



**Especialización en Gestión Universitaria**

**Trabajo de Práctica Tutoriada**

*“Diseño de un procedimiento interno para la gestión de la autoevaluación institucional en la Universidad Nacional de Luján”*

TUTORA: Ing. Esp. Anabella Gei

ALUMNA: Lic. María Eugenia Maldonado

AÑO: 2024

## INDICE

Resumen.....	1
Fundamentación .....	2
Marco Teórico .....	4
La calidad como punto de partida.....	4
Planificar para evaluar.....	8
La evaluación de las instituciones universitarias.....	10
La Evaluación como herramienta transformadora .....	11
Evaluación en Argentina.....	14
Antecedentes de evaluación en la UNLu.....	20
Desarrollo del trabajo .....	26
Diagnóstico .....	26
Análisis de entrevistas .....	26
Análisis FODA .....	35
Estructura y Procedimiento.....	36
Resultados esperados .....	49
Conclusiones.....	50
Bibliografía.....	51

### Gráficos

Gráfico N° 1: Matriz FODA.....	36
Gráfico N° 2: Organigrama .....	38

### Tablas

Tabla N° 1: Procedimiento de autoevaluación.....	47
Tabla N° 2: Procedimiento de evaluación externa.....	48

## Resumen

El propósito de este trabajo es definir un procedimiento interno para los procesos de autoevaluación institucional, que permita gestionar la producción de información que cada sector de la universidad debe proveer para poder contar con ella de manera ordenada y sistemática, que contribuya a la toma de decisiones por un lado y por otro lado, que permita contar con todo lo necesario para el desarrollo de una evaluación externa.

Para lograrlo, es fundamental pensar en la institucionalización del proceso a partir de una estructura administrativa permanente que evite las decisiones políticas de los Gobiernos Universitarios de turno entendiendo que este proceso es una obligación legal de las instituciones universitarias.

## Fundamentación

Los procesos de autoevaluación constituyen una obligación de las instituciones universitarias, toda vez que se entienda que las mismas deben cumplir con lo previsto en el artículo N° 44 de la Ley de Educación Superior N° 24.521, respecto a la obligación de someterse a procesos de evaluación externa y cuya autoevaluación interna es una situación previa y complementaria de ésta.

En este sentido, la Universidad Nacional de Luján ha cumplido con este proceso de autoevaluación y evaluación externa en el año 1998, lo cual hace que deba volver a realizarlo en virtud de que se encuentra vencido el plazo previsto por ley. Por este motivo, resulta oportuno diseñar un procedimiento interno para organizar la información que requiere ser relevada en un proceso de autoevaluación, el cual permita luego, la evaluación externa.

El proceso de evaluación externa es llevado adelante por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), cuya finalidad es analizar el desempeño de las instituciones universitarias en relación con sus características, objetivos y la misión que ellas mismas se han dado. Este proceso consta de dos partes, la autoevaluación o evaluación interna y la evaluación externa. La primera etapa debe ser realizada por la

propia institución, cuyo procedimiento será objeto de este trabajo. En relación a la evaluación externa, existe un instrumento desarrollado por la CONEAU, se trata de un sistema on line que consiste en el relevamiento de toda la información de la institución. El Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI) es una aplicación web que se divide en siete apartados, a saber:

- ✓ Contexto
- ✓ Misión y proyecto institucional
- ✓ Organización
- ✓ Cuerpo académico
- ✓ Alumnos y graduados
- ✓ Investigación y transferencia
- ✓ Extensión
- ✓ Biblioteca
- ✓ Infraestructura

Cada una de estas dimensiones se desagrega en diferentes ítems que permiten plasmar en detalle la información de cada institución. El marco normativo para el desarrollo de este proceso está fijado en la Resolución CONEAU N°382/11 “Criterios y procedimientos para la evaluación externa”.

Para contextualizar el ámbito donde se pretende aplicar el procedimiento interno de autoevaluación resulta indispensable describir la organización. En este sentido, la Universidad Nacional de Luján ha optado por la modalidad departamental<sup>1</sup>, diferenciándose en este aspecto de la organización por Facultades que ha sido la tradicional en Argentina. La UNLu cuenta con cuatro Departamentos: de Ciencias Básicas, de Ciencias Sociales, de Educación y de Tecnología, que son unidades de docencia investigación y

---

<sup>1</sup> Estatuto UNLu aprobado por Res Au N° 006/00, Art. N° 3: La Universidad Nacional de Lujan adopta para su organización la estructura académica departamental. Las unidades de docencia, investigación y extensión son los departamentos. Cuenta con cuatro (4) departamentos a saber: Ciencias Básicas, Ciencias Sociales, Educación y Tecnología.

extensión. Estos agrupan disciplinas que prestan servicios a las carreras, tanto de pregrado, grado o posgrado, que forman parte de la oferta académica de la UNLu, dentro del campo de conocimiento de su competencia. A su vez, la UNLu cuenta con tres centros regionales ubicados en las ciudades de Campana, Chivilcoy y San Miguel y dos delegaciones, San Fernando y CABA. Por su parte, la organización administrativa es centralizada, con actividades desconcentradas en aquellas localizaciones donde se llevan a cabo diversas tareas.

Este modelo organizacional que podría considerarse, tal como lo define H Mintzberg dentro del modelo de burocracia profesional, demuestra la complejidad que a priori, se advierte para la obtención de información, producida por diferentes sectores y actores, que se requiere para un efectivo análisis de la organización.

Si se considera entonces que "Una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros" (Mintzberg, 2001), se podría afirmar que resulta necesario contar con alguna herramienta que contribuya a los procesos de evaluación de la institución.

## Marco Teórico

### La calidad como punto de partida

*"Quality ...you know what it is, yet you don't know what it is. But that's self-contradictory. But some things are better than others. That is they have more quality. But when you try to say what quality is, apart from the things that have it, it all goes poof!. There's nothing to talk about. But if you can't say what quality is, how do you know that it even exist? If no one knows what it is, then for all practical purposes it doesn't exist at all. But for all practical purposes it does exist. What else are the grades based upon? ...Obviously, some things are better than others....but what's the betterness.....So round and round you go, spinning mental wheels and nowhere finding any place to get traction. What the hell is Quality? What is it? "*

*Pirsig, 1974*

*"Calidad... sabes lo que es, pero no sabes lo que es. Eso es contradictorio. Sin embargo, algunas cosas son mejores que otras. Es decir, tienen más calidad.*

*Pero cuando tratas de decir qué es la calidad, aparte de las cosas que la tienen, todo va ¡puf!... No hay nada de qué hablar. Pero si no puedes decir qué es la calidad, ¿cómo sabes que existe? a efectos prácticos no existe en absoluto. Sin embargo, a todos los efectos prácticos sí existe. ¿En qué más se basan las calificaciones? Obviamente, algunas cosas son mejores que otras.... pero cuál es la mejoría. Así que vas dando vueltas y vueltas, girando ruedas mentales y sin encontrar ningún lugar para conseguir tracción. ¿Qué diablos es la calidad? ¿Qué es?*

Hablar de calidad, en general, es una tarea compleja dado que el término calidad permite ser interpretado de diferente manera por cada persona o grupo y en cada momento o situación particular.

Rodríguez, asumiendo que la calidad es un concepto difícil de definir, aproxima la siguiente conceptualización: “La calidad universitaria es un concepto relativo y multidimensional en relación con los objetivos y actores del sistema universitario. Su análisis debe hacerse en el contexto de los procesos sociales y políticos en que interaccionan objetivos y actores” (Rodríguez, 2014).

A continuación, se presentan las diferentes perspectivas de la calidad (Astin, 1992).

#### La calidad como excepción

Esta perspectiva parte de la base axiomática de que la calidad es algo especial. Hay tres variantes de esta conceptualización

- ✓ Noción tradicional: Algo diferente, exclusivo, de elite. Concepto apodíctico, de apreciación instintiva
- ✓ Excelencia o logro de altos estándares
- ✓ Adecuación a los estándares mínimos preestablecidos (absolutos o relativos)

Esta conceptualización de la calidad está asociada a la reputación o fama de las instituciones. En este sentido de la calidad hay mucho de sostenimiento de la tradición de jerarquización de las instituciones americanas de educación

superior basada en una serie de creencias compartidas acerca de cuáles son las instituciones mejores o de mayor calidad. Este folclore es el origen de la calidad como reputación social. De acuerdo con este punto de vista, la calidad es “todo aquello que la gente cree que es”

#### La calidad como aptitud para el logro de objetivos

Se trata de una definición funcional de calidad, va más allá de los procesos y los productos o servicios. La calidad tiene sentido en relación con el propósito del producto o servicio.

Desde el punto de vista de las Instituciones Universitarias, esta dimensión permite considerar la diversidad de metas y las adaptaciones a las diferentes realidades con la única condición de ser eficaces. Desde esta perspectiva puede afirmarse que el elemento característico de la calidad es la proporción o magnitud de los objetivos alcanzados o, dicho de otra forma, el grado en que un determinado producto hace lo que se ha propuesto que haga (Westerheijden, 2007).

En este caso lo que suele suceder es que los objetivos de la educación universitaria no se explicitan o se da un elevado nivel de inconcreción.

#### La calidad como eficacia-eficiencia económica

La idea de eficiencia económica está en la base de esta noción. Esta concepción incluye como concepto central la "accountability" (rendición de cuentas). El desarrollo de “indicadores de rendimiento” está fundamentado en esta concepción de calidad.

#### La calidad como adecuación al mercado laboral

- ✓ Adecuación en cuanto al volumen de titulados universitarios necesarios y a su óptima distribución por ámbitos o sectores productivos (Oferta de estudios y su acceso).
- ✓ Adecuación de los requisitos de formación necesarios a ese mercado laboral.

#### La calidad como innovación organizativa

La institución posee la necesaria habilidad para desarrollar e implementar la

normativa necesaria para satisfacer los requisitos / la calidad educativa deseada. La calidad de un sistema o de una institución de educación superior radica también en su capacidad de planificar y adecuar recursos a nuevas demandas o situaciones.

En síntesis, demostrado el carácter polisémico de la calidad, para los efectos de este trabajo parece una buena aproximación la siguiente definición:

La calidad en la educación superior en Argentina se refiere a la capacidad de las instituciones para cumplir con los estándares y criterios establecidos en términos de sus objetivos académicos, la formación ofrecida, la investigación desarrollada, la infraestructura disponible, la inclusión y equidad, la pertinencia social y la vinculación con el entorno, y la calidad de vida estudiantil. Además, implica la capacidad de garantizar la mejora continua de todos estos aspectos y la satisfacción de las necesidades y expectativas de su comunidad y la sociedad en general.

### La evaluación

Planteada la dificultad resulta evidente que el norte de la calidad o sus estándares deben ser fijados por cada institución en función de su proyecto, su visión, su misión y su función social. En este sentido, la calidad actúa como un impulsor clave de la mejora continua, ya que proporciona la base para identificar áreas de mejora, establecer metas, utilizar herramientas de calidad y enfocarse en la satisfacción del “cliente”. Al mismo tiempo, la mejora continua es esencial para mantener y elevar constantemente los niveles de calidad en productos, servicios y procesos organizativos.

El Ciclo de Deming, también conocido como PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), es un enfoque estructurado utilizado para la mejora continua de los procesos y productos. Fue desarrollado por el estadístico y consultor de gestión William Edwards Deming y se basa en el concepto de aprendizaje y mejora continua. Se basa en la planificación, implementación, evaluación y ajuste de acciones para lograr mejoras incrementales y sostenibles. Al repetir el ciclo, se fomenta la cultura de aprendizaje y mejora continua en una organización. La evaluación forma parte indispensable del proceso de mejora continua, en tanto es necesario evaluar los resultados y comparar con los objetivos establecidos en la etapa de planificación. Esta



etapa implica realizar mediciones, análisis de datos, revisar indicadores y evaluar el impacto de las acciones tomadas.

### **Planificar para evaluar**

Retomando el Ciclo de Deming, la etapa de planificación es el concepto que se va a introducir para analizar qué deben hacer las Instituciones Universitarias para que las “cosas se hagan bien”.

Lógicamente para poder planificar es indispensable generar acuerdos entre los diferentes actores de la comunidad universitaria que permitan un trabajo conjunto, desarrollar diagnósticos para poder definir qué analizar, con qué herramientas, identificar actores clave, determinar las fuentes de información, entre otras. Lo que se necesita fundamentalmente es contar con información oportuna, transparente y completa de todas las actividades que desarrolla la universidad y así poder empezar a pensar, a partir de un diagnóstico, diferentes acciones a poner en marcha en pos de la mejora. Para eso, lo primero que debe acordarse es la visión que de ella se tiene, la misión que debe cumplir y los objetivos que se ha propuesto y que permitan su implementación.

El propósito fundamental de la planificación es facilitar el logro de los objetivos. Partiendo de esa premisa la idea es minimizar riesgos y reducir incertidumbres para maximizar el grado de éxito de esos objetivos que una organización se plantee (Barriga, 2006). En ese sentido, resulta indispensable contar con algún procedimiento que permita llevar a cabo esos objetivos, definir las actividades a desarrollar, establecer las prioridades, identificar los recursos disponibles para poder ejecutar esas actividades y los indicadores que se van a utilizar para medir.

Vale decir que la planificación en la universidad es una tarea muy compleja, casi se podría decir que es una “misión imposible” dados los diversos puntos de vista e intereses (a veces contrapuestos) que existen entre los diferentes actores, que, agrupados en los distintos claustros, complejizan esa tarea. Esa inmovilidad para generar cambios en este tipo de instituciones es un

gran problema. Por ello el plan que se decida implementar requiere de consensos para que sea realmente factible, debe tenerse en claro “hacia dónde vamos” porque solo de esa forma se podrá elegir bien la ruta a seguir y por sobre todas las cosas, que esa decisión no carezca de legitimidad.

La planificación permite a las organizaciones, en este caso la universidad, poder pensar su futuro de manera prospectiva. Determinar estrategias, establecer prioridades, gestionar las demandas del entorno, incentivar las capacidades internas, entre otras, es lo que no debe perderse de vista. Decidir implementar un plan en una institución de educación superior es pensarla a mediano y largo plazo y eso requiere indefectiblemente la participación de toda su comunidad porque esto significa establecer sus próximos años de subsistencia. De esta forma, se podría minimizar la “improvisación” de las reacciones y acciones ante cambios de escenarios sorpresivos o incluso contingentes.

Las universidades ejecutan un sin número de actividades y funciones diferentes, ¿Cómo se podría pretender ser eficiente y eficaz si no se define un plan? ¿De qué manera se podría contribuir al desarrollo de la región en la que está inserta si no se tiene claridad de las necesidades de su entorno? ¿Qué es lo que puede dar si no sabe hacia dónde va? Estas preguntas son las que deberían hacerse las universidades todo el tiempo para no funcionar de manera azarosa. Necesita saber qué investigar, qué actividades de extensión impulsar, cuál es la mejor oferta académica para ese entorno, qué plantel docente y no docente se necesita para ese desarrollo, con qué formación, qué infraestructura es indispensable, quienes son nuestros estudiantes y qué necesitan, cuál es la formación de nuestros graduados para el mercado laboral, es decir, qué y cuantos recursos necesitamos para pensar una institución de calidad y que sea permeable a la mejora continua. Sin la definición de un plan institucional no es posible.

La búsqueda del aseguramiento de la calidad debe ser pensada como una actividad integral, por ende, va de la mano de la planificación y a su vez de la evaluación, es una especie de “triángulo” inseparable.

Las Instituciones de Educación Superior deberían tomar decisiones basadas

en evidencias las cuales tienen que servir para poder cambiar la realidad y no solo para dedicarse a documentarla. Complementando lo antedicho, se diría que la planificación es la guía o mapa donde se registran los caminos a recorrer, permite reducir incertidumbres y prever decisiones. En definitiva, es un ejercicio de anticipación y como tal permite una gestión más racional.

Este esquema de pensar la universidad a partir de la planificación se podría llevar a cabo implementando la autoevaluación y la evaluación externa como metodología para generar el cambio. No se puede hablar de evaluación y calidad si no se tiene en cuenta la planificación. La toma de decisiones debe ser planificada. El aseguramiento de la calidad debe ser una actividad integral, por lo cual la planificación es una consecuencia real de la evaluación.

### **La evaluación de las instituciones universitarias**

Desde este punto de partida la necesidad de evaluación de las instituciones universitarias parece obvia. *“Ante tanto nuevo requerimiento, claramente la sociedad debe encontrar la forma de evaluar el grado de cumplimiento de estos, la eficiencia en el uso de los recursos, para lo cual las instituciones deben dar cuenta de sus acciones y buscar la excelencia a través de procesos de mejora continua que le permitan alcanzar el más alto nivel de calidad y asegurarlo”*. (Gei y Maldonado,2019)

En los noventa y en consonancia con un modelo socioeconómico que relegaba a las instituciones de educación superior al rol de prestadoras de un servicio “educativo”, lentamente se empieza a colar en el lenguaje académico y diario de las comunidades universitarias metodologías, conceptos y herramientas del mundo empresarial.

Por eso en sus inicios en la evaluación universitaria subyacía como un fantasma la evaluación desarrollada en el ámbito económico, se percibía el riesgo de que, al trasladar acríticamente los procedimientos propios del control económico de la Universidad, pudieran distorsionarse los propios procesos educativos y de la producción científica, considerándolos como un caso particular de la producción de bienes y servicios en la perspectiva

económica.

Frente y contra el énfasis en los indicadores de eficiencia y productividad derivado del economicismo evaluativo, se ha evolucionado a la idea de centrar la evaluación de la calidad de la Universidad, en torno a sus propósitos y utilizando una amplia gama de indicadores, no necesariamente cuantitativos, ya que el objetivo es valorar y medir lo que se debe, lo que es relevante, y no lo que se puede, lo fácil.

### **La Evaluación como herramienta transformadora**

Distintos autores a lo largo de los años han escrito respecto del tema de evaluación y acreditación, enfocado particularmente en el concepto de calidad académica.

Por otro lado, estos conceptos también se fortalecen cuando aparece la internacionalización de las instituciones universitarias teniendo en cuenta el contexto globalizado en que están insertas.

Los procesos de evaluación y acreditación son mecanismos que intentan garantizar la calidad académica de las instituciones y de las carreras. El hecho de que las universidades puedan observarse hacia adentro para detectar los déficits o bien las mejoras posibles para su desarrollo siempre resulta positivo y su objetivo debiera ser alcanzar la mayor calidad posible en materia de educación superior.

*“En términos generales –y no sólo en la educación superior- se ha asumido que la calidad de la educación es un concepto de carácter prioritario y un valor determinante en cuanto a la democratización de un país y de su educación. Por eso, se considera necesario y oportuno reflexionar y debatir sobre los efectos de estos procesos en los sistemas de educación superior y su articulación con el Estado, con la sociedad, con los sectores productivos, con las propias instituciones de educación superior y sus comunidades académicas, con los procesos de integración y convergencia regional, con la calidad de los servicios educativos que se ofrecen y con las propuestas de reforma y mejoramiento de la educación superior” (Fernández Lamarra, 2006).*

La evaluación de la calidad es un tema que ya está instalado en las agendas de trabajo de las Instituciones de Educación Superior. Puede resultar evidente entonces, que se trata de una herramienta útil para contribuir a la toma de decisiones y en ese marco, vale la pena analizar su alcance y los desafíos que puede conllevar su aplicación.

Lógicamente, existen opiniones favorables y desfavorables con respecto a la evaluación. En el primer caso, se la valora fuertemente como la forma de recabar información y de esa manera identificar las dificultades y a partir de un diagnóstico, realizar los ajustes que conduzcan al mejoramiento del sistema educativo. En el segundo caso, se asocia este proceso con las reformas neoliberales del Estado, que entendían la evaluación como mecanismo de control para alcanzar la eficiencia, suponiendo además posibles beneficios o sanciones para las instituciones universitarias en función de eso. Estas dos corrientes de opinión respecto de la evaluación asociada a la calidad han generado y generan aún hoy, fuertes debates y resistencias que deben intentar sortearse para poder analizar su real sentido.

La evaluación busca establecer un sistema de monitoreo que dé cuenta de la efectividad de las acciones institucionales que se llevan a cabo para lograr los objetivos asociados a los propósitos de la Universidad. A priori es una herramienta útil, aunque, evidentemente dependerá de su implementación. En ese sentido, surge preguntar, ¿Evaluar conduce a la mejora?; No siempre conduce a la mejora, pero sí la intención debe ser apuntar a ella. En la idea de impulsar cambios, es indispensable que los procesos se institucionalicen para que sean realmente efectivos y generen la posibilidad de cambios reales tendientes a la mejora continua. No debemos dejar de lado que estos procesos generan hacia adentro de las Universidades tensiones o resistencias debido a que muchos conciben la idea de calidad asociada a un concepto de mercado.

Un estudio realizado por Martin Strah (2018), sostiene que “Las políticas educativas de cada nación constituyen una condición necesaria para favorecer el acceso a la educación superior y para lograr formación con equidad, tanto en lo que respecta a la cobertura como a la calidad. Por lo tanto, el Estado debe fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la

calidad de la educación superior. En el marco de las políticas del Estado, las instituciones universitarias, a través de la producción del conocimiento, de la formación de los ciudadanos y de su respuesta a las necesidades del entorno, constituyen el eje y el motor de la transformación de las sociedades en las que se insertan y son las responsables primarias de la calidad de la educación que imparten”. En definitiva, surge la determinación de que si el Estado debe garantizar el derecho a la educación superior, tiene también la responsabilidad de velar por la calidad de la misma. En ese sentido, fortalecer los mecanismos de aseguramiento de la calidad es un camino y la evaluación entonces, tiene que ser una política pública.

En palabras de la ANUIES<sup>2</sup>, “la evaluación es un proceso continuo, holístico y participativo, que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante y que como resultado proporciona juicios de valor que sustenten la consecuente toma de decisiones”.

Para ello, las instituciones de educación superior deben apropiarse de la evaluación tomándola como el más efectivo proceso de cambio y la consecuente oportunidad de transformación. Para esto, las universidades deben implementar mecanismos de autoevaluación y de revisión permanente de los diferentes procesos que desarrolla, con el objetivo de alcanzar su misión en el marco de su autonomía. Es necesario el análisis integral de su funcionamiento para poder llevar a cabo un plan de desarrollo en pos de la mejora continua.

Las Universidades tienen la responsabilidad de construir conocimiento y por tanto dar respuestas a lo que una sociedad necesita. Si bien debe hacerlo en el marco de su autonomía, tal como ya fuera señalado, eso implica cumplir con su misión, con pertinencia, compromiso y propendiendo a alcanzar la calidad. Esto va más allá de los procesos de evaluación y acreditación en los que está obligada a participar, su compromiso debe ser consolidar sus funciones principales de docencia, investigación y extensión para poder dar las soluciones a los problemas de la sociedad contribuyendo al desarrollo de

---

<sup>2</sup>ANUIES: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana A.C, es una asociación no gubernamental, de carácter plural, que conrea a las principales instituciones de educación superior del país, tanto públicas como particulares, cuyo común denominador es su voluntad para promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios.

la comunidad en la que está inserta, favoreciendo la inclusión, permanencia y graduación de sus estudiantes, promoviendo la formación continua de sus docentes, ampliando derechos y promoviendo igualdad y equidad en el acceso a la educación.

Asumir la responsabilidad de elevar la calidad de una Institución Universitaria implica enfrentar muchos retos lo que no resulta una tarea sencilla, por lo que hay que tener claro que los procesos de evaluación son un 50% técnicos y un 50% políticos. Por esa razón, hay que impulsar tareas de sensibilización para incluir a toda la comunidad universitaria con la mayor participación posible. Se deben tener en cuenta muchas variables, por ejemplo, la cultura organizacional, la comunicación, la identidad, los tiempos, espacios, sociabilidad, solidaridad en los equipos, entre otras.

Se puede sostener entonces que la evaluación es un instrumento necesario para lograr un proceso de cambio, es la oportunidad de transformación y por tanto, debe contribuir a la búsqueda del mejoramiento de la calidad.

## Evaluación en Argentina

El concepto de evaluación en Argentina se establece a partir de la sanción de la Ley Federal de Educación <sup>3</sup>, la cual impulsaba este concepto y el de calidad, entre otras cuestiones, con el fin de instalar la construcción de diagnósticos que impulsaran políticas de mejoramiento. En ese momento, esta temática era innovadora para nuestro país.

---

<sup>3</sup> ARTICULO 48. — El Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, deberán garantizar la calidad de la formación impartida en los distintos ciclos, niveles y regímenes especiales mediante la evaluación permanente del sistema educativo, controlando su adecuación a lo establecido en esta ley, a las necesidades de la comunidad, a la política educativa nacional, de cada provincia y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires y a las concertadas en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación.

A ese fin deberá convocar junto con el Consejo Federal de Cultura y Educación a especialistas de reconocida idoneidad e independencia de criterio para desarrollar las investigaciones pertinentes por medio de técnicas objetivas aceptadas y actualizadas.

El Ministerio de Cultura y Educación deberá enviar un informe anual a la Comisión de Educación de ambas Cámaras del Congreso de la Nación donde se detallen los análisis realizados y las conclusiones referidas a los objetivos que se establecen en la presente ley.

ARTICULO 49. — La evaluación de la calidad en el sistema educativo verificará la adecuación de los contenidos curriculares de los distintos ciclos, niveles y regímenes especiales a las necesidades sociales y a los requerimientos educativos de la comunidad, así como el nivel de aprendizaje de los alumnos/as y la calidad de formación docente.

ARTICULO 50. — Las autoridades educativas de las provincias y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires evaluarán periódicamente la calidad y el funcionamiento del sistema educativo en el ámbito de su competencia.

En los años 90, con el avance del neoliberalismo, se dio una fuerte reforma del Estado. Por mencionar algunas, las privatizaciones de diferentes empresas y servicios, el intento de impulso de “cierto cuasi mercado” propiciando el arancelamiento de la educación, entre otras. En ese marco la evaluación aparece como mecanismo para generar competencia de la Educación Superior en el mercado, la búsqueda de recursos financieros extra, etc. Las controversias y cuestionamientos que surgieron alrededor de la evaluación, tal como sostienen Nosiglia y Mulle (2016), tuvieron que ver no solo por suponer la vulneración de la autonomía universitaria sino también por la presunción de que esto podía tener el objetivo de generar competencia entre las instituciones introduciendo la lógica de mercado. Existió desconfianza en relación a la evaluación ya que indefectiblemente fue asociada a cuestiones de eficiencia, presupuesto, rankings, entre otros.

Siguiendo las tendencias internacionales es que comienzan a desarrollarse los procesos de evaluación y acreditación que se consolidan por la sanción de la Ley 24.521 de Educación Superior (LES) aprobada en 1995.

Esta ley impulsó la creación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado del creado en 1996 que funciona en la jurisdicción del Ministerio de Educación.

Después de largos debates y opiniones contrapuestas, se consolidó la idea de que las evaluaciones institucionales poseen utilidad y hacen al buen ejercicio de gobierno de las instituciones universitarias. Más allá de ese inicio de las políticas asociadas a la calidad y al mercado, las universidades en su conjunto fueron aceptando e incorporando estas prácticas, independientemente de las tensiones que siempre “sobrevuelan”. De hecho, fue el propio sistema universitario a través del Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) quien puso “arriba de la mesa” la necesidad de implementar procesos de evaluación institucional. Efectivamente son las propias universidades quienes deben llevar a cabo sus procesos a partir de la autoevaluación, fijando sus propios parámetros de análisis. En ese sentido, deben implementarse mecanismos de autoevaluación y de revisión permanente de los diferentes procesos que desarrolla, con el objetivo de alcanzar su misión en el marco de su autonomía. Es necesario el análisis



integral de su funcionamiento para poder llevar a cabo un plan de desarrollo en pos de la mejora continua.

La evaluación institucional entonces, fue incorporada como obligatoria dentro de la Ley de Educación Superior, cuya frecuencia debe darse cada seis años. El organismo responsable de esta gestión es la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), la agencia evaluadora que va a tener, tal como lo establece la ley, las funciones de:

- ✓ Coordinar y llevar adelante la evaluación externa de las instituciones universitarias. (Artículo 44, Ley 24.521)
- ✓ Acreditar las carreras de grado cuando se trate de títulos correspondientes a profesiones reguladas por el Estado, cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público, poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes. (Artículo 43, Ley 24.521).
- ✓ Acreditar carreras de posgrado, cualquiera sea el ámbito en que se desarrollen, conforme a los estándares que establezca el Ministerio de Cultura y Educación en consulta con el Consejo de Universidades. (Artículo 39, Ley 24.521)
- ✓ Pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional que se requiere para que el Ministerio de Educación autorice la puesta en marcha de una nueva institución universitaria nacional con posterioridad a su creación o el reconocimiento de una institución universitaria provincial.
- ✓ Preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias privadas.
- ✓ Preparar los informes en base a los cuales se evaluará el período de funcionamiento provisorio de las instituciones universitarias privadas.

En este trabajo en particular solo se analizará lo que respecta a la evaluación

institucional. Para este proceso la CONEAU además de definir los criterios y procedimientos que se establecen en la Ord 382/11, desarrolló un sistema informático que facilita el proceso el cual se denomina Sistema de Información Institucional para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI). Este sistema va a concentrar dentro de las distintas dimensiones de análisis, la información que la propia universidad va a producir e incorporar.

El proceso de evaluación institucional tiene dos etapas, la autoevaluación y la evaluación externa. En el caso de la autoevaluación, es responsabilidad de la institución universitaria en el marco de su autonomía. Esta debe ser participativa, exhaustiva, holística, documentada y establecida en el contexto de los propósitos y objetivos de la universidad (Pugliese, 2020).

La autoevaluación, entonces, consiste en la reflexión de la propia institución universitaria sobre sí misma con el objetivo de mejorar y construir sus necesidades a partir de un diagnóstico y los juicios de valor que surjan del análisis del funcionamiento de las actividades que se desarrollan, del contexto en el que está inserta y en un espacio temporal definido a tal fin. A partir de ahí, la universidad, puede identificar sus fortalezas y debilidades y definir planes de acción que le permitan aprovechar las oportunidades y plantear mejoras. Por su parte la evaluación externa, según lo establece la ley, consiste en el análisis de las dimensiones y logros del proyecto de la institución universitaria en el marco de su misión y objetivos, está pensada como un proceso que analiza a la universidad en su totalidad y pretende contribuir, a partir de los juicios de valor que se establezcan, estrategias para el mejoramiento de la calidad de la institución.

*“Hoy los actores del sistema saben perfectamente que la calidad es el norte hacia el cual deben guiar a las instituciones universitarias y que el medio para hacerlo es la evaluación institucional y la acreditación de carreras”*  
(Pugliese, 2020)

Si bien existen varias perspectivas de evaluación, la CONEAU en acuerdo con el sistema universitario, utiliza aquella que apunta al mejoramiento de la calidad, respetando los límites impuestos por la autonomía y los objetivos propios de cada institución. Es decir que la evaluación no podría vulnerar la

autonomía dado que no solo no existe un estándar específico con el que se deba cumplir, sino que el insumo principal es la autoevaluación y quienes van a evaluar ese proceso y su coincidencia o no con los objetivos de la universidad son pares evaluadores docentes de las propias universidades.

No obstante, hay actores que siguen teniendo desconfianza con relación a la evaluación ya que indefectiblemente en su momento fue asociada a cuestiones de eficiencia, competencia, presupuesto, rankings, entre otros.

JC Pugliese (2020) sostiene que “La evaluación siempre supone un juicio de valor sistemáticamente establecido. Juicio de valor porque estima cómo y cuánto se están cumpliendo determinadas metas, valores, procesos y resultados; sistemáticamente establecidos porque tal juicio se encuadra en un contexto de criterios y procedimientos que lo guían y legitiman”. Lógicamente una evaluación institucional es en primer lugar generar el autoconocimiento de sus aciertos y sus necesidades de corrección, debe ser la oportunidad de mejorar sus acciones no solo desde su mirada interna sino también a partir de la mirada externa que debe ser un insumo que contribuya al cambio. Poder lograr una nueva perspectiva a partir de estas dos miradas tiene que ser definitivamente positivo para la toma de decisiones.

Por su parte, Augusto Pérez Lindo (2007) incorpora el término de “opacidad” en relación con el conocimiento que se tiene de las universidades por su complejidad y por el ocultamiento de sus propios actores, también podría agregar la poca disponibilidad y claridad en la información que hace al funcionamiento de las propias universidades y la incapacidad de poder encontrar y reconocer los problemas que tienen para el desarrollo de las actividades que le son propias.

Por su parte, los sistemas de información en las universidades ya sean los que provee el SIU<sup>4</sup> como los de desarrollo propio, se utilizan, en general, solo con fines operativos.

Ahora bien, ¿esa información se analiza y se tiene en cuenta para la toma de decisiones? a veces pareciera que no. Del mismo modo que tampoco se

---

<sup>4</sup> El SIU (Sistema de Información Universitaria) desarrolla, desde 1996, sistemas informáticos que son utilizados en la gestión de distintas áreas de las instituciones que componen el sistema universitario nacional argentino y otros organismos de gobierno. Desde septiembre de 2013 forma parte del Consejo Interuniversitario Nacional.

recaba información del contexto de influencia para que sirva de utilidad a la hora de definir políticas académicas, de investigación o de extensión o generar estrategias que permitan dar solución a las necesidades del contexto que la rodea. Se trabaja “a ciegas”, sin ningún plan basado en evidencias que permita lograr algún resultado deseado o planeado.

La sociedad cada vez más demanda la intervención de la universidad con soluciones que mejoren la calidad de vida. Pero si las decisiones que se toman no son ágiles, no se generan cambios, hay poca flexibilidad en general, ¿cómo podemos dar respuestas?

Muchas veces las decisiones lejos de ser lógicas responden simplemente a la buena intención de algunos actores, suelen ser cortoplacistas y en atención permanente de urgencias. Evidentemente este no es un buen camino.

Vale tener en cuenta que la institución universitaria es un tipo de organización fuertemente politizada y a su vez resistente a los cambios por la propia dinámica de su funcionamiento, en particular, bastante rígido.

Sin embargo y más allá de lo dicho, hace ya más de veinticinco años de experiencias en evaluación y acreditación en Argentina que dan cuenta de una consolidación de estos procesos y del rol que cumple la CONEAU, quien ha logrado instalar la cultura de la evaluación en las universidades y ser ella misma, como organismo del estado, un actor que permitirá el sostenimiento de dicha cultura.

En definitiva, es innegable que el camino, de cara hacia el futuro, es trabajar en pos del mejoramiento de la calidad de la educación superior y pareciera que los mecanismos que están dados y que cada vez van tomando mayor fuerza e impulso, son los procesos de evaluación y acreditación. Obviamente no podemos afirmar que la evaluación determina la calidad de la educación, sin embargo, podemos acordar que es una herramienta útil para contribuir a ello.

Se puede sostener que se consolidó la idea de que las evaluaciones institucionales poseen utilidad y hacen al buen gobierno de las instituciones

universitarias para las cuales la necesidad de evaluar para disponer de diagnósticos consistentes sobre su situación es obvia cuando se la concibe como un instrumento indispensable para la planificación y la búsqueda del mejoramiento funcional del conjunto de sus metas y actividades.

### **Antecedentes de evaluación en la UNLu**

La Ley de Educación Superior establece en su artículo 44° que las universidades deben llevar a cabo procesos internos de evaluación institucional los cuales se complementaran con evaluaciones externas. Por su parte, el propio estatuto es su artículo 78 determina la organización de instancias institucionales de evaluación cuya finalidad es el diagnóstico y debe servir a la vez como instrumento para la definición de políticas de planificación y desarrollo. En ese marco se creó la comisión asesora permanente del consejo superior de planeamiento y desarrollo universitario, que tiene dentro de sus funciones asesorar y entender en los procesos de autoevaluación. También en oportunidad de la definición del proyecto institucional se llevaron a cabo tareas de evaluación que permitieron llegar a la construcción colectiva de políticas y proyectos para el desarrollo de la docencia, investigación, extensión, vinculación y gestión, más allá de que el origen haya sido solo coyuntural debido a la demanda externa por la obtención de recursos.

Otro antecedente de autoevaluación que podemos mencionar también son los procesos de acreditación de carreras de grado y postgrado en las que la institución participa desde el año 1999. Las carreras de grado que a la fecha han pasado incluso, por más de un proceso, son las incorporadas en el artículo 43° de la LES. En el caso de la UNLu la oferta corresponde a Ingeniería en Alimentos, Ingeniería Industrial, Ingeniería Agronómica, Licenciatura en Sistemas de Información, Licenciatura en Cs Biológicas, Licenciatura en Enfermería y Contador Público. En el caso de postgrado a la fecha se han presentado dos carreras de Doctorado, ocho de Maestría y quince de Especialización. Estos procesos son continuos dada la obligación legal que una institución universitaria debe cumplir para poder garantizar la validez nacional de los títulos que otorga.

A fin del análisis objeto del presente trabajo se relevaron los antecedentes contenidos en el Expediente N°8779 “Autoevaluación de la Universidad Nacional de Luján – su anteproyecto” (1992), los que se enumeran a continuación a modo de línea de tiempo. Se describen las acciones llevadas a cabo en relación con la autoevaluación y acreditación.

1992

- ✓ Se inicia el expediente a partir de un anteproyecto de autoevaluación elaborado por Emilio Mignone (Asesor de posgrado) enviado al HCS. A su vez se envía también, a los 4 Departamentos Académicos. Esta propuesta se genera a dos décadas de nacida la universidad y a ocho años de su reapertura

1993

- ✓ Se incorpora un proyecto de convenio impulsado por la SPU con el objetivo de impulsar proyectos de mejoramiento de la calidad universitaria. El mismo contiene los ítems que debían evaluarse. Este convenio es analizado por la comisión curricular. (Res 187/93 / 125/93)
- ✓ Para la ejecución del convenio, el HCS crea una unidad ejecutora, la cual se encontraba conformada por representantes del Rectorado y de los Departamentos Académicos. (Res 173/93)

1994

- ✓ Se designan los integrantes de la comisión ejecutora del convenio, la cual eleva un informe que es aprobado por el HCS. En dicho informe se fijan ejes prioritarios a evaluar. (Res 029/94)

1995

- ✓ En pleno trabajo de autoevaluación hay elecciones y cambio de autoridades en la universidad
- ✓ Cambian los representantes de la comisión ejecutora

1996

- ✓ Se envía al HCS el informe de autoevaluación, el cual fue

aprobado y se encomendó al rector su envío al Ministerio de Educación (Res 270/96)

1997

- ✓ El informe de autoevaluación es enviado a la CONEAU con el objetivo de gestionar el proceso de evaluación externa

1998

- ✓ Se crea una comisión ad hoc encargada de elaborar una contrapropuesta en relación al proyecto de acuerdo para implementar el proceso de evaluación externa (Res 036/98)
- ✓ En función de ese proyecto acuerdo y el análisis de la comisión creada a tal fin, se envía la propuesta para implementar la evaluación externa a la CONEAU (Res 049/98)
- ✓ Se recibe el informe de evaluación externa por parte de la CONEAU. La universidad envía respuesta al mismo con aclaraciones y solicitud de correcciones de errores.
- ✓ Vuelven a enviar el informe final desde la CONEAU atendiendo las correcciones y sugerencias realizadas por la institución
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Demografía Social

1999

- ✓ Se crea una comisión ad hoc encargada de analizar todas las opiniones emitidas, en relación al informe de evaluación externa, de todos los consejos departamentales (Res 163/99)
- ✓ Analizadas las opiniones, la comisión ad hoc elabora un informe que es aprobado por el HCS (Res 87/99)
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Política y Gestión de la Educación

2000

- ✓ Se retoma el tema de la autoevaluación con la presentación de una propuesta preliminar, desde la secretaria académica de la universidad,

para el desarrollo de este proceso. Solo quedo esa propuesta y no volvió a retomarse el tema.

2001

- ✓ Se aprueba la presentación al Programa de Apoyo a la Evaluación Institucional el cual pretendía llevar adelante un proceso de institucionalización de la evacuación
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Demografía Social

2002

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Ingeniería en Alimentos 2003
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Cs Sociales con mención en Historia Social
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Cs Sociales con mención en Historia Social

2004

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Ingeniería Agronómica
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Estudios de las Mujeres y de Genero

2005

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Ingeniería Industrial 2006
- ✓ Para llevar adelante los procesos se crea el Área de Acreditación y Autoevaluación Institucional dependiente de la Secretaria Académica
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Doctorado en Ciencias Aplicadas

2007

- ✓ Para poder mejorar la gestión de los mencionados procesos a partir de la aprobación del convenio colectivo de trabajo para el sector no docente, se trabajó en la implementación de la estructura orgánico



funcional, incluyendo en el año 2007 un departamento de evaluación y acreditación de carreras quien desde esa fecha a esta parte es quien tiene la responsabilidad de dicha gestión, habiendo generado un espacio permanente y con personal capacitado

#### 2010

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Licenciatura en Sistemas de Información
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Gestión de la Tecnología y la Innovación
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Producción Avícola
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Teledetección y Sistemas de Información Geográfica aplicados al Estudio del Medio Ambiente

#### 2012

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Calidad Ecológica y Restauración de Sistemas Fluviales

#### 2013

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Licenciatura en Ciencias Biológicas
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Salud Social y Comunitaria

#### 2014

- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Doctorado en Cs Sociales y humanas
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Gestión del Patrimonio y Turismo Sostenible
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Estudios de las Mujeres y de Genero

2015

- ✓ Se crea un Comisión Especial de Autoevaluación Institucional en el marco de los procesos de acreditación de grado y postgrado, además de las comisiones específicas para cada proceso
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Gestión Empresaria 2017
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Licenciatura en Enfermería
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Maestría en Educación Popular de Adultos

2018

- ✓ Se crea el Área de Autoevaluación y Planeamiento Institucional en el ámbito del Rectorado con el propósito de analizar el desarrollo de la universidad y elaboración del plan estratégico
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Contador Público

2019

- ✓ Vuelve a retomarse el tema de la autoevaluación como parte del compromiso de campaña del Gobierno de la Universidad cuya asunción fue en diciembre del 2018. Se generaron distintas comisiones de trabajo para abordar los ejes correspondientes a las funciones sustantivas de la universidad, quienes analizaron información y produjeron un informe que luego fue compilado por el equipo de trabajo a cargo del vicerrectorado.
- ✓ Se presenta a acreditación la carrera de Especialización en Estudios de las Edades y el Curso de la Vida
- ✓ Se presenta para su evaluación y validación el Sistema Institucional de Educación a Distancia
- ✓ En definitiva, la experiencia en evaluación es considerable, de hecho, a la fecha las siete (7) carreras de grado incorporadas en el artículo 43° de la LES, entre primeros ciclos, segundas fases y segundos ciclos según cada caso, han transitado dieciséis (16) procesos de

evaluación y en el caso de postgrado, las veintiséis (26) carreras que forman parte de la oferta académica de la UNLu (especializaciones, maestrías y doctorados) han desarrollado cincuenta y dos (52) procesos de evaluación. También se desarrolló el proceso de evaluación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED), el que va a formar de los procesos que hacen a la Evaluación Institucional.

- ✓ Sin embargo, más allá de la experiencia construida, lo único que efectivamente se ha institucionalizado y permanece en el tiempo, son los procesos de acreditación de carreras de grado y postgrado.
- ✓ Si bien la UNLu debió realizar el nuevo proceso de evaluación externa aproximadamente en el año 2004, esto aún no ha sido posible, situación que lleva a pensar que institucionalizarla y hacerla parte de los procesos estables podría ser parte de la solución a su continuidad.

## Desarrollo del trabajo

### Diagnóstico

Además de los antecedentes incorporados precedentemente, para poder elaborar el procedimiento objeto del presente trabajo, se utilizó como herramienta de análisis, entrevistas estructuradas destinadas a referentes de la gestión universitaria en la UNLu que oportunamente participaron, en particular, en el proceso de autoevaluación y evaluación externa desarrollada en el año 1998. El objetivo fue realizar un diagnóstico que permitiera identificar el desarrollo de ese proceso, si hubo inconvenientes, etc, en el marco de los procesos de autoevaluación y de evaluación externa necesarios para el desarrollo del presente trabajo.

### Análisis de entrevistas

Una de las herramientas que se utilizó en este trabajo fueron las entrevistas a referentes institucionales que participaron desde diferentes roles (Ex Director Decano, Ex Rector, Ex Secretarios de Universidad, Profesores) en particular, en la única Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa que atravesó la UNLu en el año 1998. La idea de las entrevistas fue recabar

información respecto al desarrollo del proceso mencionado, la gestión administrativa y la opinión respecto de un proceso ideal.

Para mantener la privacidad de los actores entrevistados se utilizó la denominación “referente” y se los numeró en orden de análisis de respuestas. Además, se tomó en cuenta solo el rol que ejercían en el momento en el que se llevó a cabo la evaluación institucional independientemente de los múltiples roles y tiempo de trabajo en la institución en el transcurso del tiempo para poder acotar la referencia. Por lo cual el periodo de ejercicio del rol de referencia será 1997/2001.

En relación con la pregunta de ¿cómo se desarrollaron las instancias del proceso de autoevaluación Institucional? todos los entrevistados coincidieron en la complejidad que tuvo. Referente 1 (ex Directora Decana) definió como traumático el desarrollo del proceso y con muchas dificultades por las falencias en la información. El Referente 2 (ex Profesor) destaca además la falta de experiencia para el desarrollo del proceso y la selección de indicadores complejos. Por su parte, el Referente 3 (ex Secretario Académico) también comenta que no había conocimiento de cómo realizar la autoevaluación y que además cada Departamento Académico decidió qué evaluar, eso es lo que la Referente 1 (ex Directora Decana) definió en su entrevista como una evaluación acotada, es decir, sin tener en cuenta a la Universidad como un todo. Afirmando la opinión, el Referente 4 (ex Rector) sostiene que fue una autoevaluación muy acotada y que no era una autoevaluación institucional. Por su parte el Referente 5 (ex Vicedirector Decano), también considera que si bien fue un proceso participativo tuvo el defecto de que fue totalmente parcial. Finalmente, el Referente 6 (ex Director Decano) recuerda que fue muy resistida, complicada pero que más allá de eso se intentó brindar la información “más real posible” aunque muchos actores no entendieron que era una oportunidad que nos podía llevar a mejorar la institución.

La segunda pregunta fue ¿cómo funcionó dicho proceso desde lo técnico/administrativo?; en este caso la Referente 1 (ex Directora Decana) comenta que en ese momento no había apoyo, como el apoyo que hay

ahora, con la experiencia, con la capacitación de las áreas que están participando activamente de los procesos de acreditación, fundamentalmente de las carreras. Explica que recién en 2006 se aprobó, por qué vino financiamiento, la estructura administrativa de la Universidad. Antes todo se hacía “a pulmón”. El Referente 2 (ex Profesor) afirma “No hubo ninguna estructura técnica administrativa”. Comenta que solamente hubo algunos equipos docentes o algunos contratos para desarrollar ese trabajo. No se llegó a armar una estructura, por lo que cuenta, el proceso funcionó mal, improvisado. Sin embargo, sostiene que “se hizo la autoevaluación sin prever la estructura, eso se fue creando, y algunas perduraron, después de unos años, pero en ese proceso no eran estructuras organizadas ni pensadas con planeamiento”. Por su parte el Referente 3 (ex Secretario Académico) recuerda que no hubo ninguna estructura de apoyo, solo una comisión política designada por el consejo superior, pero ninguna estructura administrativa formal. El Referente 4 (ex Rector) refuerza la misma opinión y dice que “en realidad no teníamos en ese momento una unidad ejecutora, digamos, una unidad que llevara adelante los procesos de evaluación o lo que fue después la acreditación de carreras. Pero la Universidad no contaba en ese momento con un espacio formal en donde se llevaran adelante todas estas actividades de evaluación y acreditación. Hay que tener en cuenta que estábamos haciendo punta, digamos que de esto no se hablaba dentro del sistema universitario”. En el caso del Referente 5 (ex Vicedirector Decano), el admite no recordar que hubiera un área o un espacio visible institucional que estuviera a cargo, excepto tal vez algún área dentro de alguna secretaria. El Referente 6 (ex Director Decano) coincide con el comentario del Referente 5 (ex Vicedirector Decano) respecto de no recordar el proceso desde lo administrativo y afirma que no había un staff que se ocupara de eso.

Se puede decir que de lo histórico se rescata que no fue una buena experiencia y los entrevistados coinciden en que las causas de eso están dadas en que fue una evaluación acotada o forzada a un sistema departamental y a la falta de una estructura de apoyo técnico administrativo que hiciera sustentable el proceso

Avanzando con las entrevistas, se consultó lo siguiente ¿Si tuviera que describir en líneas generales su opinión al respecto, que puede decir del proceso en general? En este caso todos coincidieron en que la autoevaluación institucional es fundamental. En principio la Referente 1 (ex Directora Decana) resalta que debería existir un área que concentre esta tarea, para poder organizar el planeamiento estratégico que la UNLu no tiene. En ese sentido, ejemplifica que hay instituciones que van por la cuarta autoevaluación y evaluación externa, que eso les ha traído la posibilidad de programas de fortalecimiento para afianzar el crecimiento de una institución. Da el ejemplo de las mejoras que obtuvieron las carreras que han transitado procesos de acreditación en la UNLu y que más allá de resistencias iniciales se “pusieron al hombro” los procesos y entendieron que es una oportunidad de mejorar. En esta pregunta el Referente 2 (ex Profesor) sostiene que fue desaprovechado, que era una “oportunidad para desarrollar un proyecto institucional o un plan de mejoramiento o por lo menos plantear una discusión institucional sobre los aspectos negativos” que surgió de la evaluación externa. “Falto autoevaluación de conjunto y articulación, dada la peculiar estructura de nuestra universidad, eso se quedó corto, no caló hondo y fue muy descriptiva en algunos casos” son algunas de las definiciones que destacó el Referente 3 (ex Secretario Académico). Para el Referente 4 (ex Rector), el proceso fue movilizador y se trató de una experiencia enriquecedora, “permitió pensar cosas que no habíamos pensado antes”. Por su parte, el Referente 5 (ex Vicedirector Decano), destaca que la ventaja que tuvo el proceso de autoevaluación y de evaluación externa es que fue la primera vez que se hacía, así que en ese sentido funciono bastante bien, sin embargo, en la respuesta institucional al informe de pares se trató de rebatir la evaluación sosteniendo que no nos habían comprendido organizacionalmente, razón que impidió el impulso que debería haber generado ese proceso para producir mejoras. Finalmente, el Referente 6 (ex Director Decano) comenta que el percibió el proceso como un “diálogo de sordos” en relación al dialogo con los evaluadores, afirma que no entendían nuestra organización y que los actores de la universidad por sus resistencias, no entendieron la oportunidad de mejorar.

Otra de las preguntas para los entrevistados tuvo que ver con ¿Cuáles

considera que son las mejores y las peores acciones desarrolladas en el marco del proceso de autoevaluación institucional y la evaluación externa? En este caso la Referente 1 (ex Directora Decana) comenta que fue un proceso con muchas limitaciones, donde los actores involucrados no estaban ni preparados ni capacitados para enfrentarlo. En definitiva, no se logró ni mostrar ni explicar el potencial de la universidad, ni las dificultades que fueron consecuencias del cierre y la reapertura. En oportunidad de la autoevaluación tal vez no se contó con la capacidad de demostrar todo y en la evaluación externa quedó la sensación de que tal vez no comprendieron nuestra organización institucional y nuestra historia. Eso da cuenta de que no solo los actores de la universidad no estaban tan capacitados, sino que tampoco quienes vinieron desde la CONEAU lo estaban. Todos estábamos aprendiendo. Vale recordar que en ese momento y por el origen de la Ley de Educación Superior, se entendía como un proceso de avance en contra de las universidades, lo que ponía en dudas las intenciones de este tipo de procesos y por tanto los prejuicios sobre el mismo. El Referente 2 (ex Profesor) por su parte hace hincapié en diferenciar las dos aristas de estos procesos, los evaluados y los evaluadores. Desde el punto de vista de los segundos actores mencionados, hace referencia a la complejidad de las herramientas propuestas para recabar la información requerida, por ejemplo, encuestas kilométricas. Desde el punto de vista de los evaluados, poder poner en agenda el tema y empezar a generar interés pone de manifiesto una situación positiva. El Referente 3 (ex Secretario Académico), resalta lo positivo especialmente de la evaluación externa dado que le preguntaron cosas que nunca antes le habían preguntado en la propia universidad, que la autoevaluación fue principalmente descriptiva, no se problematizó por lo que el impacto real fue poco, no obstante si hubo cosas que aparecieron como preguntas de análisis en la evaluación externa. La universidad en particular tomó un rol defensivo ante la evaluación externa, no entendiendo que es un diagnóstico, un análisis que hicieron desde lo que nosotros mismos contamos.

El Referente 4 (ex Rector) sostiene que lo que no se debe volver a repetir es hacer una evaluación fragmentada o segmentada. Ese formato no permite ver la fotografía integral de la universidad. Hay que poner en valor que fue un

proceso de aprendizaje que debería haberse sostenido como hicieron otras instituciones, dado que en definitiva corresponde que se haga. Si la UNLu lo hubiera sostenido, dice el entrevistado, se habría facilitado el desarrollo institucional y hubiese facilitado la gestión. De hecho, comenta que se había financiado por parte de la SPU una unidad de autoevaluación. Lamentablemente eso se sostuvo unos años y se disolvió. Afirma además que “por lo que yo he visto en otras universidades, este es un núcleo importante (hablando de la unidad de autoevaluación generada oportunamente), no solamente para los procesos de evaluación y acreditación, sino también para otros proyectos que lleva adelante la Secretaría de Políticas Universitarias y que en la Universidad digamos, hay un núcleo capacitado como para poder impulsarlo, como para poder dialogar con los distintos sectores de la Universidad. Esta unidad de gestión me parece importante que se pudiese conformar en el futuro”. El Referente 5 (ex Vicedirector Decano) fue contundente al expresar que el proceso de autoevaluación y de evaluación externa quedaron en nada, de hecho apenas hubo algunos “simulacros” o intentos de dos o tres acciones aisladas que no produjeron ningún resultado, nunca se sostuvieron en el tiempo para tratar de efectivamente poner en marcha algún tipo de autoevaluación. Las únicas acciones efectivamente implementadas se han hecho en el marco de los procesos de acreditación de carreras. No existe ni siquiera un canal de expresión formal institucional para que salgan a la luz los problemas que puedan estar existiendo en términos de la docencia, la investigación y la extensión. El entrevistado afirma que “no hay un canal entonces es como que, para mí lo peor, es que no se haya institucionalizado. Es muy doloroso ver que la mayoría de las instituciones de educación superior tienen planes quinquenales, tienen objetivos estratégicos y transitan los procesos de autoevaluación o de evaluación externa en el marco de esos planes. Hay universidades nacionales que ya están por su tercer o cuarto proceso de evaluación externa y para ingresar en esa dinámica, la institución tiene que ser capaz de evolucionar y tomarla como una actividad propia”. No obstante, lo dicho, si resalta que los procesos sostenidos en el tiempo son los de acreditación de carreras. Por su parte el Referente 6 (ex Director Decano) comenta que el documento final terminó no siendo representativo dado que



hubo tantos acuerdos previos a la versión final que se perdieron muchas opiniones de los evaluados.

Por último, la consulta fue, si tuviera que organizar un "proceso ideal" de autoevaluación institucional, ¿cómo sería? En opinión de la Referente 1 (ex Directora Decana), lo primero que ella haría, es tomar la autoevaluación desde las carreras, apoyándose en la estructura administrativa capacitada que hoy existe como parte de la estructura permanente para las acreditaciones. Involucrando a todos los actores de la comunidad universitaria y capacitándolos para encarar estas actividades. Donde todos entiendan de qué se trata, qué es una oportunidad de mejora, etc. Poder tener una mirada realista de dónde estamos parados y hacia dónde vamos. Eso sería un proceso ideal. La entrevistada cierra la charla con esta reflexión "Con una comunidad involucrada, sin dobleces, sin mirarnos de costado, sí creo que estamos en condiciones de hacerlo (hablando del proceso de evaluación institucional) y yo levantaría la mano con absoluta tranquilidad donde sea y discutiría con quien hay que discutir, porque eso es lo que necesita nuestra Universidad y hacer definitivamente un proceso de evaluación externa que nos posicione en el sistema, porque nosotros nos podemos posicionar porque tenemos mucha historia". En el mismo sentido, el Referente 2 (ex Profesor) sostiene que habiendo ya tenido la experiencia sería mucho más fácil ahora atravesar un proceso de evaluación. Dice que hay que aprovechar que ahora hay un área formada y con experiencia en estos procesos, que hay que trabajar en indicadores sencillos y diagnósticos concretos, sin idealizaciones. Estamos en condiciones de encarar la evaluación externa urgente ya que hace muchos años debería haberse hecho. Reflexiona acerca de la autoevaluación para cerrar la entrevista diciendo que "ahora podemos establecer los parámetros, las restricciones y saber exactamente qué es lo que queremos hacer en cada cosa y eso sería importante. Es una pena que no nos concentremos en hacerlo. Eterno problema de las instituciones, que lo urgente es mucho más importante que lo importante".

El Referente 3 (ex Secretario Académico) considera que en un proceso ideal lo primero que haría es comparar la situación actual de la universidad con

aquellos objetivos que se había planteado en su creación. Hay que concentrarse en cuestiones bien de fondo, apuntaría inicialmente a eso, a repensar de alguna manera la estructura de conjunto de la Universidad, carreras y departamentos, operatividad, la estructura de funcionamiento interna de las distintas instancias de Gobierno, políticas académicas, etc.

En opinión del Referente 4 (ex Rector), la evaluación debería tener un mayor peso político también para tratar de impulsar, digamos, todo este tipo de actividades dentro de la Universidad, de una manera permanente, que esto sea un proceso continuo. Un proceso ideal debería estar basado en los consensos políticos, en el dialogo. Que sea claro que una evaluación debe ser integral, centrarse en analizar las mismas dimensiones (docencia, investigación, extensión/vinculación y gestión) que son las que luego deben retomarse en una evaluación externa. Pero antes que nada la institución debe concentrarse en mejorar sus procesos de autoevaluación. El entrevistado comenta que “esto no se puede imponer, requiere instancias de dialogo y para esto, los grupos políticos que conducen la Universidad tienen que ser lo suficientemente homogéneos como para que esté claro que esto es bueno para la institución y hay que asumir el desafío de buscar estos consensos que no van a ser fáciles, pero si son posibles, sin ninguna duda son posibles. Para esto hay que tratar de involucrar a la mayor cantidad de gente, entusiasmar a la gente, mostrarle los beneficios de esto. Que esto es para tratar de mostrar qué fortalezas tenemos, qué es lo que tenemos que mejorar y qué estrategias empezamos a definir para mejorar lo que está mal.

Por su parte, el Referente 5 (ex Vicedirector Decano) opina que comenzaría por generar un foro que sirva como sensibilización, o sea, que la Comunidad opine que es autoevaluarse, cuáles son los resultados que pueden obtenerse de ese proceso. Luego de eso, poner en marcha un proceso de autoevaluación institucional que debiera tener una estructura que abarque, en principio, tres ejes, gobierno, gestión y administración. Entonces, en esos tres ejes, habría que definir cuáles serían las dimensiones y para las dimensiones, cuáles serían los procesos para recabar información. Realizar un proceso de autoevaluación para generar la línea de base que quiere decir el punto de partida institucional y a partir de ahí fijar las metas para trabajar

en los próximos años en vista a siguientes procesos. Esto podría haberse dado en oportunidad de la definición del Proyecto Estratégico Institucional, que era un punto de partida inicial, que fue aprobado por la Asamblea Universitaria. Debiera haber sido una mirada a mediano plazo a partir de un punto de partida compartido, pero lamentablemente no salió de lo discursivo, o sea, no hubo un objetivo. Todo se quedó en una cuestión que fue compartida en ese momento, pero sin proyección. Por último, el Referente 6 (ex Director Decano) sostiene que debemos aprovechar la experiencia que tenemos con las acreditaciones y dice: “yo creo que marca un rumbo claro en cuanto a cómo se puede organizar” sin un equipo técnico que se ocupe de recabar la información, clasificarla, colaborar con el proceso todo, sería difícil de llevar a cabo.

Estas entrevistas permitieron identificar una serie de puntos en común a saber:

- ✓ Se definió la evaluación como acotada y sin experiencia en el tema
- ✓ Se detectaron dificultades generadas por el “fantasma” del control del Estado, arancelamiento, competencia por el financiamiento, etc.
- ✓ Se entendió, en alguna medida, que estos procesos son para mejorar y no para castigar
- ✓ No se logró aprovechar la oportunidad para desarrollar un proyecto institucional ni se generaron acciones de mejora
- ✓ Se detectó la necesidad de generar un área permanente que concentre los procesos de autoevaluación institucional, evaluación externa y acreditaciones de carreras
- ✓ Se consideró la necesidad de Institucionalizar los procesos de evaluación institucional (autoevaluación y evaluación externa)
- ✓ Se consideró la necesidad de contar con una estructura administrativa permanente

Del análisis de las entrevistas y los puntos de coincidencia entre todos los actores consultados, se concluye que la necesidad de, entre otras cosas, la institucionalización del proceso lleva a considerar que en primer lugar se

requiere de la definición y aprobación de una estructura administrativa permanente que pueda llevar adelante los procesos de evaluación para que sea el sector que tenga la tarea de implementar un procedimiento que en definitiva, fue el objetivo inicial de este trabajo. Evidentemente, para poder implementarlo, se deben considerar acciones previas que surgen a partir del presente estudio.

### **Análisis FODA**

El presente FODA se diseñó definiendo como sistema para el análisis a la Universidad Nacional de Lujan en virtud de la institucionalización del proceso de evaluación institucional.

#### **FORTALEZAS**

- ✓ Experiencia en procesos de evaluación y acreditación de carreras
- ✓ Existencia de un equipo de trabajo calificado
- ✓ Capacitación continua institucionalizada del claustro no docente

#### **OPORTUNIDADES**

- ✓ Crecimiento en la demanda externa de información por autoridades gubernamentales
- ✓ Normativa externa que impulsa la unificación de los procesos de evaluación y acreditación
- ✓ Políticas a nivel nacional que favorecen la evaluación de las instituciones universitarias

#### **DEBILIDADES**

- ✓ Discontinuidad en los procesos de autoevaluación encarados por la institución
- ✓ Cultura organizacional débil en temas de evaluación
- ✓ Falta de una estructura AD HOC para procesos específicos de evaluación institucional
- ✓ Difícil acceso de la información necesaria para el proceso

#### **AMENAZAS**

- ✓ Riesgo de sanción por incumplimiento de la obligación legal establecida en el artículo 44° de la LES
- ✓ Políticas de financiamiento atadas a procesos de evaluación y existencia del Proyecto Institucional

FODA		OPORTUNIDADES				AMENAZAS		
		O1	O2	O3	PROMEDIO	A1	A2	PROMEDIO
FORTALEZAS	F1	7	7	6	↑ 7	3	1	↓ 2
	F2	7	2	4	⇒ 4,5	3	1	↓ 2
	F3	6	5	5	⇒ 5,5	2	1	↓ 1,5
	PROMEDIO	↑ 6,7	⇒ 4,7	↑ 5,0		↓ 2,7	↓ 1	
DEBILIDADES	D1	6	7	5	↑ 6	7	1	↑ 4
	D2	5	7	5	⇒ 5,7	7	2	↑ 4,5
	D3	4	6	6	⇒ 5,3	2	1	↓ 1,5
	D4	1	1	7	↓ 3	1	1	↓ 1
	PROMEDIO	⇒ 4	↑ 5,3	↑ 5,8		⇒ 4,25	↓ 1,25	

Gráfico N° 1 Análisis FODA – Fuente: Elaboración propia

A partir de esta sistematización de las variables analizadas y teniendo en cuenta las fortalezas con las que cuenta la UNLu en torno a la experiencia en procesos de evaluación, tanto internas como externas, y que a su vez cuenta con un equipo de trabajo capacitado a tal fin, se considera propicio aprovechar la oportunidad de institucionalizar el proceso de evaluación institucional poniendo en marcha una estructura administrativa que sea responsable de llevarlos adelante y por ende de la implementación de un procedimiento que permita el normal desarrollo y la continuidad de los mismos.

## Estructura y Procedimiento

### Estructura Administrativa

En el año 2006, a instancias de la conducción del Rectorado en ese entonces, se crea el Área de Acreditación y Autoevaluación Institucional dependiente de la Secretaría Académica con el propósito de desarrollar acciones que contribuyeran a instalar la cultura de la evaluación (Res Rec

177/06) además de cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley de Educación Superior.

Más tarde ese mismo año, en el marco del convenio colectivo para el sector no docente de las Universidades Nacionales (Decreto PEN 366/06), se aprueba el ordenamiento funcional para el sector, donde se incluyó una estructura permanente a nivel técnico, que en ese momento se denominó “Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico”, el que después de algunas modificaciones se denominó “Departamento de Evaluación y Acreditación de Carreras”

Estos procesos, en el tiempo que hace que se llevan a delante, han tenido diferentes formas de desarrollarse en términos técnicos, hasta que finalmente se institucionalizaron y se unificaron, lo que permitió la continuidad, la uniformidad de criterios, la disponibilidad de la información, etc, lo que consistió en una mejora en la gestión de los mismos.

#### Propuesta de Estructura

En función de la fundamentación descrita previamente, se detalla a continuación una propuesta de estructura administrativa que unifica y contiene el desarrollo y la gestión de todos los procesos de evaluación y acreditación.

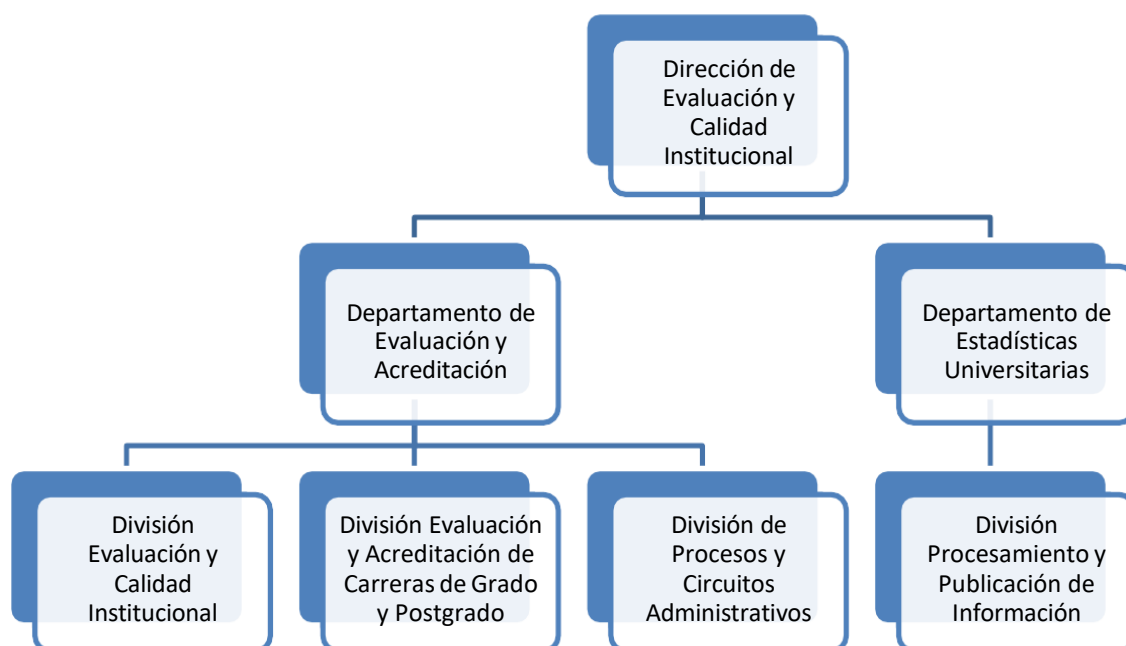


Gráfico N° 2 Organigrama – Fuente: Elaboración propia

### **Dirección de evaluación y calidad institucional**

Responsabilidad: Desarrollar, a través de la evaluación, una cultura de calidad entendida como mejora continua. A su vez, coordinar y consolidar todos los procesos de evaluación tanto internos como externos ya sea de la institución como así también los que involucren carreras de pregrado, grado y postgrado. Promover y generar mecanismos e indicadores de creación, seguimiento, evaluación y mejora que surjan de los procesos de evaluación.

#### Acciones

- ✓ Participar en la elaboración del Plan Estratégico de la Institución.
- ✓ Asesorar a los distintos sectores de la Universidad en la formación, seguimiento y evaluación de planes, programas y proyectos vinculados a la planificación
- ✓ Evaluar en forma permanente el Plan Estratégico y el plan de trabajo institucional.
- ✓ Definir, obtener, interpretar y difundir información estadística confiable sobre indicadores de calidad

- ✓ Coordinar la Autoevaluación Institucional y las evaluaciones Externas.
- ✓ Coordinar la Autoevaluación y las evaluaciones Externas de carreras de grado y postgrado
- ✓ Intervenir en la formulación, evaluación, seguimiento y gestión de proyectos específicos que surjan de las acciones de procesos de evaluación.

### **Departamento de Evaluación y Acreditación**

Responsabilidad: Entender en todos los procesos de autoevaluación, evaluación y acreditación de carreras de grado y postgrado. Trabajar en forma articulada con las diferentes dependencias de la UNLu.

#### Acciones

- ✓ Planificar, coordinar y controlar las actividades y procedimientos administrativos de las áreas a su cargo.
- ✓ Gestionar los procesos de acreditación de las carreras de grado incorporadas en el Artículo 43 de la LES, en la evaluación interna de carreras de grado correspondientes al artículo 42 de la LES, carreras en funcionamiento y carreras nuevas de postgrado y evaluación institucional.
- ✓ Coordinación con las áreas pertinentes (Secretarías y Departamentos) de la UNLu -y de otras Instituciones cuando corresponda (por ej. carreras interinstitucionales)- de las actividades a realizar.
- ✓ Participar en espacios de articulación entre los diferentes procesos de evaluación, tanto internos como externos, propios del sistema universitario argentino en el ámbito de la UNLu
- ✓ Ofrecer instancias de actualización permanente de asuntos vinculados a la acreditación nacional e internacional y a los procesos de evaluación
- ✓ Asesorar a los coordinadores/directores de carreras de grado y posgrado en los procesos de acreditación que convoque la CONEAU
- ✓ Coordinar el diseño y gestión de la Autoevaluación de las carreras de



grado, posgrado e institucional

- ✓ Participar en las acciones de coordinación con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).
- ✓ Propiciar la actualización de una base de datos y asegurar la permanente disponibilidad de información actualizada para la toma de decisiones.
- ✓ Prestar asistencia técnica y entender en la gestión de todos los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado en los que la Universidad defina participar.
- ✓ Prestar asistencia técnica y entender en la gestión de los procesos de evaluación institucional ya sea interna o externa
- ✓ Prestar asistencia técnica y entender en la gestión de los procesos de evaluación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED)
- ✓ Elevar los resultados de los procesos a la autoridad pertinente para que lo remita a la dependencia que corresponda a los efectos de la posterior tramitación del reconocimiento oficial y validez nacional de los títulos, provisorios o no.
- ✓ Gestión de capacitaciones y asesoramiento de las áreas pertinentes en relación a los requerimientos específicos de los distintos procesos e instancias, así como a la presentación de la información en CONEAU Global.
- ✓ Coordinar el proceso de evaluación continua para el mejoramiento de la calidad académica e institucional
- ✓ Gestiones con las áreas pertinentes con el objeto de agilizar la implementación de los compromisos asumidos ante CONEAU.
- ✓ Entender en la gestión de datos que permitan la construcción de información estadística que sirva de insumo para todos los procesos de evaluación y acreditación
- ✓ Definición de indicadores a partir de la información estadística institucional
- ✓ Identificación y gestión de estrategias de mejora en función de los

indicadores de desempeño institucional.

### **División Evaluación y calidad Institucional**

Responsabilidad: Entender en los procesos de evaluación institucional y todo lo inherente a ese proceso. Entender en la formulación, seguimiento y evaluación del proyecto de desarrollo institucional

#### Acciones

- ✓ Intervenir en las distintas etapas del proceso de autoevaluación y evaluación institucional
- ✓ Supervisar el estado de situación e intervenir en el cumplimiento de los compromisos asumidos ante los organismos pertinentes
- ✓ Definir acciones de formación permanente destinadas a los actores institucionales participantes en los procesos de evaluación institucional.
- ✓ Propiciar la articulación y colaboración entre las distintas dependencias con relación a los procesos de autoevaluación y evaluación institucional.
- ✓ Proponer a la autoridad competente los procedimientos y actos administrativos que permitan optimizar los procesos institucionales.
- ✓ Prestar asistencia técnica y entender en la gestión de los procesos de evaluación del Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED)
- ✓ Coordinar e intervenir en la gestión administrativa de las actividades de elaboración y/o formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas y/o proyectos con financiamiento externo, propiciando el trabajo articulado con otras dependencias para brindar y contar con la información necesaria.
- ✓ Operativizar las acciones que se desprendan de la formulación, seguimiento y evaluación del Proyecto de Desarrollo Institucional (PDI)
- ✓ Construcción, sistematización y actualización de indicadores

cuantitativos y cualitativos para gestión institucional.

- ✓ Informe anual de seguimiento y evaluación del PDI
- ✓ Creación y actualización de una plataforma digital de indicadores.
- ✓ Asistencia técnica y metodológica en la formulación de los PDI.
- ✓ Seguimiento de la ejecución financiera y alcances de objetivos y metas del PDI en las Unidades Académicas e Institutos Universitarios.
- ✓ Diseño y ejecución de estudios especiales que permitan medir el impacto de las políticas para la toma de decisiones.

### **División Evaluación y acreditación de carreras de grado y postgrado**

Responsabilidad: Colaborar en la gestión de los procesos de evaluación y acreditación de las carreras incluidas en el art 42 y 43 de la LES y en todas las carreras de posgrado.

#### Acciones

- ✓ Entender en la selección de información pertinente para los procesos de evaluación y acreditación de carreras de grado y posgrado
- ✓ Asesorar a los coordinadores/directores de carreras de grado y posgrado en los procesos de acreditación que convoque la CONEAU
- ✓ Entender en la confección de los formularios electrónicos, para carreras de grado y posgrado, que provee la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) u organismo similar.
- ✓ Asistir en la recolección de información y documentación respaldatoria, que sea de utilidad para las comisiones de plan de estudio y comités de posgrados, cuyas carreras participen en convocatorias de acreditación
- ✓ Recopilar toda la información necesaria para la ejecución de dichas evaluaciones
- ✓ Prestar asistencia técnica y entender en la gestión de todos los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado en los que

la Universidad defina participar.

- ✓ Elevar los resultados de los procesos a la autoridad pertinente para que lo remita a la dependencia que corresponda a los efectos de la posterior tramitación del reconocimiento oficial y validez nacional de los títulos, provisorios o no.

### **División de procesos y circuitos administrativos**

Responsabilidad: Entender en la definición del diseño, la coordinación y seguimiento de las acciones correspondientes a la revisión y/o confección integral de reglamentos internos, circuitos y normas de procedimientos claros y ágiles.

#### Acciones

- ✓ Entender en el ordenamiento y actualización de la normativa institucional, procesos y circuitos administrativos vinculados a las funciones de la universidad.
- ✓ Confeccionar y actualizar los sistemas de información y base de datos inherentes a la estructura y funciones de la institución.
- ✓ Entender en el registro y actualización de circuitos administrativos y procedimientos aprobados por las dependencias administrativas de la universidad y su respectiva difusión
- ✓ Mantener los sistemas de información actualizados de reglamentación interna vinculada a los distintos sectores de la Universidad.
- ✓ Formular la proyección de los actos administrativos que en función de sus competencias le correspondan.

### **Departamento de Estadísticas Universitarias**

Responsabilidad: Entender en todo lo relativo al procesamiento, control, elaboración y publicación de estadísticas, indicadores, informes y encuestas que se implementen en la Universidad. Entender en la gestión y organización de la información requerida para el programa de transparencia de la UNLu que permita garantizar el acceso a la información de toda la comunidad

## Acciones

- ✓ Entender en la elaboración de información estadística y administrar el sistema de información estadística tanto interno como para organismos externos.
- ✓ Entender en la construcción de indicadores que sean de utilidad para la toma de decisiones.
- ✓ Coordinar y elaborar información estadística de las actividades académicas que desarrollen los estudiantes de la Universidad.
- ✓ Procesar y producir informes relativos a la implementación de encuestas
- ✓ Organizar y coordinar la publicación de información estadística educativa de la Universidad.
- ✓ Organizar reuniones de coordinación con los sectores que producen la información que utiliza el sector para la generación de estadísticas.
- ✓ Coordinar, procesar y controlar el envío de información estadística a los organismos externos a la Universidad.
- ✓ Organizar, ejecutar y cautelar la custodia y persistencia de la información estadística que se produzca en el Departamento.
- ✓ Asistir a las Autoridades Superiores en los temas de su competencia.
- ✓ Coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo.

## **División procesamiento y publicación de información**

Responsabilidad: Entender en el procesamiento de la información estadística educativa de la universidad en forma sistematizada y permanente. Facilitar el acceso a la información requerida para garantizar el cumplimiento de la ley en términos de la transparencia

## Acciones

- ✓ Colaborar en la recolección de la información estadística

educativa de la Universidad.

- ✓ Integrar, consistir, procesar y organizar la información estadística.
- ✓ Colaborar en la publicación de la información estadística.
- ✓ Organizar y operar los sistemas de información para la captura de información estadística tanto internos como externos a la Universidad.
- ✓ Colaborar y apoyar las acciones del Departamento del cual depende jerárquicamente.
- ✓ Coordinar y supervisar las tareas del personal a su cargo.
- ✓ Coordinar y relevar información relativa a las funciones de docencia, investigación, extensión, vinculación, gestión institucional y rendición de cuentas.
- ✓ Organizar y coordinar la publicación de información de la Universidad.
- ✓ Organizar reuniones de coordinación con los sectores que producen la información que utiliza el sector para la generación de estadísticas.
- ✓ Coordinar, procesar y controlar la publicación de la información.

#### Procedimiento Interno de Autoevaluación Institucional

Como ya se comentó en el apartado de “Antecedentes de evaluación en la UNLu”, ésta solo atravesó un proceso de autoevaluación y su consecuente evaluación institucional, pensada en esa oportunidad de manera parcial, definiendo solo algunas unidades de análisis y no haciendo una evaluación integral, como es deseable. Con estos antecedentes, así como con los diferentes procesos de acreditación de carreras de grado y postgrado, hay un marco de experiencia que permite pensar en un procedimiento interno aplicable en todos los casos y una estructura administrativa que a su vez los contenga, tal como ya se describió.

Es evidente que en tanto los procesos no se independicen de cuestiones políticas de turno o de intereses sectoriales y no se institucionalicen, su éxito es, al menos, complicado.

Dentro del procedimiento que se propone para el desarrollo de la autoevaluación institucional, que fue el objeto inicial del presente trabajo, se describe el esquema sugerido que servirá de insumo para el trabajo que debería desarrollar la estructura administrativa propuesta.

Este procedimiento se efectuará dentro del período definido para el inicio del proceso de autoevaluación teniendo en cuenta los plazos previstos para la consecuente evaluación externa cuya fecha es determinada por la CONEAU.

Se considerará cumplido el procedimiento si:

- ✓ Se ha verificado la completitud de todos los datos requeridos y solicitados a los diferentes sectores de la UNLu
- ✓ Se ha elaborado un informe con el análisis de los datos recibidos y generados por el área responsable del proceso de autoevaluación.
- ✓ Se ha remitido toda la documentación pertinente para tratamiento de la comisión conformada a tal fin.
- ✓ En defecto, se ha solicitado a la instancia correspondiente la información faltante y se ha registrado la misma.

<b>Paso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Acción</b>
1	Dirección de Evaluación y Calidad Institucional	Notifica a la máxima autoridad de la Universidad el vencimiento de la evaluación institucional y la necesidad de iniciar un nuevo proceso de autoevaluación en ese marco.
2	Rector	Eleva al H Consejo Superior para que tome conocimiento del vencimiento del proceso de evaluación institucional y conforme una Comisión de Evaluación Institucional (definiendo integración, presidencia y condiciones de quórum)
3	Comisión de Evaluación Institucional	Define la metodología de trabajo y las dimensiones que serán objeto del análisis.

4	Dirección de Evaluación y Calidad Institucional	A partir de las dimensiones previamente definidas solicita a las dependencias involucradas la información necesaria para su análisis posterior
5	Dependencias administrativas pertinentes	Envían la información solicitada por la Dirección de Evaluación y Calidad Institucional.
6	Dirección de Evaluación y Calidad Institucional	Organiza la información solicitada a las distintas dependencias de la UNLu y la envía a la Comisión de Evaluación Institucional.  A su vez, a solicitud de dicha Comisión, producirá información estadística a través del Departamento de Estadísticas Universitarias.
7	Comisión de Evaluación Institucional	Recibe y analiza la información, elabora el informe de autoevaluación y lo eleva para tratamiento del H Consejo Superior
8	Honorable Consejo Superior	Le da tratamiento al Informe de Autoevaluación

Tabla N°1 Procedimiento para la Autoevaluación

Si bien el objetivo de este trabajo es el diseño de un procedimiento interno para el desarrollo de la autoevaluación Institucional, para mostrar las tareas de la nueva Dirección de Evaluación y Calidad Institucional se propone a continuación el procedimiento para la gestión de la evaluación externa en los términos del artículo 44° de la LES.

Paso	Responsable	Acción
1	Honorable Consejo Superior	Aprobado el Informe de Autoevaluación, define la fecha en la que se formalizará la presentación para la evaluación externa en función de los cronogramas establecidos por la CONEAU.  Instruye a la Dirección de Evaluación y Calidad



		Institucional que realice las gestiones correspondientes para el inicio del proceso de evaluación externa.
2	Dirección de Evaluación y Calidad Institucional	Gestiona la firma del acuerdo entre la CONEAU y la UNLu, requisito necesario para el inicio de la Evaluación Externa.
3	Comisión de Evaluación Institucional	Con el informe de autoevaluación como insumo principal, se inicia el proceso de evaluación externa.
4	Dirección de Evaluación y Calidad Institucional	Se carga en el SIEMI toda aquella información que surja del Informe de Autoevaluación y se solicita a las dependencias correspondientes información que no surja de dicho documento. Envía el informe que surge de la plataforma SIEMI a la Comisión de Evaluación Institucional
5	Comisión de autoevaluación	Controla y analiza la información cargada en el SIEMI. Una vez acordada la versión final instruye la presentación a CONEAU de la evaluación externa
6	Rector	Toma conocimiento de la información respecto del cumplimiento del Procedimiento e informa al HCS
7	Honorable Consejo Superior	Toma conocimiento de lo actuado

Tabla N°2 Procedimiento para Evaluación Externa

- 1) Se deberá constituir la comisión que sea responsable de la definición de las dimensiones que serán objeto de la evaluación y de las decisiones políticas que correspondan.
- 2) Definidas las dimensiones las mismas deberán informarse a la estructura permanente de la Dirección de Evaluación y Calidad Institucional para que gestione y elabore la información que permita el desarrollo de la autoevaluación
- 3) La Comisión de Evaluación Institucional podría integrarse con: un representante de cada Departamento Académico, un representante del Rectorado y un representante de la estructura administrativa

- 4) Las funciones de la Comisión podrán ser:
- a. Establecer y consensuar los lineamientos políticos para el desarrollo de la Autoevaluación,
  - b. Definir los criterios de sensibilización y comunicación ante la comunidad universitaria del proceso de Autoevaluación,
  - c. Acordar el cronograma de trabajo para el proceso de evaluación externa,
  - d. Informar al Consejo Superior de los avances del proceso,
  - f. Recomendar al Consejo Superior la aprobación del documento final de Autoevaluación para su consecuente evaluación externa,
  - g. Proponer al HCS las dimensiones a evaluar.

### Resultados esperados

A partir de esta propuesta de modificación de estructura lo que se espera obtener como resultado es una mejora sustantiva en relación con la concentración y unificación de información oportuna y de calidad que permita a la gestión política, la toma de decisiones estratégicas.

Esto servirá para un mejor desarrollo de la institución, la cual podrá contar con un diagnóstico que le permitirá identificar las necesidades y poder de esa manera, formular proyectos que a su vez le permitan la obtención de recursos financieros extraordinarios para su desarrollo.

Esta modificación estructural no solo permitirá la mejora de un sector en particular, sino que su implementación va a redundar en una mejora de la institución toda.

La puesta en marcha de acciones que conlleven a la implementación de cambios dentro de la universidad, surgidos desde la evaluación y llevados adelante a partir de la planificación, es una situación ideal de calidad en la gestión y de mejora continua.

## Conclusiones

A partir de las opiniones de los entrevistados y de la información analizada que surge del Expediente N° 8779 correspondiente al informe de autoevaluación institucional y al informe de evaluación externa del año 1998, surge que efectivamente la idea de “proceso acotado” se basa fundamentalmente en que la decisión en esa oportunidad fue que cada Departamento Académico pudiera definir que evaluar. Eso dio como resultado que en algunos casos se tomara una carrera de referencia, en otros solo algunas materias de alguna carrera, etc. Esto da cuenta de que no se analizó de ninguna manera el funcionamiento de la universidad, que es la que debe ser objeto de estudio para una autoevaluación.

Si bien la hipótesis inicial de este trabajo suponía la necesidad de un procedimiento interno que respondiera a las necesidades de la institución para el desarrollo de la autoevaluación institucional, surge como otro diagnóstico la necesidad primaria de contar con una estructura permanente que desarrolle estos procesos y por ende sea la responsable de aplicar el procedimiento. Si bien la Universidad Nacional de Lujan desde el año 2007 cuenta con una estructura permanente, Departamento de Evaluación y Acreditación de Carreras, esta solo se ocupa de la gestión de los procesos de evaluación y acreditación de carreras.

Resulta necesario entonces, en primer lugar, institucionalizar el proceso de evaluación institucional y las condiciones parecen estar dadas.

En ese marco, se considera oportuno impulsar una propuesta de estructura superadora de la existente, que permita introducir mejoras y unificar el desarrollo de las actividades referidas a procesos de evaluación y acreditación y que sea el ámbito de aplicación de la propuesta de procedimiento de autoevaluación. Esta propuesta se fundamenta en que las actividades correspondientes a la evaluación institucional también deberían ser contenidas dentro del mismo ámbito entendiendo que el procedimiento y la información necesaria a tal fin es en parte, la misma que se utiliza para los procesos de evaluación y acreditación de carreras.

Desde el punto de vista de la necesidad de información oportuna para la toma de decisiones en los ámbitos políticos - estratégicos, es que surge la idea de integrar tanto el área de gestión de los procesos de evaluación y acreditación como la gestión de procesos de evaluación institucional, es sustancial para generar cambios y mejoras.

Esta área deberá transformarse en un eje de trabajo colaborativo central para la toma de decisiones desde la conducción de la institución, facilitando la unificación de información la construcción de indicadores, la construcción y generación del proyecto institucional y propuestas que contribuyan a mejorar actividades o subsanar déficits.

## Bibliografía

ANUIES. (s.f.). Sitio web oficial de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior de la República Mexicana. Recuperado de <https://www.anuies.mx/>

Araujo, S. M. (2014). La evaluación y la Universidad en Argentina: políticas, enfoques y prácticas.

Arrén, J. B. (s.f.). Calidad y acreditación: exigencias a la universidad. Comisión Nacional Nicaragüense de Cooperación con la UNESCO, Nicaragua.

Astin, A. W. (1992). ¿Por qué no intentar otras formas de medir la calidad? Recuperado de [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78\\_S2A2ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A2ES.pdf)

Barriga, O. (2006). Introducción a la planificación. México: Ediciones Trillas.

CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2016). Evaluación institucional: criterios y procedimientos para la evaluación externa (1a ed. ampliada). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina:

CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

Dias Sobrinho, J. (2012). Políticas y conceptos de calidad: dilemas y retos. *Avaliação*, 17(3), 601-618. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772012000300003>

Fernández Lamarra, N. (2006). Informe sobre la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005: La evaluación y la acreditación de la calidad. Situación, tendencias y perspectivas (Capítulo 2, pág. 2).

Fernández Lamarra, N. (2015). Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada: interrogantes y desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 17, 661-668.

Gil Alvarez, J. L., Morales Cruz, M., & Basantes Garcés, J. L. (2014). Una aproximación a la calidad universitaria a partir de los procesos de evaluación y acreditación. *Universidad y Sociedad*, 7(1), 17-21. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>

González, L. E. (2005). El impacto del proceso de evaluación y acreditación en las universidades de América Latina. Santiago, Chile: CINDA.

González, L. E., & Ayarza, H. E. (s.f.). Calidad, evaluación institucional y acreditación en la educación superior en la región Latinoamericana y del Caribe. CINDA, Santiago de Chile, Chile.

Guaglianone, A. (2013). Políticas de evaluación y acreditación en las universidades argentinas (1a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo.

Ley de Educación Superior Argentina (Ley 24.521). (1995). Buenos Aires, Argentina.

Maldonado, M. E., & Gei, A. K. (2019). El concepto de calidad y su vinculación con los procesos de evaluación en las IES argentinas: Tensiones y confusiones. Presentado en el XIX Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Florianópolis, Brasil.

Menghini, R., Domínguez, R., Lusarreta, A., & Duhail, J. (2003). ¿Qué está pasando con la evaluación institucional de las universidades nacionales en Argentina? *Tempora*, 6, julio.

Mintzberg, H. (2001). La calidad en el Sistema Universitario Argentino. En M. M. Bris (Coord.), *La calidad educativa en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas* (pp. 161-180). ISBN 84-8138-432-1.

Monarca, H. A., & Valle López, J. (Eds.). (2014). *Evaluación de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica*. Madrid, España: Grupo de Investigación sobre Políticas Educativas Supranacionales. Universidad Autónoma de Madrid.

Pérez Lindo, A. (2007). *La evaluación y la universidad como objeto de estudio*. Avaliação, Campinas; Sorocaba.

Pérez Rasetti, C. (2013). Diagnóstico político de la evaluación en Argentina. *Linhas Críticas*, 19(38), 89-108.

Pugliese, J. C. (2001). La calidad en el Sistema Universitario Argentino. En M. M. Bris (Coord.), *La calidad educativa en un mundo globalizado: intercambio de experiencias y perspectivas* (pp. 161-180). ISBN 84-8138-432-1.

Rodríguez, M. A. (2014). Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9(27), 31-46.

Strah, M. (2018). *Enfoques y perspectivas del aseguramiento de la calidad en América: Una aproximación a las dimensiones de análisis*. Catalunya: Universidad Oberta de Catalunya.

Strah, M. (2020). Los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica. En J. Lafforgue (Ed.), 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU-Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, OEI- Organización de Estados Iberoamericanos.

Vega, R. I. (s.f.). *La universidad argentina: ¿Una institución en crisis?* [Material de conferencia]. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,

Universidad Nacional de Mar del Plata, FACES 2, Nulan - Portal de Promoción y Difusión Pública del Conocimiento Académico y Científico. Recuperado de <https://nulan.mdp.edu.ar/cgi/oai2>

Villanueva, E. F. (2006). El sistema argentino de evaluación y acreditación universitaria. Editorial. (Ciudad de publicación).