



Universidad Nacional de La Plata
Facultad de Ciencias Económicas
MBA - Maestría en Dirección de Empresas

Satisfacción de los empleadores respecto de graduados universitarios
Abogados egresados de la UNLP

Trabajo Final para optar al título de Magister

Autor:
Lic. Agustina Risso

Director:
Aldo H. Alonso

La Plata
Octubre 2014

Índice

1	Planteo del Problema	1
2	Objetivos de la Investigación	3
3	Evaluación del problema	4
4	Limitaciones o alcances de la investigación	6
5	Marco Teórico de Referencia	6
5.1	Antecedentes de la Investigación	6
5.1.1	Proyecto TUNING	7
5.1.2	CHEERS	11
5.1.3	REFLEX	13
5.2	Bases Teóricas	15
5.2.1	Historia de la Calidad	15
5.2.2	¿Qué es la Administración de Calidad?	24
5.2.3	La Calidad en el Sector de la Educación	25
5.2.4	Calidad en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP	26
5.2.5	Abogado y Comunidad	28
5.2.6	Abogado y Empresa	29
5.2.7	La universidad y las Entidades intermedias en la formación continua	30
5.2.8	El debate sobre la Regulación del título habilitante	33
5.3	Definición de términos básicos	35
5.3.1	Definición de Calidad	35
5.3.2	Calidad en educación	36
6	Metodología de investigación	36
6.1	Población y muestra	36
6.2	Tipo de investigación	37
6.3	Técnicas de Recolección de Datos	38
6.4	Técnicas de Análisis	38
7	Resultados de la investigación	44
7.1	Percepción y expectativas sobre conocimientos	47
7.2	Percepción y expectativas sobre habilidades	53
7.3	Percepción y expectativas sobre actitudes	59

7.4	Nivel de satisfacción	65
7.5	Nivel de desempeño	66
7.6	Análisis de correlación	66
7.6.1	Análisis de correlación	67
7.6.2	Significación del coeficiente de correlación	67
7.7	Correlación Satisfacción – Competencias	68
8	Conclusiones	70
9	Recomendaciones	73
10	Bibliografía	73
11	Anexos	75
11.1	Encuesta	75
11.2	Administración tradicional VS Administración de Calidad	76
11.3	Normas de Ética Profesional de la Abogacía	81

1 Planteo del Problema

El concepto de calidad se ha instalado en el ámbito de la Educación Superior como el atributo de excelencia que las universidades deben ostentar para lograr posicionamiento y competitividad.

“Atrás ha quedado la idea de que las universidades no se presentan como el terreno más apropiado para la instalación de procesos como el de la gestión de la calidad. En la actualidad hay una visión más moderna que considera que si las mismas reúnen a una comunidad de profesionales acostumbrada a reflexionar, a trabajar en equipo, a manejar y procesar convenientemente grandes cantidades de información y además, disponen de singular destreza para aplicar el pensamiento analítico al reconocimiento de las causas y el sintético al diseño de las soluciones; no habría inconvenientes en comulgar con las ideas clave de la gestión moderna de la calidad”¹.

Existe, declamatoriamente al menos, un marcado énfasis en la búsqueda de calidad por parte de los agentes involucrados en el sistema universitario. En los programas de Congresos, encuentros regionales, autoevaluaciones, procesos de certificación y acreditación en calidad, se evidencia el énfasis ganado por la obtención de excelencia.

No obstante, en el afán por instalar a la calidad como atributo diferenciador, se aprecia cierta liviandad en la aplicación del término y se lidia además con la generalidad que arrastra su significado, generando confusión al momento de precisar en qué consiste la calidad en la educación universitaria y de qué forma implementarla (López Armengol, 2010).

La consecuencia de la citada ambigüedad, es la devaluación del profundo cambio cultural que la calidad como proceso conlleva, anclado al compromiso que todos los eslabones de una organización deben asumir, para lograr a

¹ López Armengol M. (2010). Calidad en la enseñanza de la educación superior | Aportes para la gestión y diseño de políticas educativas desde la percepción de docentes y autoridades universitarias

través de la mejora continua, el cumplimiento con los requisitos de los clientes y su consiguiente satisfacción.

La educación superior preocupa a los agentes involucrados en el proceso educativo, entre ellos profesores, alumnos, investigadores, gestores universitarios; a los gobiernos, por la responsabilidad con el progreso económico y social de los países, y a los empleadores de estos valiosos recursos humanos, que responsabilizan a las universidades como centros neurálgicos de formación de profesionales de alto nivel para impulsar y mantener el desarrollo económico de sus negocios.

En este marco, la eventual desconexión entre estudios académicos y requerimientos profesionales, resultaría en una limitación perjudicial para todo interesado en graduados competentes.

Desajustes o desarmonías entre la universidad y el mercado, como expresiones de oferta y demanda, disminuyen la posibilidad de las universidades de ser reconocidas por el nivel de calidad en enseñanza, y a nivel país perjudica el progreso económico y social de cualquier sociedad.

La masificación puede ser un aspecto que perjudica a las Instituciones al momento de ser reconocidos por la calidad de sus servicios. *“Una universidad totalmente gratuita y de libre acceso invita a matricularse a una gran cantidad de personas, muchas de las cuales no harán uso eficiente de los recursos que brinda el Estado al sistema, derivando en un gasto por alumno bastante menor al realizado en otros países, sin poder asegurar una educación de calidad. Con recursos limitados y demanda irrestricta, la variable que ajusta es la calidad, en este caso la educativa”².*

² María Luz Vera; Gabriela Galasi. Educación superior en Chile y Argentina: Problemas diferentes, necesidad de cambios en ambos. Economistas del IERAL de Fundación Mediterránea. <http://www.lavoz.com.ar/files/chile-argentina.pdf>

La realización de este trabajo se ve alentada por la inexistencia de datos y de información, a nivel local sobretodo, que hagan factible abordajes mejor fundamentados para la resolución de problemas que afectan a la calidad del servicio educativo.

En efecto, no existe actualmente información a nivel regional respecto de la medida en que los graduados en Ciencias Jurídicas y Sociales satisfacen los requerimientos y expectativas de los empleadores.

Al respecto, Kaoru Ishikawa sostiene que “el primer paso en la calidad es conocer lo que el cliente requiere”³.

Desconocer el nivel de satisfacción y las expectativas del empleador-cliente respecto del graduado, genera para la institución académica un vacío de conocimiento sobre un aspecto esencial, que es la percepción de calidad del servicio por parte del usuario, y por consiguiente una limitación para avanzar en el diseño de políticas o acciones educativas sobre calidad en enseñanza superior.

Para abarcar esta problemática, es menester considerar el concepto de calidad desde diferentes perspectivas, pero se hace principal hincapié en la perspectiva de valor, es decir, en la orientación al cliente.

Asimismo se comparte la posición que asume que la comprensión de esta problemática se ve mejorada por una clara identificación en el sistema educativo, de la figura que asuma el rol de cliente.

2 Objetivos de la Investigación

³ Kondo, Yoshio (July 1994). «Kaoru Ishikawa: What He thought and Achieved, A Basis for Further Research». *Quality Management Journal* 1 (4):pp. 86–91.

- a. Detectar los aspectos críticos del desempeño profesional de los graduados en Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, desde el punto de vista de los empleadores.
- b. Identificar los estándares de satisfacción de los empleadores respecto de los profesionales para cada uno de los aspectos críticos que se identifiquen al satisfacer el objetivo expuesto anteriormente.
- c. Determinar la "brecha" entre las expectativas de los empleadores respecto del aludido graduado y la percepción que recogen de sus servicios, aportes o competencias, en la realidad concreta.

3 Evaluación del problema

Ángel L. Plastino⁴ no duda en afirmar que *"no existen grandes países sin grandes universidades"*. Partiendo de esta premisa, la calidad en educación superior cobra una gran preponderancia en el desarrollo de las comunidades.

Tal como señala Peter Drucker⁵ *"las universidades se posicionan como pilares fundamentales sobre los cuales se sustenta el nuevo modelo de sociedad, que necesita de trabajadores del conocimiento para avanzar en materia económica, política y social y lograr trascender las fronteras"*.

La preocupación por la evaluación de la calidad de la educación universitaria, constituye un rasgo esencial de la educación superior en los países más desarrollados. La tendencia a converger con las corrientes europeas y estadounidenses en su preocupación por la calidad de la educación universitaria se refleja claramente en América Latina.

⁴ Plastino, Ángel L. (2010), "Desafíos que afronta la universidad en nuestros días". Revista Institucional. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Año 1. N°1 (pp 3-5).

⁵ Drucker, P. F. (1993), La Sociedad Poscapitalista. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.

En comparación con otras latitudes del mundo, en América latina y el Caribe, el periodo de contracción económica, conocido como el de las décadas perdidas, que se extendió hasta fines del siglo XX, ha desacelerado el crecimiento del sector académico, frenado la participación y comprometido su legitimidad, debido a los relativamente escasos recursos orientados a las instituciones de educación superior, sobre todo hacia las universidades públicas, para que estas puedan desarrollar los procesos educativos, de formación e investigación.

A pesar de la desaceleración que sufrió este conjunto, *“el impacto del nuevo patrón social, tecnológico y productivo global, ha propiciado la emergencia de redes, de estructuras de cooperación y de nuevos marcos de integración a nivel regional e interinstitucional, que permiten aunar esfuerzos, en pos de construir un escenario alternativo, orientado a fortalecer las cadenas de valor”*⁶.

*“La internacionalización de los procesos de aprendizaje, el surgimiento de nuevas asociaciones académicas, la movilidad de estudiantes y los nuevos procesos de transferencia y gestión de los conocimientos, es una de las tendencias ocurridas en Educación Superior en América Latina y el Caribe”*⁷.

*“En esta fase histórica de la globalización, es crucial la capacidad de las personas para adquirir, procesar y aplicar los conocimientos en un mundo laboral con acelerada transformación de las destrezas requeridas”*⁸.

Contar un título universitario, significa contar con más y mejores oportunidades de desarrollo personal, no sólo laborales. La formación universitaria jerarquiza intelectualmente al individuo, lo posiciona y fortalece en el conjunto social.

Según la OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2000) en la sociedad del conocimiento las habilidades son cada vez más

⁶ Michael Porter (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

⁷ Conferencia Regional de Educación Superior 2008. Cartagena de Indias, Colombia.

⁸ Alieto Aldo Guadagni. (2010). Economic Research and forecasts. Realidad y propuestas para la universidad argentina”. Econométrica SA.

relevantes y los países con un alto nivel de habilidades se ajustarán más efectivamente a los desafíos y cambios que abre la globalización, ya que sus empresas serán más flexibles y hábiles para absorber y adaptarse a las nuevas tecnologías y los nuevos equipamientos.

“Desde el punto de vista de un país en su conjunto, el incremento en la graduación universitaria es positivo en términos de expansión del capital humano, condición necesaria para que una nación enfrente hoy la globalización tecnológica y productiva. Sin superar exitosamente este desafío se postergan las legítimas ambiciones de construir una sociedad próspera”⁹.

4 Limitaciones o alcances de la investigación

Los resultados que se presentan constituyen un aporte referido graduados con el título de abogado, específicamente, que se enmarca en un proyecto de investigación del MBA-UNLP que abarca a todas las carreras ofrecidas por la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), las que son materia de otros abordajes similares.

La investigación se realiza respecto de los graduados entre 2007 a 2011, ya que recursos humanos y de infraestructura limitan abarcar un rango mayor.

Como se ha indicado, el análisis se circunscribe a egresados de la Carrera de Abogacía, por lo que no abarca a Escribanos ni a Martilleros.

5 Marco Teórico de Referencia

5.1 Antecedentes de la Investigación

Otros estudios sobre educación superior y mundo laboral

⁹ Alieto Aldo Guadagni. Problemas y desafíos de la universidad argentina. Artículo: <http://www.argentinos.es/articulo.php?id=1065>.

Generalmente el estudio de las relaciones entre educación superior y empleo se basa en estadísticas de educación superior o del mercado de trabajo o en encuestas dirigidas a estudiantes o egresados. Las visiones, acciones y expectativas de los empleadores, en la mayoría de los casos, no son analizadas o sólo son consideradas indirectamente. Los recientes cambios en la conceptualización de la educación, del conocimiento técnico de las empresas y de la competitividad, hacen obvio que los datos "objetivos" con que se cuenta necesiten ser suplementados por estudios sobre la racionalidad de los principales actores, incluyendo a los empleadores.

Algunos de los principales estudios internacionales que exploran la relación entre educación superior y el mundo laboral, que se han desarrollado en Europa, son el Proyecto TUNING Educational Structures in Europe (TUNING), el estudio Careers After Higher Education: an European Research Survey (CHEERS) y el estudio The Flexible Professional in the Knowledge Society (REFLEX), dos de los cuales también se han llevado a cabo o se están implementado en América Latina (TUNING y REFLEX, llamado Proflex en su versión latinoamericana).

A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de estos estudios.

5.1.1 Proyecto TUNING

El proyecto TUNING Educational Structures in Europe, traducido al español como "Afinar las estructuras educativas en Europa", es un proyecto que se ha dirigido desde el ámbito universitario con el fin de ofrecer una propuesta concreta que permitiera implementar el Proceso de Bologna en las instituciones de educación superior y en diversas disciplinas y áreas de estudio de Europa.

Dada la creciente integración económica y geográfica que se ha producido en Europa en las últimas décadas, el tema de la educación superior ha pasado a ser un tema relevante puesto que la movilidad laboral es un fenómeno en aumento que desafía a las instituciones a proveer competencias comparables y facilitar el intercambio, laboral y estudiantil, al interior de la región. En este contexto nació el Proyecto TUNING a fines del año 2000 bajo la coordinación

de la Universidad de Deusto en Bilbao y la Universidad de Groningen en Holanda.

El enfoque de TUNING consiste en una metodología que permite “volver a diseñar, desarrollar, implementar y evaluar los programas de estudio de cada uno de los ciclos de Bologna”. Por otra parte, éste también sirve como una plataforma para desarrollar un marco a nivel de las disciplinas de manera de poder elaborar programas que sean comparables. Para ello, se toman como referencia los resultados de aprendizaje y las competencias. Los primeros dan cuenta de lo que un estudiante debería saber, comprender y ser capaz de demostrar al finalizar un proceso de aprendizaje y se expresan en niveles de competencia que deben lograr los estudiantes.

Según el proyecto TUNING “las competencias representan una combinación dinámica de conocimientos, comprensión, habilidades y capacidades”.

Éstas se dividen en dos tipos: genéricas, que inicialmente son independientes del área de estudio y específicas de cada área.

Inicialmente el proyecto TUNING desarrolló cuatro enfoques de trabajo. En su primera fase se puso énfasis en las competencias genéricas, en las competencias específicas de las áreas temáticas y en el papel del Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS). En su segunda fase se puso atención a los enfoques de aprendizaje, enseñanza y evaluación en relación con la garantía y control de calidad.

En la tercera fase del Proyecto (2005-2006) la primera tarea fue validar los resultados del proyecto piloto (fases 1 y 2). Asimismo, el proyecto se orientó a difundir e implementar el material desarrollado y, finalmente, a evaluar, monitorear y ajustar los resultados del proyecto piloto.

TUNING América Latina

El desarrollo del Proyecto TUNING ha trascendido las fronteras europeas, implementándose también en América Latina. Actualmente, éste se encuentra

ya en su tercera fase en el plano europeo y en su segunda fase en Latinoamérica.

En América Latina, el proyecto ALFA TUNING (como se ha llamado al proyecto TUNING en el continente) se ha llevado adelante tanto por universidades latinoamericanas como europeas a partir del año 2004. Al igual que en Europa el proyecto busca, entre otros objetivos, contribuir al desarrollo de titulaciones comparables e impulsar en el continente un alto grado de convergencia en doce áreas de la educación superior a través de la definición de resultados de aprendizaje y desarrollo de competencias.

Con estos objetivos el proyecto ha llevado adelante cuatro líneas de trabajo:

- 1) Competencias (genéricas y específicas): en esta área se ha intentado acordar competencias compartidas que pudieran generarse en cualquier titulación y que sean importantes para la sociedad actual. Por otra parte se ha trabajado en el análisis de competencias específicas de cada área temática consideradas en el proyecto.
- 2) Enfoques de enseñanza, aprendizaje y evaluación: se propuso preparar materiales que permitieran señalar cuáles eran los métodos de enseñanza, aprendizaje y evaluación más eficaces para el logro de los aprendizajes esperados y el desarrollo de las competencias identificadas.
- 3) Créditos académicos: al respecto se ha trabajado en el análisis respecto a la relación entre las competencias con el trabajo que realiza el estudiante y el tiempo que destina a éste medido en créditos académicos.
- 4) Calidad de los programas: definición de criterios de calidad de los distintos programas de estudio.

En la primera fase del proyecto (año 2004) participaron 62 universidades y se centraron en cuatro carreras. El año 2005, en su segunda fase, se sumaron ocho carreras y participaron 120 universidades.

Para la implementación del proyecto TUNING en América Latina se le solicitó a cada Centro Nacional TUNING que presentara una lista de competencias genéricas que considerara relevantes a nivel nacional. Como punto de partida se utilizaron las 30 competencias definidas por el proyecto TUNING europeo.

Luego de diferentes análisis, se tomó la decisión de presentar un listado definitivo de 27 competencias.

Respecto a las competencias acordadas, al igual que en el caso europeo, se definió preguntar por dos aspectos de cada una de ellas, a saber:

- el grado de importancia: esto es la relevancia de la competencia que, según la opinión del encuestado, tiene esta competencia para el trabajo en su profesión.
- el grado de realización: esto se refiere al logro de dicha competencia como resultado de haber cursado una determinada carrera universitaria.

En relación a cada competencia los encuestados debían valorar su grado de importancia y realización utilizando una escala de cuatro niveles (1 = nada, 2 = poco, 3 = bastante, 4 = mucho). Por otra parte, los participantes debieron seleccionar las cinco competencias que consideraban más importantes. De esta forma, se elaboró un ranking con las competencias que, según los distintos grupos consultados, eran más relevantes.

Una vez que se definieron las variables, los participantes de TUNING América Latina decidieron que consultarían a cuatro actores en relación a las competencias seleccionadas:

- Académicos:** docentes universitarios que impartieran cursos en alguna de las áreas temáticas del proyecto.
- Graduados:** sujetos que finalizaron un programa de estudios o carrera universitaria en alguna de las áreas del proyecto y que habían obtenido su título entre 3 y 5 años antes de la fecha de la consulta.
- Estudiantes:** en este caso se trataba de personas que estaban cursando los dos últimos años de la carrera o que habiendo finalizado los cursos debían obtener el título.
- Empleadores:** personas y/o organizaciones que contrataran a los graduados de la universidad o que parecieran tener puestos de trabajo interesantes para ellos.

En términos generales, respecto a la importancia y nivel de desarrollo de las competencias genéricas percibido por graduados y empleadores, en el estudio TUNING América Latina se observó bastante acuerdo entre graduados y empleadores. Ambos grupos otorgan una gran importancia a las 27 competencias consideradas en el cuestionario (todas tenían una evaluación sobre los 3 puntos), sin embargo, son críticos respecto al grado en que éstas se desarrollaron durante los estudios universitarios, opinión que se refleja en que todas las competencias tenían puntuaciones menores en el nivel de desarrollo percibido en comparación con la importancia otorgada.

Por otra parte, graduados y empleadores coinciden en considerar como las competencias más importantes para el ejercicio de la profesión el compromiso con la calidad, el compromiso ético y la capacidad de aprender y actualizarse, aunque se observan algunas diferencias en cuanto al desarrollo que, según los encuestados, han tenido cada una de las competencias durante la formación universitaria.

Asimismo, graduados y empleadores coinciden en las competencias menos importantes, entre las que se encuentran el compromiso con la preservación del medio ambiente, capacidad de comunicación en un segundo idioma, y habilidad para trabajar en contextos internacionales. Para los empleadores, estas tres competencias consideradas como menos importantes, son también las menos realizadas, lo que implica que los encuestados no sienten que sean importantes en el ejercicio de la profesión ni tampoco son enfatizadas durante los años de educación superior. Por su parte, los graduados coinciden en considerar como las menos desarrolladas en sus estudios capacidad de comunicación en un segundo idioma y el compromiso con la preservación del medio ambiente.

5.1.2 CHEERS

Otro estudio en el plano internacional que indaga en la relación entre la educación superior y el mundo del trabajo y que incluye una mirada desde las competencias, es el Estudio CHEERS (Careers After Higher Education: an European Research Survey), llevado a cabo a fines de los años 90 en 11 países europeos y Japón. Dicho estudio pone énfasis en la adquisición y uso de las competencias, en la transición de las instituciones educacionales al mundo del trabajo, así como en las necesidades del mercado laboral en los diferentes países considerados. En él participaron más de 36.000 graduados universitarios, procedentes de los distintos países participantes, los que al momento de ser encuestados tenían tres o cuatro años de graduados.

Si bien complementariamente se realizaron entrevistas a graduados y empleadores, el instrumento más relevante es el cuestionario aplicado a los graduados.

Según el equipo que participó en el proyecto, uno de los temas relevantes a los que se quiso poner atención en este estudio se refiere a las demandas de competencias generales y sociales desde los empleadores. Según los investigadores, en los años recientes ha habido un cambio en los criterios de reclutamiento, a través del cual se ha incrementado la importancia que tienen los conocimientos generales, las actitudes y las habilidades sociales en el mundo del trabajo. Este estudio intentó establecer el rol que juegan dichas competencias en el plano laboral, así como el uso que se da a las competencias adquiridas en la educación superior en el trabajo posterior.

El cuestionario aplicado a los egresados incorporaba 36 ítems que indagaban en las competencias con las que contaban los encuestados y su requerimiento en el mundo del trabajo. Para ello los participantes debían indicar en qué medida poseían una determinada competencia al momento de graduarse, y en qué medida cada una de ellas era necesaria en el trabajo que desempeñaba.

Otros elementos en los que también se indagaron fueron el grado en que los entrevistados consideraban que su posición y las tareas que realizaban

estaban relacionadas con sus estudios, así como sus expectativas profesionales y la medida en que éstas se habían cumplido.

Asimismo, se obtuvo información respecto al período de transición entre la educación superior y el mundo del trabajo, así como la situación laboral durante los primeros años luego de haber terminado la carrera. También se formularon preguntas respecto a la formación continua y la formación luego de haberse titulado, y se preguntó a los graduados sobre sus perspectivas profesionales a largo plazo. Además, se consideró información respecto al origen socio-biográfico de los participantes, sus condiciones de estudio, la movilidad internacional, entre otros aspectos, con el fin de determinar en qué medida dichos aspectos podían explicar las diferentes experiencias relacionadas con el empleo y trabajo de los participantes.

De acuerdo con los coordinadores del estudio CHEERS, si bien la mayoría de los alumnos recién graduados tendieron a evaluar de manera positiva la utilidad de sus estudios universitarios en el mundo laboral general, esta evaluación cambiaba cuando se les preguntaba por la utilidad de su formación en relación con los requerimientos específicos del trabajo. En este sentido, los graduados consideraban que las demandas laborales excedían las competencias adquiridas durante sus años universitarios, resultado que se relaciona con la impresión de los estudiantes y empleadores del estudio TUNING respecto a la alta importancia que atribuyen a un conjunto de competencias y la sensación de que en ningún caso el desarrollo logrado durante sus años de estudios igualó a la importancia otorgada. En términos generales, los egresados consultados en el estudio CHEERS se percibían a sí mismos mejor preparados en conocimientos teóricos específicos en su área de estudio y conocimientos generales, que en competencias como la habilidad de negociación, planificación y organización, manejo eficiente del tiempo, liderazgo y tolerancia a la presión.

5.1.3 REFLEX

Siguiendo la senda del estudio CHEERS y con el objetivo de utilizar y refinar la información obtenida de éste, el estudio The Flexible Professional in the Knowledge Society (REFLEX) intenta responder tres preguntas respecto a la relación existente entre educación superior y empleo: (1) ¿qué competencias requieren los graduados en educación superior para integrarse en la sociedad del conocimiento? (2) ¿qué papel desempeñan las universidades en el desarrollo de dichas competencias? (3) ¿cuál es el grado de consecución de expectativas de los graduados con sus trabajos y de qué forma pueden resolverse los desajustes entre sus expectativas y las características de su trabajo?

De esta manera, el estudio se focaliza en las demandas en que la actual sociedad del conocimiento hace a los graduados de la educación superior y en el grado en que ésta dota a los graduados con competencias para responder a tales demandas.

El proyecto se llevó a cabo entre los años 2005 y 2006 y en él participaron 15 países de Europa y Japón y alrededor de 70.000 graduados universitarios respondieron un cuestionario especialmente diseñado para estos fines.

La gestión y coordinación del proyecto a nivel europeo ha sido realizada por el Research Centre for Education and the Labour Market de la Universidad de Maastricht.

Actualmente, este modelo se ha traído a América Latina y se encuentra en curso su implementación a través del proyecto Proflex.

En el proyecto REFLEX se llevaron a cabo tres estudios

- a) un estudio por país destacando los principales factores estructurales e institucionales que determinan la relación entre educación superior y trabajo en los diferentes países que considera el estudio.
- b) un estudio cualitativo sobre las competencias de los graduados en la sociedad del conocimiento.

c) una encuesta sobre graduados de educación superior en los diferentes países.

La encuesta se aplicó a personas que hubiesen terminado la educación superior entre los años 1999 y 2000 y, entre otros aspectos, se les preguntó sobre la carrera de la cual se graduaron, el período de transición de los estudios al trabajo, su primer trabajo, su historia laboral y trabajo actual, antecedentes socio-demográficos y en una sección se les preguntaba sobre competencias. En este último punto, y similar a lo que ocurre con los estudios TUNING y CHEERS, en relación a un listado de 19 competencias los encuestados debían señalar cómo valoraban su nivel actual de competencias, qué nivel de competencias necesitaban en su trabajo actual y en qué medida la carrera de la cual se graduaron había contribuido a desarrollar dichas competencias.

5.2 Bases Teóricas

5.2.1 Historia de la Calidad

A lo largo de la historia, el término “calidad” ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello se describe en cada una de las etapas, el concepto de la calidad, sus fluctuaciones y objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

10 Fuente: González C. Conceptos generales de Calidad

Hacia 1920, el principal foco en la gestión de la calidad era la calidad final, o productos acabados. Los instrumentos utilizados eran el sistema de muestreo, planes de inspección, y gráficas de control. Las ideas del estadounidense Frederick Winslow Taylor, promotor de la organización científica del trabajo y considerado el padre de la Administración Científica eran las que dominaban.

Se indica que el Control de Calidad tuvo inicio en 1916, cuando las empresas Western Electric y la Bell Telephone unieron esfuerzos e investigaciones para la fabricación de teléfonos que pudiesen resistir con gran fiabilidad el masivo uso del público.

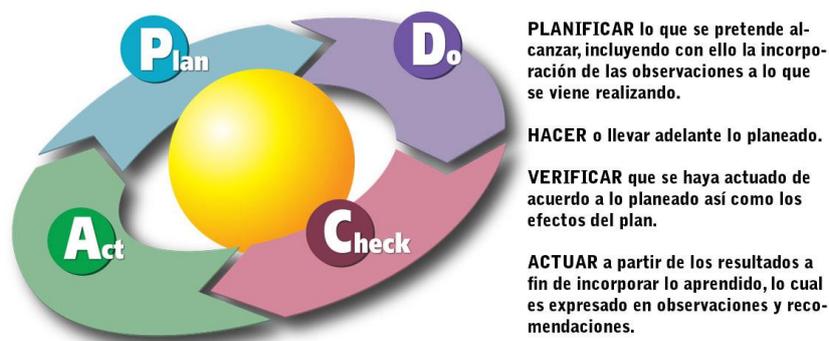
Hacia 1918, Walter Shewhart trabajó en la Western Electric Company junto con ingenieros de la Bell Telephone para mejorar la confiabilidad de sus sistemas. Había una necesidad de reducir la frecuencia de las fallas y reparaciones y de ajustar los procesos porque detectaron que reducía la calidad.

¹⁰www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/calidad-definicion-evolucion-historica.html

Shewhart consideraba a la calidad como resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece). Fue quien asentó la base científica para asegurar el control económico a través de la implementación de gráficos estadísticos.

Los gráficos de control de Shewhart, fueron adoptados por la Sociedad Americana y sirvieron como herramienta principal para mejorar la producción durante la segunda guerra mundial. Fue durante este periodo, que W. Edwards Deming empezó a desarrollar su modelo de administración consistente en el estudio sistemático de los datos, basado en las ideas de Shewhart. Después de la guerra, Deming difundió en oriente las herramientas creadas por Shewhart y las optimizó, implementando en Japón una metodología orientada hacia el usuario. Su modelo para la mejora continua ha sido señalado como la responsable del incremento de la productividad en Japón durante la segunda mitad del siglo XX.

Deming mejoró el círculo de calidad propuesto por Shewhart, el cual consiste en localizar el problema y atacarlo de raíz, a través de 4 etapas: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.



El Círculo de Calidad¹¹ se transforma en un proceso de mejora continua, ya que se analiza cada parte del proceso para ver cuál es la problemática, ayudando a conocerlo mejor y evitar futuros errores. Una vez que se logran los objetivos del primer esfuerzo se continúa con el resto para dinamizar y profundizar el proceso.

¹¹ W. Edwards Deming (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos SA.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

En su obra, Deming aportó una serie de 14 puntos y siete enfermedades que condicen con la calidad en tanto filosofía de vida para una organización. Afirma que todo proceso es variable, pero mientras menos varíe, mayor será la calidad del producto o servicio producido.

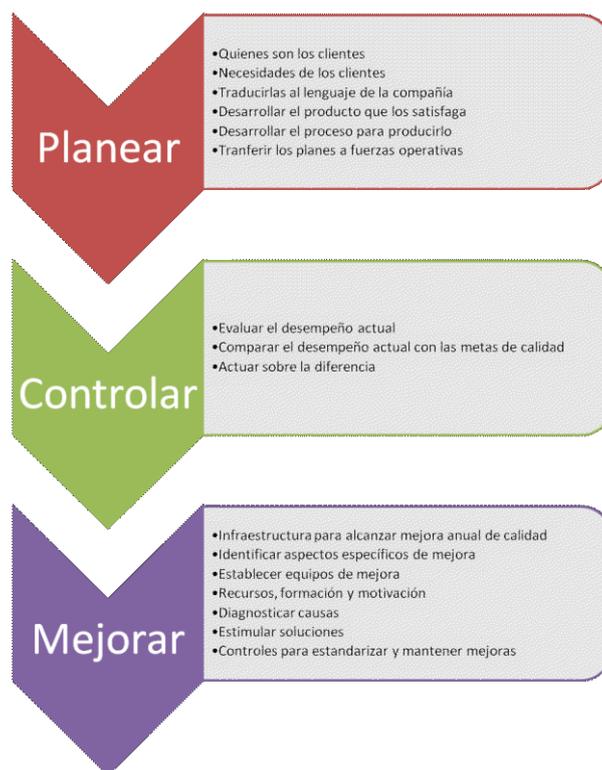
1. **Crear constancia de propósito.** Significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.
2. **Adoptar la nueva filosofía** de cooperación en la cual todos se benefician. Establecer un liderazgo dirigido al cambio, impulsado por la alta gerencia.
3. **Terminar con la dependencia de la inspección.** La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. La auditoría permite detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.
4. **Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.** Las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.
5. **Mejorar el sistema de producción y de servicios.** En forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos, errores y desperdicios en los productos.
6. **Entrenamiento del trabajo.** Fijar estándares para poder medir cuál es un trabajo aceptable y cuál no lo es.
7. **Adoptar e instituir el liderazgo.** La supervisión es responsabilidad de la administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

8. **Eliminar temores.** La alta gerencia debe ser un apoyo para los trabajadores e inspirar confianza en ellos.
9. **Romper las barreras entre los departamentos.** La organización es una red de procesos. En tanto red, cada área debe conocer las funciones de las otras y saber cómo se interrelacionan y afectan recíprocamente los eslabones productivos.
10. **Eliminar slogan, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad.** Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. **Eliminar estándares.** Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo.
12. **Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador.** Como las evaluaciones anuales y/o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. **Instituir un activo programa de educación.** Capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación puede hacerse en todos los niveles.
14. **Implicar a todo el personal en la transformación.**

Joseph Juran es otro emblema de la calidad. Ampliamente acreditado por la adición de la dimensión humana de la gestión de la calidad, impulsó la educación y la formación de directivos.

En 1986 desarrolló la "**Trilogía de Juran**"¹², un enfoque que se compone de tres procesos de gestión: la planificación, el control de calidad y la mejora de la calidad, inspirado en el ciclo de Deming.

¹²<http://maestrosdecalidadpc101912.blogspot.com.ar/2012/09/filosofia-de-joseph-moses-juran.html>



Propuso 10 medidas para la mejora de la calidad:

1. Despertar la conciencia en torno a las oportunidades de mejorar.
2. Establecer metas de mejoramiento.
3. Organizarse para alcanzar esas metas.
4. Impartir capacitación.
5. Llevar a cabo proyectos para la resolución de problemas.
6. Informar los progresos.
7. Dar el debido reconocimiento a cada persona.
8. Comunicar los resultados.
9. Llevar un recuento del proceso.
10. Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento manual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la compañía.¹³

Philip B. Crosby es otro protagonista influyente en la historia de la calidad. Una de sus máximas se centra en **la prevención, no en la evaluación.**

¹³ <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/gurus.html>

Sostiene que *“la calidad es gratis, porque el modesto costo de la prevención siempre será menor que los costos derivados de la detección, la corrección y el fracaso”*¹⁴.

Según Crosby, el principal objetivo de las empresas al implantar un sistema de calidad total debe ser **“CERO DEFECTOS”**. Los niveles aceptables de calidad deben prohibirse, porque la norma de desempeño no consiste en lograr sólo una “buena aproximación”.

El autor destaca que los círculos de calidad y las estadísticas, representan una mínima parte de la tarea encaminada a lograr la calidad. Las fases del cambio para lograr la calidad son: convicción de la dirección, compromiso de la alta gerencia y de todo el personal y conversión de la cultura organizacional.

Por otra parte, señala que “la empresa que desee evitar conflictos, eliminar el incumplimiento de los requisitos, ahorrar dinero, y mantener satisfechos a sus clientes debe vacunarse”. Esta vacuna pro calidad comprende tres estrategias administrativas que son:

- I. **Determinación**
- II. **Educación**
- III. **Implantación**¹⁵

I. **Determinación**

Surge cuando los miembros de un equipo de trabajo reconocen que sus propias acciones constituyen el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización. Se toma conciencia de los cuatro principios absolutos:

1- La calidad implica cumplir con los requerimientos.

¹⁴ Crosby, P. (1979). *Quality is free*. New York: McGraw-Hill

¹⁵ Crosby, P. (1987). *Calidad sin lágrimas: El arte de administrar sin problemas*. México. CECSA.

Para mejorar la calidad todo personal debe estar consciente de que deben hacer las cosas bien desde la primera vez. Los directivos tienen que establecer claramente los requisitos a cumplir, suministrar los medios necesarios para que se cumplan y dedicar todo su tiempo a estudiar y ayudar al personal.

2- La calidad proviene de la prevención.

La prevención se basa en la comprensión del proceso, por lo tanto hay que observarlo y determinar las posibles causas de error.

3- El estándar de calidad es cero defectos.

El personal debe saber precisamente lo que se espera de ellos. No deben establecerse niveles de calidad o estándares de trabajo, sino más bien un estado ideal del trabajo. Los errores son ocasionados por dos causas: la falta de conocimientos y la falta de atención.

4- La medición de la calidad es el precio de la inconformidad.

Aquí se menciona una forma de evaluar la calidad dentro de la empresa, costeadando las actividades que se tengan que realizar por haber hecho las cosas mal (incumplimiento de requisitos). Desde correcciones hasta reprocesos, el pago de garantías y reclamaciones e incluso la entrega de nuevos productos por defectuosos.

II. Educación

Una vez que en la empresa aparece la determinación de conseguir la calidad de sus productos y terminar con sus problemas, se requiere de un programa de educación continuo para todo el personal. La educación tiene que ser un proceso cotidiano impartido a los Ejecutivos, Gerentes y al Personal.

Similar a las afirmaciones de Deming y Juran, Crosby piensa que el desempeño de las compañías es el reflejo de la actitud gerencial con respecto a la calidad.

Para lograr grandes mejoras, la gerencia tiene que estar convencida de:

- Que tienen un problema de calidad y que ésta debe usarse para operar con ventaja.
- Que tendrán que comprometerse a comprender y aplicar los cuatro principios absolutos de la administración de calidad.
- Que deben cambiar la manera de pensar y abandonar los criterios convencionales que causan los problemas.

Crosby sostiene que se requiere un tiempo largo para pasar de la convicción a la conversión pero que, tan pronto como empieza el proceso de transferencia, se inician las mejoras.

III. Implantación

La implantación consiste en establecer el proceso de mejoramiento dentro de la organización en forma metódica, para lo cual Crosby propone catorce puntos.

1. Compromiso de la dirección.
2. Conformar equipos de mejora de calidad, representantes de cada sector.
3. Utilizar medidas de calidad y estadísticas para analizar tendencias y problemas de la organización.
4. El coste de calidad, es el coste de hacer las cosas mal y de no hacerlo bien la primera vez.
5. Tener conciencia de la calidad y enseñar a la organización el coste de la no calidad.
6. Acciones correctivas sobre posibles desviaciones.
7. Cero defectos, definir un programa de actuación para la prevención de errores que puedan llegar a suceder.

8. Capacitación del supervisor para el plan de mejora.
9. Día de cero defectos, se considera una fecha para llevar a cabo el cambio de la organización.
10. Establecer las metas para reducir los errores.
11. Eliminación de barreras que impidan el cumplimiento del programa de cero defectos.
12. Reconocimiento a aquellos que ayuden a cumplir las metas.
13. Reforzar la comunicación y aunar entre todos consejos de calidad.
14. Empezar de nuevo, la mejora de calidad es un ciclo.

5.2.2 ¿Qué es la Administración de Calidad?

La administración de calidad es una manera diferente de organizar los esfuerzos de las personas. El objetivo es armonizar sus esfuerzos de un modo tal que no sólo hace que las personas se dediquen a sus tareas asignadas con entusiasmo, sino que también participen en la mejora de la forma en que el trabajo se realiza.

En los métodos convencionales de administración, la administración se ha mostrado como un privilegio y el trabajo a menudo se lo ha tratado como una mercancía de poco valor. De tal modo, la separación entre administradores y operarios es tan importante que a menudo produce una distancia social que engendra discordia y desprecio.

La administración convencional y la administración de calidad tienen notables contrastes desde el punto de vista sistémico de las organizaciones, desde el gerenciamiento de los recursos humanos y desde la perspectiva de calidad. En la convencional es definida como adhesión a las especificaciones y normas internas. La calidad es medida sólo por la ausencia de defectos. La inspección del trabajo de las personas a través de otros es necesaria para controlar defectos. En la administración de calidad, la misma es definida en un sentido positivo, como productos y servicios más allá de las necesidades y expectativas presentes de los clientes. Comprende conocimiento aplicable a

todas las disciplinas de la organización, no sólo a la fabricación y a la ingeniería”¹⁶. (Ver Anexo 1).

5.2.3 La Calidad en el Sector de la Educación

Las exigencias sociales que recaen en las Instituciones, se hacen presente cada vez más en este mundo globalizado y globalizante, marcado por la era del conocimiento. Las sociedades están alertas, altamente informadas y estimuladas, marco que favorece al reclamo de la mejora continua de los productos y servicios que consumen. El sector de la educación superior no se encuentra exento a esta demanda de excelencia.

Luego de triunfar en el sector empresarial, y habiendo dejado sus marcadas huellas de éxito en este ámbito, el concepto de calidad fue invadiendo gradualmente al sector público, intentando adecuar su filosofía a un estilo diferente de administración y gestión, caracterizado por el tradicionalismo, la burocracia y la falta de medición de resultados.

Desde la década del 90 se registran intentos por trasladar a la universidad la filosofía y las herramientas del TQM, pero con marcada incertidumbre y sospecha. (Victor Assenza Parisi, 1999) *“Los modelos de calidad se desarrollaron inicialmente en las industrias, con fines económicos, al ser transferidos a los ámbitos educativos suelen ser resistidos, por lo general, más por asociarlos con la competitividad que exigen las políticas del mercado, que por haberse demostrado que no son aplicables a los procesos de enseñanza”.*

“Los inconvenientes en la implementación de procesos de calidad en el ámbito educativo, se manifiestan de su raíz, partiendo de la diversidad semántica del término. La falta de consenso sobre lo que significa calidad en el contexto universitario es una realidad unánimemente aceptada”¹⁷.

¹⁷ López Armengol, M. y Colombo. M.P. .Hacia una educación superior de calidad (volumen II). Una mirada de quienes gestionan las universidades en Argentina, España y México. EDULP.2011.

Sin embargo, el debate y las investigaciones abordadas desde diversas perspectivas para analizar el concepto de calidad en enseñanza superior, denota un vasto interés que tiende al incremento en la sociedad moderna, alertando a las instituciones universitarias, sobre la necesidad de un cambio sustancial que cumpla con las exigencias del cliente y con el marco jurídico existente, que regula el acceso a una enseñanza de calidad.

La existencia de un marco regulatorio, como la Ley de Educación Superior (N° 24.521), que formalizó la existencia de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) –organismo descentralizado que tiene por misión institucional asegurar y mejorar la calidad de las carreras de grado y de posgrado, evidencia el reclamo de contar con un nivel de calidad educativa que satisfaga las necesidades de la comunidad toda, y en particular de los clientes.

La tendencia por implementar un Sistema de Gestión de Calidad estandarizado y adecuado a las Entidades Educativas a través de la Norma ISO 9001, es otro marco regulatorio que se intenta establecer en el sector de la educación, con el fin último de mejorar los procesos y cumplir con los requisitos del cliente.

A pesar de las dificultades que se generan al momento de trasladar un paquete de medidas a un ámbito distinto del cual provienen y de que su implementación sea cuestionada, la calidad en educación es un tema cada vez más vigente y observado por los interesados legítimos, porque implementada correctamente, puede hacer mucho para asegurar un valioso aporte de la universidad al progreso de la sociedad.

5.2.4 Calidad en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP

Si bien no se encuentra aún previsto el período en que se llevará a cabo el proceso de la Acreditación de las carreras de derecho por parte de la CONEAU, en el ámbito de esta Casa de Estudios se elaboró el documento denominado “Evaluación Institucional, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de La Plata” en el año 2004, que esboza un

primer intento de autoevaluación institucional, tras el ingreso de la UNLP al proceso de Autoevaluación, a raíz de la cual las Facultades pasaron a formar parte del “Programa de Diagnóstico, Planeamiento Estratégico y Evaluación de la UNLP”. En este documento se elabora un completo informe sobre diversas áreas de la Facultad a evaluar, así como también se analizan las variables en atención a los siguientes ejes fundamentales: I) Estudiantes; II) Estructura Académica y Unidades Funcionales; III) Planta docente y no docente; IV) Estructura orgánica y gestión. De las conclusiones a las que se arriba en el informe, se expresan las siguientes:

“[...] Se propone la realización de la Evaluación Interna de la FCJyS. Es indiscutible, que en las últimas tres décadas se han operado transformaciones importantes en el plano político, económico y social en general en el campo del derecho en particular, los cuales no siempre han tenido recepción en el plano educativo que nos involucra. Para ello, consideramos importante, la elaboración de una propuesta idónea que sirva para merituar acabadamente el nivel de calidad académica de la facultad, a fin de construir una correcta planificación estratégica para los años venideros”.

Al haber estado la propia UNLP sujeta a Autoevaluación, tras su culminación en el año 2005, se publicó el libro titulado “Programa de Autoevaluación Institucional. Informe final de Autoevaluación” en el mismo año por parte de la misma universidad. En ese sentido, los avances en autoevaluación institucional esgrimidas por la UNLP han sido tomados como fuente para elaborar el informe.

Desde el año 2007 se viene trabajando en conjunto con las Facultades de Derecho nacionales, a efectos de coordinar reformas conjuntas, en pos de la homogenización de las carreras de derecho dentro del país por medio de la aprobación de estándares. De las reuniones de Decanos –denominadas Consejo de Decanos- que tienen lugar desde aquel año, surgieron diferentes documentos de trabajo, reuniones especializadas de Secretarías de Asuntos Académicas y reuniones de técnicos. Toda esta actividad, dio como fruto la obra denominada “Aporte al diseño de Estándares de Acreditación para la

carrera de abogacía: contenidos curriculares básicos y carga horaria mínima”, que fuera presentado al Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en el año 2009.

5.2.5 Abogado y Comunidad

La práctica de la abogacía cumple un rol fundamental en nuestra organización como sociedad.

El abogado cotidianamente ocupa una posición vital en la provisión de Justicia entre los individuos, ya sea actuando como mediador para evitar la judicialización de un conflicto, aconsejando antes de un pleito o utilizando el derecho y el acceso a los fueros para defender los intereses y derechos individuales de su cliente. Recae sobre los abogados la importante función de traducir el lenguaje del derecho para hacerlo accesible al ciudadano.

Vale decir que los abogados no sólo son los ejecutores que ponen en funcionamiento al sistema de justicia sino que, por su acción u omisión, influyen claramente sobre la calidad del servicio de justicia.

Principalmente, su fundamento se centra en ser un instrumento para superar la conflictividad, utilizando el monopolio que le es conferido para investigar el sentido de la aplicación de la ley y, a través de su mejor uso, proveer a la paz social.

En el ejercicio de esta profesión, se presentan dificultades sistémicas que resultan de tener malos abogados. Caso de ellos son los tribunales abarrotados de casos que jamás debieron llegar a ser expedientes, juicios que se prolongan indefinidamente en procura de “hacer honorarios” o asesoramientos o patrocinios incorrectos que devienen en perjuicios patrimoniales o en agravios al honor o la libertad de las personas; en definitiva en la dificultad imperante de los ciudadanos de acceder a una decisión judicial justa.

Los malos abogados dificultan el acceso a Justicia. De allí la importancia de la formación y capacitación permanente de los estudiantes y graduados, y por consiguiente el rol indiscutible de las instituciones educativas y su compromiso con la calidad en educación.

5.2.6 Abogado y Empresa

Es esencial para la justicia entre generaciones el aporte enriquecido de saber y acción, de Universidad y Empresa.¹⁸

La empresa podría definirse como *“aquella organización que, articulando competitivamente sus recursos humanos, tecnológicos y de capital, es capaz de dar trabajo, desarrollo y ganancias, a partir de una base de una clara aceptación por parte de la sociedad de sus productos y servicios”*.

C.B Mac Pherson, señala que “...es en la empresa moderna donde germina acabadamente lo más concreto del logro científico y sociológico de la universidad moderna”.¹⁹

Aunque la imagen tradicional del abogado se asocia al ámbito de Tribunales o a estudios jurídicos, la profesión también se ejerce como empleado de una empresa, siendo éste un rol esencial para que la empresa conduzca sus negocios cumpliendo con el marco que su actividad.

Coordinar las acciones jurídicas de la firma, brindar soporte legal a las demás divisiones de la organización, son algunas de las funciones del abogado interno, que se acerca a la figura de consultor para todas las áreas internas de la empresa, empleados y proveedores, o con el público externo, contratos con clientes y relaciones con la comunidad.

De allí deviene la importancia del rol del abogado dentro de una organización. Destacando el carácter preventivo, anticipa a los hechos y amenazas dentro o fuera, y garantiza que la organización se desarrolle de acuerdo con la ley.

¹⁸ John Rawls, Teoría de la Justicia. México, FCE, 1982.

¹⁹ C.B Macpherson. “Market concept in political theory”. The Canadian Journal of economics and political science, N° 4 (Noviembre 1961), pág 27

5.2.7 La universidad y las Entidades intermedias en la formación continua

La actividad universitaria está destinada a la formación profesional, para satisfacer las demandas de un mercado laboral en transformación. Tal como lo afirma el científico y académico Guillermo Jaim Etcheverry, rector de la UBA entre 2002 y 2006, *“esta actividad debe girar en torno a su objetivo central, que es entregar a quienes pasan por ella, una visión del mundo, o al menos brindar las herramientas intelectuales como para poder construirlas”*²⁰.

Ya sea para desempeñarse en una empresa, en un estudio jurídico, o prestar servicios en forma particular, el joven graduado necesita de un acompañamiento en la transición desde estudiante a profesional habilitado a ejercer la profesión.

Los sistemas de pasantías brindados por universidades y los cursos, talleres y seminarios especializados que brindan Entidades colegiadas y otras instituciones que nuclean a los profesionales, son un elemento clave para suavizar la transición y generar un acompañamiento al estudiante avanzado y al joven profesional.

En el informe de autoevaluación de la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, visto bajo resolución N°42/10, la Secretaría de Extensión de la Institución, manifiesta una activa gestión en políticas de desarrollo profesional e inserción laboral.

Durante el período 2008-2010, ha incorporado en sus actividades aproximadamente a 3257 graduados, 539 docentes, 2116 alumnos y 747 terceros, lo que hace un total de 6659 actores del ámbito universitario.

²⁰ La Gaceta de Económicas. Facultad de Cs. Económicas de la Universidad de Buenos Aires. 28 de abril de 2002. Año 3 ° N° 20.

Actividad	Docentes	Graduados	Alumnos	Terceros	Intervinientes en General
Programas y Proyectos de Extensión Universitaria	209	720	532	92	1553
Cursos y Seminarios	157	1587	543	250	2537
Talleres, Jornadas, Charlas y Conferencias	120	659	792	147	1718
Otras Actividades	53	291	249	258	851
	(539)	(3257)	(2116)	(747)	(6659)

Graduados Participantes en Programas y Proyectos de Extensión - Asistentes a Cursos, Capacitaciones y Jornadas (años 2008, 2009 y 2010)

Graduados	2008	2009	2010
Pasantes en Programas y Proyectos	108	168	444
Asistentes a Cursos y Seminarios	196	212	1179
Asistentes a Jornadas y Conferencias	305	116	238

Del primer cuadro se destaca el alto grado de participación de estudiantes y graduados en las diferentes actividades académicas, mientras que el segundo manifiesta el incremento durante los años, en la demanda de formación y capacitación continua.

Programas, proyectos de extensión, becas, pasantías u otras modalidades para fomentar la extensión universitaria.

La Secretaría de Extensión ha desarrollado un espacio destinado a realizar acciones de Extensión Universitaria orientadas a vincular a la Universidad con la comunidad; a partir del diseño de distintos Programas y Proyectos de Extensión, poniendo en práctica diversas estrategias, detectando demandas y estimulando la difusión del conocimiento científico.

Este espacio se ha caracterizado por la generación de programas de difusión y protección de derechos humanos, civiles y políticos; de formación en el campo educativo a jóvenes graduados y estudiantes de esta Unidad Académica; de promoción y desarrollo comunitario; y de actividades de vinculación institucional con organismos públicos y privados.

Finalmente, se reseña que a fin de estimular la realización de actividades de extensión, se han otorgado importantes beneficios a los pasantes de los distintos Programas y Proyectos de Extensión, tales como el acceso a becas de posgrado, la fijación de aranceles reducidos en cursos y capacitaciones, la obtención de tarjetas de transporte interurbano sin costo, entre otros.

Prácticas pre profesionales y su vinculación con el currículum

Todas las labores desarrolladas por los pasantes de los Programas y Proyectos de extensión, posibilitan la obtención de certificados que acreditan las labores prestadas. En este sentido, se reflejan los conocimientos adquiridos durante la práctica, resultando de vital importancia a la hora de conformar el currículum vital de todos aquellos estudiantes y graduados que buscan incorporarse en el mercado laboral, ratificando experiencia y contando con referencias, lo que supone un mayor respaldo y solidez profesional.

Las universidades no son las únicas Entidades comprometidas con la problemática de la inserción laboral y el acompañamiento a los jóvenes graduados. Las Entidades colegiadas, *definidas por ley como Corporaciones de derecho público, amparadas por la Ley y reconocidas por el Estado, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines*, están facultadas para representar y defender a la profesión que tenga cada colegio como representada.

Desde la Federación Argentina de Colegios de Abogados y los Colegios de Abogados distribuidos en todo el territorio nacional, se brinda una oferta académica, que abarca desde cursos y seminarios, hasta especializaciones y Congresos.

Asimismo, en el Colegio de Abogados de la ciudad de La Plata, existe una Comisión de Jóvenes Abogados que realiza distintas actividades, todas ellas en miras a lograr una mayor inserción profesional de los Jóvenes Colegas, desarrollando para ello, metodologías de trabajo que contengan a los mismos en los primeros pasos de la profesión, abarcando un espacio que los Jóvenes

Abogados tienen desde el momento de su matriculación. Siempre se menciona en las distintas charlas, que el Colegio de Abogados y la Comisión de Abogados Jóvenes son la casa de los Matriculados, siendo el espacio que los reúne y nuclea en la profesión, sobre todo para los colegas que se encuentran solos a la hora de iniciar su labor profesional.

Este comité ofrece cursos de Iniciación Profesional para Jóvenes Abogados y talleres de Derecho Administrativo, Derecho Laboral, de Derecho de Familia, de Derecho Provisional, Incumbencias Profesionales, Derecho Registral, Derecho Comercial, Derecho Ambiental, Derecho Penal, de Organización del Estudio Jurídico y Marketing del mismo, etc.

La creación de los espacios de atención para los matriculados, las actividades colegiales, los debates sobre temas de actualidad y la convocatoria a colegas de los distintos fueros para enriquecimiento mutuo de experiencia son algunas de las actividades que lleva adelante el Colegio junto con el Comité de Jóvenes abogados para fomentar la capacitación y formación continua.

Desde el sector público, La Escuela de Abogados de la Administración Pública bonaerense, dependiente de la Asesoría General de Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, lleva a cabo sistemas de formación, capacitación, especialización y actualización destinada a los abogados que se desempeñan en la Administración Pública Provincial. Es de destacar que la oferta académica no tiene costo para los abogados públicos.

5.2.8 El debate sobre la Regulación del título habilitante

Existe una discusión a nivel mundial acerca de la necesidad de contar con un título habilitante que avale el título académico otorgado por las Universidades a los profesionales juristas.

En la actualidad, los países que distinguen el título académico del habilitante son: Estados Unidos, Gran Bretaña, Brasil, China, Francia, Alemania, Japón, España, Irlanda, Polonia, Hungría, Malasia, Filipinas y Sudáfrica.

En Argentina existe un Proyecto²¹ de Ley de Habilitación Profesional para el Ejercicio de la Abogacía, que manifiesta el reclamo de un marco regulatorio que obligue a una evaluación de la aptitud profesional del graduado.

El presente proyecto de ley, inspirado en la abundante experiencia internacional de los países que funcionan bajo similar regulación, tiene por objeto modificar el régimen de habilitación profesional para el ejercicio de la abogacía, diferenciando la titulación académica de la habilitación para ejercer la profesión e instaurando un examen obligatorio en todo el territorio nacional que, salvo determinadas excepciones, deberá ser precedido por un curso de capacitación en práctica profesional.

Dicho propósito se centra en la necesidad de contribuir desde la legislación en la planificación estratégica de la matriz de profesionales que el país requiere para su progreso y desarrollo.

Por un lado, y en el orden particular, se busca garantizar la idoneidad profesional de los abogados en tanto factor vital, junto a Jueces, Fiscales y Defensores, en el acceso de los ciudadanos a la justicia y en la calidad de este servicio público teniendo en vista el derecho a la defensa.

Por el otro, y desde una visión más integral, es un paso para comenzar a intervenir más activa, planificada desde el Estado en la regulación y administración de las habilitaciones profesionales en procura de responder eficientemente a la demanda privada y pública de servicios profesionales y, a la vez, influir estratégicamente en el tipo de desarrollo económico y social que la República demande.

En Argentina, no existe un marco regulatorio que acredite la idoneidad del joven profesional. Este vacío regulatorio, representa una amenaza hacia la competitividad del sector y pone en riesgo a la sociedad, ya que en definitiva

²¹ Expte: 2164-D-2013 presentado el 17-4-2013.

contar con profesionales del derecho mediocres presenta una dificultad imperante de los ciudadanos de acceder a una decisión judicial justa.

5.3 Definición de términos básicos

5.3.1 Definición de Calidad

Según la Real Academia de la Lengua Española, la calidad es *la “Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”*.

Desde la perspectiva de valor, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con los atributos calificadores y/o captadores de dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

El concepto de calidad es un verdadero paradigma que tuvo un origen, un auge y finalmente una indiscutible aceptación en las organizaciones, porque supo tomar protagonismo y prevalecer, porque desde su aparición hasta la actualidad, supo adaptarse y así responder a las necesidades que fueron emergiendo en los diferentes momentos históricos de la sociedad. Partiendo de ser una mera **herramienta de inspección** de productos terminados, continuó su camino hacia el **control de procesos** y aseguramiento de normas y directrices, para convertirse hoy en una **estrategia de gestión**, adoptada por todas las organizaciones enfocadas en la generación de valor dirigida a la satisfacción de los clientes.

²²Quesada (2005) afirma que *“el estudiante no es el “cliente” del sistema educativo, sino que serán los “usuarios” de ese egresado quienes pueden mostrar satisfacción o insatisfacción, ya sea al aceptarlo en un superior nivel educativo, o al requerir sus servicios”*. También menciona que se podría

²² Quesada, G. (2005, Septiembre). Calidad en la Educación.

considerar al estudiante como la materia prima básica de la educación o, a lo sumo como un cliente interno.

5.3.2 Calidad en educación

La OCDE (1995) define la educación de calidad como aquella que *"asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equiparlos para la vida adulta"*.

6 Metodología de investigación

6.1 Población y muestra

La población de la presente investigación se encuentra constituida por egresados de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata, correspondiente a las cuatro carreras troncales, a saber: Abogacía, Procurador, Martillero y Escribano Público en el período 2007-2011.

Carreras	2007	2008	2009	2010	2011	Total	Promedio	Proporción
Abogados	636	630	626	517	512	2.921	584	48,6%
Martilleros	29	36	44	35	50	194	39	3,2%
Escribanos	166	135	169	183	132	785	157	13,1%
Procuradores	445	498	422	388	354	2.107	421	35,1%
Total	1.276	1.299	1.261	1.123	1.048	6.007	1.201	100,0%

El tamaño de la población (N) surgió de los registros aportados por la Facultad, respecto de la cantidad de graduados entre los años de referencia.

La muestra se calculó a través de la fórmula de muestreo de proporciones con «N» conocido:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

N = 6.007 graduados.

p = Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, que en caso de desconocerse, se aplica la opción más desfavorable ($p=0,5$), que hace mayor el tamaño de la muestra.

q = Complemento de la prevalencia esperada del parámetro a evaluar, es decir $1 - p = 0,5$

Z = 1,96 para $\alpha = 5\%$, o sea un nivel de confianza del 95%

e = 7,65 % error de muestreo

n = 160 empleadores a encuestar (tamaño de la muestra)

Estratificación de la muestra

Con el objetivo de lograr una mejor representatividad de cada una de las carreras que forman parte de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP, la muestra fue ponderada según la participación de cada una de ellas en la cantidad total de egresados. Luego, la muestra para la carrera en Abogacía es igual a 59 ($n = 59$)

Cabe aclarar que la cantidad de egresados por carrera es dispar, situación que obliga a considerar un mínimo de 30 encuestas para las carreras con menor cantidad de egresados: Escribanos y martilleros. Por otro lado, se dividió en forma proporcional a la cantidad de egresados de las carreras de procurador y abogacía a las encuestas restantes, para completar el número de encuestas total que arrojó la muestra.

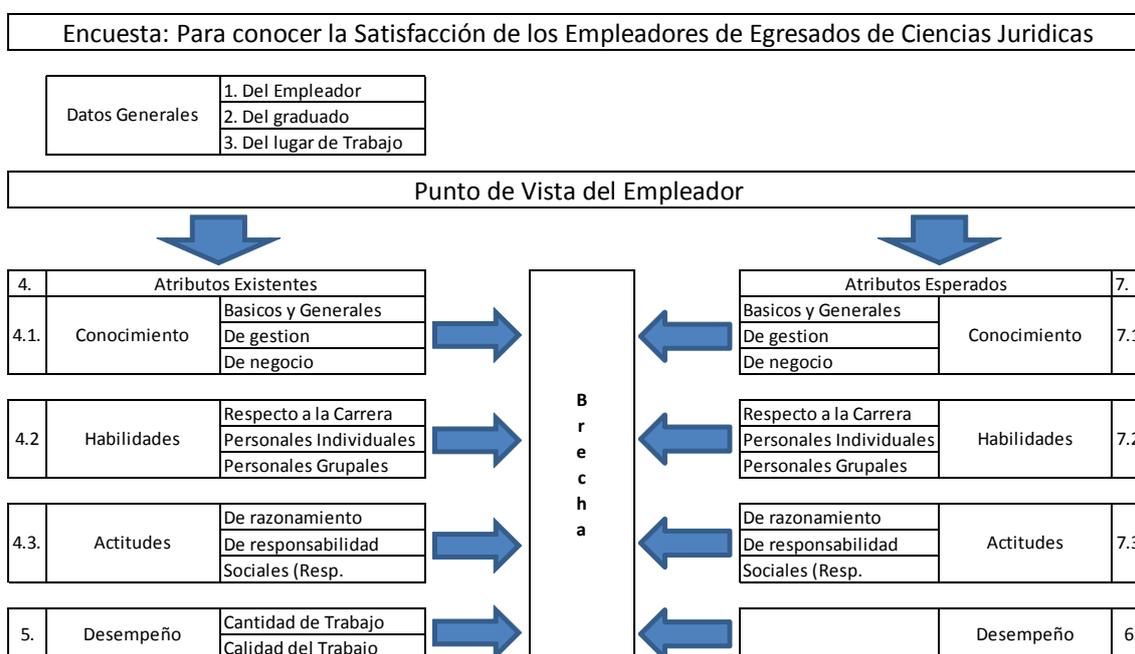
6.2 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo exploratoria. Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

6.3 Técnicas de Recolección de Datos

Los datos fueron relevados en base a la encuesta original “Stakeholders’ Satisfaction with civil graduates Engineering” como fuente de información primaria. La misma es de tipo cerrada y será adaptada para las carreras de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Facultad Nacional de La Plata.

Las preguntas fueron dirigidas a Empleadores de graduados en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales en período 2007-2011.



6.4 Técnicas de Análisis

-Técnica de análisis de datos:

Se aplicó la técnica de tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes.

- Técnicas de procesamientos de datos:

Para el trabajo de investigación se procesaron los datos obtenidos de las encuestas, por intermedio de las siguientes técnicas:

- Ordenamiento y clasificación.
- Registro manual.
- Proceso computarizado con Excel.

Conociendo los atributos existentes de los graduados

Uno de los objetivos de este estudio fue conocer los atributos existentes/aptitudes de los graduados. Las aptitudes, se definen como la habilidad del graduado para realizar una tarea específica. En esta investigación están divididas en 3 grupos: conocimiento, habilidades, actitudes.

Los resultados de las encuestas, permitieron conocer las competencias de los graduados en su lugar de trabajo.

El objetivo fue determinar el nivel alcanzado por la muestra para cada una de las aptitudes evaluadas. Una vez arrojado el resultado, las aptitudes de los graduados fueron relacionadas con la satisfacción del empleador - cliente.

Definiendo los atributos esperados de los empleadores- clientes.

Un segundo objetivo planteado fue establecer los estándares de satisfacción de los “clientes” sobre las aptitudes de los graduados. La satisfacción está determinada por el desempeño de los graduados respecto de las expectativas del “cliente” sobre cada una de las aptitudes evaluadas. Por lo tanto, para realizar esta tarea primero se debieron conocer las expectativas de los “clientes”, que determinaron el nivel de satisfacción.

Estableciendo las brechas

Luego de conocer las competencias de los graduados y las expectativas de los “clientes”, valoradas de acuerdo con los mismos parámetros, se estimó el tercer objetivo de la investigación, que es establecer la brecha entre competencias y expectativas y, por lo tanto, el nivel de satisfacción de los “clientes”.

Medición de las variables

En particular hay cuatro grupos de variables susceptibles de medición: competencias, desempeño, satisfacción y expectativas.

Competencias

Las competencias de los graduados han sido medidas a partir de la confección de una serie de afirmaciones divididas en 3 categorías: conocimiento, habilidades y actitudes.

Se les solicitó a las personas encuestadas que evalúen y elijan una única respuesta para cada una de las afirmaciones realizadas respecto de las competencias de los graduados teniendo en cuenta la siguiente escala de medición:

1 = Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3 = No está seguro	4 = De acuerdo	5 = Muy de acuerdo
------------------------------	-------------------	--------------------	----------------	--------------------

Evaluación de conocimientos

Creo que el graduado:	1	2	3	4	5
1.1.1) Entiende los principios básicos y conceptos relacionados con su carrera					
1.1.2) Entiende los fundamentos económicos su carrera					
1.1.3) Entiende en profundidad los procedimientos técnicos en al menos una disciplina de su carrera					
1.1.4) Entiende la identificación de problemas, su formulación y el desarrollo de soluciones					
1.1.5) Entiende cómo utilizar un enfoque de sistema					
1.1.6) Entiende los principios de diseño y desarrollo económico sostenibles					
1.1.7) Entiende las leyes, reglamentos y normas relacionadas con su carrera					
1.1.8) Entiende los principios de gestión y negocios					
1.1.9) Comprende otras disciplinas relacionadas con su carrera (lógico-matemáticas, humanas y sociales)					

Evaluación de habilidades

Creo que el egresado es capaz de:	1	2	3	4	5
1.2.1) Aplicar perfectamente los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de su carrera					
1.2.2) Usar apropiadamente las tecnologías disponibles					
1.2.3) Acceder, evaluar y sintetizar información					
1.2.4) Comunicarse efectivamente con profesionales de otras disciplinas y la comunidad en general.					
1.2.5) Funcionar eficazmente como un individuo					
1.2.6) Funcionar eficazmente en equipos multidisciplinares o multiculturales					
1.2.7) Funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro					
1.2.8) Funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser un director					
1.2.9) Funcionar eficazmente en equipos con la capacidad para ser un líder					

Evaluación sobre actitudes

Creo que el egresado es capaz de:	1	2	3	4	5
1.3.1) Pensar crítica, creativa y reflexivamente en su trabajo					
1.3.2) Comprometerse al aprendizaje permanente					
1.3.3) Comprometerse a cumplir con las responsabilidades éticas en su trabajo					
1.3.4) Comprometerse a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo					
1.3.5) Trabajar con perspectivas internacionales y mundiales adecuándose a las mismas.					
1.3.6) Comprometerse a desarrollar aún más sus habilidades profesionales					
1.3.7) Comprometerse a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales					
1.3.8) Comprometerse para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo					
1.3.9) Comprometerse para desarrollar habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo					

Desempeño

El desempeño fue evaluado a partir de dos preguntas relacionadas con la duración de las tareas solicitadas a los graduados y la calidad del trabajo realizado, brindando 5 opciones para responder cada una de ellas.

¿Cuál es la duración real de los trabajos realizados por el graduado?

1 = Mucho más que lo planificado	2 = Más que lo planificado	3 = Igual que lo planificado	4 = Menos que lo planificado	5 = Mucho menos que lo planificado
----------------------------------	----------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------------

¿Cuál es la calidad de los trabajos realizados por el graduado?

1 = Mucho menos que lo planificado	2 = Menos que lo planificado	3 = Igual que lo planificado	4 = Más que lo planificado	5 = Mucho más que lo planificado
------------------------------------	------------------------------	------------------------------	----------------------------	----------------------------------

Satisfacción

Mediante una pregunta, se evaluó la satisfacción con los resultados del trabajo o proyecto realizado por el graduado. Las opciones fueron las siguientes:

1 = Muy insatisfecho	2 = Insatisfecho	3 = No podría precisarlo	4 = Satisfecho	5 = Muy satisfecho
----------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------

Expectativas

Las expectativas fueron medidas a partir de la elaboración de un ranking por parte del encuestado. Al igual que con las competencias, se han dividido las expectativas en 3 grupos: conocimientos, habilidades y actitudes.

Se le solicitó a cada persona encuestada que otorgue un orden jerárquico de 1 a 5 las competencias (en cada uno de los 3 grupos) que espera que los graduados demuestren cuando realizan su trabajo. El número 1 indica un atributo altamente significativo.

Conocimiento

El graduado debe:	Rango
4.1.1) entender los principios y conceptos relacionados con su carrera	
4.1.2) entender la ciencia básica y principios fundamentales de su carrera	
4.1.3) comprender en profundidad el proceso técnico en al menos una disciplina de ciencias económicas	
4.1.4) lograr identificación de problemas, formulación y desarrollo de la solución	
4.1.5) comprender cómo utilizar un enfoque de sistemas a diseño y desempeño operativo	
4.1.6) Entiende los principios de diseño y desarrollo económico sostenibles relacionados con su carrera	
4.1.7) entender las leyes, reglamentos y normas relacionadas con su carrera	
4.1.8) entender los principios de gestión y negocios relacionados con ciencias económicas	
4.1.9) comprender otras disciplinas relacionadas consu carrera	

Habilidades

El graduado debe:	Rango
4.2.1) aplicar conocimientos técnicos en profundidad en al menos una disciplina de ciencias económicas	
4.2.2) usar las tecnologías apropiadamente	
4.2.3) acceder, evaluar y sintetizar información	
4.2.4) comunicar efectivamente no sólo con los profesionales de económicas sino también con la comunidad en general	
4.2.5) funcionar eficazmente como un individuo	
4.2.6) funcionar eficazmente en equipos multidisciplinarios o multiculturales	
4.2.7) funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro más	
4.2.8) funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser un director	
4.2.9) funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser un líder	

Actitudes

El graduado debería estar :	Rango
4.3.1) Capacitado para pensar críticamente, creativamente, reflexivamente en su trabajo	
4.3.2) comprometido para llevar a cabo el aprendizaje permanente	
4.3.3) comprometido con las responsabilidades éticas de reunión en su trabajo	
4.3.4) comprometido a cumplir responsabilidades ambientales en su trabajo	
4.3.5) Capacitado para trabajar con perspectivas internacionales y mundiales, adecuándose a las mismas	
4.3.6) comprometido a desarrollar aún más sus habilidades profesionales	
4.3.7) comprometido a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales	
4.3.8) comprometido para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo	
4.3.9) comprometido para desarrollar habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo	

7 Resultados de la investigación

El análisis de la información se llevó a cabo luego de la confección de una base de datos. Los datos obtenidos en las encuestas fueron cargados a una matriz, donde cada campo representó cada pregunta de la encuesta. Las respuestas fueron codificadas numéricamente, para facilitar la carga.

Luego se calculó el “Saldo de respuesta”²³ de cada pregunta realizada, en función de la fórmula siguiente:

²³ El cálculo de ese promedio sigue idéntica metodología que la del Global Competitiveness Index del World Economic Forum para el procesamiento de la Executive Opinion Survey en que se pregunta sobre una serie de cuestiones y se solicita que

$$\text{Saldo de Respuesta} = \frac{\sum_{i=1}^n F_i \cdot i}{\sum_{i=1}^n F_i}$$

Donde:

F_i = Es la cantidad de respuestas (frecuencias) de cada ítem para cada valor de las opciones de respuesta

i = Es el valor de cada uno de las opciones de respuesta

El cálculo consiste en multiplicar los componentes de las cantidades de respuestas (frecuencias) por el tipo de respuesta dado y luego sumar esos productos. Posteriormente a ese número se lo divide por la sumatoria de la cantidad de respuestas.

Luego se calculó la frecuencia de la brecha de satisfacción de la calidad del graduado, como la diferencia entre las percepciones y las expectativas que tienen los empleadores.

La brecha de satisfacción de los empleadores es la resultante de la resta entre la calificación otorgada a la expectativa que un empleador tiene sobre un aspecto del graduado y la percepción respecto de la calidad ofrecida por el graduado. El “árbol de posibilidades” está conformado por la tabla siguiente.

se califique en un rango que va de 1 a 7 en que 1 es lo peor y 7 lo mejor y que luego se sintetiza a través de un promedio. Xavier Sala-i-Martin (Cabrera de Mar, Barcelona, España, 1963), es un economista de origen español y de nacionalidad estadounidense, articulista, catedrático de economía en la Universidad de Columbia y Asesor Jefe ("Chief Advisor") del World Economic Forum donde, además, es coautor del Global Competitiveness Report y el padre intelectual del Global Competitiveness Index que ordena a más de 140 países del mundo según su competitividad.

Expectativa	Percepción	Brecha
1	5	-4
1	4	-3
1	3	-2
1	2	-1
1	1	0
2	5	-3
2	4	-2
2	3	-1
2	2	0
2	1	1
3	5	-2
3	4	-1
3	3	0
3	2	1
3	1	2
4	5	-1
4	4	0
4	3	1
4	2	2
4	1	3
5	5	0
5	4	1
5	3	2
5	2	3
5	1	4

Fuente: Elaboración propia.

Y resumiendo sólo los casos únicos:

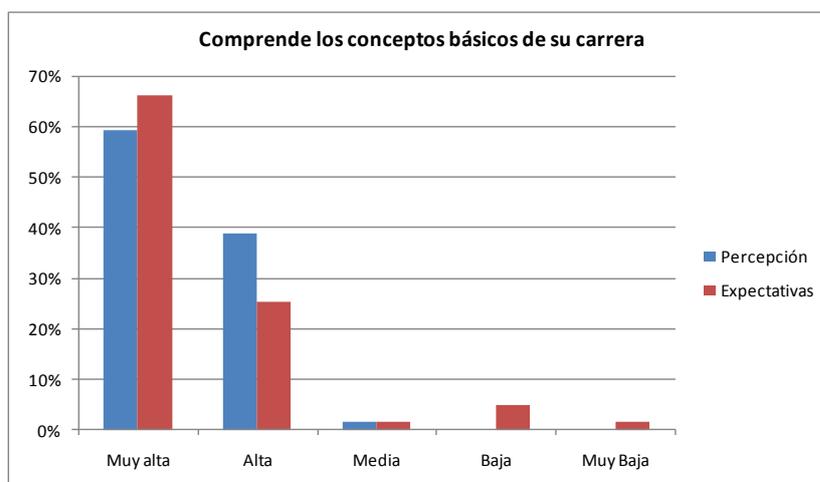
Brechas	Estados posibles de satisfacción
-4	Insatisfacción total
-3	Muy insatisfecho
-2	Bastante insatisfecho
-1	Algo insatisfecho
0	Satisfecho
1	Algo más que satisfecho
2	Bastante más que satisfecho
3	Mucho más que satisfecho
4	Satisfacción total

Fuente: Elaboración propia.

7.1 Percepción y expectativas sobre conocimientos

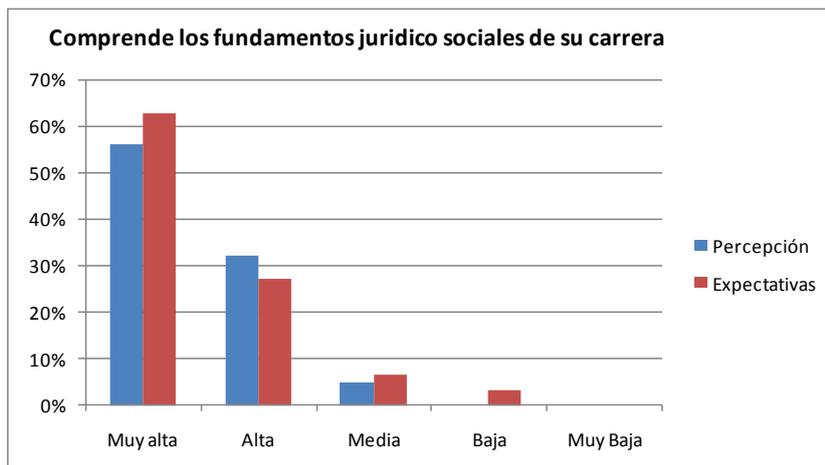
De las respuestas obtenidas respecto de la evaluación de conocimientos a partir del segmento 4.1 y de las repuestas sobre las expectativas a partir del segmento 7.1 surgen los siguientes resultados:

1) Principios básicos y conceptos relacionados con su carrera



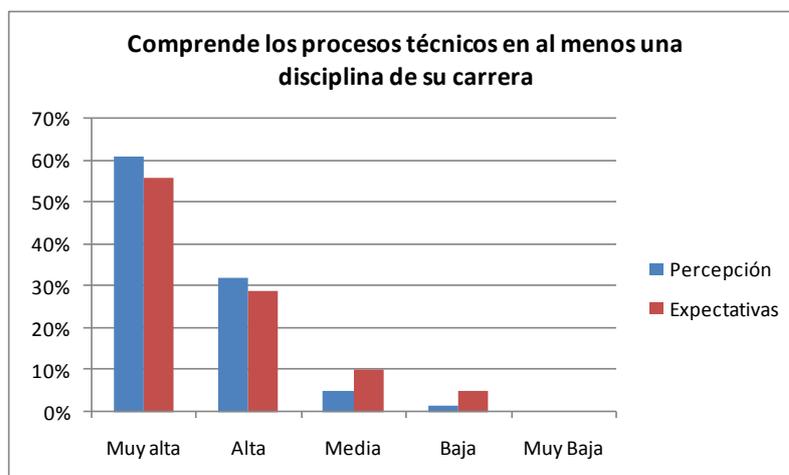
La percepción con un saldo de respuesta de 1,4 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,5. De las respuestas surge que más del 95% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre los conceptos básicos de su carrera.

2) Fundamentos económicos de su carrera



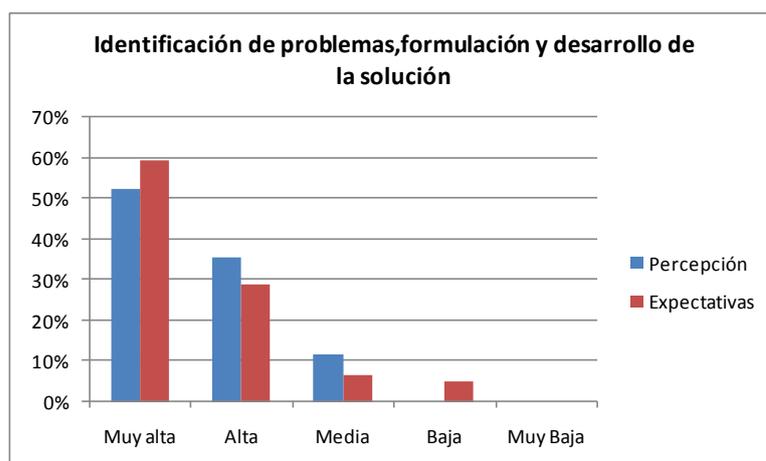
La percepción con un saldo de respuesta de 1,4 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,5. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre los fundamentos jurídico Sociales de su carrera.

3) Procesos técnicos en al menos una disciplina de su carrera



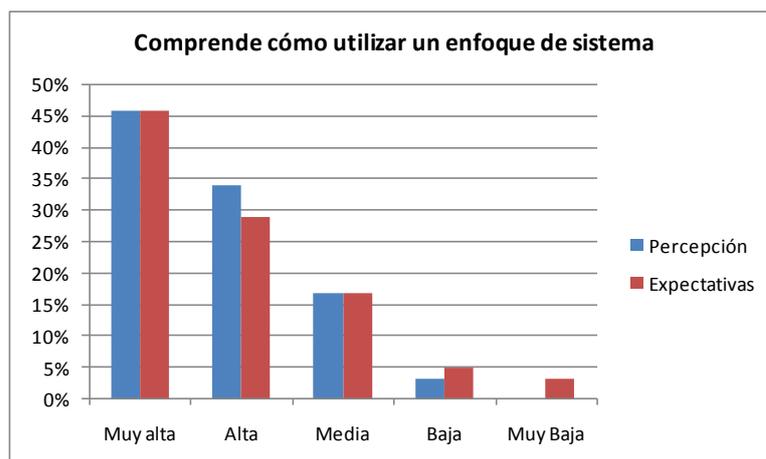
La percepción con un saldo de respuesta de 1,5 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que más del 90% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre los procesos técnicos en al menos una disciplina de su carrera.

4) Identificación de problemas, formulación y desarrollo de la solución



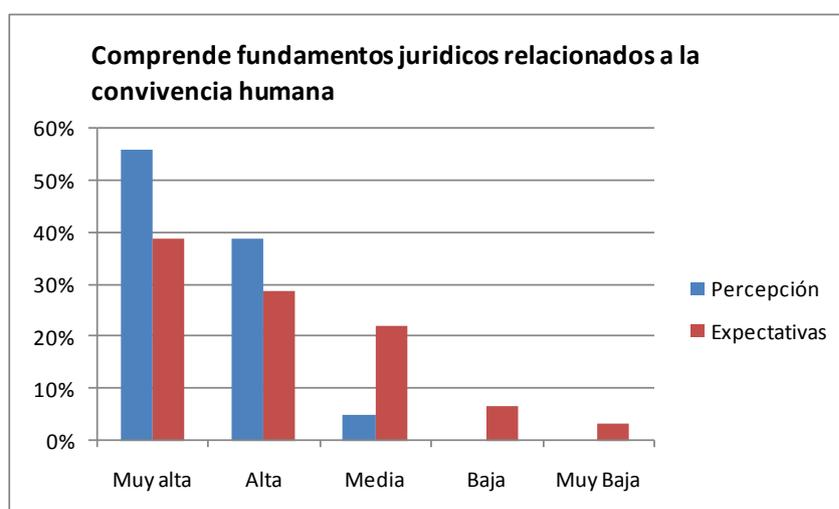
La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es igual a la expectativa, también con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre la identificación de problemas, su formulación y desarrollo de su solución.

5) Utilización de un enfoque de sistema



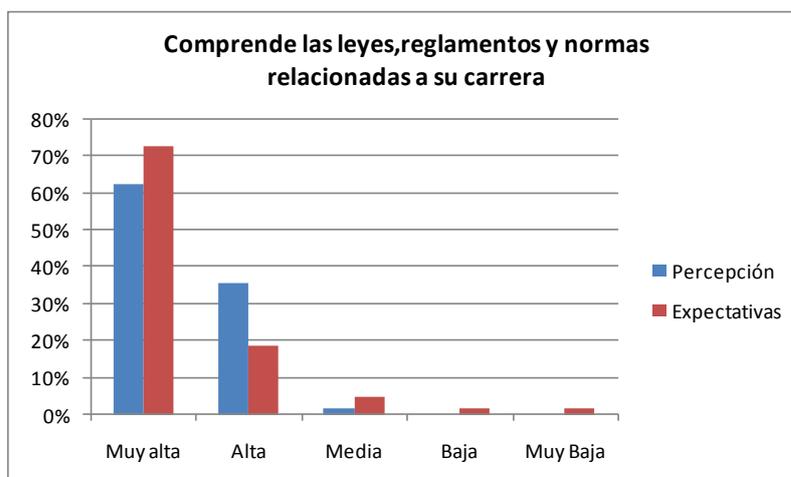
La percepción con un saldo de respuesta de 1,8 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,9. De las respuestas surge que el 80% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre la utilización de un enfoque de sistema.

6) Fundamentos jurídicos relacionados a la convivencia



La percepción con un saldo de respuesta de 1,5 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 2. De las respuestas surge que el 95% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre los fundamentos jurídico sociales de su carrera en los que se hace sostenible la convivencia humana.

7) Leyes, reglamentos y normas

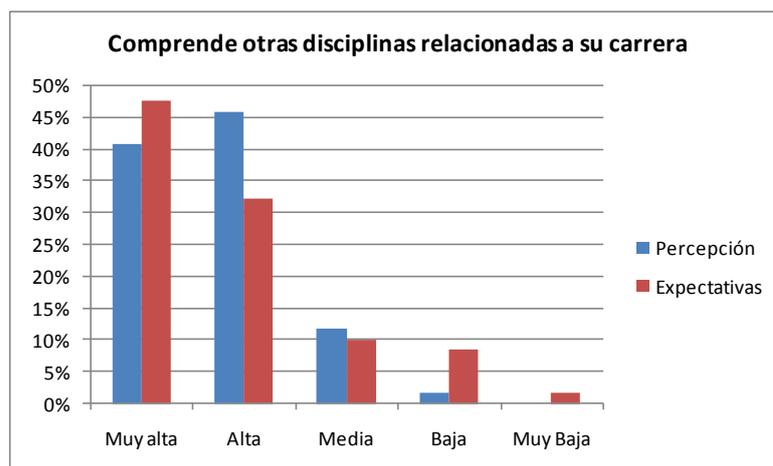


La percepción con un saldo de respuesta de 1,4 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,4. De las respuestas surge más del 95% empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de leyes, reglamentos y normas vinculadas a su carrera.

8) Principios de gestión y negocios

La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,9. De las respuestas surge que más del 90% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre los principios de gestión y negocios relacionados con su carrera.

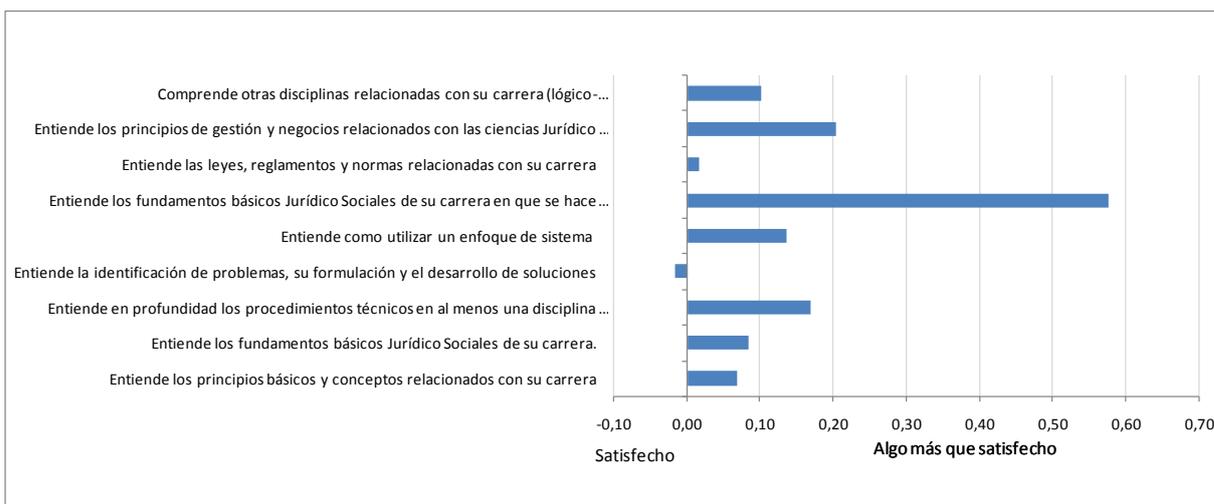
9) Relación con otras disciplinas



La percepción con un saldo de respuesta de 1,8 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,9. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la comprensión de los graduados sobre otras disciplinas relacionadas con su carrera.

Los resultados anteriormente expuestos muestran que en promedio, salvo dos excepciones en las cuales se cumple exactamente con las expectativas, (punto 4 y 7), la percepción ha superado las mismas. Por lo tanto se podría concluir que los empleadores están satisfechos con el nivel de conocimiento evidenciado por los graduados.

Para confirmar la conclusión realizada en el párrafo anterior, luego de calcular y comparar las percepciones y las expectativas, se obtuvieron las brechas y se calcularon los saldos de respuesta para cada uno de los atributos considerados al evaluar el conocimiento de los graduados, obteniendo el siguiente resumen respecto del nivel de satisfacción de los empleadores.

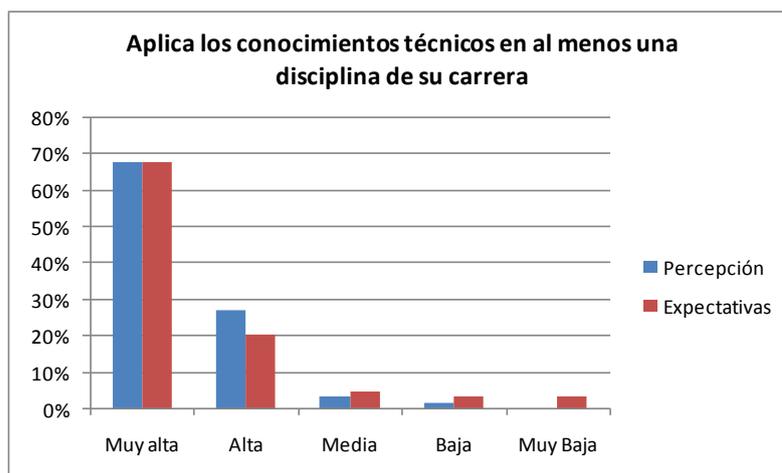


Efectivamente, los resultados confirman que los saldos de respuesta de las brechas se encuentran dentro de la zona de “más que satisfecho”, siendo los “fundamentos básicos jurídicos sociales de su carrera en que se hace sostenible la convivencia humana” el atributo en el cual mayormente se destacan los graduados. El aspecto en el cual menos se destacan es en la “identificación de problemas, su formulación y desarrollo de soluciones”.

7.2 Percepción y expectativas sobre habilidades

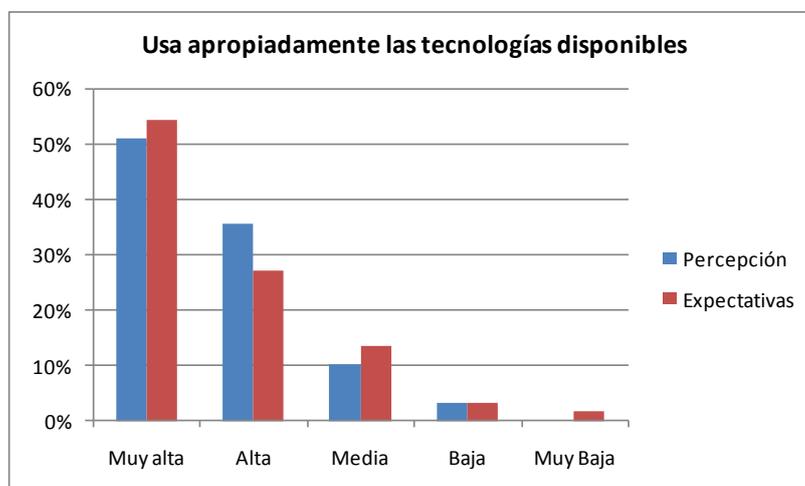
De las respuestas obtenidas respecto de la evaluación de habilidades a partir del segmento 4.2 y de las repuestas sobre las expectativas a partir del segmento 7.2 surgen los siguientes resultados:

1) Principios básicos y conceptos relacionados con su carrera



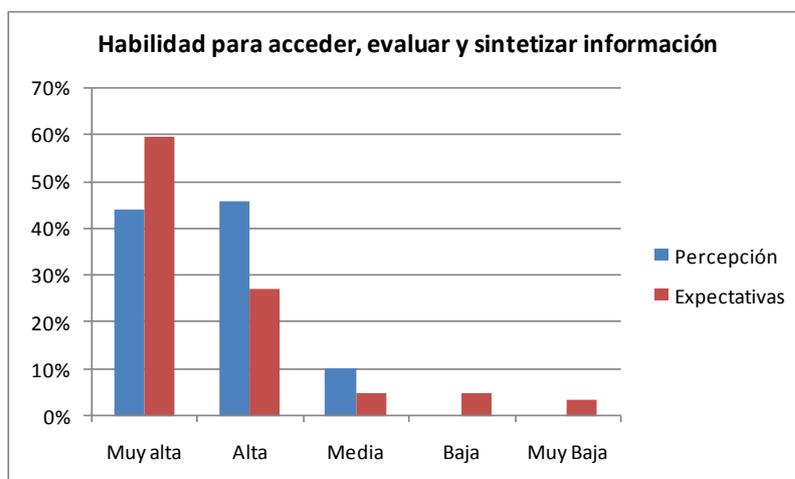
La percepción con un saldo de respuesta de 1,4 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,5. De las respuestas surge que el 95% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de aplicar los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de su carrera.

2) Tecnologías disponibles



La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,7. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de usar apropiadamente las tecnologías disponibles.

3) Acceder, evaluar y sintetizar información



La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,7. De las respuestas surge que el 90% de los empleadores ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de acceder, evaluar y sintetizar la información disponible.

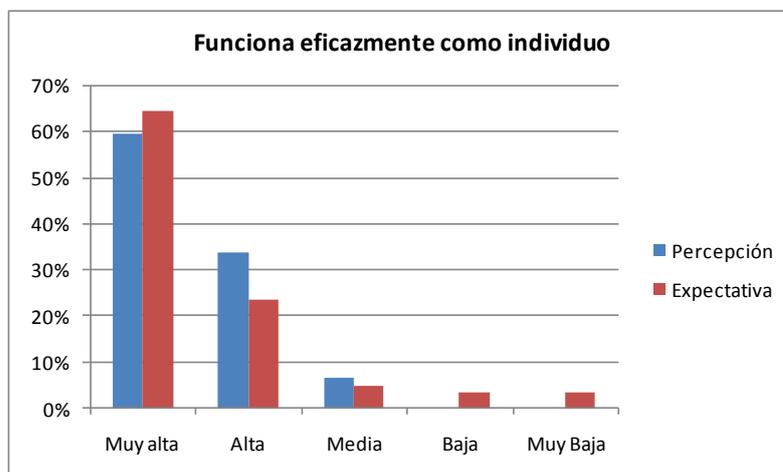
4) Comunicación con profesionales de otras disciplinas y la sociedad en general



La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es inferior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que el 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de

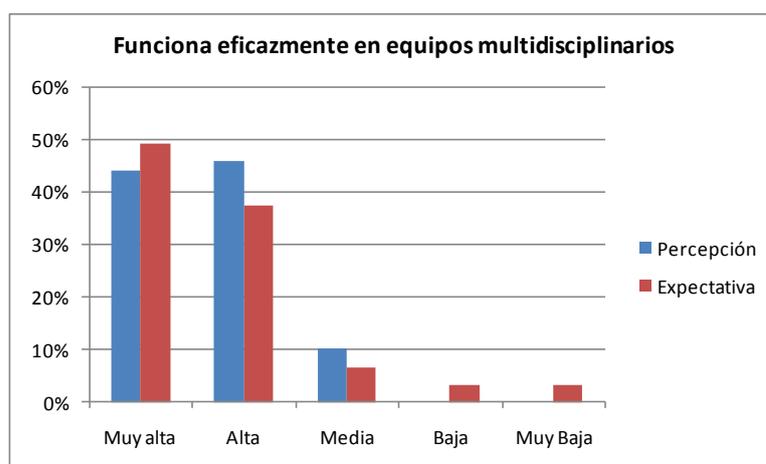
los graduados de comunicarse con profesionales de otras disciplinas y la sociedad en general.

5) Funcionar eficazmente como individuo



La percepción con un saldo de respuesta de 1,5 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que más del 90% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de funcionar eficazmente como individuo.

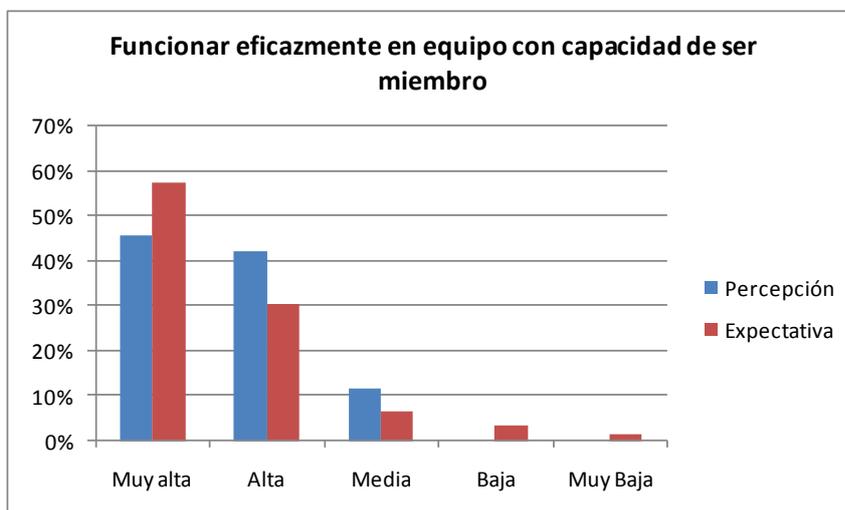
6) Funcionar eficazmente en equipos multidisciplinarios



La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es superior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,8. De las respuestas surge que el 90% de los

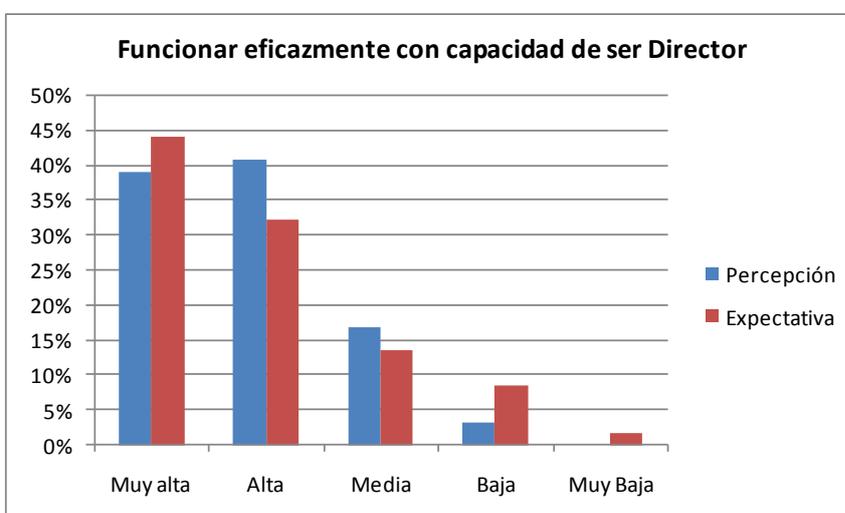
empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de funcionar eficazmente en equipos multidisciplinarios.

7) Funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro



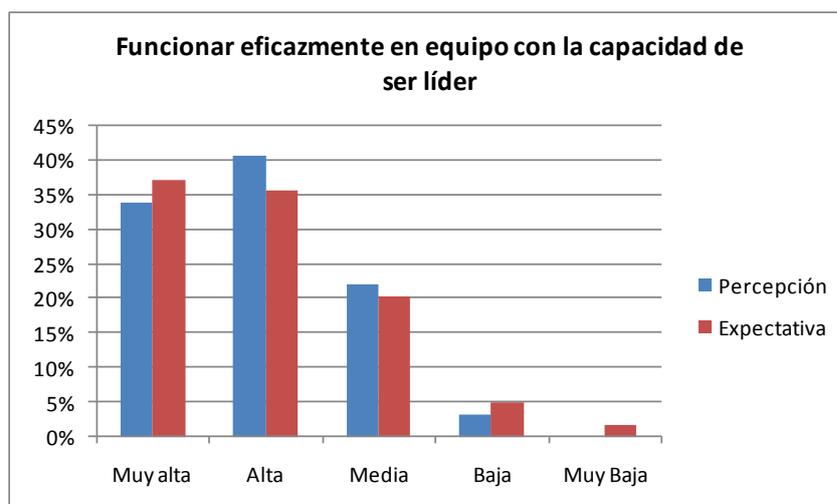
La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es inferior a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro.

8) Funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser director



La percepción con un saldo de respuesta de 1,9 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,9. De las respuestas surge que el 80% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser director.

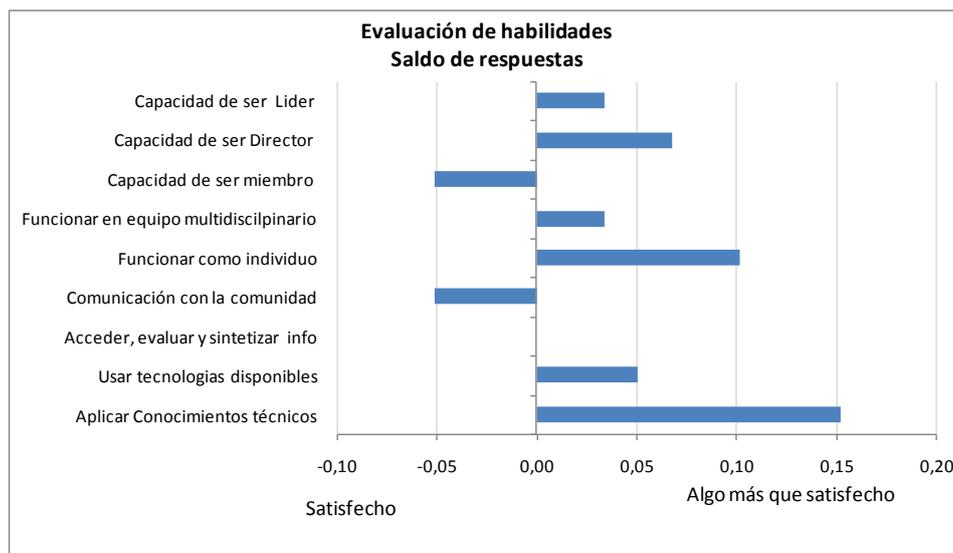
9) Funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser líder



La percepción con un saldo de respuesta de 2 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 2. De las respuestas surge que el 75% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la capacidad de los graduados de funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser líder.

Los resultados expuestos, muestran que en promedio la percepción ha superado las expectativas. Por lo tanto se podría concluir que los empleadores están satisfechos con el nivel de habilidades evidenciado por los graduados.

Para confirmar la conclusión realizada en el párrafo anterior, luego de calcular y comparar las percepciones y las expectativas, se obtuvieron las brechas y se calcularon los saldos de respuesta para cada uno de los atributos considerados al evaluar las habilidades de los graduados, obteniendo el siguiente resumen respecto del nivel de satisfacción de los empleadores.

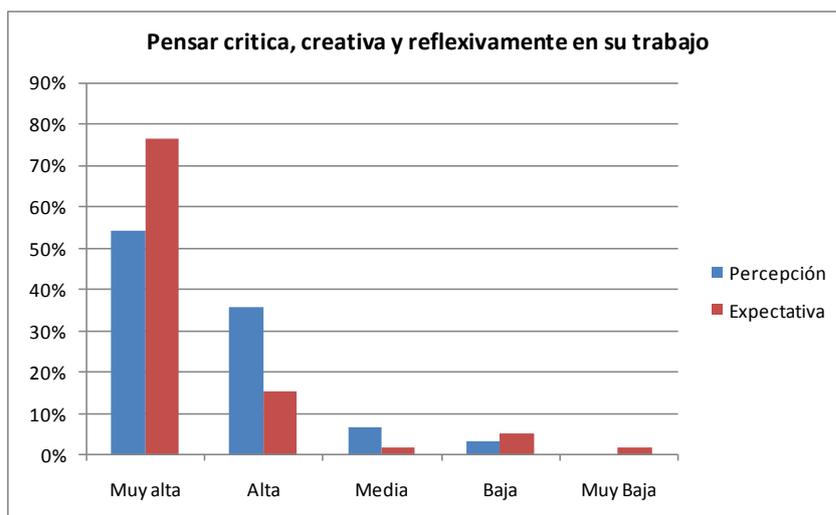


Efectivamente, los resultados confirman que los saldos de respuesta de las brechas se encuentran dentro de la zona de “más que satisfecho”, salvo la “capacidad de ser miembro” y la “comunicación con la comunidad” los atributos en los cuales los empleadores están satisfechos. El atributo que más cumple con la satisfacción es la “capacidad de aplicar conocimientos técnicos”.

7.3 Percepción y expectativas sobre actitudes

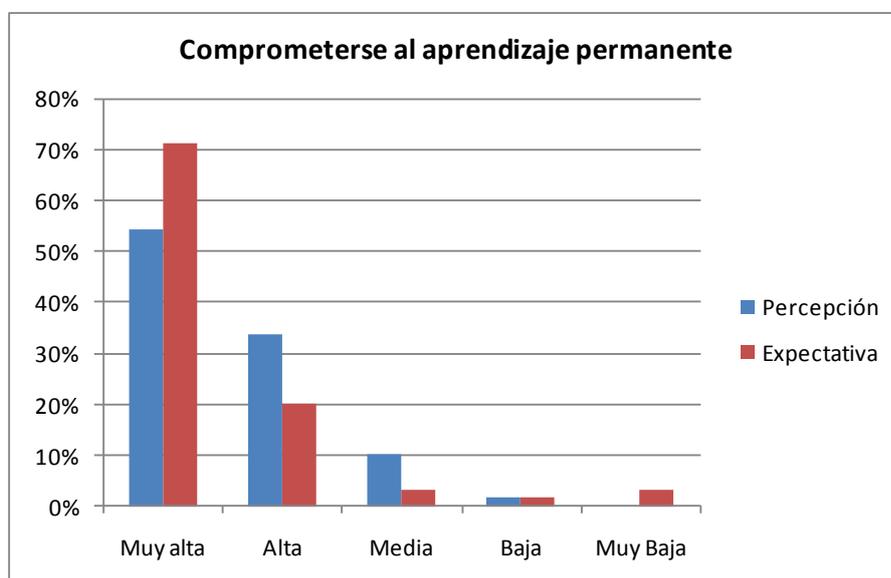
De las respuestas obtenidas respecto de la evaluación de habilidades a partir del segmento 4.3 y de las repuestas sobre las expectativas a partir del segmento 7.3 surgen los siguientes resultados:

1) Pensar crítica, creativa y reflexivamente



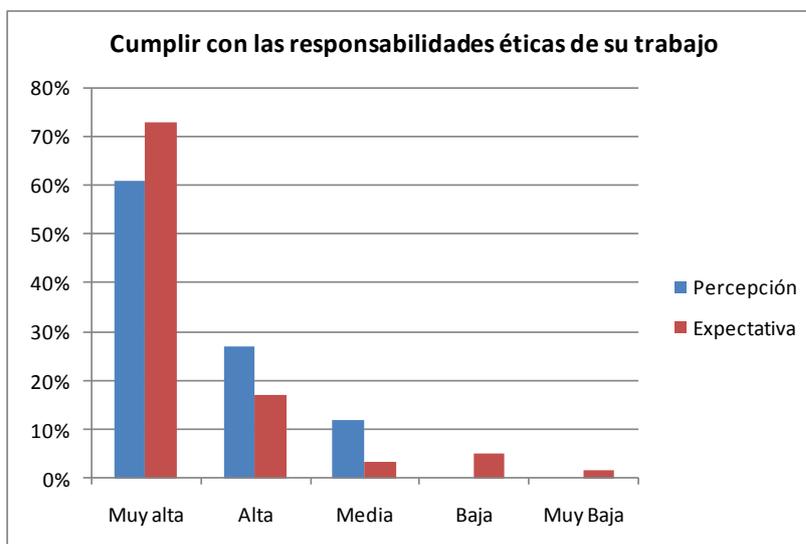
La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es menor a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,4. De las respuestas surge que el 90% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de pensar crítica, creativa y reflexivamente.

2) Compromiso al aprendizaje permanente



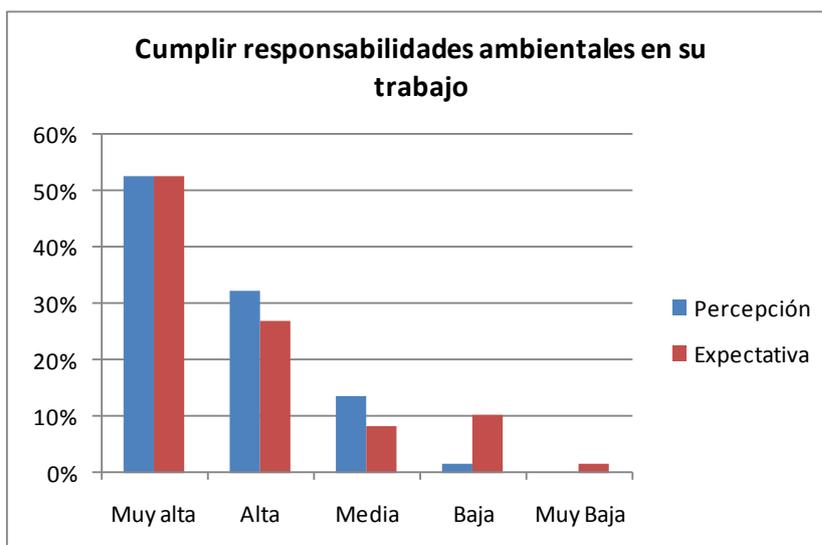
La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es menor a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,5. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse al aprendizaje permanente.

3) Compromiso a cumplir con responsabilidades éticas



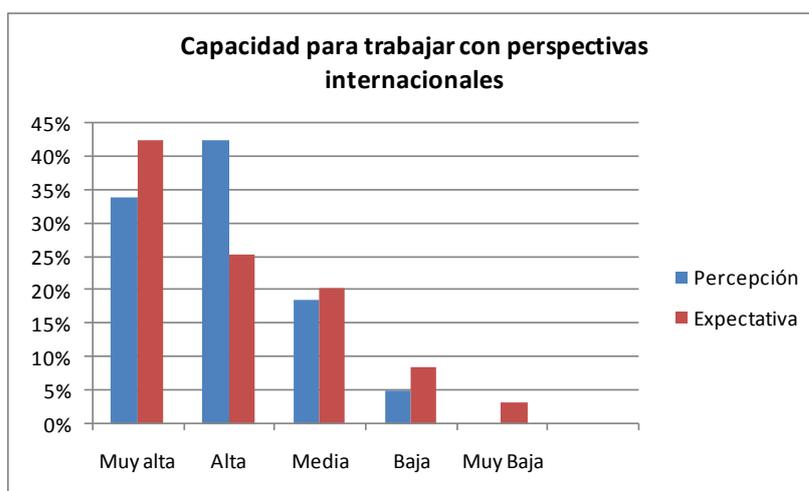
La percepción con un saldo de respuesta de 1,5 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,5. De las respuestas surge que más del 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a cumplir con sus responsabilidades éticas en su trabajo.

4) Compromiso a cumplir con responsabilidades ambientales



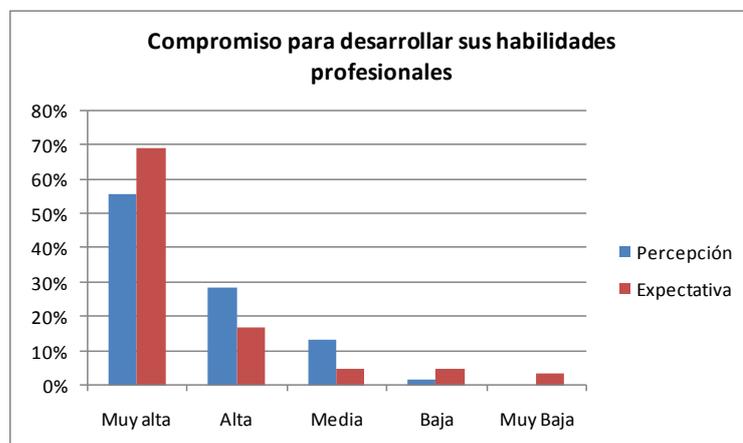
La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es mayor a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,8. De las respuestas surge que el 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a cumplir con sus responsabilidades ambientales en su trabajo.

5) Compromiso a trabajar con perspectivas internacionales



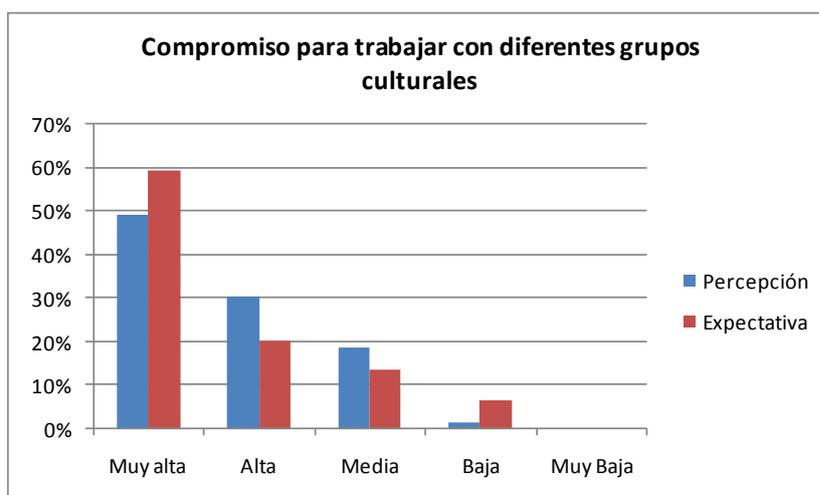
La percepción con un saldo de respuesta de 2 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 2. De las respuestas surge que el 75 % de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a trabajar con perspectivas internacionales adecuándose a las mismas en su trabajo.

6) Desarrollo de habilidades profesionales



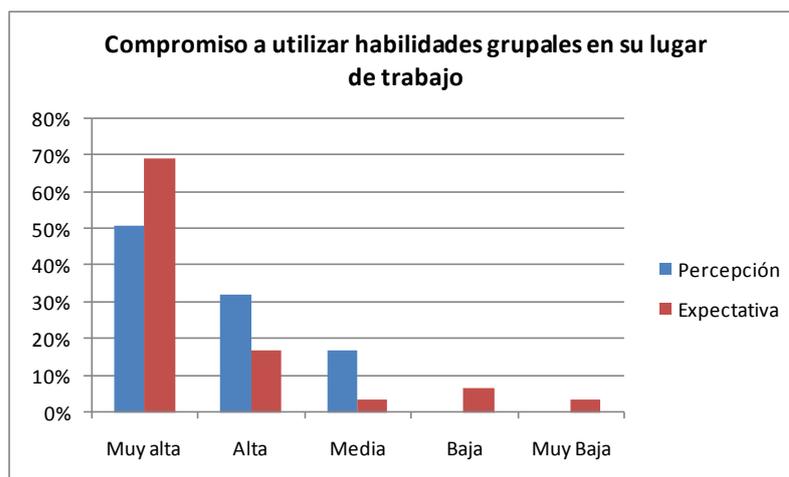
La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que el 85% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a desarrollar sus habilidades profesionales.

7) Compromiso a trabajar con diferentes grupos culturales



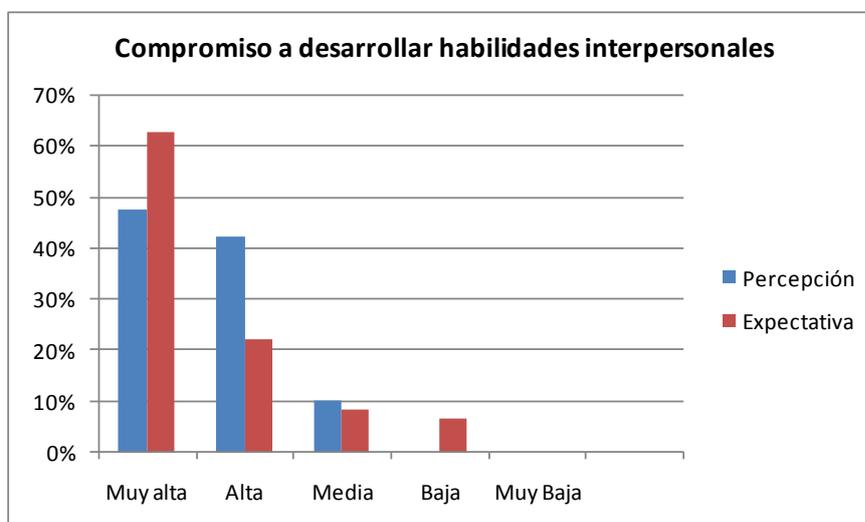
La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es igual a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,7. De las respuestas surge que el 80% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales.

8) Compromiso a utilizar habilidades grupales



La percepción con un saldo de respuesta de 1,7 es menor a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que más del 80% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo.

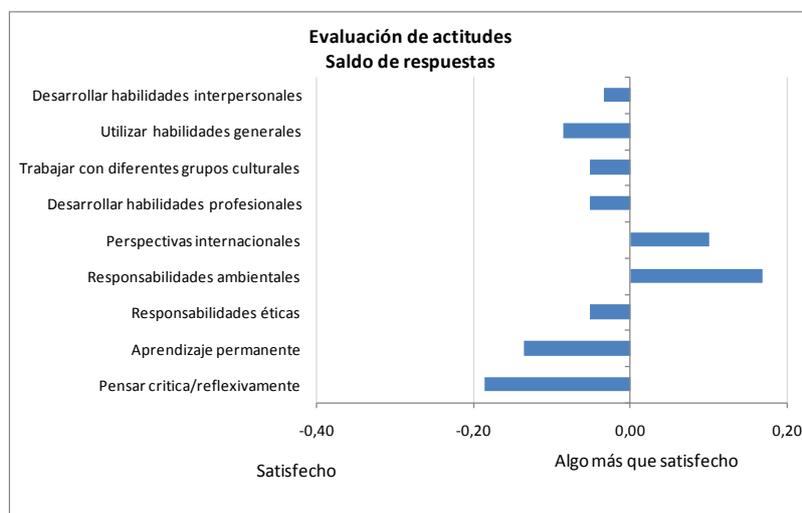
9) Compromiso a desarrollar habilidades interpersonales



La percepción con un saldo de respuesta de 1,6 es mayor a la expectativa, con un saldo de respuesta de 1,6. De las respuestas surge que el 90% de los empleadores encuestados ha evaluado como alta o muy alta la actitud de los graduados de comprometerse a desarrollar habilidades interpersonales en su lugar de trabajo.

Los resultados anteriormente expuestos muestran que en promedio la percepción ha superado las expectativas. Por lo tanto se podría concluir que los empleadores están satisfechos con el nivel de actitudes evidenciadas por los graduados.

Para confirmar la conclusión realizada en el párrafo anterior, luego de calcular y comparar las percepciones y las expectativas, se obtuvieron las brechas y se calcularon los saldos de respuesta para cada uno de los atributos considerados al evaluar las actitudes de los graduados, obteniendo el siguiente resumen respecto del nivel de satisfacción de los empleadores.



Efectivamente, los resultados confirman que los saldos de respuesta de las brechas se encuentran dentro de la zona de satisfacción, siendo el compromiso a trabajar con perspectivas internacionales y el compromiso a cumplir con responsabilidades ambientales los atributos en los cuales mayormente se destacan los graduados.

7.4 Nivel de satisfacción

De acuerdo con el análisis estadístico realizado, los valores obtenidos al evaluar la satisfacción con los trabajos realizados por los graduados fueron los siguientes:

Media	1,492
Mediana	1,000
Desvío Estándar	0,569

Por lo tanto, de acuerdo con la evaluación general que se ha obtenido de la muestra, se puede inferir que en promedio “los clientes” están más que satisfechos respecto del nivel de los trabajos realizados por los graduados.

7.5 Nivel de desempeño

Respecto de la duración real y de la calidad de los trabajos realizados por los graduados, la información obtenida de la muestra es la siguiente:

	Duración	Calidad
Media	2,763	2,390
Mediana	3,000	2,000
Desvío Estándar	0,837	0,766

Se puede concluir que, en promedio, tanto la duración real como la calidad de los trabajos realizados por los graduados son mejores a las esperadas por “el cliente”. Sin embargo, la duración presenta un mayor desvío respecto de la media que la calidad del trabajo realizado, lo que implica que el desempeño en términos de duración puede presentar mayor diversidad entre los graduados. La calidad, al tener menos dispersión indica un resultado más conciso.

7.6 Análisis de correlación

7.6.1 Análisis de correlación

Con el objetivo de poder determinar si tanto la duración como la calidad influyen en la satisfacción respecto del trabajo realizado por los graduados, se procedió a realizar un análisis de correlación entre éstas variables.

En particular se analizó la relación entre:

- 1) La duración de los trabajos realizados por el graduado con la satisfacción del empleador respecto del resultado del trabajo realizado por el graduado.
- 2) La calidad de los trabajos realizados por el graduado con la satisfacción del empleador respecto del resultado del trabajo realizado por el graduado.

Se encontró que el índice de correlación²⁴ para la duración del trabajo realizado por los graduados y la satisfacción del empleador con el resultado del trabajo es igual a 0,393; mientras que el coeficiente de correlación para la calidad del trabajo realizado por el graduado y la satisfacción del empleador con el resultado obtenido es igual a 0,427.

Los resultados anteriormente expuestos reflejan que si bien tanto la duración como la calidad influirían positivamente en la satisfacción de los empleadores, la calidad del trabajo realizado por el graduado lo haría en mayor medida que la duración en la realización de dicho trabajo a la hora de evaluar la satisfacción de los empleadores.

7.6.2 Significación del coeficiente de correlación

²⁴ Ver anexo A sobre la definición y forma de cálculo del coeficiente de correlación.

Una vez calculado el valor del coeficiente de correlación interesa determinar si tal valor obtenido muestra que las variables X e Y están relacionadas en realidad o tan sólo presentan dicha relación como consecuencia del azar. En otras palabras, corresponde establecer la significación de dicho coeficiente de correlación.

Los valores de t encontrados para los coeficientes de correlación calculados anteriormente son los siguientes:

$$t_{(\text{duración, satisfacción})} = 3,2234$$

$$t_{(\text{calidad, satisfacción})} = 3,5676$$

El valor obtenido a partir de la tabla de la distribución de t student para un nivel de significación de 0,05 ($\alpha = 0,05$) y N-2 grados de libertad ($59 - 2 = 57$) es igual a 1,672.

Al comparar los valores de t obtenidos se puede concluir que se acepta la hipótesis nula planteada con un nivel de significación de 0,05 para el coeficiente de correlación entre la duración de las tareas de los graduados y la satisfacción de los empleadores ($t > t_{(\text{duración, satisfacción})}$) y también para el coeficiente de correlación entre la calidad de las tareas realizadas por los graduados y la satisfacción de los empleadores ($t > t_{(\text{calidad, satisfacción})}$), por lo tanto los coeficientes encontrados no son significativos. Luego, las variables no están relacionadas

7.7 Correlación Satisfacción – Competencias

Siguiendo con el análisis anteriormente realizado, se buscó establecer si las competencias evaluadas por los empleadores estaban correlacionadas con la satisfacción de los mismos.

Los resultados obtenidos para el coeficiente de correlación entre satisfacción y cada una de las competencias evaluadas y su correspondiente estadístico t se muestran en la siguiente tabla (ordenada por coeficiente de correlación de mayor a menor):

Item	Coef. Correl. con Satisfacción	Estadístico "t"
4.3.2	0,568	5,205
4.3.6	0,560	5,103
4.3.3	0,559	5,088
4.3.5	0,544	4,901
4.3.9	0,459	3,897
4.3.4	0,453	3,841
4.3.7	0,428	3,574
4.3.8	0,412	3,412
4.2.9	0,411	3,405
4.2.6	0,410	3,392
4.1.5	0,407	3,366
4.2.8	0,397	3,261
4.1.4	0,386	3,160
4.2.3	0,379	3,095
4.2.7	0,365	2,961
4.2.4	0,341	2,738
4.1.9	0,340	2,727
4.1.8	0,336	2,690
4.3.1	0,311	2,468
4.2.1	0,270	2,114
4.1.3	0,254	1,984
4.2.2	0,235	1,829
4.2.5	0,227	1,756
4.1.6	0,216	1,671
4.1.2	0,199	1,530
4.1.1	0,164	1,252
4.1.7	0,155	1,182

Las variables cuyo valor del estadístico t es mayor al t crítico ($t = 1,672$) que surge de la tabla son 4.3.2, 4.3.6, 4.3.3, 4.3.5, 4.3.9, 4.3.4, 4.3.7, 4.3.8, 4.2.9, 4.2.6, 4.1.5, 4.2.8, 4.1.4, 4.2.3, 4.2.7, 4.2.4, 4.1.9, 4.1.8, 4.3.1, 4.2.1, 4.1.3, 4.2.2 y 4.2.5. Por lo tanto, éstas son las variables cuya correlación es estadísticamente significativa. Luego, están correlacionadas con la satisfacción de los empleadores.

8 Conclusiones

Percepción de los empleadores

Los resultados presentados muestran que los aspectos del conocimiento de los graduados son en su mayoría calificados como “algo más que satisfactorio”.

Han sido evaluados con mejor puntaje, la comprensión de los principios básicos y conceptos relacionados con su carrera; la comprensión de los principios de diseño y desarrollo económico sostenibles; y la comprensión de las leyes, reglamentos y normas relacionadas con su carrera.

Los atributos de conocimiento con menor incidencia son la comprensión de enfoque de sistema y la comprensión de otras disciplinas relacionadas con su carrera.

Al evaluar las habilidades, la percepción de los empleadores fue que los graduados tienen gran capacidad para aplicar los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de su carrera; acceder, evaluar y sintetizar información; y funcionar eficazmente como individuo.

Por otro lado, las habilidades que a criterio de los empleadores deben ser mejoradas por los graduados son la facultad para funcionar eficazmente en equipos ya sea con capacidad de ser director, con capacidad de ser líder ; y la capacidad para comunicarse con colegas, profesionales y comunidad en general.

Respecto de las actitudes, las mejores calificadas por los empleadores fueron El pensamiento crítico, creativo y reflexivo en su trabajo; compromiso a cumplir con las responsabilidades éticas en su trabajo; y el desarrollo de habilidades interpersonales. Por el contrario, las actitudes peores conceptuadas fueron trabajar con perspectivas internacionales y mundiales adecuándose a las mismas; comprometerse a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales; y comprometerse para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo.

En lo atinente a los estándares de satisfacción de los empleadores respecto de los profesionales para cada uno de los aspectos considerados, se puede concluir que, en promedio y para la muestra analizada, los empleadores están satisfechos o muy satisfechos con el nivel de los graduados de la carrera en análisis, habiéndose obtenido un promedio de 1,41 para las respuestas referidas a la satisfacción con los resultados del trabajo realizado por los graduados.

Expectativas de los empleadores

Las características más valoradas por los empleadores en cuanto al conocimiento son la comprensión de los principios básicos y conceptos relacionados a la carrera; la comprensión de las leyes, reglamentos y normas relacionadas a su carrera y los fundamentos básicos jurídicos sociales de su carrera. Mientras que los atributos menos valorados fueron la comprensión de los principios de diseño y desarrollo sostenibles para la convivencia humana; la comprensión de los principios de gestión y negocios y el entendimiento de un enfoque de sistema.

Al analizar las expectativas sobre las habilidades, los resultados muestran que los empleadores han puesto mayor énfasis en aplicar los conocimientos técnicos en al menos una disciplina de su carrera; funcionar eficazmente en equipos con capacidad de ser miembro y como individuo. Las habilidades cuyas expectativas fueron bajas han sido el uso apropiado de las tecnologías disponibles; funcionar eficazmente en equipos con la capacidad de ser un director y/o un líder.

Finalmente, los resultados sobre las expectativas de las actitudes reflejan que los empleadores están interesados en que los graduados puedan pensar crítica, creativa y reflexivamente en su trabajo; Comprometerse al aprendizaje permanente; y a cumplir con las responsabilidades éticas en su trabajo. Por el contrario, las expectativas de los empleadores fueron bajas respecto al trabajo con perspectivas internacionales y mundiales adecuándose a las mismas; al compromiso a trabajar efectivamente con diferentes grupos culturales; y al

compromiso para desarrollar aun más las habilidades interpersonales efectivas en su lugar de trabajo.

Brecha entre expectativas y percepciones de los empleadores

Un aspecto importante a tener en cuenta al analizar la brecha fue considerar no sólo la evaluación actual sino también la expectativa sobre el atributo bajo análisis. En tal sentido, una brecha amplia podría deberse tanto a una buena evaluación como a una baja expectativa o una combinación de ambas.

Los resultados expuestos revelaron, en concordancia con el análisis respecto de la satisfacción general de los empleadores con los graduados de la carrera en abogacía, que la totalidad de las brechas analizadas están dentro de la zona de satisfecho y/o algo más que satisfecho.

Las brechas de las variables con mayor expectativa que percepción sobre las competencias analizadas son la capacidad para pensar crítica, creativa y reflexivamente; comprometerse al aprendizaje permanente y comprometerse para utilizar habilidades grupales en su lugar de trabajo si bien no alcanzan el nivel caratulado “algo más que satisfecho”, estas cumplen positivamente con la escala de satisfacción.

Adicionalmente, las brechas de las variables en las cuales los empleadores se han mostrado algo más que satisfechos fueron aquellas en las que las expectativas no eran demasiado altas al momento de realizar la encuesta.

Es en el segmento actitudes, donde mayormente los empleadores han calificado con puntaje “satisfactorio” los atributos consultados. Al contrario que en los segmentos conocimientos y habilidades, puntuando en su mayoría los atributos con “algo más que satisfactorio”.

En resumen, el informe sobre la calidad en enseñanza de la carrera en abogacía de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP ha arrojado resultados satisfactorios o más que satisfactorios.

9 Recomendaciones

La información que resulta de la presente investigación, brinda un panorama interesante pero acotado a sus alcances, sobre la calidad de enseñanza superior en la carrera de Derecho de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la UNLP.

Los resultados arrojados son de utilidad para la Entidad académica, en tanto se utilicen para el análisis de las fortalezas y debilidades del servicio, y a partir de ello se generen propuestas superadoras, que optimicen su calidad.

La presente investigación podría considerarse novedosa, por su carácter actual y por la falta de información en el sector, relacionada al tema abordado.

Independientemente de ello, el informe debería ser actualizado anualmente para que mantenga su vigencia, porque la característica dinámica de las variables, como el desempeño de los graduados y las expectativas de los empleadores necesariamente se irán modificando.

Además, el informe puede utilizarse como base para la ampliación del eje de investigación, por ejemplo abarcar nuevos atributos existentes o esperados por el mercado.

10 Bibliografía

1. Ana Lucia Gazzola, Axel Didriksson "Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe". Caracas, Venezuela 2008.
2. Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Marty Maletá, M., Siufi, G., Wagenaar, R. (Eds.) (2007).
3. Autoevaluación Académico – Institucional de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de La Plata. **2007 – 2010**

4. Deming, Edwards (1989) *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
5. Drucker, P. F. (1993), *La Sociedad Poscapitalista*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. Año 1993.
6. Harvey, L. y Green, D. (1993): "Defining quality", *Assessment and Evaluation in Higher Education*.
7. informe de "Percepción de la Calidad Actual de los Titulados y Graduados de la Educación Superior Chilena", de la Universidad Pontificia de Chile, que data del año 2008.
8. Michael Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).
9. Myron Tribus Exergy Inc. Hayward, CA. *Administración de Calidad en Educación*. Traducción: Daniel Alberto Lauría. Facultad de Ciencias Económicas – UNCPBA. Tandil, Julio 2003.
10. López Armengol M., Colombo M. de la Paz, Mg., Carella L. "Determinantes y orientaciones de la calidad de la educación superior". un estudio sobre la percepción del profesorado universitario argentino. X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur. Mar del Plata, Argentina. Diciembre 2010.
11. López Armengol M. y Colombo Ma. de la Paz. "Hacia una Educación Superior de Calidad (Volumen II). Una mirada de quienes gestionan las universidades en Argentina, España y México. (Proyecto CESPUALE)" 2011- 1ª Edición. EDULP .La Plata, Argentina. 2011.
12. López Armengol, M; Persoglia, L y Colombo, M. P. (2009): "Opiniones sobre la calidad de la enseñanza universitaria de decanos y directores de centros universitarios de ciencias sociales y jurídicas. Argentina". Jornadas sobre calidad universitaria - CESPUALE. Guadalajara, México, 30 de noviembre a 4 de diciembre de 2009.
13. Philip B. Crosby . "Calidad sin lágrimas". CECSA, 1987.
14. Quesada, G. (2005, Septiembre). *Calidad en la Educación*.
15. Stakeholders Satisfaction with Civil Engineering Graduates. Albani Musyafa. Curtin University of Technology. Marzo, 2009.
16. Plastino, Ángel L. (2010), "Desafíos que afronta la universidad en nuestros días" en *Revista Institucional*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Año 1. N°1 (pp 3-5).
17. López, M. (1999). *Flexibilidad Laboral Chilena y principio de protección de la fuente del empleo*. Algunas hipótesis. Tesis para optar al grado de magíster en derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Chile.
18. Santiago Neelsen, J. (1975). *Education and social mobility*. *Comparative Education Review*, (19)1, 129-143.
19. <http://iso9001calidadparatodos.com/phillip-b-crosby-y-sus-principios.html>
19. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/45.htm>

11 Anexos

11.1 Encuesta

Favor de indicar su respuesta para cada pregunta, ya sea marcando una casilla o proporcionando detalles.

1. – Información personal del encuestado

- 1.1) Sexo 1 hombre 2 mujer
- 1.2) Indicar la ciudad donde trabaja:.....
- 1.3) ¿Cuál es su relación con el graduado?
- 1 empleador 2 Supervisor 3 Otros, especificar:.....
- 1.4) ¿Cuánto tiempo hace que está en este puesto?
- 1 hasta 1 año 2 2 años 3 3 años 4 de más de 3 años

2. – Información sobre el graduado

- 2.1) Sexo 1 hombre 2 mujer
- 2.2) Está graduado en la carrera de
- 2.3) Año en que el graduado completó sus estudios
- 2.4) Si el graduado trabaja en una ciudad distinta de usted, indicar la ciudad donde trabaja el graduado:
- 2.5) ¿El graduado continuó con su perfeccionamiento profesional?
- 1 Si 2 No
- En caso afirmativo, indicar el tipo de desarrollo profesional que ha emprendido el graduado.
.....
- 2.6) ¿Cuántos años de experiencia tiene el graduado en el trabajo? _____
- 2.7) ¿El graduado ha recibido capacitación en el lugar de trabajo para realizar sus tareas?
- 1 Si 2 No
- En caso afirmativo, ¿cuánto tiempo ha durado la capacitación?
- 1 Hasta 8 horas 2 9 – 16 horas 3 17 – 24 horas 4 Más de 24 horas

3. – Detalles del trabajo del graduado

- 3.1) ¿Cuál es la naturaleza del trabajo que desempeña el graduado?
- 1 Gestión 2 Técnica 3 Otros, especificar:.....
- 3.2) ¿Dónde se realiza mayoritariamente el trabajo?
- 1 En una Oficina 2 En forma virtual 3 Otros, especificar:.....
- 3.3) ¿Qué tipo de comunicación es más necesaria para el trabajo?
- 1 Oral 2 Escrita 3 Mediante gráficos 4 Otra, especificar.....

11.2 Administración tradicional VS Administración de Calidad

Administración tradicional	Administración de calidad
<p>La empresa es vista como una colección de actores individuales separados, altamente especializados y unidades, vinculados dentro de una jerarquía funcional. Las conexiones laterales son hechas por intermediarios cercanos a la cima de las partes.</p>	<p>La empresa es vista como un sistema de procesos interdependientes, vinculados lateralmente, con el tiempo, a través de una red de proveedores colaborativos (internos y externos) y clientes. Los procesos están conectados a la misión y propósitos de la empresa, a través de una jerarquía de micro a macro procesos. Cada proceso (proceso central) contiene subprocesos (micro procesos) y también está contenido dentro de un orden mayor (macro o supra) proceso. Esta estructura de procesos se repite a lo largo de la jerarquía.</p>
<p>Las personas son vistas como una mercancía de poco valor, intercambiables, y desarrolladas basadas en las necesidades percibidas de la empresa. Las personas son contribuyentes pasivos, con poca autonomía, haciendo lo que les dicen y nada más.</p>	<p>Las personas son el verdadero filo competitivo de la empresa. La administración les proporciona oportunidades a las personas para el crecimiento y desarrollo personal. Las personas pueden sentir alegría y orgullo a través del aprendizaje y el logro, y se refuerza la capacidad de la empresa para tener éxito. Las personas son contribuyentes activos, valorados por su creatividad e inteligencia. Cada persona es un gerente del proceso, dirigiendo del principio al fin la transformación de insumos a resultados de mayor valor para la empresa y para el cliente final.</p>

<p>La calidad es definida como adhesión a las especificaciones y normas internas. Por consiguiente, la calidad es medida sólo por la ausencia de defectos. La inspección del trabajo de las personas a través de otros es necesaria para controlar defectos. La innovación no se requiere.</p>	<p>La calidad es definida en un sentido positivo como productos y servicios más allá de las necesidades y expectativas presentes de los clientes. Se requiere la innovación.</p>
<p>Las partes funcionales están en un juego de suma cero donde debe haber un perdedor por cada ganador. No puede esperarse que las personas cooperen a menos que sirva a su propio interés o a los mayores intereses de su unidad. La estrechez de miras es un hecho de la vida de negocios.</p>	<p>El auto-interés y el mayor bien son cumplidos simultáneamente sirviendo a los propios clientes. Todos ganamos o nadie gana. Para citar al Dr. Deming, "los negocios no son un juego".</p>
<p>La calidad sólo comprende conocimiento aplicable a la fabricación e ingeniería.</p>	<p>La calidad comprende conocimiento aplicable a todas las disciplinas de la empresa.</p>

Administración tradicional	Administración de calidad
<p>Los Administradores manejan secciones o funciones o conjuntos de individuos. Las partes no saben que son interdependientes. Cada uno actúa como si fueran el todo. Los problemas son el resultado de individuos o sectores que no hacen lo mejor.</p>	<p>Los Administradores manejan sistemas y procesos interdependientes y ejercen el liderazgo administrativo a través de la administración participativa llevando a cabo sus roles como mentores, facilitadores, innovadores, etc. La calidad es el resultado de los sistemas de la empresa. Las personas que trabajan en el sistema no pueden hacer algo mejor que lo que el sistema permite.</p>

	<p>La inmensa mayoría de los problemas se prevendrán y la mejora se promoverá al entender las personas donde encajan y al tener el conocimiento para aumentar al máximo la contribución al conjunto. Sólo la administración puede crear el ambiente que nutre a un equipo orientado a la cultura que puede prevenir problemas y mejorar de manera continua.</p>
<p>La evaluación del desempeño, reconocimiento y los sistemas de recompensas ponen a las personas en un ambiente internamente competitivo. Se refuerza el individualismo en detrimento del trabajo en equipo.</p>	<p>Los sistemas de recompensas reconocen las contribuciones tanto individuales así como las del equipo y refuerzan la cooperación.</p>
<p>Una vez que la organización ha encontrado una fórmula para éxito, se mantiene siguiéndola. Por consiguiente, el trabajo de la administración es prevenir el cambio; para mantener el statu quo.</p>	<p>El ambiente en el que la empresa interactúa es cambiante. Si la empresa continúa haciendo lo que ha hecho en el pasado, su desempeño futuro, en relación con la competencia, se deteriorará. Por consiguiente, el trabajo de la administración consiste en proveer el liderazgo para la mejora e innovación continuas en los procesos y los sistemas, productos y servicios. El cambio externo es inevitable, pero pueden delinarse condiciones favorables para el futuro.</p>
<p>La adversa relación entre el sindicato y la administración es inevitable. Las únicas áreas para la negociación se</p>	<p>El sindicato es un socio y un accionista en el éxito de la empresa. Las áreas para la asociación y colaboración son</p>

hallan en las tradicionales áreas tales como sueldos, salud y seguridad.	amplias, particularmente en educación, entrenamiento y en el significativo involucramiento de los empleados en la mejora de los procesos que los afecta y que afecta su trabajo.
La estructura organizacional de la "chimenea" jerárquica, promueve la identificación con funciones y tiende a crear competencia, conflicto y relaciones adversas entre las funciones.	Los mecanismos formales e informales alientan y facilitan el trabajo en equipo y el desarrollo de equipos a través de la empresa toda.
Los proveedores son enfrentados unos contra otros para conseguir el precio más bajo. Cuantos más proveedores hay que compiten entre sí mejor es ello para la compañía cliente.	Los proveedores son socios con sus clientes. El objetivo de la sociedad es la innovación, la reducción en la variación de características críticas, los costos más bajos, la mejor calidad. El objetivo puede reforzarse a través de la reducción del número de proveedores y estableciendo relaciones de largo plazo.

Administración tradicional	Administración de calidad
El control se logra a través de modelos inflexibles preestablecidos de respuestas detalladas en el "libro" de reglas y procedimientos. Las personas son clientes del "libro" que prescribe las conductas apropiadas.	El control se logra a través de los valores y creencias compartidos por los integrantes de la empresa (proyecto), así como se comparte el conocimiento de la misión, el propósito y los requisitos del cliente.
Los clientes están fuera de la empresa y dentro del dominio de comercialización y ventas.	Todos dentro de la empresa son clientes de un proveedor interno o externo. Los conceptos y herramientas de comercialización pueden usarse para evaluar las necesidades del

	cliente interno y comunicar las capacidades del proveedor interno.
El trabajo del administrador es hacer el planeamiento para los subordinados, e inspeccionar el trabajo para asegurarse que se siguen los planes.	El trabajo del administrador es administrar su propio proceso y las relaciones con los demás y dar a los subordinados la capacidad para hacer lo mismo.
La motivación se logra a través del control por oposición. Se motiva a las personas para que hagan lo que hacen para evitar el fracaso y el castigo, en lugar de por contribuir con algo de valor a la empresa (proyecto). Las personas tienen miedo de hacer algo que desagradaría al jefe o que no estaría conforme con las reglas de la empresa. El sistema hace que las personas se sientan como los perdedores.	Los administradores proporcionan liderazgo en lugar de una intervención directa en los procesos de sus subordinados, quienes son vistos como administradores del proceso en lugar de especialistas funcionales. Se motiva a las personas para hacer contribuciones significativas a lo que ellos creen es una causa importante y noble, de valor para la empresa y para la sociedad. El sistema les permite a las personas que se sientan como los ganadores.
La competencia es inevitable e inherente a la naturaleza humana.	La conducta competitiva -una persona contra otra o un grupo contra otro- no es un estado natural. La competencia puede ser contra el entorno, o para complacer al cliente, o para eliminar pérdidas de los recursos no renovables, o para prevenir transmitir a las generaciones futuras un planeta dañado, incapaz de sostener vida humana.

11.3 Normas de Ética Profesional de la Abogacía

Es el conjunto de máximas dirigidas a guiar la conducta profesional del abogado, elaboradas en base a la obligación impuesta al Colegio de Abogados de la Provincia de Buenos Aires por el art. 25 inc. 8 de la ley 5177 y el art. 32 inc. b) del Decreto 5410/49. Se encuentran en vigencia desde el 1 de agosto de 1954.

NORMAS GENERALES

Art. 1º.- ESENCIA DEL DEBER PROFESIONAL. CONDUCTA DEL ABOGADO. El abogado debe tener presente que es un servidor de la justicia y un colaborador de su administración; que su conducta ha de estar caracterizada por la probidad y la lealtad, y por el desempeño con dignidad de su ministerio; y que la esencia de su deber profesional es consagrarse enteramente a los intereses de su cliente, y poner en la defensa de los derechos del mismo su celo, saber y habilidad, siempre con estricta sujeción a las normas morales.- La conducta profesional supone, a la vez, buen concepto público de la vida privada del abogado.-

Art. 2º.- DEFENSA DEL HONOR PROFESIONAL.- El abogado debe mantener el honor y la dignidad profesional. No solamente es un derecho, sino un deber, combatir por todos los medios lícitos, la conducta moralmente censurable de jueces y colegas y denunciarla a las autoridades competentes o a los Colegios de Abogados.-

Art.3º.- INDEPENDENCIA.- El Abogado debe guardar celosamente su independencia frente a los clientes, los poderes públicos, los magistrados y demás autoridades ante las cuales ejerza habitualmente; y en el cumplimiento de su cometido profesional, debe actuar con independencia de toda situación de interés que no sea coincidente con el interés de la justicia y con el de la libre defensa de su cliente; si así no pudiera conducirse debe rehusar su intervención.

Art. 4º.- DESINTERES.- El espíritu de lucro es extraño fundamentalmente a la actividad de la abogacía.- El abogado, aunque debe defender su derecho a la digna retribución de su trabajo, debe tener presente que el provecho es sólo un accesorio del fin esencial de la profesión, y no puede constituir decorosamente el móvil determinante de su ejercicio. Dentro de la medida de sus posibilidades y con sujeción a la ley y a las presentes normas, el abogado debe prestar su asesoramiento a toda persona urgida o necesitada que se lo solicite, con abstracción de que sea o no posible la retribución. Le está impuesto en especial, como un deber inherente a la esencia de la profesión, defender gratuitamente a los pobres.

Art.5º.- RESPETO A LA LEY: Es deber primordial del abogado respetar y hacer respetar la ley y las autoridades legítimas.

Art. 6º.- VERACIDAD Y BUENA FE: La conducta del abogado debe estar garantizada por la veracidad y la buena fe. No ha de realizar o aconsejar actos fraudulentos, afirmar o negar con falsedad, hacer citas inexactas o tendenciosas, ni realizar acto alguno que estorbe la buena y expedita administración de justicia o que importe engaño o traición a la confianza pública o privada.

Art.7º .- ABUSOS DE PROCEDIMIENTO PERJUICIOS INNECESARIOS.- El abogado debe abstenerse del empleo de recursos o medios que, aunque legales, importen una violación a las presentes normas y sean perjudiciales al normal desarrollo del procedimiento; de toda gestión puramente dilatoria que, sin ningún propósito justo de defensa, entorpezca dicho desarrollo; y de causar aflicciones o perjuicios innecesarios.-

Art.8º.- ACUSACIONES PENALES.- El abogado que tenga a su cargo una acusación criminal, ha de considerar que su deber primordial es conseguir que se haga justicia y no obtener la condenación del acusado.

Art.9º.- CALIDAD DE LAS CAUSAS DEFENSA DE ACUSADOS.- El abogado no debe abogar o aconsejar en causa manifiestamente inmoral, injusta o contra disposición literal de la ley, sin perjuicio de asumir las defensas criminales con abstracción de la propia opinión sobre la culpabilidad del acusado.- No puede aconsejar ni aceptar causa contraria a la validez de un acto jurídico, en cuya formación haya intervenido profesionalmente.

Art. 10º.- ACEPTACION O RECHAZO DE ASUNTOS. Dentro de las normas del artículo precedente, el abogado tiene libertad para aceptar o rechazar los asuntos en que se solicite su patrocinio, sin necesidad

de expresar los motivos de su resolución, salvo el caso de nombramiento judicial o del Colegio de Abogados, en que la declinación debe ser justificada. Cuando voluntaria o necesariamente manifieste los motivos de su resolución, debe hacerlo en forma de no causar agravio o perjuicio a la defensa cuyo patrocinio rehusa. Al resolver sobre la aceptación o rechazo, el abogado debe prescindir de su interés personal y cuidar que no influyan en su decisión el monto pecuniario del asunto, ni el poder o la fortuna del adversario. No debe aceptar asuntos en que haya de sostener tesis contrarias a sus convicciones, aunque, excepcionalmente, podrá aducir una tesis contraria a su opinión, dejando claramente a salvo ésta, si aquella fuere ineludible por virtud de ley o de la jurisprudencia aplicable. Debe, asimismo, abstenerse de intervenir, cuando no esté de acuerdo con el cliente en la forma de realizar la defensa, o cuando una circunstancia de parentesco, amistad u otra cualquiera, pudiera afectar su independencia. En suma, el abogado no debe hacerse cargo de un asunto sino cuando tenga libertad moral para dirigirlo o atenderlo.

Art. 11º.- SECRETO PROFESIONAL. SU EXTENSION Y ALCANCE. El abogado debe guardar rigurosamente el secreto profesional. **1)** La obligación de la reserva comprende las confidencias recibidas del cliente, las recibidas del adversario, las de los colegas, las que resulten de entrevistas para conciliar o realizar una transacción, y las hechas por terceros al abogado en razón de su ministerio. En la misma situación se encuentran los documentos confidenciales o íntimos entregados al abogado.

2) La obligación de guardar secreto es absoluta. El abogado no debe admitir que se le exima de ella por ninguna autoridad o persona, ni por los mismos confidentes. Ella da al abogado el derecho ante los jueces, de oponer el secreto profesional y de negarse a contestar las preguntas que lo expongan a violarlo.

3) Ningún asunto relativo a un secreto que se le confíe con motivo de su profesión, puede ser aceptado por el abogado sin consentimiento previo del confidente.

ART. 12º.- EXTINCION DE LA OBLIGACION DE GUARDAR EL SECRETO PROFESIONAL. 1) La obligación del secreto profesional cede a las necesidades de la defensa personal del abogado, cuando es objeto de acusaciones por su cliente. Puede, entonces, revelar tan sólo lo que sea indispensable para su defensa y exhibir los documentos que aquel le haya confiado.

2) Cuando un cliente comunica a su abogado la intención de cometer delito, la reserva de la confidencia queda librada a la conciencia del abogado, quien, en extremo ineludible, agotados otros medios, puede hacer las revelaciones necesarias para prevenir el acto delictuoso o proteger a las persona en peligro.

ART. 13º.- INCITACION A LITIGAR, AVENIMIENTOS Y TRANSACCIONES. PASIONES DE LOS CLIENTES.

1) Es contrario a la dignidad del abogado, fomentar conflictos o pleitos. También lo sería ofrecer espontáneamente sus servicios o aconsejar oficiosamente, con objeto de procurarse un cliente o provocar se instaure un pleito, excepto los casos en que vínculos de parentesco o de íntima confianza lo justifiquen.

2) Es deber del abogado favorecer las posibilidades de avenimiento y conciliación o de una justa transacción. Tal deber es más imperioso en los conflictos de familia y en general entre parientes, en los cuales la intervención del abogado debe inspirarse en el propósito de allanar o suavizar las diferencias.

3) El abogado no debe estimular las pasiones de sus clientes y se abstendrá de compartirlas.

ART. 14º.- CUIDADO Y HONOR DE LA RESPONSABILIDAD. El abogado debe cuidar su responsabilidad y hacer honor a la misma.

1) No debe permitir que se usen sus servicios profesionales o su nombre, para facilitar o hacer posible el ejercicio de la profesión por quienes no están legalmente autorizados para ejercerla.

2) Afecta el decoro del abogado la firma de escritos en cuya preparación o redacción no ha intervenido.

3) No es aceptable que el abogado se esculpe de los errores y omisiones en que incurra en su actuación pretendiendo descargarlos en otras personas, ni de actos ilícitos atribuyéndolos a instrucciones de su cliente.

4) El abogado debe adelantarse a reconocer la responsabilidad derivada de su negligencia o actuación inexcusable, allanándose a resarcir los daños y perjuicios causados al cliente.

ART. 15°.- INCOMPATIBILIDADES

1) El abogado debe respetar las disposiciones legales que establecen las incompatibilidades de la profesión, absteniéndose de ejercerla cuando se encuentre en algunos de los casos previstos.

2) Debe evitar, en lo posible, la acumulación al ejercicio de la profesión, de cargos o tareas susceptibles de comprometer su independencia, insumirle demasiado tiempo o resultar inconciliable con el espíritu de la abogacía, tales como el ejercicio del comercio o la industria, las funciones públicas absorbentes y los empleos en dependencias que no requieran título del abogado.

3) Es recomendable que el abogado evite, en lo posible, los mandatos sin afinidad con la profesión, los depósitos de fondos y administraciones, y en general las gestiones que puedan dar lugar a acciones de responsabilidad y rendiciones de cuenta.

4) El abogado legislador o político, debe caracterizarse por una cautela especial, preocupándose en todo momento de evitar que cualquier actitud o expresión suya pueda ser interpretada como tendiente a aprovechar su influencia política o su situación excepcional. No aceptará designaciones de oficio que no se hagan por sorteo.

ART. 16°.- El abogado no debe procurarse clientela por medios incompatibles con la dignidad profesional ni recurrir directamente o por terceras personas o intermediarias remunerados, para obtener asuntos. Tampoco debe celebrar contratos de sociedad profesional con personas que no sean abogados o procuradores.

ART. 17°.- ESTUDIO. DECORO EN LA ATENCION DE LA CLIENTELA. Debe estimarse que el Estudio es indispensable para la debida actuación del abogado en el ejercicio de su profesión.

1) El abogado debe cumplir la obligación de tener Estudio, manteniendo dentro de la jurisdicción departamental una oficina digna de la calificación de tal. En ella debe concentrar la atención personal y predominante de sus asuntos y de los clientes, de modo que sirva para determinar el asiento principal de su actividad profesional. El mismo Estudio puede serlo de dos o más abogados, siempre que estén asociados o compartan la actividad profesional, lo que se hará saber al respectivo Colegio.

2) El abogado que teniendo el asiento principal de su profesión fuera de la Provincia, actúe en ésta y no establezca y atienda el Estudio en las condiciones expresadas, debe fijarlo a los efectos de la ley y de la presente disposición en el Estudio de otro abogado, vinculado a su actividad en la Provincia, lo que se hará saber al respectivo Colegio. El abogado vinculado contrae la obligación de atender en su Estudio los asuntos y los clientes del otro abogado.

3) Cuando el abogado interviene accidentalmente en otro Departamento, debe constituir domicilio y atender a sus clientes en Estudio de colegas de la jurisdicción, que solicitará le sea facilitado a ese objeto en la medida más discreta posible.

4) Sólo en casos justificados, puede el abogado atender consultas y entrevistar a los clientes fuera de su Estudio o del otro colega. Afecta al decoro del abogado hacerlo en lugares públicos o concurridos, inadecuados a tal objeto.

5) El abogado no deberá dar su nombre para denominar un Estudio, sin estar vinculado al mismo.

ART. 18°.- PUBLICIDAD. El abogado debe reducir su publicidad a avisar la dirección de su Estudio, sus nombres, títulos científicos y horas de atención al público. No debe publicar ni inducir a que se hagan públicas noticias o comentarios vinculados a los asuntos en que intervenga, a la manera de conducirlos, la importancia de los intereses comprometidos y cualquier ponderación de sí mismo. Debe abstenerse de publicar escritos judiciales o las discusiones mantenidas con relación a los mismos asuntos. Si circunstancias extremas o causas particulares muy graves justifican una exposición al público, no debe hacerse anónimamente; y en ese caso, que es mejor evitarlo, no deben incluirse referencias a hechos extraños al proceso, más allá de las citas y documentos de los autos. Concluido el proceso, puede publicar en forma ponderada y respetuosa sus escritos y las sentencias y dictámenes del expediente; pero no los escritos del adversario sin autorización de su letrado.

ART. 19°.- ESTILO. En sus expresiones verbales o escritas, el abogado debe usar la moderación y energía adecuadas, tratando de decir nada más que lo necesario al patrocinio que se le ha confiado. En la crítica del fallo o de los actos de un magistrado, y en las contestaciones y réplicas dirigidas al colega adversario, debe mantener el máximo respeto, absteniéndose de toda expresión violenta o agravante. Debe tratar a los litigantes, testigos y peritos del juicio con la consideración debida. La severidad en el trato que puedan imponer las exigencias de la defensa, no autoriza ninguna vejación inútil o violencia impropia. El cliente no tiene derecho a pedir a su abogado que falte a la parte contraria o que incurra en personalismos ofensivos.

ART. 20°.- PUNTUALIDAD. Es deber del abogado ser puntual con los tribunales y sus colegas, con los clientes y con las partes contrarias, y ser preciso y directo en todo cuanto se expida.

SECCION SEGUNDA

RELACIONES DE LOS ABOGADOS CON LOS TRIBUNALES Y DEMAS AUTORIDADES.

ART. 21°.- RESPETO Y APOYO A LA MAGISTRATURA. ACUSACION DE MAGISTRADO Y FUNCIONARIOS. Es deber de los abogados guardar a los magistrados el respeto y la consideración que corresponden a su función social. No siendo los jueces enteramente libres para defenderse, tienen derecho a esperar la ayuda del foro contra las críticas injustas. Frente a motivos fundados de serias quejas contra un magistrado, es derecho y deber de los abogados presentar la denuncia o acusación ante las autoridades o ante sus Colegios. En tales casos, los abogados que los formulen deben ser apoyados por sus colegas. La presente norma se hace extensiva a todo funcionario ante quien deban actuar los abogados en el ejercicio de su profesión.

ART. 22°.- NOMBRAMIENTO Y ACTIVIDAD DE MAGISTRADOS. ASPIRACION A LA MAGISTRATURA. Es deber de los abogados procurar por todos los medios lícitos que el nombramiento de magistrados se haga en consideración exclusiva a sus aptitudes para el cargo y que los jueces se contraigan a su función, apartándose de actividades distintas a la judicatura, que impliquen el riesgo de comprometer su imparcialidad o disminuyan la jerarquía de su investidura. La aspiración de los abogados al desempeño de funciones judiciales, debe estar inspirada en una estimación imparcial de su idoneidad para aportar honor al cargo, y no por el deseo de obtener las distinciones que el cargo pueda significar.-

Art. 23°.- INFLUENCIAS PERSONALES SOBRE EL JUZGADOR. COMUNICACIÓN PRIVADA CON EL JUEZ. El abogado no debe ejercer influencia sobre el juzgador, apelando a vinculaciones políticas, de amistad o de otra índole, o recurriendo a cualquier otro medio que no sea el de convencer con razonamiento. Las atenciones excesivas con los jueces y las familiaridades no usuales, deben ser prudentemente evitadas por los abogados cuando, aun motivadas por relaciones personales, pueden suscitar falsas o equivocadas interpretaciones de sus motivos. El abogado debe abstenerse de comunicarse o discutir en privado con los jueces, respecto del mérito de las causas sometidas a su decisión, salvo casos de justificada urgencia. Puede hacerlo en el despacho de los magistrados, fuera de la actuación ordinaria de las causas, para urgir pronunciamientos o reforzar oralmente sus argumentaciones. Pero en ninguna de ambas hipótesis es admisible que en ausencia del abogado contrario, se aduzcan motivos y consideraciones distintos de los que constan en autos.

Art. 24°.- RECUSACIONES El abogado debe hacer uso del recurso excepcional de las recusaciones con gran moderación, recordando que el abuso de ella compromete la majestad de la justicia y la dignidad de la profesión.

SECCION TERCERA

RELACION DE LOS ABOGADOS CON SUS CLIENTES

Art. 25°.- OBLIGACIONES PARA CON EL CLIENTE El abogado debe realizar plenamente la gestión y defensa de los intereses de su cliente. Ningún temor a la antipatía del juzgador ni a la impopularidad, ha de detenerle en el desempeño de su deber. El cliente tiene derecho a los beneficios de todos los recursos y defensas autorizados por ley, y debe esperar de su abogado que apele a todos esos recursos y defensas. Pero tendrá presente que la misión del abogado debe ser cumplida dentro de los límites de la ley, y que debe obedecer a su conciencia y no a la de su cliente.

Art. 26°.- ASUNTOS POSTERIORES, CONTRARIOS A LOS INTERESES DEL CLIENTE, CONFIADOS EN SECRETO El deber de patrocinar al cliente con absoluta fidelidad y de no revelar sus secretos y

confidencias, impide al abogado la aceptación subsiguiente de tareas profesionales en asuntos que afecten el interés del cliente, con respecto a los cuales se le haya hecho alguna confidencia.

Art. 27°.- CONOCIMIENTO DE LOS ASUNTOS. ASEVERACIONES SOBRE SU ÉXITO Y CONVICCIÓN PERSONAL DEL ABOGADO. El abogado debe tratar de obtener pleno conocimiento de la causa de su cliente antes de emitir opinión sobre ella, pero no debe nunca asegurar el éxito del pleito, limitándose a significarle si su derecho está amparado por la ley y cuáles son, en su caso, sus probabilidades, sin adelantarle una certeza que él mismo no puede tener. El abogado debe abstenerse de afirmar como argumento en juicio, su convicción personal sobre la inocencia de su cliente o la justicia de su causa.

Art. 28°.- ACLARACIONES AL CLIENTE. CONFLICTO DE INTERESES. Es deber del abogado enterar al cliente de todas las circunstancias que puedan influir sobre él, respecto de la elección de abogado. Es contrario a la profesión representar intereses opuestos, excepto mediando consentimiento unánime prestado, después de completa aclaración de los hechos. Dentro del sentido de esta regla, existen intereses encontrados cuando se debe simultáneamente defender e impugnar una misma medida.

Art. 29°.- RENUNCIA AL PATROCINIO Una vez aceptado el patrocinio de un asunto, el abogado no podrá renunciarlo sino por causa justificada sobreviniente o anterior recién conocida, especialmente que afecte su honor, dignidad o conciencia o implique incumplimiento de las obligaciones morales o materiales del cliente hacia el abogado, o haga necesaria la intervención exclusiva del profesional especializado. Pero, aun en este caso, debe cuidar que su alejamiento no sea intempestivo y perjudicial al cliente, y en todos los casos, reservar las causas que lo hayan determinado a alejarse, cuando la revelación pueda perjudicar al cliente. Aunque la renuncia se produzca antes de asumir el patrocinio, el abogado debe considerarse hacia el cliente con las mismas obligaciones que si lo hubiera desempeñado.

Art. 30°.- REEMPLAZO POR COLEGA En general, el abogado no debe, sin consentimiento del cliente, hacerse reemplazar por otro en la defensa o patrocinio confiados. Empero, puede proceder a ese reemplazo en caso de impedimento súbito o imprevisto, dando inmediato aviso al cliente.

Art. 31°.- COLABORACION PROFESIONAL EN LA DEFENSA DEL CLIENTE Y CONFLICTO DE OPINIONES. La proposición del cliente de dar intervención a otro abogado adicional, no debe ser considerada como prueba de falta de confianza, pues el asunto debe ser al arbitrio del cliente y, por regla general, aceptarse la colaboración. Sin embargo, el abogado debe rehusar la asociación de otro colega, si no le resulta grata, declinando el patrocinio confiado. Cuando los abogados que colaboran en un asunto discrepan, el conflicto de opiniones debe ser expuesto al cliente para su resolución final. La decisión debe ser aceptada, a menos que la diferencia la vuelva impracticable para el abogado cuya opinión ha sido rehusada, en cuyo caso corresponde se lo dispense de seguir interviniendo.

Art. 32°.- CONDUCTA INCORRECTA DEL CLIENTE

1) El abogado debe procurar que sus clientes no incurran en la comisión de actos reprobados por las presentes normas y velar porque guarden respeto a los magistrados y funcionarios, a la contraparte, a sus abogados y a los terceros que intervengan en el asunto. Si el cliente persiste en su actitud, el abogado debe renunciar al patrocinio. 2) Cuando el abogado descubre en el juicio una equivocación o una impostura que beneficie injustificadamente a su cliente, deberá comunicárselo a fin de que la rectifique y renuncie al provecho que de ella pudiera obtener. En caso que el cliente no esté conforme, el abogado debe renunciar al patrocinio.

Art. 33°.- HONORARIOS Y ANTICIPOS. CONTROVERSIAS ACERCA DE LOS HONORARIOS. El abogado debe ajustar la fijación y cobro de sus honorarios a las reglas de la ley. Puede solicitar del cliente entregas a cuenta de honorarios o gastos, siempre que observe la moderación adecuada a su ministerio. Debe evitar los apremios y toda controversia con el cliente acerca de los honorarios, hasta donde sea compatible con su dignidad y con el derecho a recibir la justa retribución. Sólo debe recurrir a la demanda contra su cliente para impedir justicia, la injustificada demora o el fraude, y en tal caso se aconseja al abogado se haga representar o patrocinar por un colega.

Art. 34°.- ADQUISICIÓN DE INTERÉS EN EL ASUNTO Es recomendable que el abogado no adquiera interés pecuniario de ninguna clase relativo al asunto que patrocina o haya patrocinado, ni directa o indirectamente bienes pertenecientes al juicio en los remates judiciales que sobrevengan, aunque sea por razón del cobro de sus honorarios; ni acepte en pago de éstos dación de bienes que hayan pertenecido a la causa patrocinada.

Art. 35°.- BIENES DEL CLIENTE El abogado debe dar aviso inmediato a su cliente, de los bienes y dinero que reciba para él y entregárselo tan pronto aquél los solicite. La demora en comunicar o restituir, constituye falta grave a la ética profesional.

SECCION CUARTA

RELACIONES DEL ABOGADO CON SUS COLEGAS Y LA CONTRAPARTE

Art. 36°.- FRATERNIDAD ENTRE LOS ABOGADOS. DEBERES ENTRE SI Entre los abogados debe haber fraternidad que enaltezca la profesión, y cada uno de ellos hacer cuanto esté a su alcance para procurarla.

1) Los sentimientos hostiles que puedan existir entre los clientes, no deben influir en la conducta y disposición de los abogados entre sí. Deben evitar los personalismos, respetar la dignidad del colega y hacer que se la respete debidamente, impidiendo toda maledicencia del cliente hacia su anterior abogado o hacia el patrocinante de su adversario.

2) La confianza, la lealtad y la hidalguía deben constituir la disposición habitual del abogado hacia sus colegas, a quienes facilitará la solución de impedimentos momentáneos que no le sean imputables, como ausencia, duelo, enfermedad u otros semejantes. Ningún apremio del cliente debe autorizarlo a apartarse de estas normas.

3) Los esfuerzos directos o indirectos, para apoderarse de los asuntos de otros abogados o captarse sus clientes, son indignos de quienes se deben lealtad en el foro; pero es deber profesional dar consejos adecuados a quienes buscan ayuda contra abogados infieles o negligentes. Es recomendable, como norma general, informar previamente al colega imputado.

4) Todos los abogados intervinientes deben considerarse con idéntico interés solidario en el más rápido y económico desarrollo del proceso. Les alcanza el deber de no demorar el cumplimiento de las diligencias decretadas durante el litigio. Incurre en desconsideración para sus colegas el abogado que, pese a solicitud de otro profesional, espere las notificaciones o intimaciones respectivas sin explicar las causas que justifiquen su demora.

Art. 37°.- AYUDA A LOS ABOGADOS JOVENES. Los abogados jóvenes han de utilizar en los primeros tiempos del ejercicio de la profesión, como conveniente y en algunas circunstancias como necesarios, el consejo y la guía de abogados antiguos de su Colegio, quienes deben prestar esta ayuda desinteresadamente y del modo más amplio y eficaz. La omisión en reclamarlo por parte del abogado nuevo, será estimada al considerarse las transgresiones en que incurra. Asimismo, la negación del auxilio en la medida en que deba esperarse lo preste el abogado requerido, constituirá falta susceptible de sanción disciplinaria.

Art. 38°.- CONVENIOS ENTRE ABOGADOS. Los acuerdos celebrados entre abogados deben ser estrictamente cumplidos, aunque no se hayan ajustado a las normas legales. Los que fueren importantes para cliente deberán ser documentados; pero el honor profesional exige que, aun no habiéndolo sido, se cumplan como si constaran en instrumento público.

Art. 39°.- TRATO CON LA CONTRAPARTE Y TESTIGOS. El abogado no debe tener trato directo ni indirecto con la contraparte. Únicamente por intermedio de su abogado deben ser gestionados convenios y transacciones. Cuando el adversario no tenga patrocinante, esté iniciando o no el pleito, y el asunto requiera razonablemente asesoramiento, el abogado debe exigirle de intervención a otro abogado para tratar convenios o transacciones. El abogado puede entrevistar libremente a los testigos de una causa civil o penal en la que intervenga, pero no debe inducirlos por medio alguno a que se aparten de la verdad.

Art. 40°.- SUSTITUCION DE PATROCINIO. El abogado debe dar aviso al colega que haya intervenido en un asunto, antes de aceptar el patrocinio o representación de la misma parte. El aviso previo no es necesario cuando el anterior colega ha renunciado expresamente al patrocinio o mandato. Sin embargo, es recomendable que el nuevo abogado haga saber al anterior su intervención en el asunto.

Art. 41°.- DEBERES HACIA SU COLEGIO. Es deber del abogado prestar su concurso personal para el mejor éxito de los fines del Colegio a que pertenezca, y del Colegio de la Provincia. Los encargos y comisiones que se le confíen deben ser aceptados y cumplidos, excusándose sólo cuando pueda invocar causa justificada.

SECCION QUINTA

Art. 42°.- APLICACIÓN E INTREPRETACION DE ESTAS NORMAS. ALCANCE Y CUMPLIMIENTO. Las Normas de Ética se aplican a todo ejercicio de la abogacía. Los abogados inscriptos en los Colegios departamentales de la Provincia quedan obligados a su fiel cumplimiento.

Art. 43°.- REGLA GENERAL DE INTERPRETACION. Los deberes particulares señalados no importan la negación o exclusión de otras reglas que, sin estar especificadas, derivan imperativamente de las condiciones esenciales del ejercicio de la abogacía.