



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



**TITULO DEL TRABAJO**

EL IMPACTO DE LOS PROCESOS DE EVALUACION INSTITUCIONAL. LA AUTOEVALUACION EN LA UNLA. UNA MIRADA DESDE LOS ACTORES

**APELLIDOS Y NOMBRE DE LOS AUTORES**

Giangiácomo Graciela; Espinosa Susana; Pittari Claudia.

**INSTITUCION Y PAIS AL QUE PERTENECEN**

Universidad Nacional de Lanús, Argentina.

**DIRECCION ELECTRONICA**

ggiang@unla.edu.ar

**PALABRAS CLAVES**

Cultura Evaluativa, Calidad Académica, Participación, Cambio Institucional

**RESUMEN**

Si bien en las universidades argentinas se ha ido formando consenso acerca de la necesidad de evaluar y son ya numerosas las instituciones que transitaron o transitan por este proceso, la información con la que se cuenta es la que aparece registrada en los informes oficiales. Es intención de esta investigación trabajar no sólo en el procesamiento de esta información para un caso testigo la Universidad Nacional de Lanús, sino también profundizar en aspectos no registrados por esta documentación y que sin embargo son de vital importancia para comprender el grado en que los actores estarían dispuestos a involucrarse en las transformaciones institucionales.

En este sentido, interesa apuntar a aquellas cuestiones relacionadas con la forma en que la comunidad universitaria recepcionó el proceso autoevaluatorio, especialmente el conocimiento y participación que se tuvo respecto del mismo y de las recomendaciones sugeridas.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Se espera que la información obtenida contribuya a aportar insumos no tradicionales a fin de ampliar los conocimientos y la discusión en torno a la cuestión evaluatoria y la concreción del propio Proyecto Institucional.



## *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



### 1. INTRODUCCION

Este trabajo es producto de una investigación ya concluida sobre el proceso de autoevaluación en la Universidad Nacional de Lanús. Avances preliminares fueron presentados en el marco del IV Encuentro Nacional y I Latinoamericano “La Universidad como Objeto de Investigación” (Tucumán, 2004).

Si bien en la universidades argentinas se ha ido formando consenso acerca de la necesidad de evaluar y son ya numerosas las instituciones que transitaron o transitan este proceso la información con la que se cuenta es la que aparece registrada en los informes oficiales. Fue intención de esta investigación trabajar no sólo en el procesamiento de esa información sino también profundizar en aspectos no registrados por ella apuntándose a explorar los alcances de la instalación de una cultura evaluativa y el impacto que la misma podría generar en las instituciones, como agente innovador e instrumento idóneo para el mejoramiento de la calidad académica.

Habiendo concluido la UNLa. su autoevaluación en septiembre de 2003, nuestros propósitos remiten a aquellas cuestiones relacionadas con la forma en que los actores involucrados recepcionaron dicho proceso, especialmente el conocimiento y participación que se tuvo respecto del mismo y de las recomendaciones sugeridas.

Nuestro trabajo se centró en la recolección, lectura y sistematización de fuentes secundarias: informes producidos por la Unidad Coordinadora y las Comisiones de Autoevaluación como también información proveniente de los departamentos y directores de carrera.

Se realizaron asimismo entrevistas a miembros de la Unidad Coordinadora, a coordinadores y/o miembros claves de las comisiones y a directores de departamentos y carreras.

La metodología utilizada para las entrevistas se apoyó en la confección de guías orientativas basadas en la indagación de aspectos centrales sobre el proceso tales como: decisión institucional de encarar la autoevaluación, criterios para la conformación de las comisiones, metodología de trabajo, niveles de participación, dificultades encontradas, modificaciones a introducir.

Con respecto a los informes de las comisiones, departamentos y carreras se analizó la correspondencia de los aspectos evaluados con los propósitos explicitados en el Proyecto Institucional que servían de guía para orientar la autoevaluación. En los informes de departamentos y carreras se analizó también la presencia de fortalezas y debilidades y propuestas de mejoramiento.

Se realizó asimismo una entrevista al Lic. Ernesto Villanueva, en ese momento presidente de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), con el objetivo de ampliar aspectos sobre la cuestión evaluatoria y la articulación entre ese organismo y las universidades.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Consideramos que la información obtenida contribuyó a aportar insumos no tradicionales a fin de ampliar los conocimientos y la discusión en torno al tema evaluatorio y a la concreción del propio proyecto institucional.

## **2. EL MARCO AUTOEVALUATORIO**

La Universidad Nacional de Lanús fue creada por Ley 24.496, sancionada el 7 de junio de 1995, abriendo sus puertas en febrero de 1996 e iniciando sus actividades académicas en el segundo cuatrimestre de 1997. Asentada en una estructura departamental (departamentos de Humanidades y Artes, Salud Comunitaria, Planificación y Políticas Públicas y de Desarrollo Productivo y Trabajo), al interior de los mismos se generaron y generan distintas ofertas de grado y posgrado.

La institución adquirió un desarrollo creciente aumentando el número de alumnos (se pasó de 1137 alumnos en 1997 a 9254 en noviembre 2005) y consecuentemente el del personal docente y no docente, ampliando también la infraestructura edilicia.

La decisión de encarar tempranamente el proceso autoevaluatorio surgió a partir de este crecimiento institucional y ante la necesidad de rectificar errores u omisiones antes de que éstos se cristalizaran.

El Proyecto de Autoevaluación Institucional constituye el documento base que expresa la decisión institucional de iniciar el proceso delineando además el diseño a adoptar.

Este Proyecto emanado de la Unidad Coordinadora de la Autoevaluación, conformada por la rectora y docentes de la universidad, fue aprobado por Resolución No.36/00 del Consejo Superior, modificada posteriormente por Resolución No. 101/02.

En su fundamentación hace referencia a la intención planteada en el Proyecto Institucional (PI.) en el sentido de plasmar un nuevo modelo institucional en el que “se tensa la definición tradicional de fronteras académicas” a través de la manera de definir la organización académica, la incorporación de profesores e investigadores, la articulación con otras universidades y centros de estudio y con los actores sociales y económicos. Esta propuesta alternativa se materializa en la construcción de la UNLa como “universidad taller” orientada no sólo hacia “el saber”, sino hacia “el saber hacer” asumiéndose como “universidad urbana comprometida”, atendiendo con su currícula la demanda social.

Se señala que la autoevaluación tiene como propósito reflexionar e interrogar por la interrelación entre las prácticas concretas y los propósitos institucionales plasmados en el PI. Esta tarea supone:

El compromiso de todos los miembros de la universidad

Dar cuenta de todos los aspectos que hacen al funcionamiento de la institución.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Plantear la autoevaluación como una práctica de gestión democrática asumiendo que su efectividad institucional depende de generar amplios espacios de participación.

Entender la autoevaluación como un mecanismo de control democrático evaluando la responsabilidad asumida al formular los propósitos institucionales y la actuación para concretarlos y sostenerlos.

Asumir el compromiso de la UNLa con la comunidad: en tanto se concibe a la universidad como depositaria de la confianza pública de la ciudadanía se debe dar cuenta a la misma de los logros y faltantes y de los mecanismos de corrección.

En cuanto al enfoque metodológico se realiza una opción por la investigación – acción participativa a partir de la inclusión activa de todos los actores institucionales. En esta postura teórico- metodológica no hay distinción entre la práctica sobre la que se investiga y el proceso de investigar sobre ella.

Se reafirma que la autoevaluación debe apuntar a:

Tener una visión totalizadora de la institución, evitando lecturas parciales o fragmentarias.

Entender al proceso como continuo y permanente en la medida en que permite mejorar de manera gradual la calidad incorporando una visión diacrónica que lleve a establecer valoraciones y promover acciones correctivas.

Generar un proceso participativo ya que los actores incluidos en el proceso son tanto sujetos como objetos participando en el diseño, operación y análisis de resultados.

Apelar al uso de indicadores cuanti y cualitativos que permitan la elaboración de juicios de valor que puedan dar cuenta de la realidad institucional.

### **3. EL PROCESO DE AUTOEVALUACION DESDE LA MIRADA DE LOS ACTORES**

#### **3.1** *La conformación de las comisiones de autoevaluación y el trabajo de las mismas en relación a los principios orientativos del Proyecto Institucional*

La Unidad Coordinadora decidió conformar comisiones que abordaran los diferentes aspectos institucionales a evaluar tomando como guía aquellos propósitos explicitados en el Proyecto Institucional que tuvieran relación con la áreas a tratar por cada comisión.

Se constituyeron así las siguientes comisiones:

Gestión institucional

Gestión académica

Ciencia y tecnología

Investigación, desarrollo tecnológico y transferencia

Bienestar universitario



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Gestión y administración económico - financiera  
Infraestructura y equipamiento

Se utilizó una metodología de trabajo basada en recabar información de materiales estadísticos, de documentos institucionales y de insumos provenientes de encuestas. Estas últimas fueron realizadas a miembros del núcleo fundador de la universidad para indagar sobre la etapa fundacional; al resto de la comunidad universitaria (docentes, no docentes y alumnos) se los interrogó sobre cuestiones referidas a la Gestión Institucional, Gestión Académica, Gestión y Administración Económico - Financiera, Bienestar Universitario, Investigación y Cooperación e Infraestructura y Equipamiento. Se efectuaron también encuestas a miembros relevantes de la comunidad a fin de evaluar la imagen institucional.

A cada comisión le correspondió, en los aspectos a evaluar, definir las variables y los indicadores. Con este insumo la Unidad Coordinadora confeccionaría los instrumentos de recolección (elaboración de las encuestas) requiriendo asimismo la información estadística necesaria. Este material debía ser devuelto a cada comisión para que procediera al análisis, sistematización y evaluación de la información.

Las comisiones se constituyeron con un núcleo básico integrado por secretarios, directores de departamento, directores de carrera o área con un coordinador a cargo. En algunas de ellas participaron también docentes y no docentes.

El criterio para conformarlas estuvo basado en garantizar la heterogeneidad de pertenencia institucional de sus miembros, por cuanto éstos no necesariamente pertenecían al área objeto de autoevaluación. Si bien de esta manera se buscó evitar la parcialización de las miradas institucionales para alcanzar una visión de conjunto de la universidad, sobre este tema no hay una homogeneidad de criterios entre los entrevistados. Están aquellos que defienden la pluralidad en base a que ello permite incorporar nuevas miradas, romper enclaves sectorizados y favorecer la comunicación, la transparencia y el conocimiento institucional. Otros consideran que la evaluación de cada área debe ser realizada por los propios responsables de ésta, conocedores de fortalezas y debilidades y miembros calificados para dinamizar y llevar a buen término el proceso. Todos estuvieron de acuerdo en que la autoevaluación representó una carga de tareas extra para los actores involucrados que fue difícil sostener, lo cual provocó la lentificación del proceso.

Esta situación abrió paso a la contratación de un consultor externo con financiamiento del Ministerio de Educación a fin de coordinar y dinamizar el proceso.

El análisis de los informes producidos por las comisiones muestra que las mismas han tenido en cuenta los principios en los que se asienta el Proyecto Institucional (P.I), si bien puede observarse que éstos son muy generales como para poder orientar los distintos aspectos abordados. Esto hizo que, algunos temas o problemáticas de análisis, se hayan superpuesto



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



analizándose en ciertos casos cuestiones que no eran pertinentes a la especificidad temática de correspondencia. En otros casos operó positivamente incorporándose a la evaluación aspectos que no estaban contemplados y que revestían importancia para el área.

Si bien la confección de los informes contó con un instructivo como guía el formato y la extensión de los informes fue desigual, tanto en la exhaustividad de los temas abordados como así también en relación con los principios orientativos del P.I.. De las entrevistas surge que, en algunas comisiones se señala como un punto problemático la excesiva desagregación de los aspectos a evaluar, lo que trajo aparejado inconvenientes en la obtención de datos sobre cuestiones puntuales. Se realizaron sugerencias para que en otra oportunidad se trabajara sobre grandes ejes representativos del área a evaluar.

El tratamiento de las debilidades institucionales aparecen en ciertos casos acompañadas de propuestas o sugerencias de solución mientras que en otros son sólo enunciadas.

### **3.2** *La participación en las comisiones de autoevaluación*

En las comisiones existieron distintos niveles de participación, viéndose algunas de ellas afectadas por cambios en la composición de sus miembros y/o de sus coordinadores. Las dificultades, como ya se señaló, se debieron fundamentalmente a la sobrecarga de tareas que representaba la actividad evaluativa para actores que estaban cotidianamente involucrados en funciones de relevancia, produciéndose una tensión entre la voluntad participativa y los tiempos requeridos para concretarla. Los entrevistados expresaron también la necesidad de trabajar sobre la importancia que reviste la autoevaluación para la institución a fin de reforzar la motivación para encarar la misma.

La escasa participación de otros estamentos de la comunidad universitaria (docentes, no docentes y alumnos) en las comisiones se debió a que, en principio, quienes tenían la responsabilidad sobre ella eran docentes con cargo de gestión. Si bien las comisiones podían convocar a otros participantes, los entrevistados señalaron la carencia y/ o debilidad de los organismos de representación tanto de docentes, no docentes y alumnos, como un factor que operó negativamente en la posibilidad de inserción de estos estamentos. De todos modos la participación de los mismos se canalizó a través de las encuestas en las que se recabó su opinión sobre diferentes aspectos de la vida universitaria.

Los entrevistados mencionaron dificultades en la producción de los informes finales de las comisiones señalándose problemas de homogeneidad con resultados desparejos en la información. También se remarcó la importancia de que los informes fueran producto de la discusión grupal y no de la tarea de unos pocos participantes.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



### **3.3** *Análisis de los informes departamentales en relación a los principios orientativos del Proyecto Institucional*

Un análisis de los distintos informes permite considerar que en principio hay una cierta homogeneidad en las áreas que han sido sometidas a evaluación. (gestión institucional, gestión y administración económica financiera, gestión académica, cuerpo docente, planes de estudio, alumnos y graduados, investigación y cooperación, ciencia y tecnología, bienestar universitario, infraestructura y equipamiento).

Es dable observar también concordancia entre los aspectos evaluados y los propósitos perseguidos en el Proyecto Institucional (PI), si bien hay algún caso en que estos aspectos no fueron desarrollados en totalidad.

El contenido de los informes remite a un análisis del funcionamiento del departamento para pasar luego a evaluar las carreras. En general presentan un carácter descriptivo y dificultades para analizar al departamento desde una perspectiva global que supere una visión ligada al simple agregado de partes. Los entrevistados atribuyeron estas dificultades a los cambios operados en la dirección de algunos de los departamentos durante el proceso de autoevaluación y a la falta de una concepción de trabajo transversal característica de una formación universitaria tradicional.

Asimismo se evidencia un tratamiento heterogéneo en lo que respecta a la emisión de juicios de valor expresado en el análisis de las fortalezas y debilidades. Sólo en los departamentos de Salud Comunitaria y Desarrollo Productivo y Trabajo se desarrolla este tema como ítem separado, en el resto de los informes no hay un espacio desagregado que refiera a este punto sino que, en algunas de las áreas evaluadas, se mencionan obstáculos o dificultades aunque con distinta profundidad en su tratamiento. Un ejemplo para algunos departamentos es la alusión a la falta de actividades de investigación sin realizar mención a las dificultades que la han impedido.

El informe de Salud Comunitaria, tal como se indicara, desarrolla un ítem específico sobre fortalezas y debilidades donde se enumeran las que se consideran más importantes. Entre ellas pueden mencionarse la demora en la realización de las tesis en los alumnos de posgrados, la dispersión que genera en el caso de la carrera de Enfermería tener sedes en diversas ciudades, la falta de proyectos de investigación del departamento debido a la dedicación de sus docentes a los requerimientos del dictado de clases, etc. En cuanto a las fortalezas se remarca la vinculación con la comunidad, la producción intelectual desarrollada a través del Centro de Resiliencia (CIER), como así también el alto nivel académico alcanzado por las maestrías. En este caso las debilidades no son solo señaladas sino que también se plantean las tareas que se están ya encarando o se piensa ejecutar para su solución.





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



El informe del Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo señala también fortalezas y debilidades. Entre las primeras se destaca la pertinencia y crecimiento sostenido de las carreras ofertadas, el desarrollo de actividades de investigación en las carreras de Tecnología de los Alimentos y Gestión Ambiental Urbana. Entre las debilidades surge la carencia de criterios integrales a nivel departamental para definir las actividades académicas, el dispar desarrollo de las actividades de investigación y transferencia, la necesidad de implementar actividades de apoyo pedagógico a nivel docente, dificultades de coordinación con el Foro Latinoamericano de Ciencias Ambientales (FLACAM) en la gestión de la especialización y maestría conveniada con esta institución. El señalamiento de estas fortalezas y debilidades implica la elaboración de juicios de valor sobre las actividades aunque no se mencionan líneas superadoras de estas problemáticas.

La utilización de las encuestas efectuadas a alumnos, docentes y no docentes fue asimismo un insumo que sólo el Departamento de Desarrollo Productivo y Trabajo señala haber utilizado para la elaboración del informe.

Por su parte el informe del Departamento de Planificación y Políticas Públicas tiene en general una impronta descriptiva. Así por ejemplo en Investigación y Cooperación se plantea la creación del área respectiva, pero no se señalan los pasos necesarios para concretarla ni se analizan los obstáculos que hasta el momento pudieran haber impedido su desarrollo. Igual criterio corresponde a gestión y administración económica - financiera y a infraestructura y equipamiento.

El informe no evalúa tampoco las áreas de gestión institucional, ciencia y tecnología y bienestar universitario. Se mencionan actividades a ser realizadas en función de mejorar el funcionamiento del departamento, pero no se realiza una síntesis de fortalezas y debilidades del mismo.

En Humanidades y Artes tampoco se analizan fortalezas y debilidades en forma separada, sin embargo, puede observarse que en el área de investigación y cooperación se plantea como debilidad la falta de una política de apoyo y financiamiento a la investigación y la necesidad de contar con una base de datos que permita a los investigadores tener una fuente de información adecuada. Asimismo en el área de infraestructura y equipamiento se señalan como falencias la falta de desarrollo profesional de los puestos de trabajo administrativos y la carencia de racionalidad en cuanto a la distribución de la infraestructura informática.

Del mismo modo que es dispar la reflexión y análisis de las actividades y sus correspondientes juicios de valor entre los departamentos lo es también al interior de las carreras. Ello puede observarse con claridad en el Departamento de Humanidades y Artes donde hay carreras que no pasan de la mera descripción o del señalamiento de algunos aspectos críticos pero sin plantear formas de mejoramiento. Del mismo modo se menciona la falta de capacitación del personal administrativo y las dificultades de los docentes para



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



dedicarse a la investigación ya que muchos de ellos realizan tareas de gestión dentro de la universidad y esto les resta tiempo. No se realizan sin embargo recomendaciones ni propuestas para superar estas situaciones.

Dentro del mismo Departamento, la Licenciatura en Audiovisión por el contrario hace un exhaustivo análisis de fortalezas y debilidades y se proponen soluciones para muchas de las dificultades planteadas. En este sentido se marca un inadecuado rendimiento académico de los alumnos y se propone para superar esta situación desde un servicio orgánico de tutorías como el mejoramiento de la metodología de enseñanza. Para el caso del cuerpo docente se hace hincapié en las dificultades que surgen debido a la gran cantidad de contratados en relación a los concursados. Del mismo modo se mencionan las deficiencias en cuanto a infraestructura y financiamiento.

En el Departamento de Salud Comunitaria la autoevaluación de la Licenciatura en Enfermería destaca como debilidad, dentro de la gestión académica, la falta de articulación de las distintas áreas de la currícula señalándose que ello impide alcanzar el perfil propuesto para los egresados. Si bien se menciona la carencia no se profundiza en las causas de ello. En otros ítems por caso Ciencia y Tecnología, se describen convenios pero no se evalúa su implementación.

La Licenciatura en Educación Física también cita, dentro de gestión académica, la necesidad de revisar contenidos curriculares y mejorar el material de biblioteca, pero los otros aspectos que se analizan no trascienden lo enunciativo. Igual carácter corresponde a los informes de las maestrías del departamento.

Esta particularidad permea también a las carreras de otros departamentos con producciones de corte descriptivo donde la emisión de juicios de valor, es no sólo desigual entre ellas, sino al interior de cada una de las mismas, ya que se señalan falencias o logros en algunos aspectos, mientras que en otros simplemente se describen actividades.

#### **3.4 Análisis de las entrevistas a directores de departamento y carrera**

##### Entrevistas a Directores de Departamentos

Los entrevistados coinciden, en que los informes de departamento se estructuraron en base a un instructivo aportado desde la Secretaría Académica en el que se señalaban los principales aspectos objetos de evaluación. Todos puntualizan la colaboración prestada desde la Secretaría para responder a indicaciones y evacuar dudas. Se desprende sin embargo, de las opiniones recogidas, que las pautas indicativas eran de carácter muy general llevando a una descripción genérica de las actividades. Asimismo no se dieron directivas claras en el sentido de interpretar que el informe debía contener aspectos valorativos.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Los lineamientos sirvieron para el armado de la estructura expositiva pero se apuntó más a indicaciones tendientes al desarrollo del informe que “al desde dónde y cómo construirlo”. En algunos casos se le otorgó al informe de autoevaluación el mismo carácter que al de gestión anual.

En general la producción no fue resultado de una actividad grupal, articulándose en base a la información provista por los directores de carrera. Su armado final estuvo a cargo de una o dos personas: el propio director del departamento y /o el coordinador técnico del mismo. En algunos casos se realizaron reuniones entre directores de departamento y carreras a fin de consensuar contenidos y socializar los distintos informes.

El Consejo Departamental no tuvo rol significativo en el proceso, ya que se le informó sobre el comienzo y la finalización del mismo haciéndosele llegar la producción final.

Dos directores coinciden en que, a pesar de las dificultades, hubo más participación y creación en el trabajo de comisiones que en el departamental. En este sentido el proceso al llegar a esta última instancia mostraba ya signos de formalización y burocratización entendiéndose como un cumplimiento institucional sumado a la carga de otras tareas.

Todos los entrevistados coinciden en que hay poco conocimiento acerca de los alcances y finalidades del proceso evaluatorio, incluso de las consecuencias que el mismo tiene para la universidad. Plantean que es necesario trabajar sobre los aspectos motivacionales con vistas a incrementar la participación y el compromiso institucional.

Se señala también la necesidad de contar con los tiempos suficientes como para llevar a buen término el proceso y se consideran algunas cuestiones que no estuvieron presentes en esta etapa pero que sí, deberían ser consideradas, en una próxima autoevaluación como ser: la construcción del objeto (el qué y el para qué evaluar), formulación de diagnósticos (metas cumplidas o no), generación de un clima de aprendizaje y motivación promoviendo un mayor conocimiento sobre los alcances y finalidades del proceso.

#### Entrevista a Directores de Carrera

Los entrevistados señalan en su mayoría haber recibido, a través de la Secretaría Académica, un instructivo para la confección de los informes de carrera. Algunos expresan que les sirvió como una guía orientadora útil marcándoles los aspectos que eran objeto de evaluación. En un caso, de acuerdo con la Secretaría, el director de carrera incorporó otros ítems que consideraba relevantes para la evaluación.

Se recurrió a distintos insumos para la producción de la información: el informe de gestión anual (en algunos casos se apeló casi exclusivamente a él), informes docentes de evaluación de asignaturas, aportes realizados por los profesores en reuniones que se mantuvieron previas a la autoevaluación. En dos casos se menciona la consulta a los claustros docentes y en uno de



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



ellos también a alumnos. Finalmente un director de carrera utilizó la encuesta efectuada a docentes y alumnos.

En general, si bien en algunos casos, se tuvo en cuenta el aporte directo o indirecto de los claustros, la autoevaluación no fue producto de una actividad grupal. Un entrevistado plantea, en consonancia con lo expresado también por directores de departamento, que en el trabajo en comisiones se habilitó un espacio de mayor participación y discusión que en el de autoevaluación de la carrera.

En cuanto a la emisión de juicios de valor uno de los entrevistados señala que en las indicaciones recibidas no aparecía la necesidad de que el informe los contuviera. En otros casos se considera que el informe tuvo un carácter descriptivo pero que se incorporó al mismo contenidos críticos en aspectos tales como: modificación al diseño curricular, a los métodos de enseñanza – aprendizaje, a los mecanismos de acceso a la bibliografía, necesidad de rectificar situaciones del personal docente (concursos, contratos, capacitación). Se destaca que se hizo hincapié en aquellas cuestiones que se consideraban más perentorias de ser susceptibles de cambio y que, en algunos casos, no se ahondó en propuestas ya que no estaba claro el hecho de efectuarlas.

Algunos de los directores mencionan la realización de reuniones departamentales para acordar diversos aspectos de la evaluación e intercambiar y discutir los distintos informes de carrera, en base a los cuales se construyó el informe departamental. Otros, sin embargo, plantean la falta de articulación entre el departamento y la carrera, como también con los ejes trabajados en las comisiones, lo que redundó en la ausencia de una visión totalizadora.

Finalmente, en lo concerniente a los aspectos a modificar en una próxima autoevaluación se concuerda en la necesidad de contar con motivación institucional clarificando lo que se pretende lograr con la autoevaluación, destinándole además un espacio y tiempo específico. Consideran que ello contribuiría a fomentar el compromiso e involucramiento de los claustros.

Se propone asimismo recibir, a medida que el proceso se desenvuelve, insumos que permitan intercambiar información e ir enriqueciendo la propia producción reformulando el desarrollo autoevaluatorio de abajo hacia arriba. Esto es, capitalizar los insumos provenientes de las carreras y departamentos, a fin de que sean trabajados por comisiones por áreas, las que sistematizarían y articularían los distintos aportes en función de una visión totalizadora de la institución.

En general los entrevistados destacan, que aun con dificultades, la autoevaluación posibilitó enriquecer la perspectiva de la carrera sirviendo “para mirarnos a nosotros mismos” y abriendo un ámbito de cooperación para la reformulación de distintos aspectos académicos.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



#### **4. IMPACTO DE LA AUTOEVALUACION Y DIFUSION DE LA MISMA**

La autoevaluación, a pesar de las dificultades por las que transitó, ha comenzado ya a producir algunos cambios institucionales de los cuales uno de los más significativos es sin duda la realización de los Talleres de Política y Gestión Universitaria en la que participan los miembros de la comunidad universitaria encargados de la conducción y gestión de la misma. Esto implica que la universidad asume evaluar su misión a través de la formalización de dos talleres anuales, el primero de los cuales sirvió, al decir de los entrevistados, no sólo para mejorar aspectos de la vida académica sino también para que la gente se mostrara “más madura y comprometida” con las cuestiones evaluativas.

Como consecuencia de la autoevaluación, recogiendo las propuestas de la comunidad universitaria se produjeron también cambios institucionales significativos: el pase a planta de personal no docente, la realización de concursos, la creación del Comité Editorial de la Universidad, la incorporación de alumnos egresados como auxiliares de cátedra y la iniciación de una capacitación docente sistemática. Se constituyó asimismo un ámbito de direcciones de carrera para compartir temas vinculados a su quehacer, lo que generó transformaciones institucionales que permitieron rever reglamentaciones propuestas al Consejo Superior.

En cuanto a la difusión se realizó una impresión gráfica conteniendo aspectos del proceso, sus conclusiones y el Plan Estratégico de la UNLa. producto de las mismas.

Este material ha sido distribuido a todos los alumnos y docentes de la Casa. Asimismo se entregó a los Departamentos y a la Biblioteca, un disquete con toda la información a fin de que esté a disposición de quien lo solicite.

El informe final de la autoevaluación fue aprobado por Consejo Superior por Resolución N° 95/03.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## 5. CONCLUSIONES FINALES

Como producto y síntesis del material analizado es posible extraer algunas consideraciones.

- Sería conveniente recortar y delimitar claramente las áreas a evaluar recomendando a los encargados de las mismas trabajar sobre grandes ejes prioritarios y representativos.
- La conveniencia acerca de la heterogeneidad u homogeneidad en la conformación de las comisiones, es un asunto de relevancia que merece ser discutido en próximas evaluaciones.
- De la experiencia recogida surge la necesidad de que la coordinación, tanto de los aspectos totales como parciales de la autoevaluación, sea en lo posible sostenida en el tiempo por los mismos actores evitando fracturas que puedan interferir en la labor desarrollada.
- El instructivo que sirvió de base para la confección de los informes de carrera y departamento, si bien resultó útil para el desarrollo de las cuestiones a evaluar, parecería de acuerdo a algunas opiniones, que no resultó suficientemente claro en aspectos sustantivos (emisión de juicios de valor, elaboración de propuestas superadoras, etc.). Es probable por tanto que el carácter descriptivo de buena parte de los informes haya estado asentado en esta carencia informativa.
- Esta dificultad inicial no fue obstáculo sin embargo para que algunos informes hayan considerado aspectos positivos y críticos de la gestión. A fin de que ello se generalice parecería conveniente reforzar el concepto de que la evaluación no responde a una acción punitiva o de control, sino que la emisión de juicios de valor y la reflexión sobre ellos contribuye a enriquecer la propia gestión.
- Los informes de carrera y departamento al igual, que el informe final de cada área evaluada por el trabajo de comisiones, fueron producto de unos pocos actores aun cuando, en algunos casos se haya tenido en cuenta la contribución directa o indirecta de los claustros. La autoevaluación en este sentido no logró producir una movilización institucional.
- La articulación entre la autoevaluación departamental y la de las carreras fue desigual. En algunos casos, se recurrió a reuniones departamentales de consulta y socialización de la información mientras que, en otros, ambas evaluaciones constituyeron caminos paralelos confluyendo formalmente en el informe departamental. En este sentido parecería conveniente reiterar que el proceso apunta a la construcción de una visión global, ya que es esta la manera en que las especificidades adquieren sentido y pertinencia institucional.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- La necesidad de acrecentar la participación en próximos procesos es planteada por los entrevistados. Con respecto a ello se destaca como prioridad trabajar en la motivación institucional y en la clarificación del qué y para qué evaluar.
- La autoevaluación como tarea de reflexión - acción requiere dedicación y compromiso. Los actores señalan al respecto la necesidad de contar con espacios y tiempos específicos. Ello favorecería también un mayor involucramiento institucional.
- A pesar de las limitaciones señaladas, de las opiniones vertidas en general, se puede inferir que la autoevaluación sirvió de disparador para replantear distintas cuestiones académicas e iniciar un proceso de “mirada sobre la propia gestión”. Los Talleres de Política y Gestión Universitaria, ya mencionados, permiten no sólo la reflexión sobre la misión de la universidad sino avanzar también en la generación de una cultura evaluativa. Por tanto la construcción de espacios de reflexión permanente es un logro institucional que la autoevaluación ha fortalecido.

Como corolario deseamos también dejar planteadas alguna consideraciones que si bien exceden el proceso autoevaluatorio de la UNLa. forman parte del análisis de las fuentes secundarias utilizadas y de la entrevista realizada al Lic. Villanueva.

- La participación de la comunidad universitaria es un tema reconocido en la agenda, aunque poco discutido. Parecería necesario además de la ya señalada tarea de motivación institucional abrir un espacio de reflexión al respecto, ya que otras investigaciones sobre la cuestión autoevaluatoria (Rosario, 2004) dan cuenta también de esta falencia.
- La visualización de la CONEAU como "un órgano externo con poder" o como "estructura burocrático administrativa, ante la cual hay que ejercer presiones, llevar certificados o cumplir con determinados ritos" (Isuani 2003), llevaría a plantear la conveniencia de un mayor acercamiento de la institución a las universidades, sobre todo a los actores involucrados en el proceso, a fin de contribuir a esclarecer y desmitificar el "por que" y el "para que" de la evaluación.
- En vista de los años transcurridos desde la organización de la CONEAU y de la cantidad de evaluaciones realizadas sería importante contar con una sistematización del impacto que las mismas han tenido en el conjunto del sistema universitario. Esto permitiría conocer logros y debilidades del proceso y fortalecer la implantación de una cultura evaluatoria.
- La co-responsabilidad del estado en la resolución de los problemas detectados en los procesos evaluatorios, planteada ya en los inicios de los debates sobre el tema (Cantero G. 1998), alienta la conveniencia de que la Secretaría de Políticas Universitarias concrete la implementación de presupuestos por programa. Esta posibilidad contribuiría



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



no sólo a transparentar la utilización de los recursos públicos, sino a fortalecer el sentido de la evaluación y a incrementar el interés por la participación.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- Cantero, Germán: “Dime con que evaluación y te diré que universidad caminas” Voces Septiembre de 1998 Universidad Nacional de Río Cuarto.
- Domínguez Fernández, Guillermo: “Evaluación y Educación: modelos y propuestas”. Ed. Fundec, Bs. As. 2000.
- Garduño Estrada, León: “Hacia un modelo de evaluación de la calidad en instituciones de educación superior” en Revista Iberoamericana de Educación. Nº 21, Septiembre/Diciembre 1999.
- Isuani, Ernesto: “Estudios sobre algunos resultados de la labor de la Comisión de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)” Informe final, Bs. As. 2003.
- Jaramillo, Ana: “La universidad frente a los problemas nacionales” Ed. Unla, Bs. As. 2002.
- Fernández Lamarra, Norberto: “Evaluación y Acreditación de la Educación Superior Argentina” Iesalc / Unesco, Bs. As. 2003.
- Villanueva, Ernesto: “El modelo argentino: entre el mejoramiento y el aseguramiento de la calidad” en Evaluación de la Calidad y Acreditación, Ed. Aneca, Madrid, 2003.

### Documentación utilizada

- Proyecto Institucional de la UNLa.
- Proyecto de Autoevaluación Institucional de la UNLa.
- Lineamientos para la Evaluación Institucional (CONEAU).
- Informes de las Comisiones de Autoevaluación.
- Informes de autoevaluación departamentales y de carreras.
- Entrevistas a directores de departamentos y carreras.
- Entrevista al Presidente de la CONEAU Lic. Ernesto Villanueva.
- Autoevaluación Institucional en la Universidad Nacional de Rosario (Proyecto de investigación Calvo, S; Burke, M.L. 2004).