esa manera la política de financiar el funcionamiento de la Universidad con los mismos. La ejecución prevista (Cuadro 2), que ha sido desagregada en base a información conceptual factible de tener alguna imprecisión (por lo señalado en el primer párrafo de este apartado), pero cuyo total responde al dato provisto.

Cuadro 2. Presupuesto global previsto periodo 2014-2015

GASTOS	ACADÉMICOS	ADMINISTRACIÓN	DESARROLLO INSTITUCIONAL	TOTALES
Gastos en personal y profesionales	155.000.000	20.800.000	7.545.000	183.345.000
Bienes de consumo	2.430.500	2.023.100	1.110.000	5.563.600
Servicios	30.091.000	27.233.400	20.390.000	77.714.400
Subsidios y/o transferencias	2.500.000			2.500.000
Muebles y Útiles				743.916
Instalaciones				558.646
Hardware/software				1.441.959
Biblioteca				1.001.357
Infraestructura edilicia				998.930
TOTAL GENERAL	190.021.500	50.056.500	29.045.000	273.867.808

Fuente: Información suministrada por el Secretario General Administrativo de la Universidad.

Como se puede verificar el porcentaje de gastos en personal y honorarios profesionales previsto a ejecutar, respecto del total del presupuesto a recaudar, alcanza un 63,40% manteniéndose la política de no comprometer la ejecución con porcentajes de participación elevados que dificultarían llevar adelante sin inconvenientes el resto de las actividades de la Universidad.

Cabe acotar que si bien en el plan de desarrollo de la Universidad está previsto la construcción de un edificio de 12.800 metros cuadrados, el mismo no ha sido presupuestado para el ejercicio 2014-2015 que finaliza el 30 de abril de 2015; actualmente se están realizando las tareas tendientes a determinar el monto necesario para la realización del mismo en etapas y en consecuencia el presupuesto necesario será incorporado para el ejercicio 2015-2016.

El presupuesto previsto para el ejercicio 2014-2015 se considera bien formulado en cuanto a la previsión de lo que se recaudará y gastará, pues el mismo es realizado, según expresiones del propio Secretario Administrativo, con el criterio de la prudencia, fundamentalmente en cuanto a lo recaudado; ello tiene como antecedente la información obrante en la propia Universidad, ya que por ejemplo tomando como referencia el ejercicio 2012-2013 (Memoria y Balance ejercicio 2012-2013 de la Fundación, p. 325), la desviación entre lo presupuestado de ingresos y lo realmente recaudado es muy baja (+0,35%).

Administración financiera para la ejecución y control del presupuesto

La ejecución y control del presupuesto se realiza a través del sistema ERP People Soft en tiempo real y en forma centralizada. Esta tarea se hace a través de la participación de los llamados Centros de Responsabilidad, siendo éstos por ejemplo los que funcionan en cada una de las Facultades. Estas últimas se manejan para gastos menores a través de la asignación de cajas chicas que son rendidas periódicamente. Se detectaron, en algunas de las entrevistas con los Decanos, la existencia de dificultades administrativas que se originan con relación al bajo monto de las cajas chicas asignadas, lo cual implica un inconveniente en lo que hace a la agilidad para la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, pues en algunos casos por el monto de las erogaciones que deben hacerse, se burocratiza el trámite al tener que pedir las autorizaciones correspondientes al área central.

Por ello se sugiere, contemplar la posibilidad de favorecer una mayor disponibilidad financiera, asignada a cada una de las Facultades, consecuente con el funcionamiento descentralizado de las mismas y con una mayor agilidad en los procesos de ejecución de gastos menores.

Los ingresos se incorporan y asignan a los Centros de Responsabilidad que los generan. Es importante destacar que los ingresos reales no condicionan, para cada uno de los Centros de

Responsabilidad, la ejecución del presupuesto de gastos. Es decir, que los ingresos por aranceles generados por cada Facultad, que difieren significativamente según la cantidad de carreras y estudiantes de las mismas, si bien son imputados a cada Centro, ello es a los fines del control con lo previsto, pero presupuestariamente sirven para financiar todas las unidades académicas y unidades funcionales. Ello adquiere significación en el aspecto académico en especial, ya que en el caso de que alguna Facultad no se autofinancie, sus carreras y actividades son sostenidas por los ingresos generados por otras Facultades con los excedentes en cuanto a la relación ingresos-egresos.

Respecto de los egresos, cuando las distintas unidades académicas y funcionales tienen que llevar a cabo actividades que significan erogaciones de fondos presupuestarios, solicitan la correspondiente autorización a la Secretaría Administrativa, la cual efectúa dos tipos de controles. Uno relacionado con la pertinencia del gasto o la inversión en función a lo planificado y tipo de actividad a realizar. El otro consiste en verificar la factibilidad presupuestaria en cuanto al valor monetario de la misma y en el caso de que el acumulado hasta el momento esté por debajo del total asignado, procede a la autorización. En el caso de que se supere el presupuesto asignado, para poder ejecutarlo se requiere un proceso de aprobación previa por parte del Consejo Superior, es decir que existe cierto grado de flexibilidad en el manejo presupuestario.

Lograda la autorización, se inicia el proceso de compra o contratación, conformidad en la recepción y registración de la correspondiente factura imputándose el verdadero gasto incurrido para dicha actividad; lo descrito corresponde al proceso de imputación de gastos directos, en el caso de erogaciones que involucren a los distintos centros de responsabilidad, el mecanismo de imputación del gasto se realiza a través del sistema de costos indirectos y en base a coeficientes pre-asignados según ciertos indicadores, que para el caso de las Facultades surgen en función al número de estudiantes, de profesores, de m² ocupados, de computadoras en funcionamiento, etc.

Mensualmente la Secretaría Administrativa, a través del sistema, emite un parte para conocimiento del Rector y Consejo de Administración de la Fundación, con la situación económico-financiera de la Universidad.

Infraestructura y Equipamiento

Infraestructura edilicia

La Universidad de Palermo funciona actualmente en tres edificios que son propios y está a punto de inaugurar otro edificio propio en la calle Mario Bravo 1122. En cuanto a los inmuebles alquilados en donde funciona el resto de las unidades funcionales y unidades académicas son en total nueve.

La Facultad de Ciencias Económicas funciona en un edificio alquilado ubicado en calle Larrea 1079. El mismo está en muy buenas condiciones de uso y mantenimiento, con espacios apropiados para el desarrollo de la actividad académica, de investigación y extensión. También se desarrollan actividades de posgrado en la Sede Catalinas, propiedad de la Universidad, ubicada en Av. Madero 940/2, 8vo piso.

La Facultad de Ciencias Sociales funciona en un edificio alquilado sito en calle Mario Bravo 1259, el cual se encuentra en muy buen estado. En este caso se aprecia que existen escasos lugares, aparte de las aulas, para el trabajo de profesores, fundamentalmente para la atención de alumnos; en cuanto a las aulas necesarias para el desarrollo de los espacios curriculares de cada una de las carreras, en algunos casos deben ser utilizadas las ubicadas en el edificio de Mario Bravo 1050, el cual está en condiciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión.

La Facultad de Diseño y Comunicación es la más grande en cuanto a la cantidad de carreras que se dictan y por ende en el número de alumnos y profesores que trabajan en la misma. Funciona en cuatro edificios, tres de ellos alquilados que se ubican en las calles Jean Jaures 932, Ecuador 931 y Cabrera 3641 respectivamente. Se

encuentran en muy buenas condiciones de uso y mantenimiento, en especial el situado en la calle Cabrera. La Facultad también funciona en parte del edificio propio ubicado en calle Mario Bravo 1050.

En cuanto a la Facultad de Ingeniería, una parte funciona en el edificio propio de calle Mario Bravo 1050 y el resto en el edificio alquilado de calle Mario Bravo 1302, en el cual también se encuentran la mayor parte de los laboratorios, de los cuales fueron visitados el de electromecánica, el de informática, el de electrónica y el de comunicaciones, todos ellos en muy buen estado de conservación y uso. En este caso también las condiciones para el desarrollo de la actividad académica y de investigación son muy buenas.

La Facultad de Derecho funciona en el edificio de calle Mario Bravo 1050, sobre el cual ya se han hecho las consideraciones sobre las condiciones de uso.

La Facultad de Arquitectura funciona en el edificio de calle Jean Jaurès 931, que comparte con la Facultad de Diseño y Comunicación. En este caso, es probable que para la misma el espacio no sea suficiente. Ello se vio reflejado además en la reunión mantenida con los estudiantes de la carrera de Arquitectura, los que plantearon la falta de espacio, por ejemplo para poder dejar en la Facultad elementos de trabajo que dificultan su traslado frecuente en los medios de transporte público.

El Centro de Informes e Inscripción se encuentra en Av. Córdoba 3501, esquina Mario Bravo.

Respecto de algunas dificultades de espacios, las autoridades especificaron que la puesta en funcionamiento del edificio de calle Mario Bravo 1122 permitirá el traslado de las actividades relacionadas con la administración, que se llevan a cabo en el edificio de calle Cabrera 3501, 3505 y 3507, Cabrera esq. Mario Bravo y algunas oficinas del edificio ubicado en Mario Bravo 1042-1050. Ello permitirá refuncionalizar esos espacios mediante la construcción de aulas, laboratorios y oficinas para profesores, lo cual, junto con la futura

construcción del edificio de calles Mario Bravo 1234 y Gorriti 3625, permitirá cubrir seguramente estas dificultades de falta de espacio.

En cuanto a los edificios en donde funciona lo relacionado con la gestión administrativa, como se expresó, los mismos dejarán de ser utilizados para tal fin, trasladando el área al nuevo edificio de calle Mario Bravo 1122. Las nuevas facilidades están prácticamente en su etapa final de adecuación y colocación de mobiliario, con su puesta en funcionamiento prevista para fines del año 2014 o principios del año 2015.

La visita a la Institución permitió verificar la suficiencia de espacios destinados a la investigación, ya sea para la actividad de algunos Centros o para el trabajo individual de investigadores. Como se mencionó anteriormente, la Universidad cuenta con un edificio dedicado para los laboratorios de informática, redes, física/electromecánica y electrónica, con una dotación adecuada de equipos que permiten la realización de actividades de investigación de corte tecnológico.

En todos los casos se ha podido verificar que las exigencias de seguridad e higiene son cumplidas de acuerdo a las normas en vigencia, están perfectamente señalizadas las vías de acceso y fundamentalmente de egreso a los fines de facilitar la evacuación en caso de siniestros. Todas las puertas cuentan con el sistema de seguridad de apertura hacia afuera.

Una consideración especial merece el hecho de que la Universidad esté funcionando en muchos edificios alquilados, en los cuales ha realizado importantes inversiones. Por expresiones del Rector, la construcción de edificios propios no significará que se dejen de alquilar sino que éstos serán reacondicionados para cubrir otras necesidades de funcionamiento. Ante la inquietud de lo que pueda ocurrir en el futuro de largo plazo y la posibilidad de que de un momento para otro la Universidad no pueda seguir utilizándolos, el Rector expresó que el Consejo de Administración de la Fundación analiza detenidamente las condiciones bajo las cuales procede a alquilar asegurándose prácticamente la permanencia de la locación a través del tiempo. Ello concuerda con la decisión de los locadores de tener los inmuebles precisamente para ese fin y que

consideran a la Universidad como un cliente preferencial por el grado de cumplimiento de sus obligaciones contractuales.

Plan de desarrollo en infraestructura

Con relación a la evaluación externa anterior, la Universidad ha cumplido respecto del edificio de calle Mario Bravo 1042-1050 con el plan de desarrollo comprometido hasta el año 2003; en el caso de la construcción prevista para Mario Bravo 1234 la misma aún no fue llevada a cabo, pero en cambio se ha producido la construcción del edificio de calle Mario Bravo 1122. Si bien en la evaluación anterior, no se había previsto un plan de desarrollo más allá del año 2003, en los hechos la Universidad siguió invirtiendo desde ese año hasta la actualidad, no sólo en la construcción de edificios propios sino que también en edificios alquilados en las condiciones ya señaladas.

En lo que hace al plan de desarrollo para los próximos años, la prioridad es la construcción del edificio en los terrenos de su propiedad ubicados en calle Mario Bravo 1234 en conexión con el terreno ubicado en calle Gorriti 3625, con una superficie total de 11.800 metros cuadrados. Esta obra ya cuenta con los planos aprobados por parte del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Está previsto realizarse por etapas y comprende la construcción de dos subsuelos destinados a estacionamiento, un centro de conferencia con tres auditorios, planta baja para actividades libres y cafetería y 9 pisos destinados a aulas, laboratorios y distintas oficinas.

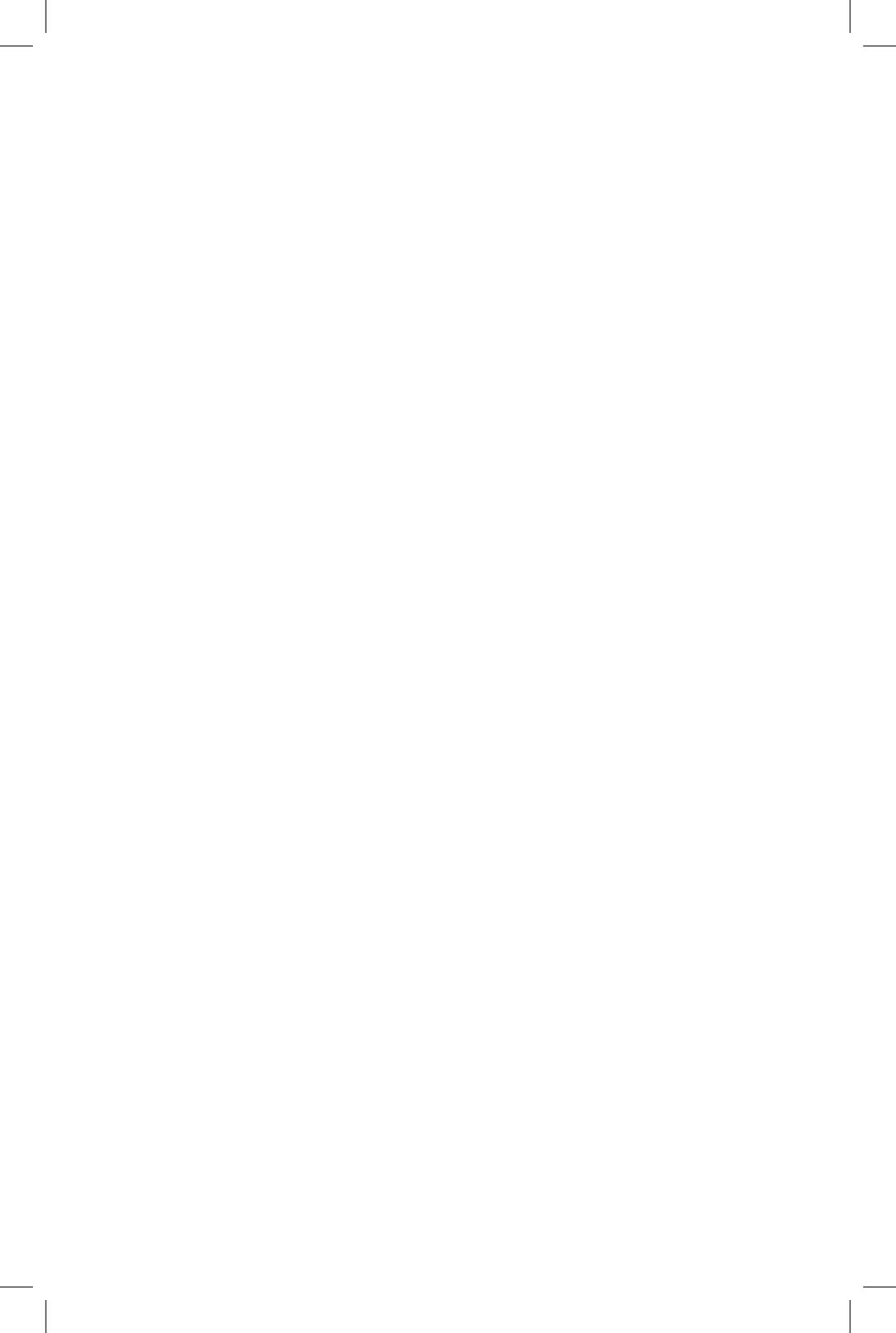
El plan de desarrollo prevé en cuanto a la infraestructura edilicia la refuncionalización de los inmuebles sitios en calle Cabrera al 3500/1/5/7, que quedarán vacíos cuando se trasladen todas las actividades administrativas al edificio de calle Mario Bravo 1122. Allí se priorizará la construcción de espacios para el desarrollo de las actividades académicas y de investigación.

Equipamiento

El mobiliario, las instalaciones y el equipamiento técnico e informático relacionado con las actividades administrativas en las distintas unidades funcionales, como así también los existentes en las unidades académicas destinados fundamentalmente a la docencia resultan adecuados. Los mismos se encuentran en perfecto estado de conservación y uso, notándose el cuidado que los miembros de la comunidad universitaria realizan de los mismos. Para el ejercicio 2014-2015 se tiene prevista una inversión por la suma de \$ 743.916 en muebles y útiles y la suma de \$ 558.646, para instalaciones.

La Universidad posee muy buen nivel de equipamiento informático lo cual significa, en función del avance tecnológico, un importante desafío para mantener operativo el mismo. En este sentido, para el periodo 2014-2015 ha previsto en el presupuesto la suma de \$ 1.411.959, para atender las necesidades de hardware y software, siendo éste un monto adecuado para lograr el objetivo planteado.

En lo que refiere al equipamiento para la investigación, existen buenas posibilidades de mejora si se consideran los potenciales aportes que podrían provenir de subsidios a proyectos de investigación que compiten en el sistema de promoción científica nacional.



Gestión académica

En esta dimensión se aborda la evaluación de la gestión académica de la Universidad de Palermo en la actualidad, a la luz de la propuesta fundacional y de los objetivos institucionales. Asimismo, se consideran las principales características de la programación académica y del claustro docente de la Universidad en función del propósito manifestado en su misión y su adecuación a la oferta académica.

Los indicadores y otros aspectos relacionados con los alumnos merecen especial atención por su impacto en la sustentabilidad del proyecto y en cuanto permiten valorar a la Institución desde la perspectiva de los destinatarios de su acción educativa de nivel superior.

La educación de los estudiantes es considerada la principal misión y objetivo de la Universidad, y en este sentido, se estima que “el mejor servicio social que puede brindar una universidad es educar bien” (IA, p. 62). En el marco de esta idea, el artículo 2 del Estatuto académico establece consecuentemente que es misión de la Universidad:

“Formar, enseñar, investigar y prestar servicios a su comunidad académica y a la sociedad. Su fin primordial es brindar una educación de calidad, centrando las miras en el sujeto que aprende, potenciando al máximo sus capacidades, y contribuir a la expansión del conocimiento, la difusión de las ideas, la integración de la cultura, la globalización y el cambio del mundo contemporáneo en pos del mejoramiento de la condición humana”.

En el documento de Autoevaluación Institucional se señala que desde sus inicios (la Universidad) ha buscado incrementar permanentemente la calidad en sus diferentes actividades académicas. Ha centrado sus miradas en el sujeto que aprende, lo cual se refleja en la dedicación de los directivos y docentes al logro de una mejor enseñanza y servicio a sus alumnos, en la asignación de profesores tutores a cada estudiante, y en la inclusión de tramos electivos en los planes de estudios (IA, p.63).

Al respecto, se ha constatado tanto en la documentación presentada como en las entrevistas realizadas durante la visita institucional, una preocupación genuina y acciones consecuentes con los fines enunciados, así como resultados verificables en la vida académica e institucional. No menos destacable es la estrategia que se percibe de construcción de una Universidad global, a través de los numerosos contactos y visitas que mantiene con universidades latinoamericanas, asociaciones a redes internacionales, programas de pasantías y el productivo intercambio de alumnos.

Esta mirada centrada en el sujeto que aprende, el alumno, se sustenta en algunas figuras institucionales, líneas de acción y actores protagonistas de las mismas que se describen a continuación.

Programación académica

La Universidad de Palermo desarrolla sus actividades en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. No posee subsedes ni extensiones áulicas. Tampoco desarrolla la modalidad de Educación a Distancia. De acuerdo a las opiniones recogidas en reuniones con autoridades, cabe señalar que si bien la misma no se implementa en la Institución, se discute la posibilidad de llevarla adelante en un futuro próximo.

En la actualidad, la programación académica se compone de un total de 61 carreras, de las cuales 11 son de pregrado, 38 de grado y 12 de posgrado. También ofrece una variada gama de cursos de formación continua.

En la evaluación externa previa se señaló el rápido crecimiento que experimentaba la Universidad a través de la expansión de su oferta académica y del incremento del número de estudiantes y docentes. Este crecimiento planteaba algunas dificultades como la baja estabilidad de la oferta académica o la adecuación de las estructuras de gestión a su nueva situación (Informe Final de Evaluación Externa Año 1999, p. 89). Luego de transcurridos 14 años de aquella evaluación, se corrobora que la oferta académica se ha estabilizado y consolidado. Cabe agregar aquí

que en la entrevista con el Rector, éste señaló que no se piensa extender mucho más la dimensión de la Universidad, de modo de mantener la relación docente-alumno actual. La oferta académica de la Universidad de carreras, niveles y modalidades de dictado se muestra en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Carreras que dicta la Universidad de Palermo

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
Unidad Académica: Facultad de Arquitectura					
Arquitectura	Grado	R.M. Nº 0741/2013	Presencial	Nº 698/13 Acreditada por 3 años	N/C
Unidad Académica: Facultad de Ciencias Económicas					
Comercialización y Dirección de Empresas	Pregrado	R.M.0294/03	Presencial	N/C	N/C
Contador Público	Grado	R.M.3312/93	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Administración	Grado	R.M.2357/90	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Comercialización	Grado	R.M.2357/90	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Comercio Internacional	Grado	R.M.2357/90	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Gastronomía	Grado	R.M.0039/03 Ciclo de Licenciatura: R.M./0089/2011	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Hotelería	Grado	R.M.0040/03 Ciclo de Licenciatura: R.M./1687/2011	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Management	Grado	R.M.0027/04	Presencial	N/C	N/C

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS					
Licenciatura en Marketing	Grado	R.M.1788/06	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Recursos Humanos	Grado	R.M.1150/98	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Turismo	Grado	R.M.1469/98 Ciclo de Licenciatura: R.M./0088/2011	Presencial	N/C	N/C
Maestría en Dirección de Empresas	Maestría	R.M.2357/90	Presencial	Nº 766/12	C
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES					
Licenciatura en Arte	Grado	R.M.0265/03	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Ciencia Política	Grado	R.M.0264/03	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Humanidades y Ciencias Sociales	Grado	R.M.2557/94	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Periodismo	Grado	R.M.0262/03	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Psicología	Grado	R.M.2280/93	Presencial	Nº 1019/13 Acreditada por 3 años	N/C
Licenciatura en Relaciones Internacionales	Grado	R.M.0266/03	Presencial	N/C	N/C

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES					
Profesorado Universitario - Ciclo de Profesorado	Grado	R.M.0037/03	Presencial	N/C	N/C
Maestría en Educación Superior	Maestría	R.M.2357/90	Presencial	Nº 449/07	C
Doctorado de la Universidad de Palermo en Psicología	Doctorado	No cuenta con R.M.	Presencial	Nº 427/07	B
Doctorado en Educación Superior	Doctorado	R.M.1242/04 - R.M.0779/05	Presencial	Nº 330/13	C
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE DERECHO					
Abogacía	Grado	R.M.2339/93	Presencial	N/C	N/C
Especialización en Derecho Ambiental	Especialización	No cuenta con R.M.	Presencial	Dictamen favorable. Año 2010. Carrera Nueva	N/C
Especialización en Derecho Constitucional	Especialización	No cuenta con R.M.	Presencial	Dictamen favorable. Año 2010. Carrera Nueva	N/C
Especialización en Derecho Penal	Especialización	No cuenta con R.M.	Presencial	Dictamen favorable. Año 2010. Carrera Nueva	N/C
Maestría en Derecho	Maestría	R.M.0371/96	Presencial	Nº 1162/11	A
Doctorado en Derecho	Doctorado	R.M.1418/10	Presencial	Dictamen favorable. Año 2008. Carrera Nueva	N/C

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN					
Dirección de Actores de Cine y TV	Pregrado	R.M.0426/07	Presencial	N/C	N/C
Diseño de Historietas	Pregrado	R.M.0460/05	Presencial	N/C	N/C
Diseño de Joyas	Pregrado	R.M.1345/06	Presencial	N/C	N/C
Diseño de Mobiliario	Pregrado	R.M.0406/06	Presencial	N/C	N/C
Guión de Cine y TV	Pregrado	R.M.0596/07	Presencial	N/C	N/C
Organización de Eventos	Pregrado	R.M.0101/00	Presencial	N/C	N/C
Producción de Modas	Pregrado	R.M.0852/05	Presencial	N/C	N/C
Producción Musical	Pregrado	R.M.0532/09	Presencial	N/C	N/C
Tecnicatura en Marketing de la Moda	Pregrado	R.M.0238/07	Presencial	N/C	N/C
Tecnicatura en Moltería y Confección Indumentaria	Pregrado	R.M.0715/07	Presencial	N/C	N/C
Diseño	Grado	R.M.1331/04 Ciclo de Licenciatura R.M.0632/09	Presencial	N/C	N/C
Diseño de Imagen y Sonido	Grado	R.M.0241/04	Presencial	N/C	N/C

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN					
Diseño de Interiores	Grado	R.M.0727/97	Presencial	N/C	N/C
Diseño Industrial	Grado	R.M.0935/00	Presencial	N/C	N/C
Diseño Textil y de Indumentaria	Grado	R.M.2357/90	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Comunicación Audiovisual	Grado	R.M.0789/98	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Dirección Cinematográfica	Grado	R.M.0589/07	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Dirección de Arte	Grado	R.M.0894/05	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Dirección Teatral	Grado	R.M.0233/04	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Fotografía	Grado	R.M.0076/02	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Negocios de Diseño y Comunicación - Ciclo de Licenciatura	Grado	R.M.0611/07	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Publicidad	Grado	R.M.2357/90	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Relaciones Públicas	Grado	R.M.2749/94	Presencial	N/C	N/C
Maestría en Gestión del Diseño	Maestría	No cuenta con R.M.	Presencial	Dictamen Favorable. Carrera Nueva. Año 2012.	N/C

CARRERA	NIVEL	RESOLUCIÓN MINISTERIAL	MODALIDAD DE DICTADO	RESOLUCIÓN CONEAU	CATEGORÍA
UNIDAD ACADÉMICA: FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN					
Doctorado en Diseño	Doctorado	No cuenta con R.M.	Presencial	Dictamen Favorable. Carrera Nueva. Año 2011.	N/C
Unidad Académica: Facultad de Ingeniería					
Ingeniería Electrónica	Grado	R.M.0131/11	Presencial	Nº 399/09 Carrera nueva	N/C
Ingeniería en Informática	Grado	R.M.0875/99	Presencial	Nº 189/13 Acreditada por 3 años	N/C
Ingeniería Industrial	Grado	R.M.0865/10	Presencial	Nº 164/11 Acreditada por 3 años	N/C
Licenciatura en Informática	Grado	R.M.2357/90 Ciclo de Licenciatura R.M.0381/03	Presencial	Nº 190/13 Acreditada por 3 años	N/C
Licenciatura en Redes y Comunicación de Datos	Grado	R.M.0487/03	Presencial	N/C	N/C
Licenciatura en Sistemas y Gestión	Grado	R.M.0838/03	Presencial	N/C	N/C
Maestría en Tecnología de la Información	Maestría	R.M.0090/04	Presencial	736/12	C

Fuentes: Informe de Autoevaluación 2013 de la UP; Buscador de Títulos Oficiales del Ministerio de Educación de la Nación; Programa de Seguimiento de CONEAU.

La contribución por Facultades de la oferta académica de la Universidad se resume en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Carreras por Unidad Académica y nivel

UNIDAD ACADÉMICA	DOCTORADO	MAESTRÍA	ESPECIALIZACIÓN	GRADO	PREGRADO	TOTAL
Facultad de Arquitectura				1		1
Facultad de Ciencias Económicas		1		10	1	12
Facultad de Ciencias Sociales	2	1		7		10
Facultad de Derecho	1	1	3	1		6
Facultad de Diseño y Comunicación	1	1		13	10	25
Facultad de Ingeniería		1		6		7
TOTAL	4	5	3	38	11	61

Fuente: SIEMI.

La Universidad ofrece un espectro amplio de formaciones, con diferentes modalidades de trabajo académico y atendiendo a políticas de inserción social, de vinculación institucional, de investigación y de extensión. La Universidad exhibe gran autonomía para diseñar orientaciones y perfiles de carrera.

Tal como expresa el informe de Autoevaluación Institucional, “las Facultades se desarrollan en el marco de la cultura propia de su *tribu académica* con características distintivas propias que la diferencian de otras facultades y a la vez la identifican como parte integral de la Universidad de Palermo” (IA, p. 74). Esta explícita autonomía y libertad académica y de gestión de las seis Facultades, se confirmó en las visitas del CPE a las mismas y se visualiza como un lineamiento a mencionar de la Universidad.

La Facultad de Arquitectura cuenta con 655 alumnos. Tiene un modelo profesionalista que promueve la realización de pasantías de alumnos tanto nacionales como internacionales. Editan la revista *Arquis*, con reconocimiento en el ámbito profesional y académico. Sus cursos de posgrado capacitan para actividades profesionales nuevas, como Paisajismo, Gestión urbano ambiental, Posgrado sustentable con prácticas sociales en sectores vulnerables, estudios de patrimonio, etc.

La Facultad de Derecho, con 747 alumnos de grado y 230 de posgrado, enfatiza la formación de estos títulos y el reconocimiento de la excelencia de sus educados, dictando carreras de Especialización, Maestría y Doctorado. Su amplia oferta de orientaciones de posgrado en Derecho Constitucional, Penal, Laboral, Internacional, Empresarial, Ambiental y Derechos Humanos, la posiciona como una Facultad frecuentada tanto por profesionales y miembros del Poder Judicial, como por alumnos de posgrado. Sus tres publicaciones, sus proyectos de investigación y su articulación internacional, configuran el perfil favorable de esta Facultad.

La Facultad de Diseño y Comunicación es la más poblada y diversificada de la Universidad, con 6.794 alumnos y nueve áreas que desarrollan las ofertas académicas de pregrado y grado, y una que dicta los posgrados. Se dictan en esta Facultad: diez carreras de pregrado, 13 de grado, una maestría y un doctorado. La Facultad tiene un perfil de innovación, de exploración de nuevos campos de la formación universitaria, profesionalista, con fuerte presencia en las actividades de extensión y transferencia. Se valora que 1.183 alumnos participen en proyectos de investigación, desarrollo y creación artística. La Facultad define el perfil de las carreras con base en la formación artística entendiendo “la creación artística, aplicada a la producción de bienes y servicios para la vida en sociedad”. Este rol de formación académica de calidad es reconocido y prestigioso a nivel nacional y en el ámbito latinoamericano. Su reconocimiento externo es importante, un 30 % de los alumnos procede del exterior y el 20% del país. Las publicaciones compuestas por 136 con arbitraje, 13 revistas sin arbitraje, y seis libros, le

otorgan a la Facultad una fortaleza respecto de la orientación a la extensión y comunicación y contribuyen a su mejor proyección académica. Estos materiales publicados son utilizados en el ámbito universitario nacional y regional.

La Facultad de Ciencias Sociales tiene 1.694 alumnos, con seis licenciaturas, tales como Humanidades y Ciencias Sociales, Arte, Ciencia Política, Periodismo, Psicología y Relaciones Internacionales. Tiene también la carrera de Profesorado Universitario-Ciclo de Profesorado. Su oferta de posgrado se compone de tres carreras, una Maestría en Educación Superior y dos Doctorados, uno en Psicología y otro en Educación Superior. La oferta de posgrado es claramente una continuidad de tres de sus carreras de grado. Respecto de sus docentes, 178 dictan clases en el nivel de grado, 26 en el de posgrado y 12 dictan en el grado y el posgrado.

La Facultad de Ingeniería tiene 1.136 alumnos de grado. Ofrece seis carreras de grado, tres ingenierías: Electrónica, Informática e Industrial; tres licenciaturas: Informática en Redes y Comunicación de Datos y Sistemas y gestión. En posgrado, la Facultad ofrece una carrera, la Maestría en Tecnología de la Información. La Facultad en general se orienta a la tecnología informática. De sus 126 docentes un 30% tienen título de posgrado. Los docentes consideran positiva la creación del “Centro de Investigaciones en Ingeniería Sustentable”, así como destacan el 2º Premio obtenido en el Congreso de Facultades de Ingeniería.

La Facultad de Ciencias Económicas tiene 2.287 alumnos en grado, ofrece diez carreras de grado y una de pregrado, todas presenciales. El área de docencia está organizada por departamentos, de Contabilidad, Economía y Finanzas, Marketing, Recursos Humanos y de Turismo y Hotelaría. Esta Facultad tiene un 69 % de docentes con maestrías y un 10 % con doctorado, lo que representa un 79 % con esta formación, el porcentaje más alto de la Universidad. Es importante y prestigioso el Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX) que promueve la internacionalización de pequeñas y medianas empresas. Otra

fortaleza de la Facultad es la incubación y asesoramiento de empresas productivas de bienes y servicios.

Pese a esta heterogeneidad de propuestas académicas, la UP ha explicitado orientaciones estratégicas de la gestión docente que son compartidas por toda la comunidad universitaria. Así, uno de los lineamientos de la Universidad y para la toma de decisiones, explicitada en la proyección realizada para el período 2013-2023, es “mantenerse a la vanguardia del conocimiento, participar de la globalización e interacción global e incorporar los cambios tecnológicos”.

La estructura académica, los resultados académicos presentados y su impacto, tanto en la relación con los alumnos de grado y posgrado, como en sus relaciones institucionales con acciones de extensión y de investigación, resultan apropiados para el desarrollo del proyecto institucional.

Cuerpo Académico

Se ha podido constatar la constitución y desarrollo progresivo de un cuerpo docente adecuado para la atención de la oferta académica de la Universidad. Actualmente el claustro docente está compuesto por 1.532 profesores distribuidos según categoría y unidades académicas según se presenta en el Cuadro 5.

Cuadro 5. Cantidad de docentes según categoría docente y Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	PROFESOR TITULAR	PROFESOR ASOCIADO	PROFESOR ADJUNTO	JEFE DE TRABAJOS PRÁCTICOS	AYUDANTE GRADUADO	AYUDANTE NO GRADUADO	TOTAL
Facultad de Diseño y Comunicación	43	660	0	0	0	0	703
Facultad de Ciencias Sociales	80	76	57	0	3	0	216
Facultad de Derecho	99	39	41	4	1		184

UNIDAD ACADÉMICA	PROFESOR TITULAR	PROFESOR ASOCIADO	PROFESOR ADJUNTO	JEFE DE TRABAJOS PRÁCTICOS	AYUDANTE GRADUADO	AYUDANTE No GRADUADO	TOTAL
Facultad de Ciencias Económicas	102	64	13	0	0	0	179
Facultad de Ingeniería	25	37	43	7	2	12	126
Facultad de Arquitectura	42	21	34	27	0	0	124
TOTAL	391	897	188	38	6	12	1532

Fuente: SIEMI.

Del total de docentes, 100 tienen dedicación exclusiva y 164 dedicación semiexclusiva. En términos porcentuales las dedicaciones docentes se distribuyen de la siguiente forma: el 53% de los docentes tiene dedicación simple, el 29% tiene más de una dedicación simple, un 11% tiene una dedicación semiexclusiva y un 7% tiene una dedicación exclusiva.

De acuerdo a lo señalado en el IA, la cantidad de personal docente está basada en pautas académicas fijadas por la Universidad, la cual prevé una unidad de dictado de clases “Comisión” a cargo de un docente. Consecuente con esta política el promedio de estudiantes por curso es reducido manteniéndose entre 20 y 25. Otra norma general de la Universidad, es aquella que establece que cada asignatura del plan de estudios de una carrera, se encuentra a cargo de un docente principal (titular, asociado o adjunto). Por lo tanto, nunca está a cargo del dictado de cursos un docente auxiliar (IA, p. 137).

Bajo estos principios, el número de docentes se determina en función de la planificación de los cursos, verificándose su cumplimiento por un seguimiento informatizado de las actividades. Este cumplimiento, reconocido por los estudiantes, en algunas Facultades como las de Derecho, Ciencias Sociales y Ciencias Económicas, unido al bajo

porcentaje de docentes con dedicaciones semiexclusivas o exclusivas, da por resultado una fragmentación de la tarea docente, lo que perjudica la consolidación de equipos docentes.

La práctica de las tutorías de la Universidad, dirigidas a los estudiantes en los primeros años de la carrera, constituye una modalidad destacable que impacta en una adecuada retención de estos. Esta acción surge de una política tendiente al apoyo de los alumnos en los tramos iniciales de la carrera, que es donde se verifica la mayor tasa de deserción. El éxito de esta experiencia hace recomendable la profundización y extensión de las experiencias de tutoría.

Cuadro 6. Porcentaje de docentes según titulación máxima y Unidad Académica.

UNIDAD ACADÉMICA/ TITULACIÓN	DOCTOR	MAGISTER	ESPECIALISTA	GRADO	PREGRADO UNIVERSITARIO	SUPERIOR NO UNIVERSITARIO	SIN TITULACIÓN (AYUDANTES NO GRADUADOS Y OTROS)	TOTAL
Facultad de Diseño y Comunicación	0,85%	2,99%	6,40%	67,85%	1,56%	20,34%	0,00%	100,00%
Facultad de Ciencias Sociales	24,07%	15,74%	10,65%	43,98%	0,00%	3,24%	2,31%	100,00%
Facultad de Derecho	16,30%	25,54%	11,96%	46,20%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Facultad de Ciencias Económicas	9,50%	69,27%	0,00%	21,23%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Facultad de Ingeniería	4,76%	17,46%	7,94%	60,32%	0,00%	0,00%	9,52%	100,00%
Facultad de Arquitectura	4,84%	15,32%	5,65%	74,19%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
TOTAL	7,64%	17,43%	6,98%	56,33%	0,72%	9,79%	1,11%	100,00%

Fuente: SIEMI.

El 32% del plantel docente tiene titulación de posgrado y el 56%, solo tiene título de grado. Un 11% posee sólo título de pregrado o terciario y un 1% no tienen título, lo que suplen con una trayectoria profesional destacada (Cuadro 6). El porcentaje de profesores con título de posgrado es de 66% para los titulares; el 26% para los profesores asociados; y el 12% para los profesores adjuntos (IA, pp.141, 142).

La formación del cuerpo docente, en general, es adecuada, y en proceso de mejoramiento estimulado por la Universidad. Su distribución es despareja, como reflejo del distinto desarrollo por Facultad y de la tradición de las diferentes profesiones. Así la Facultad de Ciencias Económicas tiene un 79% de sus docentes con títulos de Magister o Doctor, la Facultad de Ciencias Sociales un 51% y la Facultad de Derecho un 54% de docentes con títulos de Especialista, Magister o Doctor.

En el sector de las Facultades con menos tradición de posgrado, tenemos a la Facultad de Arquitectura con un 26% de docentes con títulos de Especialista, Magister, o Doctor, la Facultad de Ingeniería con un 33%, y la de Diseño y Comunicación, con un 10%. Cabe señalar que en esta última Facultad un 20% de los docentes posee formación superior no universitaria reflejo de la innovación y falta de tradición universitaria de estas carreras.

Atento a este perfil heterogéneo en cuanto a la formación y titulación de posgrado de su planta docente entre las Unidades Académicas, la Universidad estimula, apoya y beca a sus docentes, y ofrece sus propias carreras de posgrado a los mismos.

La Universidad de Palermo ha desarrollado, según sus registros desde el 2006, un programa de aumento de las dedicaciones de sus docentes, pasando de 52 cargos exclusivos a 100, de 100 a 164 los semiexclusivos, de 418 a 435 los cargos con más de una dedicación simple, y de 710 a 833 los cargos con dedicación simple o menor.

Se elabora el siguiente cuadro (Cuadro 7), en base a la información suministrada por la Institución. En el mismo se muestra la evolución

entre 2006 y 2012, en períodos de tres años, de la proporción existente entre dedicaciones exclusivas o semi-exclusivas y simples.

Cuadro 7. Proporción entre dedicaciones docentes en los períodos 2006 2009 y 2012.

DEDICACIONES	2006		2009		2012	
	Exclusiva o semi-exclusiva	152	11,9%	216	15,1%	264
Simple (o menor)	1.128	88,1%	1.217	84,9%	1.268	82,8%
TOTAL	1.280		1.433		1.532	

Fuente: SIEMI, Punto 2.3 Docentes según categoría y dedicación.

Estos datos indican, un aumento de los cargos docentes en general y un aumento proporcionalmente mayor de los cargos de dedicación semiexclusiva o exclusiva. Si bien los datos señalan una tendencia al aumento de las dedicaciones docentes, hay que indicar que parte de estas dedicaciones exclusivas están aplicadas a tareas de gestión.

De acuerdo a lo expuesto, la Universidad debería continuar el proceso de aumento de las dedicaciones semiexclusivas o exclusivas, asignándolas a docencia, investigación o extensión, sobre todo en aquellas Facultades con menores dedicaciones y menor desarrollo en la investigación, la extensión o la transferencia.

Actualización y perfeccionamiento docente

El IA señala que “el perfeccionamiento docente se da mediante sus posgrados, cursos de capacitación para la investigación, transferencia y publicación y también por la participación en proyectos de Investigación y Desarrollo. Se promueve el perfeccionamiento y avance académico facilitando oportunidades de capacitación en la docencia y la investigación” (IA, p. 201).

La Institución ofrece cursos de perfeccionamiento para su personal docente, entre los cuales se citan los siguientes: “Epistemología de la

ciencia”, “Metodología de la investigación”, “Principios éticos y morales de la investigación”, “Formulación de proyectos de investigación”, “Gestión y seguimiento de los proyectos de investigación” y “Redacción científica - Requerimientos para la publicación en revistas académicas”. Además de esta oferta de cursos comunes y generales, la promoción para la formación y el perfeccionamiento docente se relaciona con el proyecto de desarrollo de cada Facultad.

En la reunión con docentes de posgrado, se expusieron las líneas, acciones y estímulos desarrollados en la Universidad, que son dirigidos a la actualización y perfeccionamiento de su personal docente. La asistencia de la Universidad en este sentido está enfocada a apoyar el perfeccionamiento de los docentes tanto en el campo de la disciplina, como de la interdisciplina. Se promueve la formación de posgrado de sus docentes, se otorgan becas para las carreras de posgrado de la Universidad, se estimula la participación en seminarios, jornadas y congresos. La Maestría y el Doctorado en Educación Superior, apoyado por un sistema de tutorías por fuera del cursado, son ofertas dirigidas en general a los docentes de la Universidad.

En las distintas Facultades se incluyen programas de perfeccionamiento de sus docentes, de acuerdo a la heterogeneidad de sus prácticas y su desarrollo académico. Así, en la Facultad de Ciencias Económicas cada año se beca a uno o dos profesores para asistir a un curso en la Harvard Business School. A su vuelta a la Universidad de Palermo se organizan seminarios como forma de devoluciones para el resto del claustro (IA, p. 148). Se señala que este programa que se desarrolla desde hace ocho años ha impactado fuertemente en su cuerpo docente.

Mecanismos de incorporación y promoción de los docentes

La Universidad explicita mecanismos de convocatoria, postulación y evaluación de los docentes. En el artículo 46 del Estatuto Académico

se señala que “el régimen de carrera docente y de investigadores se regirá por las normas que establezca el Estatuto Docente de esta Universidad”. Cabe señalar que no se ha presentado esta última documentación. También el Estatuto Académico informa en el mismo artículo que el ingreso a la carrera docente “se hará en base a antecedentes académicos, profesionales y/o de investigación o mediante concurso de antecedentes o de oposición”.

Los lineamientos estratégicos para la toma de decisiones directivas en la UP, señalan que es propósito de la Institución: “conformar un entorno académico al cual los profesores deseen ingresar, permanecer y progresar”; “ver en cada reclutamiento una oportunidad de crecimiento para la Universidad. Buscar y atraer proactivamente a los mejores”; “continuar la política de seguimiento y evaluación del claustro y utilizar sus resultados como medio de mejoramiento permanente” (IA, p. 67).

En el IA (pp. 132-134) se indica que los procesos de selección de docentes son conducidos por el Director de la carrera o de la Unidad Académica, orientados por el Comité Académico, y apoyados e instrumentados por la Secretaría Académica de la Facultad.

Las convocatorias a cubrir las vacantes atraviesan los siguientes pasos (IA, p.133):

1. Indagar e invitar a presentarse a académicos y profesores externos a la Universidad.
2. Convocar a los invitados a un concurso por antecedentes.
3. Invitar a profesores y graduados de la Universidad a postularse para cubrir la vacante.

Se evalúan las presentaciones, ponderando los antecedentes académicos, los antecedentes científicos, los antecedentes profesionales, la experiencia y vinculación internacional, la experiencia en procesos de enseñanza y aprendizaje y la pertenencia a la Institución. La Dirección de la carrera realiza la ponderación y las entrevistas con los postulantes, dando lugar a una preselección. A partir de una nueva ronda de entrevistas, se preselecciona una terna, de la que se elegirá a un docente.

Las postulaciones y la documentación del proceso de selección son elevadas al Consejo Superior para la designación del docente.

El proceso de evaluación de desempeño de los docentes es conducido por las Facultades a través de sus Comités Académicos y Direcciones de carrera. En las entrevistas realizadas durante las respectivas visitas, se constató que este proceso es visto por los docentes con interés y es considerado constructivo y estimulante.

Según se detalla en el IA, el procedimiento seguido en los procesos de evaluación de los docentes verifica y pondera las siguientes dimensiones: currículum vitae y documentación anexa al mismo; perfil deseado y real; condiciones personales; desempeño académico y científico; producción científica; y opinión de los estudiantes. Esta valoración es incluida en las encuestas docentes (IA, pp. 135-136).

Los resultados de estas evaluaciones de los docentes se vuelcan en sus antecedentes, en los sistemas de promoción y ascenso de cargos. Si bien el sistema incluye sanciones que son decididas por el Consejo Superior Universitario, no aparecen ni se verifican procesos de tratamiento de casos, ni de sanciones. Se acota, como fortaleza de su práctica en la gestión del cuerpo docente, la estabilidad de los docentes, su baja rotación y las promociones en su carrera obtenidas por estos.

Considerando que son válidos y razonables los procedimientos que la Universidad utiliza para la incorporación y evaluación de sus docentes, se recomienda se plasme en un reglamento/s el sistema para la incorporación, evaluación, permanencia y promoción de los docentes, de acuerdo a lo previsto en el Estatuto Académico.

Alumnos y Graduados

De acuerdo a lo informado en el SIEMI, la UP en el año 2012 registró 3.620 ingresantes, 13.313 alumnos y 2.332 egresados. A los fines de proporcionar una visión de la evolución del número de estudiantes de la Casa en años anteriores, en el Cuadro 8 se presentan cantidades de estudiantes por Facultades y totales de la Universidad.

Cuadro 8. Cantidad de alumnos por Unidad Académica y año (2006 – 2012)

UNIDAD ACADÉMICA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Facultad de Diseño y Comunicación	4.646	5.549	5.687	6.150	6.694	7.134	6.794
Facultad de Ciencias Económicas	2.033	2.258	2.243	2.661	2.438	2.476	2.287
Facultad de Ciencias Sociales	1.303	1.441	1.407	1.542	1.499	1.662	1.694
Facultad de Ingeniería	821	991	1.049	1.121	1.180	1.275	1.136
Facultad de Derecho	542	636	631	674	711	750	747
Facultad de Arquitectura	354	430	492	538	625	625	655
TOTAL	9.699	11.305	11.509	12.686	13.147	13.922	13.313

Fuente: SIEMI.

En relación con el ingreso, permanencia y la promoción de los estudiantes, existe y se aplica una política general a nivel de la Universidad. La Universidad dispone de un detallado cuerpo de normas (Normas Académicas de la Universidad de Palermo, Capítulo 6), donde se establece que la Universidad centraliza la inscripción, el control de documentación y los antecedentes académicos, mientras que la permanencia y la promoción están a cargo de las Facultades y de los docentes. Asimismo, en el apartado “Ingreso, permanencia y promoción de Estudiantes” se indica que “los procesos de admisión serán dirigidos por el decano de la facultad a la cual pertenezca la carrera en que se solicita la inscripción, quien podrá delegar tal función en el director del programa o carrera de que se trate o en un Comité” (IA p.149).

Respecto de los mecanismos de seguimiento de los alumnos y de información sobre su rendimiento, permanencia y egreso, como se

verifica en el análisis de otras dimensiones, existe un doble mecanismo y registro. Uno ejercido por la Secretaría Administrativo-Académica del Rectorado, de cumplimiento de condiciones de ingreso, resguardo y accesibilidad a la información en forma detallada, tramitaciones internas y externas a la Universidad. Otro, que desarrollan las Facultades o Carreras, mediante el registro de la historia académica del alumno, sus evaluaciones y seguimiento, aunque con gran heterogeneidad de procedimientos.

Los dos sistemas están fluidamente conectados y no se han verificado inconvenientes entre ellos. Sí se registró, en una de las entrevistas realizadas, la preocupación de los responsables por gestionar estos pasos en la Secretaría Administrativo- Académica por acortar los tiempos de respuesta.

Dada la preocupación expresada en el ámbito de la Secretaría Administrativo-Académica por la transparencia y el registro accesible de la historia académica de los alumnos, sería recomendable extender la misma metodología a las Secretarías Académicas de las Facultades.

La preocupación expresada en las entrevistas por reducir el desgranamiento estudiantil, ha llevado a acciones académicas de seguimiento y apoyo a los alumnos de los cursos iniciales. En la reunión de presentación el Rector expresó la preocupación de la Universidad por el desgranamiento y el alargamiento de las carreras por parte de los alumnos. En el IA, la Universidad expone su preocupación institucional por disminuir las tasas de desgranamiento, aumentar las tasas de graduación y acortar el tiempo de cursado de las carreras. Al respecto, realiza una indagación de bibliografía internacional y del estado del arte sobre la cuestión.

En síntesis, la Universidad de Palermo investiga y analiza en forma continua el desgranamiento y la deserción, y desarrolla programas y acciones institucionales tendientes a la superación de estos problemas, en calidad, cantidad y continuidad suficientes.

Programas de becas

La UP dispone de un adecuado programa de becas estudiantiles, el cual representa una fortaleza de la Universidad. El sistema de becas comprende becas por promedio, mérito y necesidad. Existen becas de estudios para alumnos de grado y de posgrado así como también becas para cursos específicos de avance profesional. A los fines de destacar la significancia numérica del programa de becas, en el Cuadro 9 se presentan detalles de asignaciones por Unidades Académicas y totales de la Universidad, en los últimos años.

Cuadro 9. Cantidad de becas parciales y totales por Unidad Académica y año (2006-2012)

COHORTE	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Facultad de Diseño y Comunicación	611	580	523	659	658	655	521
Facultad de Arquitectura	41	36	39	51	70	60	40
Facultad de Ingeniería	213	219	269	353	403	396	236
Facultad de Derecho	201	171	166	203	209	222	180
Facultad de Ciencias Económicas	321	333	269	355	361	328	243
Facultad de Ciencias Sociales	253	246	223	336	310	315	233
TOTAL	1.640	1.585	1.489	1.957	2.011	1.976	1.446

Fuente: IA p.163.

Duración media y real de las carreras

Si bien las carreras son de distinta duración, cuestión común de las carreras universitarias, la Facultad de Diseño presenta la mayor variedad en cuanto a la oferta formativa y también en duraciones. Las tecnicaturas son de dos años, las titulaciones de grado están programados en cursos de cinco años y las maestrías en dos años de dictado más la presentación de tesis. Resulta interesante la experiencia de flexibilidad curricular, aplicable en algunas Facultades como la de Diseño, que articula tramos formativos cortos, con formaciones troncales de mayor duración.

En el plano real el momento de la graduación se prolonga más cuando se trata de carreras con trabajo final o tesis, donde la presentación de esta instancia extiende por más de un año posterior a la terminación del cursado. “La diferencia entre la tasa de Graduación de Cursado y la de Graduación Final es mínima cuando el plan de estudios no incluye una tesis u otra forma de trabajo final. En cambio en las carreras con tesis – trabajo final, la diferencia entre ambas tasas es apreciable” (IA, p.184).

Se entiende que esta es una preocupación presente en todo el sistema universitario nacional. Se pondera en la Universidad de Palermo el seguimiento de este problema y los ajustes diferentes por carrera y Facultad, tendientes a retener a los alumnos y apoyarlos en sus trabajos finales, con seguimientos, asistencia académica y tutorías.

Graduados

La Universidad de Palermo establece un conjunto de acciones y políticas para el seguimiento e inserción de sus graduados. Las Facultades de Ciencias Económicas, y de Diseño y Comunicación desarrollan actividades y emprendimientos dirigidos a la iniciación profesional como son los emprendimientos asesorados, los emprendimientos incubados, los emprendimientos creativos de estudiantes y graduados, de formación y apoyo al desarrollo exportador.

Las actividades de transferencia tecnológica son otra forma de relacionamiento y participación de los graduados e implican

su participación en proyectos y programas, que son desarrollos provenientes de las Facultades.

En la reunión con graduados, estos valoraron la articulación de la Universidad de Palermo con la salida laboral, la Bolsa de Trabajo y la relación con las empresas. También los graduados destacaron la realización de talleres de práctica profesional como entrenamiento laboral, las ferias, su participación en pasantías y en Clínicas. Asimismo, destacaron la favorable acogida en instituciones, estudios y ámbitos laborales de los graduados de la Universidad.

Los graduados sin vínculos de trabajo externo propusieron un encuentro con empresas y fuentes laborales, evento que la Universidad patrocinó y ayudó a concretar.

Investigación

La dimensión Investigación en la Universidad de Palermo revela en su desarrollo una secuencia razonable y consecuente con la evolución de la Institución en sus primeras etapas. En el Informe de Autoevaluación (IA, p.50), se reseña que el período 1991-2000 estuvo consagrado a la puesta en marcha de la Universidad, la conformación de la comunidad académica y la construcción de su cultura universitaria, concentrando los esfuerzos en lograr calidad en la enseñanza y de ese modo, gestar las bases para ir conformando su espíritu de investigación. Además se determinó que se impulsaría el logro de resultados y la publicación de los mismos, apuntando a crear un sistema de publicaciones compuesto por revistas académicas y colecciones de libros que, con el tiempo, contribuyeran a consolidar el prestigio de la Universidad y de sus investigadores.

Superada la etapa inicial, la autoevaluación de la situación presente sugiere que la UP llega al final de este período abarcando múltiples disciplinas, distribuidas en seis Facultades que ofrecen carreras de grado y posgrado, desarrollan actividades de investigación y de extensión y un extenso programa de publicaciones. Se afirma que el aprendizaje se extiende más allá del límite de las aulas y que para potenciarlo, ofrecen al estudiante la oportunidad de participar en programas de investigación. Su crecimiento, prosigue el informe, queda reflejado en los resultados de investigación, las publicaciones, el aumento del plantel docente con doctorado y maestría y las actividades de transferencia. A medida que fue ampliándose la oferta y se multiplicaron las actividades de investigación y extensión, se conformaron equipos de docentes e investigadores en los diferentes campos disciplinares y profesionales.

Esta imagen que la UP tiene de sí misma al arribar al final de su segunda década de existencia, es la que se analiza como punto de partida para la presente evaluación externa de esta dimensión.

Instrumentos normativos para la investigación

En lo que hace a instrumentos normativos referidos a la investigación, se ha podido acceder a la siguiente documentación:

- Estatuto Académico (EA):
 - Artículo 4: Funciones básicas
 - Artículo 51: De los Docentes-Investigadores
 - Artículo 52: Categorías de Docentes-Investigadores

Disposición del Rector N° 5/14: Convocatoria a la Presentación de Proyectos de Investigación de la Facultad de Ingeniería, basada en una propuesta elevada mediante Disposición N° 1/14 por el Secretario de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad.

Entre las nueve funciones básicas previstas en el Artículo 4 del EA de la UP, tres tienen relación directa con la investigación o con los resultados producidos por ella: “2. Promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones artísticas”, “5. Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad” y “8. Publicar y difundir la labor intelectual de sus integrantes y de la comunidad académica e intelectual en general”.

El Artículo 51 del EA define quiénes son docentes-investigadores, cómo se accede a la carrera de docente-investigador, los criterios para sus nombramientos y los plazos de designación, renovaciones y promoción. Sin embargo, cabe señalar que se desconoce la vigencia y aplicación de este artículo.

Por otra parte y de acuerdo a lo informado por la propia Institución en forma posterior a la visita, el Artículo 52 de EA, actualmente no se aplica, agregando que las categorías que allí se establecen estarían sujetas a su actualización y que esta posibilidad ha sido considerada en los “lineamientos estratégicos para la toma de decisiones directivas en la Universidad de Palermo en el período 2014-2023”.

El enunciado completo de los lineamientos estratégicos se encuentra en el IA (pp.70-71) y están organizados en 21 títulos, de los cuales dos de ellos están dedicados específicamente a la función investigación. El ítem al cual hace referencia la Institución propone categorizar a los investigadores como estímulo y reconocimiento a su labor en base a modelos simples que premien la obtención de resultados y se encuentra bajo el título “Incorporar y promover la formación de profesores-investigadores”. De su lectura no se desprende una posible acción de actualización de las categorías.

Tanto en los artículos 51 y 52 del EA como en los lineamientos estratégicos 2014-2023, la UP manifiesta claramente su voluntad para establecer méritos y categorizar a sus docentes-investigadores, aunque por el momento esto no se ha concretado.

Por lo tanto, sería recomendable que la Institución avance en la elaboración y aplicación de pautas y reglas que permitan, en base a los méritos, antecedentes y producción lograda por sus docentes-investigadores, la asignación de categorías a los mismos. Además, es de esperar que estos mecanismos permitan establecer con claridad las atribuciones, responsabilidades y tareas que competen a los investigadores de cada categoría.

En cuanto a la Disposición del Rector N° 5/14 de aplicación en el ámbito de la Facultad de Ingeniería, mediante la misma se establecen dos convocatorias a realizar en el último cuatrimestre del año 2014, imponiendo como único requisito para el investigador a cargo o director del proyecto, ser profesor en actividad de la Facultad de Ingeniería. Esta iniciativa no deja de tener un carácter parcial o particular, al considerar a la Universidad globalmente.

Un aspecto interesante es la preferencia por propuestas que incluyan la participación de uno o más estudiantes. Además define las líneas de investigación sobre las que se trabajará (agrupadas y asociadas a tres Centros de Investigación), montos económicos a otorgar, condiciones para la percepción de los fondos y rendiciones, criterios de selección de los proyectos, plazos de ejecución,

presentación de informes y aspectos formales a cumplir en las publicaciones, entre otros.

Durante las entrevistas mantenidas por el CPE, los responsables de la Facultad de Ingeniería manifestaron que la Disposición del Rector N° 5/14 es un mecanismo experimental de convocatorias a presentación de proyectos y que, en función de los resultados que se obtengan y de la experiencia recogida, su aplicación será extendida al resto de las Facultades. No obstante y en respuesta a diversas solicitudes de envío de información complementaria realizadas por el CPE, la Universidad suministró copia de la Resolución del Consejo Superior Universitario N° 49/14: Reglamento para la Presentación de Proyectos de Investigación de la Universidad de Palermo. Una lectura detenida permite comprobar que su texto es prácticamente el mismo que el de la Disposición N° 5/14, pero extendido a toda la Universidad (de lo cual podría inferirse que ya se encuentra en marcha). En el punto D de la mencionada RCSU N° 49/14 puede advertirse una leve inconsistencia, posiblemente surgida del trabajo de adaptación: “podrán admitirse propuestas de proyectos de duración y monto proporcional menor o mayor del indicado más adelante”. Dichos montos solo han sido consignados en el punto F de la Disposición del Rector N° 5/14.

Ambos instrumentos se visualizan adecuados y constituyen antecedentes para establecer nuevos marcos normativos y podrán perfeccionarse a medida que se vaya ganando en experiencia. En este sentido, cumplidas todas las etapas que se establecen en la Disposición, es probable que la experiencia recogida sugiera contemplar los siguientes aspectos:

- Las diferencias entre los proyectos presentados por investigadores con experiencia y docentes que se están iniciando en estas actividades. La inclusión de dos categorías de proyectos (avanzados e iniciales, por ejemplo), es una alternativa posible.
- La explicitación de mecanismos que permitan establecer el orden de mérito final (puntajes u otros), a partir del cual quedarán determinados los proyectos que resultan aprobados y los que no.

Además de la Disposición mencionada, durante la visita el CPE recibió la siguiente información adicional, consistente en pautas y criterios a seguir, además de modelos que ayudan a sistematizar la evaluación, administración y seguimiento de proyectos de investigación:

- Facultad de Arquitectura:
 - Documento en el que se definen las líneas de investigación de la Facultad, la planificación e implementación de las acciones de investigación y las características que deben reunir los proyectos que se presenten a una convocatoria, incluyendo la Disposición del Decano N° 9/13 Convocatoria a Proyectos de I+D+C 2013 y la Disposición del Decano N° 54/13 Aceptación de las propuestas de investigación presentadas en el marco de la convocatoria mencionada.
 - Formulario de descripción del proyecto.
 - Formulario de evaluación de proyectos de investigación.
 - Pautas para la evaluación de proyectos.
 - Formulario de seguimiento de proyecto.
 - Formulario de finalización de proyecto.
- Facultad de Diseño y Comunicación:
 - Guía para la presentación de proyectos de investigación disciplinar.
 - Modelo de nota de elevación de proyectos.
 - Modelo de planilla de evaluación de informes, proyectos de investigación.
 - Modelo de planilla de evaluación de síntesis.
 - Modelo de planilla de evaluación de informe final.
 - Norma de presentación de informes de avance/finales.
 - Rúbrica (grilla de puntaje) para evaluar informes, proyectos de investigación.
 - Rúbrica (grilla de puntaje) para evaluación de síntesis.

Si bien las pautas, modelos y formularios que se acaban de listar se consideran adecuados, al momento de realizar esta evaluación y en las consultas posteriores, el CPE no ha podido constatar la existencia

de instrumentos similares en las Facultades de Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Derecho. En este sentido todavía priman los intentos parciales y no de la UP en su conjunto.

Sería buena práctica que toda la documentación relativa a la gestión de proyectos fuera perfeccionada y condensada en uno o a lo sumo dos documentos todo el material (por ejemplo, pautas, guías y criterios por un lado y modelos por el otro), oficializándolos mediante una Disposición o Resolución. Instrumentos de este tipo podrían ser inspiradores y de ayuda para el resto de las Facultades, basándose en conceptos similares para luego desarrollarlos y adaptarlos a sus propias necesidades.

Durante las entrevistas mantenidas con el Secretario de Investigación, Desarrollo e Innovación y los responsables de investigación de cada una de las Facultades, resultó evidente que hasta el momento, el establecimiento de normas, reglamentos y otros instrumentos formales relativos a la investigación no ha sido un tema prioritario—según los entrevistados, para evitar responder con esquemas demasiado rígidos a las distintas iniciativas que se han venido generando en el seno de la comunidad UP.

Sin embargo, los propios entrevistados han reconocido la necesidad de implementar esquemas normativos que permitan dar un marco de trabajo adecuado a las actividades de investigación, manifestando el Secretario que es uno de los objetivos a lograr durante la próxima década de vida de la Universidad.

Al respecto, se considera que un completo y adecuado marco normativo-reglamentario para las actividades de investigación daría una mayor solidez a la gestión de las mismas, contribuyendo a consolidar su crecimiento y transformarlo en una fortaleza.

Políticas de investigación, desarrollo y creación artística

En su IA (p.194), la Institución presenta sus Políticas de Investigación y Desarrollo para el período 2013-2023, afirmando que su objetivo es promover en el ámbito de la UP por medio de su comunidad de profesores, investigadores y estudiantes, la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación que generen obras y productos, materiales o abstracts, y complementariamente, su difusión y transferencia a la sociedad, a sus individuos y entidades. Su enunciado completo se estructura alrededor de las ocho pautas principales que se listan a continuación, las cuales a su vez se encuentran desagregadas en veintiséis títulos.

- Organización
- Financiación
- Formación e incorporación de estudiantes a la investigación
- Desarrollo del capital humano
- Vinculación y cooperación internacional
- Los Centros y las líneas de investigación y desarrollo
- Difusión y publicación
- Prioridades que tienen en cuenta las posibilidades de transferencia, la pertinencia y la responsabilidad social

En materia de organización, se destaca la misión de la Secretaría de Investigación, Desarrollo e Innovación, de reciente creación, para apoyar las actividades de investigación y desarrollo en toda la Universidad.

En cuanto al financiamiento de la investigación, las políticas para el próximo decenio prevén sustentar la actividad con: a) fondos de la UP, b) recursos externos para potenciar el crecimiento y c) recursos obtenidos a partir de la transferencia. Sin embargo, en el IA (p.214) se afirma que si bien existen algunas excepciones, no se ha recurrido al financiamiento externo y que para el próximo quinquenio la Universidad financiará sus proyectos de investigación y desarrollo (la mitad del período

considerado en las políticas). Además, en ocasión de una entrevista, el Rector informó que la UP invierte \$20.000.000 anuales en investigación, desarrollo y creación artística, cifra altamente significativa, equivalente al 7% del presupuesto total de la Universidad. Sin embargo, la misma no se ve reflejada explícitamente en el presupuesto 2014-2015. Se aclaró además que la Institución estima necesario llevar el presupuesto para investigación a \$35.000.000 anuales (un incremento del 75%) y que este diferencial debería ser cubierto con financiación externa.

De los conceptos expuestos, se desprende que existe voluntad y decisión para avanzar en la búsqueda de financiación externa, pero también que la Institución visualiza ciertas dificultades para lograr el objetivo. Probablemente, resolver la carencia de una organicidad institucional para la promoción, ejecución, evaluación, en materia de investigación científica puede resultar de importancia para desarrollar las competencias necesarias que permitan el acceso al financiamiento externo que ofrecen los organismos de ciencia y técnica reconocidos.

Con referencia a la incorporación de estudiantes a la investigación se establece la necesidad de promover la conformación de grupos de investigación que los contengan y en los que participen.

La visión sobre los caminos a seguir para el desarrollo del capital humano es acertada. La voluntad de incorporar profesores (preferentemente doctores) con capacidades probadas de investigación, alta productividad y capacidad de formar discípulos, sumado a ofrecer oportunidades a jóvenes investigadores para desarrollar una carrera académica en la Universidad, guarda relación directa con el diagnóstico elaborado en el apartado “Investigadores” de este documento.

Por otro lado, la capacitación del claustro y la consolidación de los doctorados como estrategia para formar jóvenes investigadores y desarrollar las actividades de investigación y desarrollo, se juzgan de manera positiva. En este sentido y como ha sido contemplado en las Políticas, la instrumentación de un programa de evaluación y categorización de los profesores-investigadores, es un aspecto valorable,

siempre que se procure la intervención de pares externos a la UP, propiciando la interconexión de la Institución con el sistema científico nacional e internacional.

La Institución remarca la importancia de la vinculación y cooperación a nivel internacional, aspecto que sin duda es positivo. Así como se afirma en uno de los títulos de dicho apartado, la concreción de convenios con otras universidades prestigiosas del país también es un camino recomendable a seguir, ya que existen importantes instrumentos para la financiación de proyectos de investigación ofrecidos por organismos nacionales. Sin embargo, debe atenderse el requisito de la constitución de redes en las cuales participen dos o más instituciones, iniciativa recomendable en la que la UP debería trabajar.

Los Centros y las líneas de investigación y desarrollo como directrices para la organización y desarrollo de las actividades de investigación en la UP, al igual que la difusión y publicación de resultados, por un lado en revistas internacionales indexadas y por otro en revistas académicas propias de la Universidad que persiguen el objetivo de ser incorporadas a bases nacionales e internacionales reconocidas, resultan adecuados.

Por otra parte, en el IA (p.66) la UP presenta 21 lineamientos estratégicos para la toma de decisiones directivas durante el período 2013-2023, que complementan y explicitan en mayor medida las políticas anteriormente descriptas. De ellos, dos se ocupan específicamente de la función investigación:

- Desarrollar las actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación
- Incorporar y promover la formación de profesores-investigadores

En síntesis, las Políticas de Investigación y Desarrollo junto con los lineamientos estratégicos para la toma de decisiones de la UP constituyen un buen marco de referencia para las actividades de investigación de la Institución.

Estructura organizativa

La reciente creación de la Secretaría de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad, en dependencia directa del Rectorado, se considera una decisión adecuada de cara al ordenamiento, sistematización y desarrollo de la investigación de la Universidad. Sus funciones internas, de apoyo a las actividades de investigación de los Centros de investigación, promoción de sinergia entre grupos de investigación, cooperación con las Facultades, creación de mecanismos e instrumentos, desarrollo de metodologías de evaluación y entrenamiento para su instrumentación y desarrollo de programas de formación en investigación, son importantes. No son menos las externas, para desarrollar acciones orientadas a fortalecer la proyección de la Universidad, fomentar las publicaciones de los resultados de las investigaciones, lograr la inclusión de las publicaciones de la Universidad en bases reconocidas, apoyar la transferencia de conocimiento, más el asesoramiento para la protección de la propiedad intelectual e industrial de los resultados, entre otras. Todo ello muestra que la Institución ha podido identificar con claridad los aspectos más importantes sobre los que deberá trabajar durante el próximo decenio, con vistas al crecimiento y a la consolidación de la investigación y desarrollo en la UP.

En cuanto a los aspectos formales de la organización, en el Artículo 12 del Estatuto Académico de la UP se afirma que la Universidad adopta como base de su organización académica la estructura de Facultades, Escuelas, Departamentos, Cátedras, Centros e Institutos. Los Institutos y los Centros son unidades de investigación que dependen de las Facultades. Sin embargo, al consultar la letra de dicho artículo, en su párrafo final solamente el Instituto ha sido definido como unidad de investigación, sin que se haga una mención explícita a la figura de Centro. Con posterioridad a la visita, la Institución aclara que si bien este artículo no menciona que la figura del Instituto es una unidad de investigación, ello no impide que se organicen unidades académicas

diferentes, entre ellas Centros como lo estipula dicho artículo y en particular Centros de Investigación.

El IA (p.87) afirma que los Centros de Investigación son unidades que coordinan las actividades de investigación en su campo y las acciones de extensión y transferencia a que dan lugar. Son creados por el Consejo Superior Universitario a propuesta de las Facultades cuando la complejidad y el crecimiento - presente o proyectado- de las actividades de Investigación y Desarrollo en un campo disciplinario o profesional así lo aconsejan. Los Centros de Investigación pueden depender de los Departamentos o directamente de una Facultad y su gobierno lo ejerce su Director. Luego de la vista, la Institución señaló que las funciones de las unidades funcionales son definidas por los Decanos, el Rector y el Consejo Superior Universitario, todo ello en el marco de autoridad que le compete a cada uno. Los Centros de Investigación orientan sus actividades en el marco de Líneas de Investigación que a su vez se instrumentan mediante Proyectos de Investigación, sin dejar de alentar las iniciativas individuales.

La distribución de Centros de Investigación en la Universidad de Palermo es la siguiente:

- Facultad de Arquitectura: Informa la existencia del Centro de Investigaciones de Arquitectura, cuya función es organizar, administrar e incentivar acciones orientadas a la investigación en el espectro de la disciplina de la Arquitectura y el Urbanismo. La Disposición del Decano N° 52/12 sería el instrumento de creación, aunque allí es mencionado como Centro Avanzado de Investigación y su dirección estaría a cargo del Decano de la Facultad. Por otro lado, en la Disposición del Rector N° 4/12 se designa a una persona distinta como Director del Centro de Investigaciones en Arquitectura, aunque en el documento suministrado por la Facultad para este nombramiento se hace referencia a la Disposición del Rector N° 4/13. Estos detalles generan dudas al momento de interpretar la estructura organizativa de esta Facultad en materia de investigación y que no deberían permanecer en tal situación.

- Facultad de Ciencias Económicas: En la Memoria de la Facultad (MF, p.78), se afirma que la generación de conocimiento se organiza en el marco de sus Centros de Investigación, sus líneas y proyectos de investigación y se articula con las actividades de enseñanza, extensión y transferencia. La Facultad cuenta con el *Center for Business Research and Studies* (Centro de Investigación y Estudios en Negocios) creado mediante Resolución del Consejo Superior Universitario N° 35/04 y cuyo cargo de Director fue renovado por Disposición del Rector N° 2/14; el Centro de Investigación en Entretenimiento y Medios (Resolución del Consejo Superior Universitario N° 31/03). No se cuenta con instrumento de designación del Director y el Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores –CEDEX (Disposición del Rector N° 11/12 relativa a la modificación de la denominación del Centro y la Disposición del Rector N° 2/14 acerca de la renovación del cargo de Director).
- Facultad de Ciencias Sociales: En su MF (p.34), afirma que la Investigación es uno de los pilares del Departamento de Psicología, que cuenta con el Centro de Investigaciones en Psicología (creado mediante Resolución del Consejo Superior Universitario N° 11/00 y cargo de director renovado por Disposición del Rector N° 1/13) y el Centro de Investigaciones en Neurociencia y Neuropsicología (creado por Resolución del Consejo Superior Universitario N° 78/10, Director designado en el mismo instrumento y cargo renovado por Disposición del Rector N° 10/13). También se ha presentado copia de la Resolución del Consejo Superior Universitario N° 51/14, mediante la cual se crea el Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y se designa a su Director. Si bien este Centro no es mencionado en la MF y tampoco en el IA, en la resolución mencionada se especifican claramente los objetivos perseguidos por el mismo.
- Facultad de Derecho: En la MF (p.52), se afirma que la investigación que llevan adelante muchos de sus docentes, a veces con la cooperación o asistencia de los estudiantes, o de sus alumnos de posgrado, surge por lo general a partir del trabajo colectivo e institucional desarrollado por los Centros y Programas de Investigación. La Facultad cuenta con el Centro de Estudios

en Libertad de Expresión y Acceso a la Información - CELE (Resolución del Consejo Superior Universitario N° 29/10 mediante la cual se crea el centro y se especifican sus objetivos y Disposición del Rector N° 7/14 que designa su Director) y el Centro de Estudios en Derecho y Política Ambiental (creado por Resolución del Consejo Superior Universitario N° 36/12 que incluye la descripción de los objetivos del Centro y renovación del cargo de Director por Disposición del Rector N° 4/14).

- Facultad de Diseño y Comunicación: Tanto en el IA (p.206) como en la MF se menciona la existencia de un Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, (creado mediante Resolución del Consejo Superior Universitario N° 10/00 y renovación del cargo de Director por Disposición del Rector N° 8/13). Aunque no se describen sus funciones ni su inserción en el organigrama de la Facultad, su labor estaría directamente vinculada con las publicaciones.
- Facultad de Ingeniería: Da cuenta de un Centro de Investigación en Ingeniería Sustentable - CIIS (creado mediante Resolución del Consejo Superior Universitario N° 27/12 y renovación del cargo de Director por Disposición del Rector N° 6/14) y del *Infotechnology Research Center* (Centro de Investigación en Infotecnología – IRC), del cual no se tiene constancia sobre la existencia de los instrumentos normativos correspondientes. Ambos se declaran en el IA (p.206), no así en la MF. No se describen sus funciones ni su inserción en el organigrama de la Facultad.

La estructura organizativa se considera adecuada y funcional. Sin embargo, la mayoría de los instrumentos normativos relativos a la creación de los Centros no incluyen una descripción de sus objetivos, los cuales permitirían tener una mejor visión acerca de su naturaleza e inserción dentro las estructuras de las Facultades. En el mismo sentido, también podría ser conveniente contar con marcos reglamentarios que regulen el funcionamiento de estos Centros.

Investigadores

En el Cuadro 10 se presenta el número de docentes que participan en actividades de investigación, desarrollo y creación artística en cada una de las Unidades Académicas de la UP, de acuerdo a la información suministrada por la Institución.

Cuadro 10. Cantidad de docentes que participan en actividades de investigación por nivel y Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	PREGRA- DO/ GRADO	PREGRA- DO/ GRADO /POSGRADO	SIN ACTIVIDAD DOCENTE	TOTAL
Facultad de Arquitectura	14	0	0	14
Facultad de Ciencias Económicas	0	26	0	26
Facultad de Ciencias Sociales	17	9	0	26
Facultad de Derecho	2	6	15	23
Facultad de Diseño y Comunicación	120	12	0	132
Facultad de Ingeniería	14	2	0	16
Total	167	55	15 ^(*)	237

Fuente: SIEMI. Punto 1.1 Investigación y Transferencia.

Observaciones:

- La Institución informa que no hay investigadores cuya actividad docente se desarrolle exclusivamente en el ámbito de los posgrados.
- (*) Si se consideran únicamente los investigadores que realizan alguna actividad docente, el total es de 222, es decir 8 para la Facultad de Derecho.

Por otro lado, se construye el Cuadro 11, el cual muestra la cantidad de docentes por Unidad Académica, basado en la información suministrada por la Institución en materia de designaciones docentes según categoría y actividades para las que se realiza la designación.

Cuadro 11. Cantidad de docentes por Unidad Académica y nivel.

UNIDAD ACADÉMICA	PREGRADO/ GRADO	SOLO POSGRADO	PREGRADO/ GRADO /POSGRADO	TOTAL
Facultad de Arquitectura	112	4	8	124
Facultad de Ciencias Económicas	113	59	7	179
Facultad de Ciencias Sociales	178	26	12	216
Facultad de Derecho	112	49	23	184
Facultad de Diseño y Comunicación	691	9	3	703
Facultad de Ingeniería	118	3	5	126
TOTAL	1.324	150	58	1.532

Fuente: SIEMI, Punto 1.2 Cuerpo Académico.

Se observa que hay 150 docentes que se desempeñan exclusivamente en el ámbito de los posgrados y que no realizan actividades de investigación (casi el 10% del total).

El cuadro que sigue (Cuadro 12), permite apreciar las relaciones porcentuales sobre los totales por Unidad Académica y el global de la Institución:

Cuadro 12. Relación porcentual de docentes investigadores por Unidad Académica

UNIDAD ACADÉMICA	TOTAL DE DOCENTES	DOCENTES QUE INVESTIGAN	RELACIÓN %
Facultad de Arquitectura	124	14	11,3%
Facultad de Ciencias Económicas	179	26	14,5%
Facultad de Ciencias Sociales	216	26	12,0%

UNIDAD ACADÉMICA	TOTAL DE DOCENTES	DOCENTES QUE INVESTIGAN	RELACIÓN %
Facultad de Derecho	184	8	4,3%
Facultad de Diseño y Comunicación	703	132	18,8%
Facultad de Ingeniería	126	16	12,7%
TOTAL	1.532	222	14,5%

Fuente: Elaboración a partir de datos obtenidos en el SIEMI.

A nivel global, poco menos del 15% de la planta docente participa en actividades de investigación. Este guarismo varía entre el 11% y el 19% en las distintas Facultades, excepto en Derecho donde la proporción es más baja que el resto, cercana al 4%.

En cuanto a la pertenencia de los docentes investigadores a sistemas de categorización de organismos de Ciencia y Técnica reconocidos, en el Cuadro 13 se resume la información presentada por la Institución:

Cuadro 13. Cantidad de docentes pertenecientes al Programa de Incentivos por Facultad

PROGRAMA DE INCENTIVOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN							
CATEGORÍA	FACULTAD						
	ARQUITECTURA	CIENCIAS ECONÓMICAS	CIENCIAS SOCIALES	DERECHO	DISEÑO Y COMUNICACIÓN	INGENIERÍA	TOTAL
I	1	0	3	0	0	0	4
II	0	0	8	0	0	0	8
III	0	0	4	0	0	0	4
IV	0	0	3	0	0	1	4
V	0	0	3	0	0	1	4
TOTAL	1	0	21	0	0	2	24

Fuente: SIEMI, Puntos 4 y 5 Docentes investigadores categorizados.

La Institución cuenta con un total de 31 docentes categorizados en sistemas de Ciencia y Tecnología reconocidos: 7 pertenecientes al CONICET, en Ciencias Sociales y 24 al Programa de Incentivos (Cuadro 13). Si bien la proporción sobre el total de 237 investigadores representa poco más del 13% y resulta baja, en este punto debe tenerse en cuenta el impedimento que, por el momento, tienen los docentes que se desempeñan en las Universidades de gestión privada para acceder a los sistemas de categorización oficiales. Aún así y ante la posibilidad de que esta situación no se modifique en el corto plazo, los caminos posibles para la Universidad son: a) promover la incorporación de investigadores del CONICET (tal como se viene haciendo en la Facultad de Ciencias Sociales), b) procurar que los docentes que también se desempeñan en universidades de gestión pública soliciten su categorización en el sistema de Incentivos, c) a la hora de seleccionar nuevos profesores, procurar la incorporación de docentes ya categorizados en Incentivos y d) avanzar en un sistema de categorización propio, tal como lo propone la Universidad y ha sido mencionado en apartados anteriores.

Durante las entrevistas del CPE con los docentes-investigadores, estos en líneas generales se manifestaron conformes, tanto con las investigaciones que se desarrollan, como con las políticas que guían a estas actividades. De manera unánime, todos manifestaron su acuerdo acerca de la necesidad de acceder a un sistema de categorización oficial que les permita ser reconocidos por su labor investigativa.

El análisis por Facultades de los investigadores a partir de los cuadros anteriores revela marcadas diferencias entre las distintas Unidades Académicas. Una parte de ese contexto heterogéneo es histórico y devenido de las propias ciencias involucradas o de características de profesiones. Otra, por cierto es particular de la propia UP.

La Facultad de Ciencias Sociales exhibe una importante fortaleza en cuanto a la presencia de investigadores categorizados,

ya que pertenecen a esta Facultad 28 de los 31 que hay en toda la Universidad. Durante las entrevistas con el CPE, estos investigadores expusieron conceptos claros acerca del rol que desempeñan y de las labores que en materia de proyectos de investigación y formación de recursos humanos les competen dentro de la UA.

En la Facultad de Arquitectura en cambio, la investigación es una actividad incipiente. Según manifiestan sus docentes-investigadores, han recibido capacitación metodológica de parte de la UP y en los primeros pasos, procuran instalar la cultura investigativa en conjunto con los alumnos de la carrera, incentivándolos a participar en proyectos y también a través de los contenidos curriculares.

En cuanto a la Facultad de Diseño y Comunicación, si bien demuestra una interesante trayectoria en estas actividades, sus investigadores se ven a sí mismos como los más “blandos” en términos científicos y en comparación con los proyectos y las metodologías empleadas en las llamadas ciencias “duras”. Según los propios docentes investigadores, la búsqueda de proyectos de investigación de una mayor pertinencia y vinculación con las actividades de la Facultad, llevados a cabo por grupos conformados por docentes y alumnos es un aspecto de fundamental importancia sobre el que deben trabajar.

En la Facultad de Ciencias Económicas, los vínculos con Universidades y organizaciones extranjeras, más los convenios con empresas, son de acuerdo a los investigadores de esta UA, fortalezas que contribuyen al crecimiento de la actividad, las que en su mayoría se nuclean en torno a su Escuela de Posgrado. El nivel de participación de alumnos es aún bajo en esta Facultad.

En la Facultad de Derecho, según manifiestan los entrevistados, hay pequeños grupos de investigación con alta dedicación horaria a sus tareas. Reciben apoyo y aportes económicos de organismos internacionales, muchos de ellos materializados a través de la contratación de servicios de consultoría. La participación de alumnos

es escasa. Se mencionó además la presencia de investigadores del CONICET (aunque esto no se refleja en la información presentada por la Institución (SIEMI, Punto 2.3 Docentes según categoría y dedicación).

Finalmente, en la Facultad de Ingeniería los investigadores informan sobre el trabajo que se realiza en la asignatura Proyecto de Investigación, cuyo docente coordina las actividades que se desarrollan. Se forman grupos en los que participan docentes y alumnos (con un nivel de participación de estos últimos que aún es bajo). Los proyectos junto con sus presupuestos son sometidos a la evaluación y aprobación por parte de funcionarios de la Facultad.

En síntesis, la situación de los investigadores en cuanto a sus posibilidades de llevar adelante proyectos de relevancia e impacto son diferentes en cada UA. Sería deseable que la Institución desarrolle políticas con énfasis en la nivelación y fortalecimiento de las UA menos desarrolladas en esta materia.

Actividades de Investigación, su evaluación y resultados

Los proyectos que se desarrollan en el ámbito de la UP por un lado corresponden a las convocatorias internas y por otro, como se ha mencionado anteriormente, son resultantes de los vínculos externos establecidos por algunas de sus Facultades.

A partir de la información presentada por la Institución (IA, p. 213), en el Cuadro 14 se muestra la evolución del total de proyectos en cada una de las Facultades, dividida en tres períodos entre los años 2006 y 2012. En el mismo se consideran únicamente las Facultades que han sometido sus proyectos a evaluación externa:

Cuadro 14. Proyectos de Investigación de la UP con evaluación externa

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA UP						
AÑO	FACULTAD					
	CIENCIAS SOCIALES			DERECHO		
	PROYECTOS	CON EVALUACIÓN EXTERNA	%	PROYECTOS	CON EVALUACIÓN EXTERNA	%
2006	5	2	40,0	0	0	0
2009	9	2	22,2	4	4	100
2012	29	6	20,7	8	8	100
TOTAL	43	10	23,2	12	12	100

Fuente: IA, p. 213.

Para estas Facultades, su apertura a la visión y juicio imparcial por parte de pares expertos externos a la UP es una política que se juzga adecuada, ya que se encuentra alineada con los procedimientos y prácticas habituales en materia de actividades científicas y tecnológicas, lo que permite asegurar umbrales de calidad aceptables para los proyectos que se generan en el ámbito de estas UA.

En el Cuadro 15 se presentan las facultades que hasta el momento no han sometido sus proyectos de investigación a la opinión de expertos externos a la UP.

Cuadro 15. Proyectos de Investigación de la UP sin evaluación externa por Facultad

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN DE LA UP				
AÑO	FACULTAD			
	ARQUITECTURA	CIENCIAS ECONÓMICAS	DISEÑO Y COMUNICACIÓN	INGENIERÍA
2006	0	14	25	8
2009	3	25	45	36
2012	9	32	60	23
Total	12	71	130	67

Fuente: IA, p. 213.

Cuadro 16. Resultados producidos por las actividades de investigación (Año 2012)

UNIDAD ACADÉMICA	ARSA	ARCA	AER	P	L	CL	TOTAL
Facultad de Arquitectura	45	7	0	28	4	0	84
Facultad de Ciencias Económicas	26	0	32	4	7	0	69
Facultad de Ciencias Sociales	4	35	21	50	4	6	120
Facultad de Derecho	2	1	0	1	5	1	10
Facultad de Diseño y Comunicación	13	136	60	67	6	0	282
Facultad de Ingeniería	0	9	0	18	0	0	27
TOTAL	90	188	113	168	26	7	592

Fuente: Informe de Autoevaluación, p.214.

Referencias:

ARCA: Artículos en revistas con arbitraje

ARSA: Artículos en revistas sin arbitraje

AER: Artículos en revisión

P: Ponencias

L: Libros

CL: Capítulos de libros

A partir de la combinación de datos de los Cuadros 14, 15 y 16 se realizan las siguientes consideraciones:

En la Facultad de Ciencias Sociales, los 43 proyectos desarrollados a lo largo de 6 años (7 proyectos por año en promedio) y fundamentalmente su evolución en el último trienio, dan cuenta de un buen nivel de actividad. Se verifica un importante desarrollo investigativo en los Departamentos de Psicología y de Educación Superior de esta Facultad, informándose la existencia de 5 líneas de investigación en 3 Departamentos, más otras 6 líneas en el Departamento de Psicología, del cual dependen dos Centros

de Investigación. El primero de ellos es el Centro de Investigación en Psicología (del cual a su vez depende el Doctorado en esta disciplina), en el cual se trabajan 4 líneas de investigación. El segundo es el Centro de Investigaciones en Neurociencia y Neuropsicología que trabaja sobre 2 líneas de investigación. Por su parte, del Departamento de Educación Superior dependen la Maestría y el Doctorado de esta disciplina. En este último, se desarrollan actividades investigativas relacionadas con la planificación, la gestión y la investigación en la educación superior. La producción científica de esta Facultad se considera importante, ya que se muestra un total de 120 resultados, distribuidos mayoritariamente entre artículos en revistas con arbitraje y ponencias.

Por su parte, la Facultad de Derecho informa un total 8 líneas de investigación. Si bien el volumen de proyectos (12 en 6 años), es bastante menor en comparación con la Facultad de Ciencias Sociales, son positivos los indicios de crecimiento mostrados en el último trienio. Las actividades de investigación se vienen desarrollando en 4 líneas diferentes: una en la carrera de Doctorado en Derecho, una en el Centro de Estudios en Derecho y Política Ambiental y dos en el Centro de Estudios en Libertad de Expresión y Acceso a la Información (CELE), previéndose 4 nuevas líneas sobre las que se trabajará a partir de 2014. Entre el Doctorado y los dos Centros de Estudios, se informa un total de 12 sub-líneas de trabajo. En cuanto a su producción, es la de menor desarrollo, con un total de 10 resultados plasmados fundamentalmente en libros. Sin embargo, en esa dirección, la MF da cuenta de una extensa producción individual de los docentes, lo que responde a las prácticas habituales de lo que comúnmente se acepta como actividades investigativas en esta disciplina.

La Facultad de Arquitectura informa un total de 6 líneas de investigación sobre las cuales se viene trabajando, y que dependen del Centro de Investigaciones de Arquitectura, de reciente creación. La situación en cuanto a cantidad de proyectos es similar a la mostrada por la Facultad de Derecho, coincidiendo además en registrar un sensible

crecimiento durante los últimos tres años. Aunque su desarrollo investigativo es incipiente, se visualiza un importante esfuerzo encaminado hacia la producción científica, que en este momento gira en torno a la publicación de artículos en revistas sin arbitraje y ponencias.

La Facultad de Ciencias Económicas muestra un promedio cercano a los 12 proyectos de investigación por año, cifra que resulta relevante. Se informan 4 líneas de investigación en el *Center for Business Research and Studies*, 3 líneas en el Centro de Investigación en Entretenimiento y Medios y 3 líneas más en el Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores (CEDEX). La producción mostrada por esta Facultad, con un total de 69 resultados de investigación, está caracterizada por la publicación de artículos en revistas sin arbitraje, apreciándose un esfuerzo orientado hacia la producción científica. También se aprecian resultados vinculados al ámbito productivo y financiero.

La Facultad de Diseño y Comunicación es, comparativamente con las otras UA, la que exhibe la mayor cantidad de proyectos, alcanzando 130 en 6 años, con un promedio cercano a los 22 anuales. Se informan 6 líneas de investigación cuyas actividades son coordinadas por el Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Es destacable la producción científica que alcanza un total de 282 resultados, logrados mayoritariamente con publicaciones en revistas con arbitraje y ponencias, rubros en los que sobresale por encima de las demás Facultades.

Por último, en la Facultad de Ingeniería, la actividad investigativa muestra la realización de 67 proyectos en seis años, con un promedio que se aproxima a los 12 proyectos anuales. De acuerdo al IA, 3 líneas de investigación son trabajadas por el Centro de Investigación en Ingeniería Sustentable (CIIS) y otras 11 líneas están a cargo de 5 grupos de trabajo pertenecientes al *Infotechnology Research Center* (IRC). En esta Facultad también se visualiza un desarrollo investigativo incipiente, con 27 resultados logrados fundamentalmente a través de la ponencia de trabajos.

Luego de analizar los conceptos presentados en este apartado, se deduce la conveniencia de avanzar en el desarrollo de mayor número de proyectos y hacia un sistema de evaluación externa de proyectos de investigación, especialmente en las Facultades que aún no han implementado esta práctica (Arquitectura, Ciencias Económicas, Diseño y Comunicación e Ingeniería). En este sentido, tal como antes se mencionó, será de gran ayuda poder contar con un conjunto de procedimientos sistemáticos y ordenados, oficializados mediante Disposiciones o Resoluciones que les otorguen un carácter formal. Además, estos mecanismos facilitarán en gran medida la generación de un interfaz adecuado con los sistemas de ciencia y técnica, que normalmente siguen un conjunto de procedimientos estándar.

En cuanto a su producción científica, sería de interés se proyecte hacia la publicación de artículos en revistas con arbitraje en el caso de las Facultades de Ingeniería y Ciencias Económicas y también, cuando esto resulte posible dadas las características de estas disciplinas, en Derecho y Arquitectura. El mismo objetivo podría ser seguido por Ciencias Económicas y Derecho en materia de ponencias en eventos científicos.

Participación de alumnos en proyectos de investigación, desarrollo y creación artística

La cantidad de alumnos de grado y posgrado que participan en proyectos de investigación ha sido informada por la Institución en su IA. Además, en base a la información suministrada en SIEMI, se ha procedido a determinar las cantidades totales de alumnos por Unidad Académica (al año 2012). Los datos de ambas, se vuelcan en el siguiente cuadro (Cuadro 17), cuyo objetivo es poder establecer algunas cifras comparativas.

Cuadro 17. Cantidad y porcentaje de alumnos que participan en actividades de investigación

UNIDAD ACADÉMICA	ALUMNOS DE GRADO EN INVESTIGACIÓN	CANTIDAD TOTAL DE ALUMNOS GRADO (2012)	RELACIÓN %	ALUMNOS DE POSG. EN INVESTIGACIÓN	CANTIDAD TOTAL DE ALUMNOS POSGRADO (2012)	RELACIÓN %
Facultad de Arquitectura	102	655	15,6%	0	0	-
Facultad de Ciencias Económicas	11	1.941	0,6%	56	346	16,2%
Facultad de Ciencias Sociales	346	1.576	22,0%	66	118	55,9%
Facultad de Derecho	2	659	0,3%	16	79	20,3%
Facultad de Diseño y Comunicación	1.121	6729	16,7%	62	65	95,4%
Facultad de Ingeniería	73	1.109	6,6%	4	27	14,8%
TOTAL	1.655	12.669	13,06%	204	635	32,1%

Fuente: Informe de Autoevaluación, p. 212. SIEMI (Indicadores: Cantidades de aspirantes, ingresantes, alumnos y egresados de todas las carreras activas de la Institución (cantidades de alumnos en el año 2012).

Se observa que en el grado, los índices de participación oscilan entre el 0,3% y el 22%, mostrando una gran variabilidad. A nivel de posgrado, la variación también es importante, ya que las cifras van desde casi el 15% hasta el 95% de participación.

Estas cifras permiten sugerir posibles líneas de acción en cuanto a la participación de alumnos en proyectos de investigación. En primer lugar, para el grado sería positivo incrementar los índices en las Facultades de Ciencias Económicas, Derecho e Ingeniería. En el nivel posgrado y por razones obvias, los porcentajes de participación son mejores. Aun así y dado el perfil de las carreras que se dictan en

las distintas UA, sería importante la mejora de estos indicadores en Ingeniería (Maestría en Tecnología de la Información), Ciencias Económicas (Maestría en Dirección de Empresas), Derecho (Maestría en Derecho) y Ciencias Sociales (Doctorado en Psicología, Doctorado y Maestría en Educación Superior). El énfasis de esta participación de los estudiantes es importante lo realice la Universidad. Sin embargo, un juicio sobre el valor absoluto de esta participación sería incompleto si no se considera conjuntamente el desarrollo y fortalecimiento de todo el sistema científico, de manera que pueda estimular y contener esa participación recomendable de los estudiantes.

Extensión, transferencia y producción de tecnología

Marco institucional, lineamientos conceptuales y actividades

La Universidad de Palermo es una institución relativamente joven en la tradición universitaria del país, por lo que va tratando de desarrollar y consolidar características propias en el quehacer de la educación superior, de la investigación y también en la extensión y transferencia de conocimientos y producción tecnológica.

La UP detalla Políticas de Extensión, Transferencia y Producción de Tecnología y considera las actividades resultantes como funciones de la Universidad situadas en una misma línea de importancia que la investigación y la docencia. Visualiza a las mismas como centradas en las exigencias del mundo actual y en características globalizantes, por lo que destaca su objetivo de propiciar capacidades y competencias en la comunidad de estudiantes y graduados. Esto como respuesta a las necesidades de competitividad, compromiso social y desarrollo de nuevos conocimientos con anclaje en la realidad profesional y con una visión global.

La visión tradicional de Extensión, más afianzada en la mayoría de las universidades argentinas, es la que refleja la Ley de Educación Superior (LES Art. 28, inc.e), cuando establece: “Extender su acción y sus servicios a la comunidad, con el fin de contribuir a su desarrollo y transformación, estudiando en particular los problemas nacionales y regionales y prestando asistencia científica y técnica al Estado y a la comunidad”.

Si bien la UP define la Extensión, en términos similares a la LES, como un conjunto de actividades orientadas a ampliar el alcance de sus

propósitos en sentido estricto, tales como difundir el conocimiento y brindar servicios que contribuyan al desarrollo y a la transformación positiva de la comunidad universitaria y de la sociedad (IA, p.221) muestra en sus acciones una etapa de desarrollo y aún de búsqueda para la consolidación de su política de Extensión.

La UP describe políticas en esta dimensión con objetivo de beneficio hacia la propia comunidad universitaria como hacia el medio socio económico y productivo, local y nacional. Estas políticas están dirigidas al cumplimiento de orientaciones estratégicas, definidas por el Consejo Superior que, en conjunto y vinculadas a la misión y objetivos institucionales, aportan directamente a aquel desarrollo. En este sentido en el IA se mencionan distintos ejes tales como Extensión del currículum de las carreras; Ubicación en la realidad social y atención a sus necesidades; Difusión del conocimiento: Congresos, Jornadas y Conferencias; Asesoramiento e Incubación de nuevos emprendimientos y Transferencia de Tecnología (IA, pp. 221-222). Sin embargo cabe señalar al respecto, que algunos de esos ejes no conforman actividades específicas de Extensión, sino tal vez una preparación o andamiaje que contribuiría a la Extensión en el momento de llevarse a cabo a pleno. La extensión del currículo de las carreras o la ubicación de la realidad social, que contempla actividades deportivas y sociales, tal como se las describe, están direccionadas al bienestar de la comunidad universitaria. Asimismo, las actividades que aportan al eje definido como Difusión del conocimiento, tales como Congresos, Jornadas, Encuentros, Seminarios, Ciclos, tanto de carácter nacional como internacional, y que se las categoriza como actividades de Extensión, son propias de la actividad científica de una universidad, si bien a la postre y específicamente orientadas pueden servir a la Extensión. El Asesoramiento e incubación de nuevos emprendimientos que realiza la UP, comprende acciones que se caracterizan por su contenido como actividades de Transferencia.

En términos generales se observa que la Universidad realiza actividades en alguna manera relacionadas con la Extensión o para el

abordaje de la misma. No obstante es recomendable poner mayor énfasis en el desarrollo de proyectos y actividades específicas de Extensión y que resulten en una aplicación de ese capital físico y humano que la Universidad se esfuerza en conformar.

Un aspecto particular en la formación académica, considerada como adquisición de conocimiento y de competencias y en donde tratan de integrar tanto la formación teórico-conceptual como formación práctica, es la búsqueda asociada a competencias laborales y a la vinculación de los estudiantes, mientras estudian, con el campo de desarrollo profesional y laboral. La Universidad persigue un “encuentro de saberes” que trascienda el espacio áulico tradicional. Esta iniciativa puede ser un soporte importante a las actividades de Extensión y Transferencia.

La mayoría de las carreras que se estudian en esta Universidad tienen vinculaciones con el medio, realizan actividades de impacto socio económico y son reconocidas en el mercado laboral disciplinar correspondiente, del ámbito nacional y/o regional. Por ejemplo, la Facultad de Diseño y Comunicación, es proactiva en el campo de las industrias culturales (arte, diseño, comunicación y creación); la Facultad de Ciencias Económicas, es permeable a las nuevas demandas del medio provenientes de áreas como *management* en general y en aplicaciones particulares, marketing y Comercio Exterior (por ejemplo, el Centro de Desarrollo para Emprendedores y Exportadores-CEDEX prepara a las empresas PyMES para competir en mercados internacionales); la Facultad de Arquitectura, en cooperación con el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Ministerio de Desarrollo Urbano realiza diagnósticos, proyectos de diseño arquitectónico, de gestión y planeamiento estratégico en distintas áreas de la Ciudad, etc.; la Facultad de Ingeniería, se ha destacado en el desarrollo de Tecnologías de Voz sobre IP-SIP (Session Initiation Protocol), Departamento de Comunicaciones y electrónica, en grandes empresas de telecomunicaciones (IA, pp.238-242).

Una de sus líneas fuerza es sostener una interacción con empresas, profesionales y organismos especializados con el propósito de mantener

actualizada la enseñanza y brindar a la comunidad estudiantil de grado y de posgraduados la posibilidad de interactuar con el mundo real de la profesión (IA, p.55). La UP a través del Departamento de Desarrollo Profesional, promueve y mantiene una estrecha relación con más de 2.000 instituciones y protagonistas del ámbito empresarial de distintas disciplinas, a nivel local e internacional, según se detalla en el IA (p.226). Asimismo, mediante la Feria de Empresas, encuentro que organiza todos los años, busca impulsar de manera eficiente la inserción laboral de alumnos y egresados.

Esta visión e interacción con el mundo laboral implica contar con estrategias comunicacionales y de gestión institucional que viabilicen, promuevan, administren, monitoreen y supervisen resultados. Por tanto, supone la existencia de una estructura institucional y de gestión con capacidad suficiente para este desarrollo, punto que se detalla más adelante.

En su mirada hacia afuera tanto para el crecimiento institucional como para el beneficio de sus propios estudiantes, la UP destaca una serie de iniciativas de relacionamiento, cuyas formalidades pueden pasar por la figura de convenios, redes interinstitucionales, acuerdos, intercambios, entre otras, algunos de cuyos logros se citan a continuación. La Facultad de Diseño y Comunicación creó y coordina una Red que ha mantenido una política de apertura y de innovación en la enseñanza del diseño con fuerte impacto en la región; la Facultad de Ciencias Económicas y Administración participa de la red impulsada por la Universidad de Harvard e integrada por escuelas de negocios de renombre en la región para la utilización de metodologías participativas y de desarrollo de conocimiento en los planes de estudio de las maestrías en administración de empresas; la Facultad de Derecho participa activamente y es co-fundadora de la Red coordinada por Yale Law School de la cual participan profesores y decanos de prestigiosas Facultades de Derecho de la región, etc. (IA, pp. 56,123).

Se señalan también procesos de internacionalización de las interacciones académicas y humanas. Vincularse con universidades de

prestigio del ámbito regional e internacional, en todas las disciplinas de sus carreras, y promover la comunicación, cooperación, desarrollo de actividades conjuntas e intercambio de profesores y estudiantes (IA, p. 67). Otro ejemplo se inscribe en el intercambio internacional de estudiantes que brinda oportunidades para cursar un semestre en el exterior y busca equilibrar el flujo de estudiantes que vienen de otras universidades a la UP con aquéllos que viajan al exterior. En el IA se detalla que los intercambios se realizan en el marco de convenios bilaterales específicos y la participación en la Red ISEP (International Student Exchange Program). Participan más de 200 universidades (p. 122). Han concurrido a la UP estudiantes provenientes de Boston College, New York University, Harvard University, Wharton School of Business, Columbia University, Delaware University, etc.

Como otras formas de externalización y relacionamiento de la Universidad, en el IA se mencionan vinculaciones con la International Association of Universities (IAU), la Organización Universitaria Interamericana (OUI) y en Argentina es miembro del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP). También a nivel nacional interactúa como miembro del Consejo de Universidades Privadas Metropolitanas (CUP Met) que presidió durante el período 2012-2013. De estas relaciones no se dispusieron de los documentos formales respaldatorios.

En cuanto a Transferencia y Producción de tecnología, la UP entiende que se trata de actividades originadas en la investigación, aplicada a los requerimientos específicos, que combina los conocimientos existentes o los que se generan con el fin de solucionar un problema o temática específica. En el IA se detalla que las acciones desarrolladas comprenden un conjunto de actividades de transferencia y producción de tecnología que buscan impulsar el progreso colectivo mediante la incorporación de conocimiento a unidades productivas; la resolución de problemas tecnológicos; el desarrollo de aplicaciones, etc. Se busca promover la innovación a través de un puente entre Universidad, sociedad y comunidad –individuos, empresas y entidades

públicas y privadas- que facilite la transferencia de los conocimientos y los resultados del trabajo intelectual, de investigación e innovación de su comunidad universitaria (IA, pp. 247-256).

La Política de Transferencia y Producción de Tecnología se desarrolla en cada una de las Unidades Académicas, con participación de profesores e investigadores a través de Proyectos y Programas que surgen a iniciativa de la Universidad o bien por requerimiento de entidades externas de diversa índole (empresas, organizaciones sociales, sectores privados, sectores gubernamentales, sectores industriales y financieros, sectores de la comunidad). Las iniciativas de la Universidad se corresponden con las líneas de investigación que se llevan a cabo en cada unidad académica y, por tanto, los programas y proyectos son promovidos por los Decanos, Departamentos y Centros de las Facultades. En general, estas políticas promueven procesos bidireccionales de transferencia entre la Universidad y la sociedad que se plasman en diferentes modalidades de acción. Todas tienen en común el propósito de contribuir al desarrollo social, productivo, tecnológico y cultural (a nivel local, nacional y regional) así como también a la protección del interés público.

En cuanto a las modalidades de acción utilizadas por cada una de las seis Facultades de la UP para el desarrollo de las Políticas de Transferencia, nos remitimos al Cuadro N° 18 de este apartado donde se informan por Unidad Académica. Cabe aclarar que en esas modalidades de acción se incluyen también servicios a terceros.

En el Cuadro 18 se presenta una serie de actividades que se mencionan como de Transferencia, realizadas por la Universidad.

Cuadro 18. Transferencia: modalidades de acción por Unidad Académica

MODALIDAD DE ACCIÓN	FACULTAD DE ARQUITECTURA	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS	FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES	FACULTAD DE DERECHO	FACULTAD DE INGENIERÍA	FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN
Transferencias a empresas y entidades	7	0	0	0	0	0
Master Plan y Proyectos Urbanos	32	0	0	0	0	0
Programas para Emprendedores	0	3	0	0	0	0
Programas ejecutivos	0	32	0	0	0	0
Cursos en Company	0	14	0	0	0	0
Prog. vinculación con el medio	0	0	2	0	0	0
Observatorio de Capital Social	0	0	1	0	0	0
Colección Educación Superior	0	0	6	0	0	0
Capacitación Poder Judicial	0	0	0	1	0	0
Clínicas Jurídicas	0	0	0	3	0	0
Emprendimientos incubados	0	0	0	0	0	15
Emprendimientos Asesorados	0	0	0	0	0	10
Desarrollo de Diseño	0	0	0	0	0	15
Serv. transferencia	0	0	0	0	3	0
Capacitación Empresas	0	0	0	0	2	0
TOTAL	39	49	9	4	5	45

Fuente: Elaboración a partir de información del SIEMI.

Las Facultades, principalmente de Ciencias Económicas y la de Diseño y Comunicación promueven y apoyan los emprendimientos de estudiantes y egresados que aplican su creatividad al desarrollo de sus propios emprendimientos artísticos, culturales, socio- productivos, etc. También se asesora al medio en iniciativas que buscan encaminarse en esta dirección (información proveniente de entrevistas con instituciones y actores del medio; entrevistas con coordinadores de Centros y Departamentos).

La Facultad de Diseño y Comunicación cuenta con una Escuela de Emprendedores Creativos cuyo programa de capacitación es de duración anual y se articula en torno a clínicas, laboratorios de asesoramiento e incubación de emprendimientos. Los resultados fueron positivos, por ejemplo, durante el año 2012 en la Escuela de Emprendedores Creativos fueron incubados 14 proyectos y asesorados otros 10¹ (IA, p.239, entrevistas con autoridades).

La Facultad de Ciencias Económicas brinda asesoramiento personalizado y apoyo para la elaboración e implementación del plan de negocios de emprendedores, sean emprendimientos de empresas productivas de bienes y servicios, de base industrial, de base comercial o tecnológica. Recibieron esta asistencia y apoyo técnico 274 emprendimientos, los cuales se detallan en la Memoria de autoevaluación institucional 2013, pp.244-247.

A título ilustrativo, se lista una selección de Programas y Proyectos, de las seis Unidades Académicas que se mencionan en el IA: Programa de Desarrollo de la Educación Superior; Monitor de Inversiones para minoristas; Programa de emprendedores sociales; ProyectArte; Proyecto urbano para la Villa Piletones en la Comuna 8; realización de diagnósticos, proyectos de diseño arquitectónico, urbano, de gestión y planeamiento estratégico participativo en distintas Áreas de la Ciudad

1 Se pueden consultar el listado y el detalle de Emprendimientos Incubados exitosos de ambas Facultades que se registran en la Memoria de autoevaluación institucional 2013, pp. 230-237.

Autónoma de Buenos Aires; Tecnologías de Voz Sobre IP-Departamento de Comunicaciones y Electrónica; Clínica Jurídica de la Facultad de Derecho, etc. (IA, pp.248-256).

Entre los lineamientos estratégicos previstos para la toma de decisiones directivas durante el período 2013-2023 se establecen, entre otros: mantenerse a la vanguardia del conocimiento; participar de la globalización e interacción global; incorporar los cambios tecnológicos y en las comunicaciones; desarrollar las actividades de investigación, desarrollo e innovación; brindar servicios a la sociedad; promover la Extensión y el Bienestar estudiantil (IA, pp.66-75).

Para el período 2014-2019, la UP se propone como meta sistematizar estas políticas y programas con las líneas de investigación de las diferentes Unidades Académicas mediante tres modelos, detallados en el IA, a través de los cuales se busca encauzar institucionalmente resultados de investigación para aplicarlos en la industria o el comercio; proyectos de investigación y desarrollo que contribuyan a la innovación (por ejemplo, una solución a un problema industrial o un desarrollo tecnológico) y relevar capacidades de investigación y desarrollo para ofrecerlos como recursos estratégicos a las industrias, inversores de riesgo o entidades de fomento (pp. 265-257). Se considera que la realización de esta meta contribuiría de manera sustantiva a la consolidación y sostenibilidad de este lineamiento de políticas a nivel institucional.

La UP muestra avances importantes en esta materia consecuentes con su misión y objetivos institucionales. No obstante, la estructura de gestión de la Política de Extensión y Transferencia y Producción de Tecnología en la UP no es suficiente en términos de institucionalidad formal (estructura de organización, de recursos humanos y estructura normativa). Seguramente un avance en esta dirección potenciará de manera significativa las interacciones entre Facultades, la estabilidad, la previsibilidad y la sostenibilidad de esta Política en toda la Universidad.

Estructura de gestión

El Consejo Superior promueve una estructura de gestión descentralizada para las funciones de Extensión, Transferencia y Producción de tecnología. Por tanto, cada Facultad lleva adelante estas funciones en el marco de su organización específica, a través de las Secretarías Académicas, de los Directores de departamento y de los Centros de Investigación correspondientes.

La Secretaría de Investigación, Desarrollo e Innovación de la Universidad brinda apoyo a las Facultades en el marco de su misión y sus funciones (IA, p. 211). No se cuenta con otra información disponible que permita describir con mayor precisión la estructura de organización y de gestión de estas funciones en cada Unidad Académica y en la Universidad en general.

Como contribución al crecimiento de la UP es importante señalar que los esfuerzos realizados por las seis Unidades Académicas en la línea de políticas de Extensión, Transferencia y Producción de Tecnología, son válidos en la búsqueda de acciones genuinas para la consolidación de esta dimensión.

Sin embargo, sería necesario y recomendable que pueda contar a nivel general como Universidad, y/o particular por Facultad, con una estructura organizativa, de gestión y normativa que permita institucionalizar, con pautas formales, estas funciones para poder planificar y organizar su contenido como proceso, consolidar sus resultados, dar visibilidad y previsibilidad a las acciones, articular líneas de acción entre las distintas unidades académicas y garantizar sostenibilidad en el tiempo del bagaje de trabajo institucional.

Recursos humanos para la gestión

En apartados anteriores se señaló que la UP no cuenta con una estructura específica central de gestión para las Políticas de Extensión, Transferencia y Producción de Tecnología, sino que el conjunto de actividades que se realizan en torno de esta dimensión son producidas

por decisión de cada Facultad. No se pudo constatar una decisión institucional de formación de recursos humanos para la gestión de esas políticas, con organización y formalización específica. Aunque sin dudas, el quehacer cotidiano en cada carrera y en cada Facultad puede promover perfiles aptos para estas funciones, conforme lo evidencian algunos resultados.

Es recomendable que la UP incluya en sus políticas la formación de recursos humanos para esa gestión, que contribuya a la organización, planificación y definición de criterios básicos para la formulación, ejecución, evaluación y administración de proyectos y programas de extensión y de transferencia. Esta decisión de formación puede hacerse extensiva a recursos humanos de Centros, Departamentos, Institutos y coordinadores de áreas disciplinares de cada Facultad.

Financiamiento

Según se informa en IA (p.261) la UP asigna recursos económicos propios para la financiación de las acciones de esta dimensión. De manera complementaria, puede realizarse con fondos generados por las mismas acciones, como por ejemplo los que derivan de capacitaciones, asesoramientos o transferencia de tecnología.

Convenios

La información sobre este apartado fue obtenida de las Memorias institucionales producidas por cada una de las Facultades de la UP y sistematizada en los siguientes cuadros (Cuadros 19, 20 y 21).

Cuadro 19. Convenios en curso de cooperación internacional de carácter académico con universidades, centros de estudio e investigación

Facultad de Arquitectura	
<ul style="list-style-type: none"> - Tokyo University of Science (Japón) - Universidad Finis Terrae (Chile) - Universidad Mayor de Chile - Red Conferencia Iberoamericana de Facultades de Arquitectura- CIFA - Escola Da Cidade (Brasil) 	<ul style="list-style-type: none"> - Royal Danish School of Architecture (Dinamarca) - Architectural Association of London (Gran Bretaña) - Ritter Dos Reis (Brasil); Ball State University (Estados Unidos) - Universidad de Toronto (Canadá). - Universidad ION MINCU (Rumania)
Facultad de Ciencias Sociales	
<ul style="list-style-type: none"> - Universidad de Harvard (EE.UU) - Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia) - New York University (EE.UU) - Universidad de Georgia (EE.UU) - Knox College (EEUU) - San Jose State University (EE.UU) - UNESCO-UNU: Mediante la Cátedra UNESCO con sede en la Universidad de Palermo 	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad de Boston (EE.UU). - Universidad Nacional Autónoma de México - Universidad de Groeningen (Holanda) - Universidad de Rio Grande do Sul (Brasil) - Intercambio Internacional de Estudiantes UP - International Student Exchange Program. Red ISEP
Facultad de Ingeniería	
<ul style="list-style-type: none"> - Leibniz Universitat Hannover (Alemania) 	<ul style="list-style-type: none"> - Technion Israel Institute of Technology
Facultad de Derecho	
<ul style="list-style-type: none"> - Yale Law School, Yale University (EE.UU) - New York University, School of Law - Harvard Law School, Harvard University 	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad de Puerto Rico - Universidad de Fordham, New York.
Facultad de Ciencias Económicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Harvard Business School. (Harvard Business Publishing) 	<ul style="list-style-type: none"> - New York University, Stern School of Business - International Student Exchange Program-ISEP
Facultad de Diseño y Comunicación	
<p>Argentina</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidad Católica de Santa Fe - Universidad Champagnat - Universidad de Mendoza - Universidad Nacional del Litoral - Universidad Nacional del Nordeste - Escuela Superior de Diseño de Rosario 	<p>Ecuador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Universidad Tecnológica América Unita - Universidad Interamericana del Ecuador - Tecnológico Espíritu Santo - Universidad Alfredo Pérez Guerrero - Universidad Tecnológica Equinoccial - Campus Arturo Ruiz Mora, Santo Domingo

Facultad de Diseño y Comunicación

Argentina

- Escuela de Diseño en el Hábitat
- Escuela Provincial de Educación Técnica Nº2
- Escuela de Diseño en el Hábitat
- Universidad CAECE
- Universidad Popular de Resistencia

Bolivia

- Universidad Católica Boliviana San Pablo
- Universidad Privada de Santa Cruz de la Sierra

Brasil

- Universidade Estácio de Sá
- Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- Universidade Positivo
- FURB, Universidade Regional de Blumenau
- UniRitter Centro Universitario Ritter Dos Reis

- Universidade Federal do Rio Grande do Norte
- Universidad do Estado de Santa Catarina

Chile

- Universidad del Pacífico
- Universidad Viña del Mar
- Universidad Técnica Federico Santa María
- Fundación Instituto Profesional DuocUC
- Universidad de Playa Ancha, Valparaíso
- Universidad Viña del Mar
- Universidad de las Américas

Colombia

- CESDE Formación Técnica; Corporación Educativa ITAE
- Universidad Manuela Beltrán
- Corporación Escuela de Artes y Letras
- Corporación Universitaria Minuto de Dios
- Corporación Universitaria UNITEC
- Fundación Academia de Dibujo Profesional
- Fundación de Educación Superior San José
- Fundación Escuela Colombiana de Mercadería; Tecnológico Pascual Bravo
- Institución Universitaria; Universidad de Pamplona
- Politécnico Gran colombiano - Institución Universitaria
- Universidad de Caldas; Corporación Escuela de Artes y Letras.
- Escuela de Diseño y Mercadeo de Moda Arturo Tejada Cano
- Universidad de San Buenaventura – Medellín

Ecuador

- Universidad Tecnológica San Antonio de Machala

- Instituto Metropolitano de Diseño El Salvador

- Universidad Don Bosco

España

- Centro Universitario de Mérida
- Universidad de Extremadura
- Universidad de Castilla - La Mancha
- Universitat Politècnica de Valencia
- Grisart Escola Superior de Fotografia
- Universidad Castilla La Mancha
- Escola Superior de Disseny UVIC

Italia

- Accademia di Belle Arti di Bologna.

México

- Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
- Universidad Autónoma Metropolitana – Cuajimalpa
- Universidad La Salle
- Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe
- Instituto Tecnológico de Sonora; Universidad Autónoma de Tamaulipas
- Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco

- Universidad Vasco de Quiroga, Convenio Marco

- Centro de Estudios Gestalt, Convenio Marco

Nicaragua

- Universidad Americana UAM

Panamá

- Universidad del Arte Ganexa

Paraguay

- Universidad Autónoma de Asunción
- Universidad Columbia del Paraguay
- Universidad Politécnica y Artística del Paraguay – UPAP; Universidad Iberoamericana

Perú

- Instituto de Moda & Diseño Mad
- Instituto Internacional de Diseño de Modas Chio Lecca
- Instituto Toulouse – Lautrec, Convenio Marco;
- Instituto San Ignacio de Loyola

Facultad de Diseño y Comunicación	
Colombia - Universidad Nacional de Colombia - Universidad Autónoma del Caribe - Universitaria de Investigación y Desarrollo - Universidad Autónoma de Bucaramanga - Universidad de Medellín - Fundación Universitaria del Área Andina - Convenio Marco; Universidad Central, 2007 Idearte - Corporación Educativa Taller Cinco Centro de Diseño - Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. Costa Rica - Universidad Americana UAM - Universidad Veritas, Convenio Marco	República Dominicana - Universidad Iberoamericana Reino Unido de Gran Bretaña - Universidad de Cambrige Serbia - Instituto Etnográfico de la Academia Serbia de Ciencias y Artes Uruguay - Instituto Universitario Bios; UDE - Universidad de la Empresa - Universidad ORT - Espacio Ínsula de Nivaria. Sociedad Islas Canarias. Venezuela - Instituto de Diseño Centro Gráfico de Tecnología, Acuerdo Bilateral

Fuente: Elaboración sobre la base de información proveniente de las Memorias de las seis Facultades de la UP.

Cuadro 20. Convenios en curso de cooperación y asistencia técnica con empresas y entidades diversas de orden nacional e internacional

Facultad de Arquitectura	
- Asociación civil construya con los líderes - Weber Saint Gobain - Hunter Douglas - Durlock - Knauf Argentina	- Fundación por La Boca - Basic Initiative - Subsecretaría de Transporte del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Cámara Argentina de la Construcción.
Facultad de Ingeniería	
- IBM - Microsoft - Comunidad Económica Europea - FP7 Proyecto FORESTA - Intel - Globant - IEEE - CESSI - ALETI	- Grupo Synthesis - Federación de Asociaciones de Latinoamérica, el Caribe y España de Entidades de Tecnología de la Información; Fundación Sadosky - Calipso; QUICKPASS - Stafing IT - IAAP - Novamens

Facultad de Derecho	
<ul style="list-style-type: none"> - Asociación por los Derechos Civiles - Poder Judicial de La Nación - Centro de Formación Judicial de la Ciudad de Buenos Aires 	<ul style="list-style-type: none"> - Asociación de Mujeres Juezas de Argentina (AMJA) - Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Fundación Ambiente y Recursos Naturales

Fuente: Elaboración sobre la base de información proveniente de las Memorias de las seis Facultades de la UP.

Cuadro 21. Acuerdos nacionales e internacionales para la realización de pasantías para estudiantes de grado y posgrado

Facultad de Arquitectura	
<ul style="list-style-type: none"> - ESTUDIO INTERNACIONAL OFFICE OF METROPOLITAN ARCHITECTURE OMA (PAÍSES BAJOS) - ESTUDIO INTERNACIONAL BIG BJARKE INGELS GROUP (DINAMARCA) 	<ul style="list-style-type: none"> - ESTUDIO SOM, SKIDMORE, OWINGS & MERRILL LLP (ESTADOS UNIDOS)
Facultad de Ciencias Sociales	
<ul style="list-style-type: none"> - ASOCIACIÓN DE PREVENCIÓN DEL SUICIDIO - ASOCIACIÓN GESTÁLTICA DE BUENOS AIRES. (AGBA) - CARITAS BUENOS AIRES - CENTRO PRIVADO DE PSICOTERAPIAS - CENTRO DE TERAPIA COGNITIVA - CENTRO TERAPÉUTICO DR. MÁXIMO RAVENNA - CENTRO DE EDUCACIÓN MÉDICA E INVESTIGACIONES CLÍNICAS (CEMIC) - CIDEP - COHABITAM - ESCUELA SISTÉMICA ARGENTINA - FOBIA CLUB. INSTITUCIÓN DE ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA SOBRE LOS TRASTORNOS DE ANSIEDAD - FUNDACIÓN CONSTRUIR EL FUTURO - FUNDACIÓN EQUIPO DE TERAPIA COGNITIVA INFANTOJUVENIL - FUNDACIÓN FORO - FUNDACIÓN GREGORY BATESON - FUNDACIÓN HUÉSPED 	<ul style="list-style-type: none"> - INSTITUTO ARGENTINO DE PSICOLOGÍA (INEPA) - LEDOR VADOR - LUMINAR - MINISTERIO DE SALUD DEL GOBIERNO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES - NUEVO CENTRO. INSTITUCIÓN PSICOANALÍTICA DE DOCENCIA Y TRATAMIENTO - PAREMAI - PROYECTO SUMA - FUNDACIÓN LA MERCED - PROCURACIÓN PENITENCIARIA - ASOCIACIÓN EN DEFENSA DEL INFANTE NEUROLÓGICO (AEDIN) - COLEGIO CHAMPAGNAT - COLEGIO SAGRADA FAMILIA - COTTOLENGO DON ORIONE (CLAYPOLE) - ESCUELA COMUNITARIA ARLENE FERN - ESCUELA O.R.T. - CEPAS ARGENTINAS - CONSULTING NOW - FALABELLA

Facultad de Ciencias Sociales

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| - FUNDACIÓN TZEDEKA | - SZYCH MARCOVICH Y ASOCIADOS |
| - HOSPITAL ÁLVAREZ | - VON DER HEIDE. CONSULTORA INTERNA- |
| - HOSPITAL BORDA | CIONAL ESPECIALIZADA EN SELECCIÓN DE |
| - HOSPITAL INTERZONAL DE AGUDOS EVA | PERSONAL |
| PERÓN | |
| - HOSPITAL MOYANO | |

Fuente: Elaboración sobre la base de información proveniente de las Memorias de las seis Facultades de la UP.

Del relevamiento general de la información consultada de las seis Facultades de la UP surge que la misma despliega una activa política de cooperación internacional, de naturaleza académica, de asistencia técnica y de transferencia de conocimientos y tecnología. Es recomendable se considere la posibilidad de establecer vínculos similares con universidades nacionales, como mecanismo para la obtención de financiamientos en red, posible desde organismos nacionales.

Respecto de la operatividad de convenios se observa que la Institución no posee una sistematización de los mismos, es decir del corpus normativo que sustente y legitime tales actividades y de anclaje institucional al sistema. (Ej: convenios marco, convenios específicos, acuerdos, protocolos de funcionamiento, etc).

Se sugiere que la institución organice una base de datos con la información sobre convenios donde consten, naturaleza y objetivos del convenio, instituciones participantes, fecha de inicio y fecha de finalización, responsables de su seguimiento, evaluación de resultados, etc.

Bibliotecas y publicaciones

Introducción

La Universidad de Palermo posee tres bibliotecas: la Central, situada en Mario Bravo 1050 y dos en las sedes de Barrio Norte y Catalinas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La primera es la de mayor superficie, personal y equipamiento, así como la que alberga la mayor cantidad de ejemplares en su colección Universidad de Palermo (IA, pp. 262-263 y 264, SIEMI). Las bibliotecas de las sedes ponen a disposición de su comunidad materiales pertinentes a las materias dictadas a la vez que actúan como nexo entre los usuarios de las mismas y la Central, con el fin de facilitar el acceso al servicio de información y a la extensa colección de la misma. Además cumplen funciones de orientación en el uso de las colecciones y recursos suscriptos.

La infraestructura edilicia es adecuada a las necesidades y políticas actuales de las bibliotecas. Se destaca en la Biblioteca Central la buena superficie así como la distribución de espacios que integran la sala de lectura, la colección con estantería abierta, los puestos de consulta, de referencia y los de atención al público. El sector de administración, tareas técnicas y dirección se encuentra separado dentro del local. En las bibliotecas de las sedes la superficie es reducida, y también se encuentra la sala de lectura integrada al espacio de la colección (IA, p. 262).

Cuadro 22. Bibliotecas de la Universidad

BIBLIOTECA	SUPERFICIE (EN M2)	Nº DE ESTANTERÍAS	ASIENTOS	EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO (COMPUTADORAS)	EQUIPAMIENTO AUDIOVISUAL
Sede Mario Bravo	516	185	118	19	4
Sede Barrio Norte	35	5	12	3	0
Sede Catalinas	15	7	4	2	0

Fuente: IA, p. 262.

De mantenerse las colecciones y servicios actuales, no se percibe la necesidad de ampliaciones, que tal vez puedan ser consideradas a futuro en función de un mayor crecimiento del fondo bibliográfico, la readecuación de espacios para ampliar los servicios prestados o la incorporación de otros servicios, teniendo en cuenta el alto grado de innovación que las bibliotecas universitarias manifiestan en forma constante y que caracteriza a la Universidad.

Los puestos informáticos también guardan la misma relación y son apropiados para el movimiento de las bibliotecas. Todas ofrecen terminales para consulta al catálogo de la Biblioteca así como para acceso a las bases de datos suscriptas o accedidas por la Universidad. También se dispone de acceso a Internet vía Wi-Fi.

Misión, visión y políticas

La Biblioteca privilegia la prestación de servicios de calidad para los alumnos de grado, maestrías, doctorados, docentes e investigadores a través de una buena variedad, que se detallará más adelante. La visión y misión de la Biblioteca, que se corresponden con las de la Universidad, se desarrollan con claridad en su página web².

2 <http://www.palermo.edu/biblioteca/mision-vision.html> [consultada 14-9-2014].

También en los *Lineamientos estratégicos para la toma de decisiones directivas en la Universidad de Palermo en el período 2013-2023* (IA, p. 72) se encuentran explicitados objetivos específicos que hacen a la misión de la Biblioteca, como parte de los servicios al estudiantado. Además en el apartado sobre Lineamientos de investigación se mencionan los recursos de las bibliotecas como un elemento esencial para el apoyo de estas actividades (IA, p. 215).

Una breve historia sobre la Biblioteca y su evolución se encuentra en la página web, en la cual se puede observar el afán por el progreso constante en los servicios a disposición de sus usuarios y su participación en la formación de redes del área³.

Se ha formulado un *Reglamento de la Biblioteca* (ver SIEMI) de estructura simple y concreta, que es utilizado por todas las sedes y que además se encuentra disponible en la web.

Organización administrativa y recursos humanos

Las bibliotecas son conducidas por un Director y un Vicedirector. Son asistidos por una Secretaria, que cumple tareas administrativas y a su vez se encarga de los trámites de adquisiciones y los procesos asociados. La planta se completa con cuatro bibliotecarios –uno de las cuales desempeña funciones en la sede Catalinas- y nueve administrativos.

El personal nuevo que pasa a integrar la planta es capacitado en las tareas propias del puesto. El personal profesional está capacitado para el cumplimiento de las diferentes funciones. También se promueve su actualización permanente, a través de la asistencia a cursos, jornadas profesionales y otras modalidades.

La división de tareas y sectores se encuentra bien delimitada, y es la usual en estas organizaciones: Procesos Técnicos, Referencia y Circulación.

El modelo vigente parece apropiado para las actividades y servicios actuales de las bibliotecas.

3 http://www.palermo.edu/biblioteca/Resena_Historica.html [consultada 22-9-2014].

Servicios

Se verifica un número apropiado y diversificado, acorde con los existentes en bibliotecas universitarias, incluyendo préstamos en todas sus modalidades, reservas, consultas telefónicas, acceso a las colecciones con estante abierto, hemeroteca, espacios de lectura y consulta, servicio de referencia, acceso a bases de datos suscriptas por la Universidad y obtenidas como nodo a través del MinCyT, acceso a publicaciones periódicas electrónicas, obtención de documentos no disponibles en las colecciones de la Biblioteca, catálogo en línea, acceso a Internet Wi-Fi, página Web, diseminación selectiva de la información y actividades de formación de usuarios.

En este último aspecto se destaca la orientación en el uso de la biblioteca y sus recursos, realizada en forma individual, grupal y sesiones a pedido para grupos con necesidades específicas. Se pone particular énfasis en la utilización de la Biblioteca Electrónica del MinCyT, que representa el 40% de consultas realizadas en bases de datos. Se observa el cumplimiento de la recomendación realizada en la evaluación anterior, que sugería “abrir una línea permanente, a través de cursos y seminarios, de capacitación del usuario, tanto estudiantes como docentes”.

En la sede Catalinas, teniendo en cuenta que es la sede de posgrados en negocios de la Facultad de Ciencias Económicas y que tiene una gran cantidad de alumnos del exterior, se observan como rasgos particulares el manejo de información digital, la recuperación y provisión de artículos de revistas y la referencia especializada, antes que la orientación.

La Biblioteca participa en diversas redes bibliotecarias temáticas de reconocida trayectoria, alguna de las cuales contribuyó a fundar: Amicus (Universidades privadas), JURIED (derecho y ciencias jurídicas), Recitaria, UNIREC (ciencias sociales y empresariales), Vitruvio (arquitectura, arte, diseño y urbanismo) y Liblink-ISTEC. Esta integración le brinda acceso a material no existente en su fondo

bibliográfico y su obtención a través del préstamo interbibliotecario o intercambio, regulado por las normas habituales.

Por último, se señala la existencia de distintas guías sobre la Biblioteca, las bases de datos, difusión de novedades bibliográficas y citas de fuentes de información. Se presentan en forma impresa y también se encuentran disponibles en la página web.

Estadísticas de uso de servicios y usuarios

Según las últimas cifras disponibles concurrieron a las bibliotecas 61.877 usuarios (SIEMI Biblioteca 6.1 y IA, p. 264), con mayoría de alumnos y en menor medida docentes. Los porcentuales varían según la sede, y los promedios se ubican entre un 60% y 70% de alumnos y un 30% y 40% de docentes. Se ha manifestado, en las entrevistas con el personal de Biblioteca, que los estudiantes argentinos representan un grupo homogéneo y semi-autónomo, en tanto los estudiantes extranjeros conforman un grupo heterogéneo, disperso y con necesidades de orientación y ayuda constante.

En cuanto a las prestaciones, se discriminan de la siguiente manera:

Cuadro 23. Servicios

Préstamos a domicilio	35.200 volúmenes
Consulta en sala	26.650 volúmenes
Consultas	2.100 consultas
Servicio de referencia tradicional	3.359 consultas
Servicio de referencia virtual	185 consultas
Orientación	2.450 usuarios
Uso de bases de datos electrónicas	23.300 búsquedas

Fuentes: Elaborado en base al IA y entrevistas 15-9-2014.

En cuanto a los usuarios de esas prestaciones, se contabilizan:

Cuadro 24. Usuarios

	Usuarios diferentes	Usuarios activos
Alumnos	14.589	4.200
Docentes/Investigadores	1.450	200
Total	16.039	4.400

Fuente: SIEMI, Extensión.

Colecciones, desarrollo, presupuesto y política de adquisiciones

El fondo bibliográfico es de alrededor de 30.000 volúmenes impresos, audiovisuales y en soporte digital, de los cuales un 15% cubren la bibliografía obligatoria y el 85% restante la complementaria y general. El índice de duplicación de títulos es de alrededor del 25% (IA, p. 266).

Se destaca que la cobertura señalada en la bibliografía obligatoria tiene en cuenta criterios de demanda –los alumnos en general adquieren el material- y el uso de fichas de cátedra en algunos casos.

Merece subrayarse que desde 1997 el Servicio Informativo y Cultural de la Embajada de los Estados Unidos la seleccionó como única depositaria en el país de la Colección de Estudios Norteamericanos. Esta colección, compuesta por 1.300 títulos, fue creada con un fondo especial establecido por el Congreso de los Estados Unidos de América para ser enviada a bibliotecas universitarias extranjeras⁴.

Cuenta además con cerca de 200 títulos activos de revistas impresas en la hemeroteca y accede a otros 20.000 títulos a través de suscripciones propias y de la Biblioteca Electrónica del MinCyT (que ésta brinda a las Universidades privadas a través del CRUP) con restricciones a determinadas base de datos y accesos simultáneos.

4 http://www.palermo.edu/biblioteca/Resena_Historica.html [consultada el 14-9-2014].

El material se actualiza en forma constante, privilegia la diversidad e incorpora nuevos títulos a lo largo de todo el año. Se realizan compras a través de proveedores, como así también colecciones de revistas y otros materiales en kioscos. Se busca así que los títulos requeridos por los docentes e investigadores se dispongan en forma rápida para la actividad para la cual se los solicita. La selección es efectuada por éstos, a través de la revisión de la bibliografía citada en los programas y en sugerencias o notas enviadas por las Facultades. Complementariamente, el personal profesional de la Biblioteca participa en el proceso, efectuando una preselección con propuesta de títulos (visitas a librerías, reseñas publicadas en diarios y revistas especializadas), que luego es enviada para su consideración.

La Biblioteca tiene asignado y maneja un importante presupuesto propio para el desarrollo de las colecciones que, como se expresó antes, le permite agilizar el proceso.

La política de selección negativa adoptada por la Biblioteca tiene en cuenta criterios de espacio, calidad, duplicación y actualidad. El producto de este expurgo se materializa también en importantes donaciones a otras bibliotecas, tal como se señala en el IA (p. 266).

En materia de procesamiento técnico se utilizan herramientas de valor reconocido a nivel internacional y de uso común por instituciones de enseñanza similares. Todo el material se encuentra contenido en el catálogo que utiliza el software EOS Web Express, con las prestaciones típicas para una biblioteca universitaria. Se señala que se está desarrollando y enriqueciendo la recuperación de información del catálogo a través de hipervínculos al texto completo, así como también imágenes del material.

En este punto se observa la importancia que se le ha otorgado en la Universidad al acceso a información actualizada a través de la contratación de recursos específicos para atender a la demanda de investigadores, docentes, alumnos y graduados. Se ha suscripto a Infotracc: General One File / Global Issues in Context, La Ley Online y

Microjuris. Además accede a varias bases de datos de todas las disciplinas como nodo de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología del MINCyT. Se ofrecen dos tipos de acceso no excluyentes: sólo en la Biblioteca y fuera de ella.

Según la evaluación del director de Biblioteca y del personal de las sedes, los grados de satisfacción de las demandas alcanzan buenos niveles y conforman a la comunidad.

Repositorio digital institucional

El Repositorio Institucional se encuentra en la página web de la Biblioteca, pestaña Servicios, pero no depende de ella. Resulta de difícil acceso, al no tener un link directo ni un nombre reconocible como tal⁵.

Está desarrollado sobre la plataforma DSpace, utiliza Dublin Core para los metadatos y se organiza en comunidades que responden a las Facultades de la Universidad. Contiene 1.049 documentos desde abril de 1998 hasta septiembre de 2014⁶.

Se actualiza en forma constante –a partir del autoarchivo- y contiene las publicaciones editadas por la Universidad (no en su totalidad), artículos, tesis, trabajos de grado, informes, análisis, publicaciones gráficas, etc., producidas por alumnos, egresados, docentes e investigadores.

En el análisis realizado sobre el repositorio se observó:

- La referencia ciega al Identificador de recursos uniforme (URI, Uniform Resource Identifier);
- Que en la mayoría de los casos hay recuperación inmediata del documento, y en otros redirecciona a una pantalla que requiere identificación. Se ha explicado que puede deberse a cuestiones relacionadas con el copyright y derechos de autor;
- La falta de estadísticas en los registros y en las comunidades;

5 <http://dspace.palermo.edu/dspace/>[consultado 12-9-2014].

6 Ídem.

- Que se podría encarar una mejora en diversos aspectos, por ejemplo explicitación y cumplimiento de la política de depósito, de contenido, de metadatos, de acceso y uso de los contenidos, de licencias de uso y de preservación;
- Que sería conveniente incluir todas las publicaciones de la Universidad en él, para potenciar la visibilidad lograda;
- Se podría impulsar la adhesión y reconocimiento del Repositorio por parte del Sistema Nacional de Repositorios Digitales - SNRD, una vez que se cumplan los requisitos establecidos.

Actividad editorial y política de publicaciones

A lo largo del Informe de Autoevaluación se encuentran varias menciones referidas al aliento y la importancia que otorga la Universidad a documentar los resultados de las actividades de docencia, aprendizaje e investigación en distintos medios y revistas académicas. Se informa también que durante el decenio inicial el mayor esfuerzo fue puesto en crear un sistema de publicaciones compuesto por revistas académicas y colecciones de libros que consolide el prestigio de la Universidad de Palermo y sus investigadores y que colabore a su posicionamiento en el contexto académico internacional.

El modelo adoptado por la Universidad es descentralizado, bajo la responsabilidad de cada una de las Facultades, con la colaboración del área de Comunicación Institucional.

Esos objetivos planteados en los documentos han sido logrados, a la luz de una actividad editorial sostenida a lo largo del tiempo, como se observa en los siguientes cuadros:

Cuadro 25. Actividad Editorial - Revistas y periódicos

FACULTAD	TÍTULOS
Arquitectura	Revista Arquis. Documentos de Arquitectura y Urbanismo
Diseño y Comunicación	Actas de Diseño
	Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*
	Reflexión Académica en Diseño y Comunicación
	Escritos en la Facultad (escritos de estudiantes)
	Creación y Producción en Diseño y Comunicación (trabajos finales/Tesis)
	La Hoja de Diseño (difusión)
	Periódico DC / Dossier de Imágenes (difusión)
Derecho	Revista Jurídica
	Revista de Derecho Ambiental
	Revista de Teoría del Derecho
Ciencias Económicas	Palermo Business Review
	International Journal of Safety and Security in Tourism / Hospitality
Ciencias Sociales	Revista de Ciencias Políticas
	Revista de Educación Superior (programada para 2016)

FACULTAD	TÍTULOS
Ciencias Sociales	Revista Psicodebate. Psicología, Cultura y Sociedad
	Número Cero (editado por estudiantes de Periodismo)
Ingeniería	Revista de Ciencia y Tecnología

* Algunos números publicados en cooperación con Parsons, The New School of Design, con la Universidad de Bolonia, con UNIACC de Chile y otras universidades.

Cuadro 26. Actividad editorial - Libros

Facultad	Títulos de las series y colecciones
Arquitectura	Colección de Arquitectura y Urbanismo
Diseño y Comunicación	Libros de Imágenes DC / Libros de Textos DC
Derecho	Colección de Ciencias Jurídicas (con la Yale Law School)
Ciencias Económicas	Colección de Management & Marketing
Ciencias Sociales	Colección de Educación Superior (en el marco de su Cátedra UNESCO)

Las tiradas de las revistas oscilan entre 500 y 1.000 ejemplares, con excepción del Periódico DC (3.000 ejemplares). Las tiradas de las colecciones de libros se encuadran dentro de los mismos guarismos. La periodicidad de aparición de las revistas varía según los títulos y disposiciones editoriales.

Se pueden destacar como características de calidad el rigor en las políticas de publicación, tanto en lo referente a la conformación de comités editoriales y de arbitraje con profesionales del país y del exterior, la continuidad temporal y de periodicidad y el ajuste a normas internacionales para su inclusión en índices, buscadores, bases de datos,

repositorios de acceso abierto y núcleos básicos de revistas, así como también para su cosecha (*cropping*) por bases de datos de indicadores. No menos relevante resulta la calidad de las mismas, analizando la presentación, diseño, papel y encuadernación.

Por otro lado, la Universidad asesora y brinda cursos destinados a incentivar y fortalecer la capacidad de los autores para la publicación de artículos en revistas internacionales y propias. Se destaca, en este aspecto, la publicación de actas y registros de los eventos organizados por la Universidad, como vehículo para esas acciones.

Como aspectos relevantes derivados de la evaluación, merece destacarse la distribución gratuita al público destinatario, que la mayoría de los ejemplares se encuentran disponibles en texto completo en la web de cada Facultad para su lectura y descarga gratuita (con excepción de la Colección de Educación Superior, impedida por razones de copyright y derechos de autor) y el financiamiento total, que se realiza a través de la Fundación Universidad de Palermo.

Una de las publicaciones ha ingresado al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (CONICET) y varias se han postulado para integrarlo, con un grado de avance destacable.

Por último cabe señalar que, si bien existe una política descentralizada en las Facultades, el área de Comunicación Institucional interviene en varios aspectos del proceso editorial, desde la gestión de números normalizados internacionales (ISSN, ISBN), hasta el diseño, el mantenimiento de la marca y los formatos.

Consideraciones finales

La Universidad de Palermo (UP) es una institución significativa del quehacer universitario en el ámbito físico geográfico de su sede en la Ciudad de Buenos Aires y no menos importante en el ámbito del país. Su relevancia deviene de un aporte de conocimiento, de educación y de capacitación superior ajustado a las necesidades de un contexto socio-económico demandante de esos bienes y servicios. También lo es para el ámbito internacional donde su oferta tiene demanda para programas parciales o totales de estudios de grado y de posgrado.

Las características institucionales resaltadas son consecuentes con la imagen percibida desde el exterior de la Institución, cuyo contexto la reconoce como positiva y sólidamente consolidada. Las acciones individuales de sus miembros y de la organización estructural interna de la Universidad, son visualizadas como el resultado de un sistema uniforme y del conjunto de sus actores, que le proporcionan una identidad diferencial y distintiva. La distinción que recibe la Universidad de la sociedad puede obedecer a múltiples análisis, intereses o historia, pero lo importante es que la misma hoy se ha ganado un patrocinio social, que le proporciona reconocimiento y solidez.

Las formas legales del gobierno de la Universidad de Palermo están de acuerdo a lo que establece la Ley de Educación Superior. Los órganos de gobierno tanto unipersonales como colegiados están claramente establecidos así como las funciones o atribuciones de cada uno de ellos. La Universidad cuenta con una estructura orgánico-funcional adecuada, con el desarrollo y utilización de sistemas informáticos apropiados y con personal técnico-administrativo capacitado para llevar adelante las actividades de gestión que se requieren para su normal funcionamiento.

Una consideración al respecto y que merece su Norma Constitutiva – el Estatuto- es que en relación con la organización y el funcionamiento actual de la Universidad, existen desfasajes entre lo operativo y la letra de la Norma.

Se visualiza una tendencia a la constitución de organismos colegiados lo menos burocráticos posibles, con activa participación de los miembros que gestaron su nacimiento y desarrollo desde los primeros años y que por una parte, le confieren mecanismos para la adopción de políticas generales de gobierno y gestión más ágiles.

Considerando que la Universidad ha alcanzado prácticamente la dimensión final salvo en el caso de la creación de nuevas carreras de posgrado según apreciaciones del propio Rector, la misma tiene un adecuado funcionamiento con la actual estructura de gobierno, tanto de sus cuerpos colegiados como unipersonales, pudiendo considerarse apropiada la política de tomar decisiones y gestión a través de cuerpos colegiados con las dimensiones actuales y aún con la prescindencia de cargos no cubiertos como el de vicerrectores.

El presupuesto con que cuenta la Universidad se considera de buen nivel y en condiciones de sostener sus acciones regulares. La ejecución real del mismo, en cuanto a los ingresos y egresos corrientes de los últimos tres años le ha permitido financiar adecuadamente su funcionamiento, posibilitando contar con excedentes que son utilizados para atender las necesidades de infraestructura edilicia, ya sea propia o alquilada, el equipamiento, la adquisición de bibliografía para la Biblioteca y la atención de programas relacionados con el bienestar de sus estudiantes. La misma situación favorable puede inferirse en cuanto al presupuesto 2014-2015, el que se considera adecuado y suficiente para atender el funcionamiento de la Universidad, posibilitando el mantenimiento del plantel de recursos humanos, el sostenimiento y modernización del equipamiento, la adquisición de bibliografía, como así también la inversión en infraestructura edilicia, en beneficio de la funciones principales de la Universidad, docencia, investigación y extensión.

La Universidad ofrece una amplia oferta de formación universitaria de grado y de posgrado en materia de educación superior. Muestra estabilidad de la oferta académica y una adecuación de las

estructuras, consecuente con una programación académica estabilizada y consolidada.

Esta oferta pone de manifiesto una gran capacidad y autonomía para diseñar orientaciones y perfiles de carreras. Resulta destacable la experiencia de una flexibilidad curricular que articula tramos formativos cortos, con formaciones troncales de carreras largas. La heterogeneidad en la oferta y en la gestión se equilibra a su vez con una mirada institucional común centrada en el sujeto que aprende, el alumno, y que se sustenta en figuras institucionales, líneas de acción y actores protagonistas de las mismas.

En la consideración de los alumnos es destacable la política de tutorías asignadas a los estudiantes en los primeros años de la carrera, con impacto en una adecuada retención. Es de significativa importancia también la operatividad de sistemas de procesamiento y resguardo de la información, totalmente informatizados, para un minucioso seguimiento de los alumnos. La Universidad de Palermo lleva adelante una política de análisis institucional del desgranamiento y las tasas de deserción para la formulación de acciones de mejoramiento. También realiza acciones documentadas para el seguimiento y articulación laboral de los graduados.

Exhibe la constitución de un cuerpo docente, de desarrollo progresivo y adecuado para la atención de la oferta académica. La formación del mismo es apropiada y en proceso de mejoramiento estimulado por la Universidad. Refleja también un trabajo sistemático realizado en pos de un aumento de las dedicaciones de sus docentes, esfuerzo que debería continuar para beneficio de la docencia pero también de la investigación y de la extensión y transferencia.

La investigación científica es considerada como otro de los pilares del accionar de la Universidad de Palermo. Una apreciación de conjunto de la dimensión Investigación, desarrollo y creación artística en la UP, permite visualizar una situación en crecimiento de la dimensión. La Universidad ha definido y diseñado una política adecuada para sostener

las actividades en el tiempo. Se observa una buena coordinación de las actividades de investigación entre las Unidades Académicas y la disponibilidad de aportes económicos provenientes del presupuesto de la Universidad, que permiten su realización.

Asociado a la investigación es de destacar también el esfuerzo realizado por la Universidad en materia de creación de doctorados y maestrías, para beneficio de los egresados y en particular de docentes, con objetivos de incrementar las capacidades académicas, laborales pero también la actividad científica. Contribuye con esas decisiones una política de becas a los estudiantes de posgrados para realizar sus estudios.

Por otra parte, el avance en el diseño de marcos normativos formales para el sistema científico de la Universidad, permitirá ordenar y sistematizar la función de investigación, tanto desde el punto de vista de las estructuras funcionales, fundamentalmente los Centros de Investigación, como de los mecanismos de selección, evaluación, acreditación y seguimiento de los proyectos, con participación de evaluadores externos a la institución. Estos marcos normativos facilitarán la inserción de la investigación de la UP en los sistemas formales de ciencia y técnica del país o internacionales y la posibilidad de competir por el acceso al financiamiento externo de la investigación.

La Universidad de Palermo manifiesta preocupación y desarrolla políticas en materia de Extensión y Transferencia y Producción de Tecnología para situar esta dimensión en una misma línea de importancia que la investigación y la docencia. Consecuente con ese propósito, propicia capacidades y competencias en la comunidad de estudiantes y graduados que responden a las necesidades de competitividad, compromiso social y desarrollo de nuevos conocimientos con anclaje en la realidad profesional y con una visión global. No obstante, la estructura de gestión de la Política de Extensión y Transferencia y Producción de Tecnología en la UP no es suficiente en términos de institucionalidad formal (estructura de organización,

de recursos humanos y estructura normativa). Seguramente un avance en esta dirección potenciará de manera significativa las interacciones entre Facultades, la estabilidad, la previsibilidad y la sostenibilidad de esta Política en toda la Universidad.

En el marco de la estructura organizacional de la Universidad, el Consejo Superior promueve una gestión descentralizada por Unidad Académica de las funciones de Extensión y Transferencia y Producción de tecnología. Para las mismas promueve iniciativas explícitas, proactivas y de impacto tanto hacia la propia comunidad universitaria como hacia el medio socio económico y productivo, local y nacional. En términos generales se observa que la Universidad realiza actividades relacionadas con la Extensión o para el abordaje de la misma. No obstante es recomendable poner mayor énfasis en el desarrollo de proyectos y actividades específicas de Extensión y que resulten en una aplicación del capital físico y humano que la Universidad se esfuerza en conformar. Es destacable en la Institución, la activa política de cooperación interinstitucional nacional e internacional a los fines académicos principalmente.

La Universidad de Palermo pone de manifiesto también su preocupación por el bienestar de sus integrantes. Entre las políticas al respecto, se destacan como fortaleza de la misma, programas y actividades en materia de deporte, asociados a la salud de los estudiantes, docentes y personal administrativo y de apoyo, así como también de capacitación de sus propios recursos. También es destacable la política general de becas, pasantías y prácticas que se ofrecen desde las Facultades y desde el Rectorado, consecuentes con la política de bienestar, superación personal y de formación de recursos humanos. A propósito de esto último y de ocupación, es significativa la presencia de la Universidad como fuente de empleo. Extraído de datos del 2012, trabajan en ella 1.833 personas – como docentes, autoridades superiores, personal directivo y personal no docente- con alto grado de formación profesional.

La infraestructura edilicia y equipamiento es acorde al desarrollo y necesidades actuales de funcionamiento. Además, tiene previsto avanzar finalmente en la construcción de un edificio de gran envergadura que seguramente permitirá lograr el objetivo de cubrir la fase final del desarrollo de la Universidad. Dentro de la infraestructura de servicio de la Universidad merece destacarse también el de Biblioteca. Existen bibliotecas en cada una de las sedes que responden a las necesidades específicas de las comunidades que atienden, con un buen grado de satisfacción y pertinencia, tanto en lo referido a las colecciones de libros como a la de revistas y bases de datos especializadas. Las políticas de la Biblioteca Central, tanto en lo atinente a organización, administración, calidad de servicios, desarrollo de colecciones, adquisiciones, actualización del fondo bibliográfico son relevantes y destacables y con un buen grado de aceptación por parte de las autoridades y de los usuarios principales.

La Universidad promueve activamente una política editorial y de publicaciones, tal como se ve reflejado en una variada gama de libros y revistas y en el grado de inversión en esta actividad. Todas las Facultades lanzan al mercado en forma permanente distintos productos, algunos en forma asociada con otras organizaciones o editoriales.

En síntesis, la Universidad de Palermo cuenta en el presente con las estructuras y recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones. Su sistema universitario posee numerosas fortalezas, que representan la construcción de capacidades realizada por la Universidad, pero también se deben reconocer debilidades, sobre las que es preciso trabajar. Para esto, se percibe como necesaria la generación de compromisos mancomunados de la comunidad universitaria, motivados por liderazgos y acciones desde los órganos de gobierno de la Universidad, que ayuden a combinar y optimizar adecuadamente sus recursos y fortalezas disponibles y hacerlos parte más activa de los objetivos de la Universidad.

Recomendaciones

Gobierno y Gestión

1. Revisar la existencia y composición de los órganos colegiados de gobierno de la Universidad de manera que resulten los necesarios y efectivos, se eviten las duplicaciones y se asegure la independencia de los mismos.
2. Determinar la pertinencia de designar o no al Decano de Asuntos Académicos previsto en el Estatuto.
3. Plasmar la adecuación normativa de la Institución ya realizada y las revisiones a realizar en el Estatuto de la Universidad, o bien adecuar el funcionamiento de la Universidad a lo estipulado por el Estatuto.
4. Prever facilidades o espacios adecuados donde los alumnos puedan dejar sus equipos de trabajo de acuerdo a la naturaleza de sus estudios.
5. Contemplar la posibilidad de favorecer una mayor disponibilidad financiera asignada a cada una de las Facultades, consecuente con el funcionamiento descentralizado de las mismas y con una mayor agilidad en los procesos de ejecución de gastos menores.
6. Analizar la posibilidad de incorporar al sistema informático todos los actos resolutivos de la Universidad.
7. Considerar una instancia para la autoevaluación permanente de la Institución, con participación interactiva de los distintos actores de la misma, de manera de rescatar fortalezas y debilidades, en beneficio de la mejora institucional permanente y de las futuras evaluaciones externas.

Gestión Académica

1. Promover acciones de descentralización de las funciones de la Secretaría Administrativo – Académica, que permitan gestionar desde las Facultades.
2. Extender el nivel de desarrollo y objetivos del sistema interactivo de alumnos de la Secretaría Administrativo - Académica central a las Secretarías Académicas de las Facultades.
3. Revisar los alcances de la estructura matricial adoptada, a la luz de la experiencia de gestión, para reconsiderarla o generalizar su aplicación.
4. Continuar el proceso de aumento de las dedicaciones semiexclusivas o exclusivas, asignándolas a docencia, investigación o extensión, sobre todo en aquellas facultades con menor cantidad de estas dedicaciones y menor desarrollo en la investigación, la extensión o la transferencia.
5. Mantener y extender las experiencias de tutoría.
6. Ampliar, profundizar y sistematizar las acciones para facilitar la inserción laboral de los graduados.
7. Promover la participación de docentes de las distintas Unidades Académicas también en proyectos de investigación y desarrollo, como política de la Universidad de Palermo.
8. Reglamentar un sistema para la incorporación, evaluación, permanencia y promoción de los docentes, de acuerdo a lo previsto en el Estatuto Académico.

Investigación

1. Avanzar en la elaboración de marcos normativos-reglamentarios para el funcionamiento de los Centros y las actividades de investigación, de modo de lograr mayor solidez en la gestión de las mismas y contribuir a consolidar su crecimiento.
2. Contemplar en el diseño de las convocatorias a proyectos de investigación, las diferencias entre presentaciones de investigadores con experiencia y docentes que se inician en estas actividades, explicitando los mecanismos que permitirán establecer el orden de mérito de las propuestas.
3. Promover la radicación de investigadores formados, en particular en aquellas Unidades Académicas con menor desarrollo de la función y, asimismo, promover un sistema de reconocimiento de la labor investigativa de los docentes-investigadores que radican su actividad en la Universidad.
4. Avanzar hacia un sistema de evaluación externa de proyectos de investigación, especialmente en las Facultades que aún no han implementado esta práctica (Arquitectura, Ciencias Económicas, Diseño y Comunicación e Ingeniería).
5. Promover la participación de alumnos de grado en proyectos de investigación, particularmente en las Facultades de Ciencias Económicas, Derecho e Ingeniería.
6. En cuanto a la participación de alumnos de posgrado en proyectos de investigación y atendiendo al perfil de las carreras que se dictan en ese nivel, procurar aumentos de esa participación en las Facultades de Ingeniería (Maestría en Tecnología de la Información), Ciencias Económicas (Maestría en Dirección de Empresas), Derecho (Maestría en Derecho) y Ciencias Sociales (Doctorado en Psicología, Doctorado y Maestría en Educación Superior).

Extensión

1. Desarrollar marcos normativos-reglamentarios para la organización y gestión que permitan institucionalizar, con pautas formales, las funciones de Extensión y Transferencia, y Producción de Tecnología.
2. Promover actividades orientadas al fortalecimiento y desarrollo de capacidades, como modalidades de acción de las Unidades Académicas, en el marco de la política de Extensión de la Universidad.
3. Contar con una política de formación de recursos humanos en gestión que contribuya a la organización, planificación y definición de criterios básicos para la formulación y evaluación de proyectos y programas de extensión y de transferencia así como también para su administración.
4. Organizar una base de datos sobre convenios con información sobre naturaleza del convenio, instituciones participantes, actividades que comprende, fecha de inicio y fecha de finalización, responsables de su seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados, etc.

Biblioteca

1. Considerar, evaluar y suscribir plataformas de libros electrónicos o acceso a libros electrónicos para las disciplinas existentes en la Universidad.
2. Evaluar la adopción de otras vías de comunicación y promoción, tales como un blog y chat propio y redes sociales, respetando las características de las Facultades.

3. Aumentar la intervención de la Biblioteca, en los ámbitos de su competencia, como el Repositorio Institucional, manteniendo y ampliando la interacción del catálogo en línea con el Repositorio Institucional y los textos completos de las publicaciones.
4. Sostener el programa de capacitación permanente del personal y mantener la oferta de alfabetización informacional de los usuarios para lograr el máximo aprovechamiento de los todos los recursos coleccionados o accedidos.
5. Generar condiciones para que las publicaciones ingresen al Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (CONICET) y sean incluidas en índices, buscadores y bases de datos de texto completo.
6. Aumentar la intervención de los sectores competentes para desarrollar y ampliar las prestaciones del Repositorio Institucional, así como también para la observancia de las premisas implícitas en este servicio.



DOCUMENTO



Buenos Aires, 1 de septiembre de 2015

Lic. Néstor Pan

Presidente de la Comisión Nacional de
Evaluación y Acreditación Universitaria

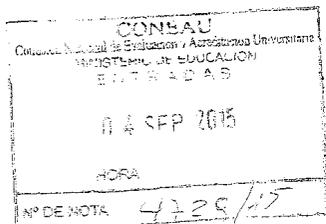
S _____ / _____ D

Habiendo recibido el Informe Final de la Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, la Universidad de Palermo agradece la labor realizada por el Comité de Pares Evaluadores, los Miembros de la CONEAU intervinientes y la Técnica de la CONEAU a cargo.

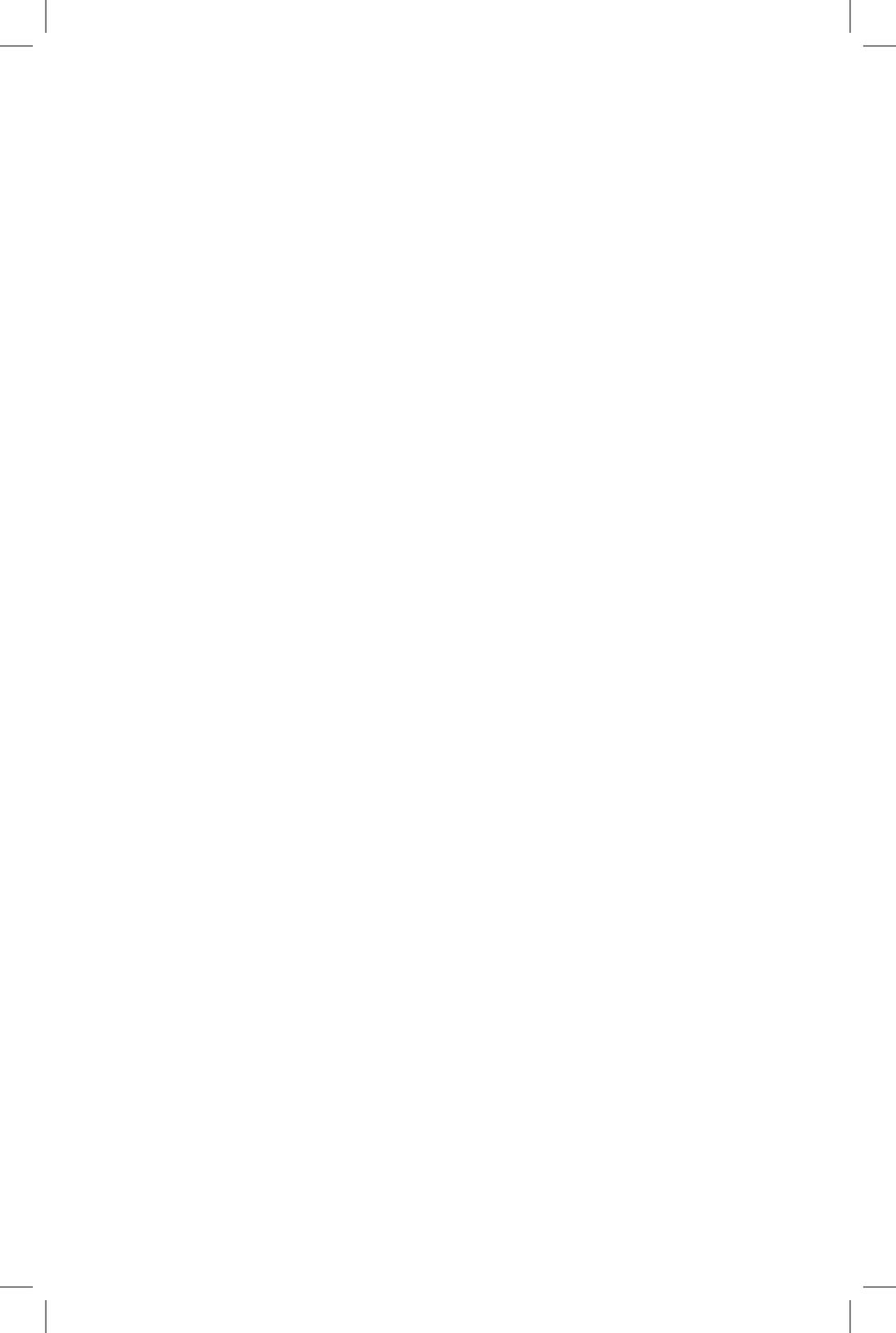
Cabe destacar nuestro reconocimiento al mencionado Comité de trabajo por la pormenorizada y considerada tarea realizada durante el proceso de evaluación, quienes propiciaron un cordial clima de trabajo, que quedó reflejado en las reuniones llevadas a cabo con autoridades, docentes, alumnos y personal de la Universidad.

Las consideraciones finales manifestadas en Informe Final de la Evaluación Externa, así como las recomendaciones expuestas serán un valorable insumo para continuar con el proceso de mejora continua, el cual es asumido como política institucional por parte Universidad de Palermo.

Sin otro particular, lo saludo con cordialidad.



Ing. Ricardo Popovsky
Rector



**PUBLICACIONES
DE LA CONEAU**



La Dirección de Desarrollo, Planeamiento Relaciones Internacionales

En el año del Bicentenario la CONEAU resolvió reanudar las publicaciones de la institución en el marco de una política comunicacional ampliada, buscando renovar y fortalecer el diseño integral de la imagen del organismo.

Informe de Evaluación Externa

En primer término se retomó la publicación de la serie “Informe de Evaluación Externa” (los 21 informes anteriores se publicaron entre 1998 y 2004). En diciembre de 2010 se editaron seis títulos:

22. Instituto Universitario Cemic
23. Universidad Nacional de Tres de Febrero
24. Universidad de Morón
25. Universidad Nacional de Quilmes
26. Universidad Nacional de Villa María
27. Universidad Nacional de La Plata

Durante los años 2011-2016, se publicaron los informes correspondientes a:

28. Universidad Nacional del Nordeste
29. Universidad Nacional del Litoral
30. Instituto Universitario Escuela de Medicina del Hospital Italiano
31. Universidad de Congreso
32. Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
33. Universidad Nacional de General Sarmiento
34. Universidad Blas Pascal
35. Universidad Católica de Santa Fe
36. Universidad de Concepción del Uruguay

37. Universidad Nacional de La Matanza
38. Instituto Universitario Aeronáutico
39. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
40. Universidad Nacional de Cuyo
41. Universidad Católica de Santiago del Estero
42. Instituto Universitario Italiano de Rosario
43. Universidad Católica de Cuyo
44. Universidad Nacional de Formosa
45. Universidad Nacional del Sur
46. Instituto Universitario del Gran Rosario
47. Universidad Tecnológica Nacional
48. Universidad Notarial Argentina
49. Universidad Nacional de General San Martín
50. Universidad Austral
51. Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires
52. Universidad Nacional de San Juan
53. Instituto Universitario de Salud Mental de la APdeBA
54. Instituto Tecnológico de Buenos Aires
55. Universidad Empresarial Siglo 21
56. Universidad Católica de Córdoba

Acreditación de Carreras de Grado

Una de las tareas básicas de la CONEAU es realizar los procesos evaluativos conducentes a la acreditación de las carreras de grado declaradas de “interés público”. Según la Ley de Educación Superior son aquellas cuyo ejercicio “pudieran comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes”.

Los estándares de acreditación son establecidos por el Ministerio de Educación de acuerdo con el Consejo de Universidades, en el cual están representadas las instituciones universitarias tanto estatales como privadas. De tal manera, la CONEAU realiza su trabajo a partir de una normativa que goza de consenso en el sistema universitario.

En 2014 se publicó el primer título de la Colección “Acreditación de Carreras de Grado”, con el estudio correspondiente a:

Ingeniería Agronómica

Impacto en la calidad educativa

El segundo título de esta colección se publicó en agosto de 2015:

Ingeniería

Impacto en la calidad educativa

Cuadernos del Programa Phrónesis

Desde el año 2009 funciona el Programa Phrónesis, que tiene como objetivo contribuir a construir una mirada integrada sobre el sistema de evaluación y acreditación para fortalecer las capacidades de los actores involucrados en el mencionado sistema, en sus respectivos roles: técnicos, evaluadores y responsables de los sistemas de calidad de las instituciones universitarias, nacionales e internacionales.

El Programa diversificó las modalidades y los destinatarios de las actividades de formación a través de dos nuevas líneas de trabajo: convenios con las instituciones universitarias y formación de expertos. A través de dichas estrategias se multiplicó la cantidad de participantes en las actividades de formación.

Para los cursos que al respecto implementa la CONEAU se editan **Cuadernos** con material específico. El curso de actualización profesional, que se dicta anualmente, tiene una demanda sostenida y creciente.

Documentos Institucionales

Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional, 2008-2010. 176 páginas. Este volumen coordinado y supervisado por Juan Carlos Geneyro, inició la serie de “Documentos Institucionales” en 2011.

La CONEAU y el sistema universitario argentino, Memoria 1996-2011. Publicado originariamente en 2012, se reeditó al año siguiente, junto con su traducción al inglés: *The CONEAU and the Argentine University System. 1996-2013 Report.*

CONEAU. Calidad de la Educación Superior, 160 páginas. En el prólogo de este libro, publicado en 2015, el Presidente de la Institución, Néstor Pan, define su principal objetivo: “Este año se cumplen 20 de la promulgación de la Ley de Educación Superior y de la creación de la CONEAU. Este hecho propicia una nueva oportunidad para una mirada reflexiva que focalice no solo una descripción de tareas y resultados, sino, principalmente, un análisis profundo del sentido y la visión que hoy posee esta Comisión”.

Posgrado

Posgrados acreditados en la República Argentina. Edición 2013, 256 páginas; edición 2014 actualizada, 280 páginas; edición 2015 actualizada 300 páginas; edición 2016 actualizada 314 páginas.











Este libro se terminó de imprimir
en el mes de julio de 2016 en los Talleres de
Arte Gráfica NesDan S.R.L.
Puente del Inca 2450 - C. Spegazzini