



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en América del Sur

“En homenaje al Dr. Roberto Ismael Vega”

*Rendimientos académicos y eficacia social de la
Universidad*

**ÁREA TEMÁTICA: PROSPECTIVA Y CAMBIO EN LAS
INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR Y SUS
RELACIONES CON LA SOCIEDAD**

**TÍTULO: TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO EN LA EDUCACIÓN
SUPERIOR. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA
UNIVERSIDAD A TRAVÉS DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN
INSTITUCIONAL**

Nerio Neirotti
Graciela Giangiacomo
María Marcela Bottinelli

Introducción:

En este trabajo pretendemos enfocar la problemática de la evaluación, haciendo especial hincapié en el proceso de autoevaluación institucional recientemente llevado a cabo por la Universidad Nacional de Lanús.

La Universidad está en la etapa final de su segundo proceso de autoevaluación (2011 y 2012), la que se complementará con la evaluación externa que llevará a cabo la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Los objetivos señalados en el proyecto de la autoevaluación (UNLa, 2011) son:

- Poner en marcha un proceso deliberativo en torno al desempeño de la UNLa

- Estimar los avances logrados en relación con las recomendaciones surgidas de la anterior autoevaluación
- Estimar la distancia entre la realidad actual y la planificación estratégica resultante del taller institucional de 2010
- Generar recomendaciones para la toma de decisiones
- Sentar un antecedente y marco reflexivo para la segunda evaluación institucional externa a cargo de la CONEAU

La evaluación es visualizada en este caso como un proceso (para hablar metafóricamente, una película) y no como un corte (una fotografía) que se hace en medio de la gestión. Por esta razón se entiende que será necesario establecer dispositivos para continuar con la práctica evaluativa en el futuro.

Este segundo proceso de Autoevaluación Institucional, se constituyó en una oportunidad de investigación, para analizar los facilitadores y obstaculizadores del cumplimiento de los objetivos, la participación y la adquisición acumulativa de capacidades de producción y organización de la información con fines evaluativos. Dicha investigación dirigida por el Dr. Nerio Neirotti fue presentada y aprobada por el Programa Nacional de Incentivos y se constituye en parte del análisis presentado en esta ponencia.

El objetivo general de dicha investigación es: “Describir y analizar el desarrollo de los procesos implicados en la autoevaluación de la Universidad Nacional de Lanús (2011-2012) haciendo hincapié en las dinámicas institucionales, la metodología utilizada y las formas de participación de los actores intervinientes”.

El Diseño metodológico exploratorio-descriptivo integra estrategias cualicuantitativas, articulando herramientas y fuentes primarias y secundarias, destacándose el carácter naturalista de la investigación, el camino iterativo de reflexión–acción y la construcción de un diseño y teoría emergentes. El objeto de estudio es el proceso y producto de la misma, por lo que se trata de una metaevaluación en la que el equipo de investigación es a la vez parte del Equipo Técnico que participó en el Proceso de autoevaluación Institucional, requiriendo por ello una reflexividad y vigilancia especial de los investigadores respecto de sus implicaciones.

La indagación focalizó tres dimensiones: política, institucional y metodológica. Además del propio proceso, involucra la Autoevaluación anterior, la Evaluación Externa y la respuesta de la Sra. Rectora, así como los aspectos contextuales de la decisión

institucional de iniciar un nuevo Proceso de Autoevaluación en la Universidad Nacional de Lanús en 2010.

Contextualizamos además para este trabajo estos ejes de análisis en función de los cambios acaecidos en el ámbito universitario en las últimas décadas.

La Evaluación Institucional Universitaria en el marco la Tercera Generación de Reformas de la Educación Superior

El tema de la evaluación institucional de la enseñanza universitaria comienza a instalarse en la agenda político educativa a partir de un contexto marcado por profundos cambios.

Conceptualmente se entiende por evaluación en el ámbito universitario *“aquellos procesos de carácter voluntario que tienen por objetivo esencial la mejora de las instituciones de educación superior mediante acciones que, en la mayoría de los casos, combinan revisiones internas con juicios externos”* (Aneca, 2003). Otra concepción señala que *“la evaluación se asocia con la búsqueda de la calidad y la excelencia de la educación superior, comprendiendo a la evaluación como un medio y no un fin en sí misma, como herramienta para la toma de decisiones y considerando el carácter continuo y participativo del proceso”* (Fernández Lamarra, 2007). El juicio de calidad involucra no sólo *“auditar”* la calidad, sino también la de *“acreditarla”* contrastando atributos y procesos institucionales con estándares generales (Peón, 1999).

En la *“toma de decisiones”*, se juegan relaciones de poder entre los distintos actores involucrados; conflicto y poder son fuerzas constitutivas que operan en los procesos de transformación de las instituciones y por ende en el campo de la evaluación universitaria (Mollis, 2001).

¿Cuál es el contexto en el que se comienza a desarrollar los procesos de evaluación de la enseñanza superior?

La tercera generación de reformas de la Educación Superior que se pone en práctica durante los años '80 y '90 aparece ligada a un proceso cuyos ejes principales son: la revolución científico tecnológica con los cambios que introduce en el sistema productivo, la globalización económica y la crisis del estado de bienestar, con el consecuente avance del neoliberalismo revalorizando el papel del mercado.

Argentina, al igual que otros países de América Latina, transita durante los '80 el paso del autoritarismo a la democracia, en una situación de fuerte endeudamiento externo y

profunda crisis económica mostrando sus límites los patrones de expansión, financiamiento y gestión que ya, a lo largo de los '70, habían entrado en retroceso.

En este marco la universidad sufre también cambios en su estructura y financiamiento poniéndose en juego posturas antagónicas entre una visión pragmática de la educación asociada al gasto y la concepción de educación como inversión. El nuevo rol del estado como estado evaluador (Mollis, M 2001 y Camou, A. 2007) implica cuestionar anteriores modalidades y asumir otras nuevas, persiguiendo por un lado la garantía pública (accountability) por el uso de fondos del estado, y por el otro promoviendo la introducción de mecanismos de distribución del presupuesto en función de asignaciones competitivas, ligadas al desempeño y al resultado en una situación marcada por la búsqueda de nuevas formas de financiamiento de la educación superior, distintas o complementarias al aporte del estado.

Este estado evaluador surge en un contexto de masificación y fuerte diversificación de la educación superior, crecimiento de la privatización institucional y gran heterogeneidad en los niveles de calidad. En 1995 se registran 812 instituciones universitarias en América Latina (319 públicas y 493 privadas) y entre 1990 y 2000 el número de estudiantes pasa de 7.350.000 a 11.500.000, multiplicándose más de 60 veces entre 1950 y 2005. En Argentina entre 1990 y 1996 se crearon 22 nuevas universidades privadas y 12 universidades nacionales, la mayoría de ellas en el Gran Buenos Aires (Fernández Lamarra, 2007:18-21). Las universidades del conurbano bonaerense nacen a partir de la necesidad de atender demandas locales, con sólidos vínculos territoriales y una estructura organizativa y oferta académica distinta al modelo tradicional.

Cobra en este período particular relevancia la participación de organismos internacionales como el Banco Mundial en la definición de la agenda de Educación Superior. Sus principales directrices se orientan hacia la necesidad de ampliar la cobertura de la educación terciaria con financiamiento sostenible, reducir las desigualdades de acceso y resultados, resolver problemas de calidad y pertinencia y flexibilizar estructuras de gobierno y prácticas de gestión rígidas.

A modo de síntesis se puede plantear que las políticas de Enseñanza Superior en América Latina y particularmente en la Argentina, durante fines de los '80 y la década de los '90 está dominada por los siguientes rasgos:

- Expansión y diferenciación de los sistemas de educación superior

- Restricciones en el financiamiento público
- Agotamiento de la matriz estadocéntrica tradicional
- Fortalecimiento del papel del mercado en el marco de las políticas públicas.

En este entorno la evaluación institucional comienza a discutirse y cobrar forma en el ámbito universitario. En un principio más allá de que, todo proceso de cambio genera resistencia ante lo nuevo y desconocido, para parte de los actores involucrados la evaluación se asoció más con un mecanismo de ajuste que con un instrumento para mejorar la calidad de la educación superior. Se consideró que un sistema de evaluación común, como el propuesto por los organismos internacionales, que no tuviera en cuenta la historia de cada institución a evaluar ni el proyecto educativo que le dio vida, tendería a la diferenciación en función de “*premios y castigos*”, y no al reconocimiento de las distinciones y complejidades inherentes al campo universitario. Otro tema que atravesó la discusión fue la amenaza a la autonomía, ya que se interpretó a la evaluación externa y a los organismos de evaluación como una forma de control político.

No obstante ello a medida que se comenzó a debatir el tema la evaluación fue siendo aceptada por amplios sectores de la comunidad universitaria como un instrumento innovador y necesario para mejorar la calidad de la educación superior. Dan cuenta de ello las numerosas instituciones que transitaron y transitan por este proceso como es el caso de la Universidad Nacional de Lanús que se encuentra recorriendo su segunda evaluación institucional.

Los fundamentos que sostienen el Proceso de Autoevaluación Institucional de la UNLa

Algunas universidades (entre las cuales se encuentra la Universidad Nacional de Lanús) están organizadas con base en un paradigma diferente del tradicional. La Rectora de la UNLa plantea la necesidad de dejar atrás la vieja práctica (de origen medieval) de “problematizar los textos” para pasar a “textualizar los problemas de las sociedad”, lo cual implica construir una universidad comprometida con la sociedad. En esta línea, señala que tanto la enseñanza como la investigación deben estar al servicio de las necesidades nacionales, lo cual supone superar el tradicional divorcio entre academia y política (Jaramillo, 2006 y 2008).

Generar una evaluación para un nuevo paradigma de universidad conlleva un conjunto de desafíos creativos relacionados con los aspectos institucionales, políticos y metodológicos. Ni los sistemas de indicadores tradicionales, ni los procesos y dispositivos que habitualmente se proponen resultan suficientes para abordar situaciones que se caracterizan por la complejidad y que, por otra parte, son propias de procesos de experimentación. En este sentido, además de tomar en cuenta los indicadores tradicionales de calidad (de los procesos de enseñanza y aprendizaje y sus resultados, como así también de las investigaciones, de la infraestructura, del cuerpo docente, etc.) es menester considerar nuevos parámetros tales como la relación con el medio social, la interdisciplinariedad y la capacidad para enfocarse en el conocimiento relacionado con los problemas locales.

Es menester que la evaluación no sólo produzca conocimientos esclarecedores sino que también sean efectivamente comunicados y apropiados por los decisores y el conjunto de actores involucrados en la vida universitaria. Si la autoevaluación quedara reducida a antesala e insumo de la posterior evaluación externa a cargo de la CONEAU y no fuera un nuevo caudal de conocimiento que pusiera en marcha o dinamizara un proceso de deliberación sostenido para mejorar la calidad y equidad de la educación en la institución estaríamos apenas cumpliendo un paso más de tipo administrativo. Probablemente, si se llegara a una prolija publicación además se contaría con un material de carácter académico para distribuir en medios... también académicos. Pero se trata de brindar elementos nutricios para la transformación de la educación superior, comenzando por el desarrollo de la propia institución. De allí que resulte imprescindible que el proceso de autoevaluación cuente con los debidos canales de comunicación continua, incluyendo lecturas, críticas y reescrituras hasta colocar en sintonía los juicios valorativos con las demandas de transformación.

Aún así, la sola comunicación no bastaría si no se produjera un proceso sostenido de apropiación del conocimiento evaluativo. Esto es, poner en marcha un camino de aprendizaje continuo que contribuya a conformar la Universidad como una organización inteligente, que instale el “acto reflexivo y valorativo” como actividad permanente y concomitante con el pensamiento normativo (horizontes) y estratégico (caminos de viabilización de los horizontes), en medio de la cotidiana actividad de carácter táctico-operativo (Matus, 1990).

En consecuencia, la autoevaluación universitaria (como toda evaluación) deberá prestar atención a la producción de conocimiento útil (Patton, 2008) y para lograrlo deberán establecerse caminos de comunicación constante, instancias de diálogo y deliberación, que faciliten transformar este conocimiento en aprendizaje colectivo. Esto supone que el evaluador debe ser un facilitador de la apropiación del conocimiento y aún más, un dinamizador de generación de nuevas capacidades que deberán quedar instaladas en el futuro.

Para lograrlo, la evaluación debe ser un proceso amigable. Desterrar el temor al control, la fiscalización o a la acusación misma y asumir el análisis como un instrumento de aprendizaje útil es una tarea que debe incluirse como propósito en todo proceso evaluativo. Se trata de “convertir al monstruo en aliado” (Mokate, 2000), desarrollar una “cultura” evaluativa sobre la base de la reflexión colectiva, haciendo que aquello que se dice “a escondidas” en los pasillos y entre pocos pueda ser expresado abiertamente en los ámbitos de evaluación.

En esta línea, la evaluación debe ser catalizadora del diálogo entre los involucrados, constituyéndose como instancia de mediación entre las distintas posiciones, intereses, valores y lecturas de la realidad (Guba y Lincoln, 1989). El rol de mediador de un evaluador no resulta sencillo dado que su ubicación entre los actores debe ser objetiva pero no neutra, facilitando la emergencia de los rezagados, empoderándolos y ubicando sus juicios en el mismo plano de quienes tienen mayor locuacidad y poder (Fetterman, 2001).

Otro requisito central que debe cubrir la evaluación es su capacidad para generar mayor transparencia. La falta de conocimientos sobre lo que ocurre en instituciones universitarias, o la existencia dispersa e incluso sobreabundante de datos, con pocos elementos de estructuración, suele ser tan habitual que termina generando el repliegue de las partes (departamentos, facultades, carreras, equipos de investigación, etc.) en sí mismas. La autoevaluación puede ayudar a superar la opacidad de la realidad interna o las miradas sesgadas a partir de la distribución de un conocimiento valorativo que resulte aceptado como una producción común que constituye una referencia autorizada y respetada.

A su vez, la existencia de juicios valorativos fundados en evidencia empírica, metodologías y un marco conceptual convalidado por el conjunto, es la base para avanzar incluso más allá de la transparencia y del diálogo entre los involucrados y

establecer acuerdos de responsabilización, de modo que cada parte (dependencia o agente universitario) se encuentre en condiciones de asumir roles desde una perspectiva recreada (ajustes en la organización y distribución de tareas, tiempos, recursos, etc.) con base en la discusión y reclamar por su parte la responsabilidad de los otros.

Para finalizar, ésta como cualquier evaluación que se dé en el mundo real, está sometida a cambios y limitaciones permanentes que requieren el máximo de flexibilidad. Toda vez que la autoevaluación no está llevada adelante por técnicos externos al proceso universitario que se permiten hacer una lectura distante de la realidad de la institución, sino que está basada en el acuerdo (no siempre estable) entre los actores involucrados y en su protagonismo, su rumbo no es lineal. En ese contexto, se hacen presente las limitaciones propias de cualquier otro emprendimiento, tales como la carencia de información (nunca resulta suficiente y paradójicamente, esto suele llevar a procesos interminables de búsqueda de información que tampoco llegan a saciar las necesidades de conocimiento claro), las restricciones presupuestarias, la falta de tiempo (comúnmente los procesos evaluativos restan tiempo a la gestión y viceversa) y las complejidades de tipo político propias del gobierno de la institución (Bamberger, Rugh y Mabry, 2006).

Las decisiones metodológicas del II Proceso de Autoevaluación de la UNLa.

Si “evaluación” es sinónimo de valoración, también podría decirse que necesariamente implica comparación, ya sea entre un antes y un después, entre un “referente” (objetivos, fines, horizontes a alcanzar) y un “referido” (situación analizada), entre lo planificado y lo realizado, etc. Los referentes de la evaluación en marcha son los siguientes:

- El proyecto institucional y otros documentos fundaciones de la UNLa. Al respecto se busca sobre todo conocer en qué medida se han materializado los valores y el ideario institucional distintivo de la Universidad.
- La autoevaluación anterior y la evaluación externa de la CONEAU (realizadas del 2003 al 2005), a fin de conocer cuánto se ha avanzado desde entonces y en qué medida se han tomado en cuenta sus recomendaciones.

- Los planes anuales de acción y los informes (también anuales) de gestión, para tener un conocimiento de los avances progresivos durante el lapso 2005 – 2012.
- El horizonte estratégico 2014, elaborado en el año 2010 en un taller con representantes de toda la comunidad universitaria, para estimar las metas a alcanzar al final de la actual gestión (2010 – 2014).

A fin de que se pudiera captar la complejidad del modelo se diseñó un proceso en tres momentos: a) Análisis vertical por funciones. b) Análisis transversal por departamentos. c) Análisis final de integración entre las funciones y los departamentos.

La Universidad tiene tres funciones sustantivas: 1) gestión académica, 2) gestión de ciencia y técnica, y 3) gestión de cooperación. A ella se suman las funciones de apoyo: 1) administración, 2) infraestructura, 3) comunicación. Se agregó además una función de gobierno y política institucional, que preside todas las anteriores. Estas siete funciones fueron tomadas como dimensiones de análisis, en relación con las cuales se definieron subdimensiones y se construyeron sus correspondientes variables e indicadores. A continuación se enumeran las subdimensiones definidas para cada dimensión (UNLa, 2011):

1. **Gobierno y Gestión institucional:** Integración y/o coordinación de los órganos de gobierno; Organización y funciones; Recursos humanos (en relación con el personal superior, directivos, etc.); Articulación: a) Unidad central (rectorado) y los departamentos académicos, b) entre los departamentos, c) al interior de los mismos; Desarrollo de la función de monitoreo y evaluación integral
2. **Gestión Académica:** Oferta académica; Acceso a la UNLa; Proceso de enseñanza-aprendizaje: calidad y equidad; Recursos humanos: Docentes-investigadores y estudiantes (perfiles y roles); Capacitación docente; Producción de recursos pedagógicos (metodología de taller, materiales, etc.); Promoción y perfiles de graduados; Articulación de la gestión académica con la de ciencia y técnica y la de cooperación.
3. **Ciencia y Técnica:** Demanda social y necesidades estratégicas ; Producción de la investigación; Transferencia y comunicación de la investigación (incluye publicaciones); Vinculación y desarrollo tecnológico; Recursos humanos: Docentes–investigadores y estudiantes; Articulación de la producción de conocimiento científico y tecnológico con la académica y de cooperación.

4. **Cooperación y Servicio Público:** Convenios; Cooperación internacional; Servicios a la comunidad y promoción cultural y/o artística; Bienestar estudiantil; Recursos humanos: Docentes-investigadores, no docentes, estudiantes, etc.; Articulación de la cooperación con la gestión académica y la de ciencia y técnica.

5. **Infraestructura:** Edificación; Laboratorios y otros recursos logísticos; Conectividad y sistemas; Biblioteca.

6. **Gestión Administrativa:** Servicios administrativos; Planificación y control de gestión; Procesos administrativos; Recursos humanos: personal administrativo y técnico; Capacitación administrativa y técnica; Presupuesto por programa; Articulación de la gestión administrativa con la académica, la de ciencia y técnica y la de cooperación; Articulación de los procesos administrativos entre nivel central y las Departamentos.

7. **Comunicación interna y externa:** Comunicación entre los distintos actores de la comunidad universitaria; Comunicación interinstitucional; Mecanismos, canales e instrumentos de comunicación (internos y externos).

Por otro lado, la UNLa tiene cuatro departamentos que están estructurados sobre la base de campos problemáticos que dieron lugar a la organización de carreras y proyectos de investigación, vinculación tecnológica y cooperación. Estos son: Desarrollo Productivo y Tecnológico, Planificación y Políticas Públicas, Salud Comunitaria y Humanidades y Artes.

Se avanzó en un proceso de complejización creciente del análisis, trabajando con documentos sucesivos que fueron discutidos en talleres donde estuvieron representantes de los cuatro claustros (docentes, personal de apoyo administrativo y técnico, estudiantes y graduados), que participan del Consejo Superior y los Consejos Departamentales; y las autoridades (rectora, vicerrector, directores de departamento, directores de carrera, secretarios y directores de gestión).

Se llevaron a cabo tres talleres de autoevaluación. En 2011 se realizó el primero, donde se presentó el proyecto de autoevaluación y se armaron grupos de trabajo por cada dimensión a fin de analizar, validar o rectificar las propuestas de operacionalización de las dimensiones. Posteriormente se conformaron comisiones de trabajo para proceder a elaborar las preguntas clave de cada dimensión, construir el marco teórico, recoger información y hacer el análisis por cada una de las dimensiones. Un segundo taller fue destinado a la presentación y debate en torno a los documentos emitidos por cada comisión.

Durante la fase de análisis transversal por departamentos se tomaron como insumos los documentos de análisis de las dimensiones, revisitados a la luz de la problemática específica de cada departamento. A su vez, se llevó a cabo la autoevaluación departamental. El informe departamental fue sometido a discusión en reuniones amplias donde participaron los distintos claustros. Posteriormente se realizó el tercer taller de autoevaluación, donde se presentaron los cuatro documentos departamentales y se llevó a cabo un debate sobre los mismos.

La última etapa es la del análisis sobre la base de un modelo de doble entrada (dimensiones / departamentos), a cargo de los miembros del consejo superior, que también tienen la responsabilidad de elaborar el informe final.

Un equipo técnico de expertos en evaluación a cargo del vicerrector tiene la responsabilidad de brindar asistencia técnica, coordinar el proceso y hacer un seguimiento del mismo, darle coherencia a los documentos de trabajo a fin de que sean compatibles entre sí y de que la evaluación tenga consistencia técnica, brindar orientación para facilitar el diálogo entre los diversos actores involucrados y garantizar una participación equilibrada y equitativa.

La metodología utilizada es de carácter cualitativo y cuantitativo. Incluye análisis de documentos, análisis de información cuantitativa existente en las bases de datos de la UNLa (contienen información sobre estudiantes, personal, presupuesto, etc.), entrevistas a informantes clave, una encuesta dirigida a los cuatro claustros (estudiantes, alumnos, docentes, egresados) y los talleres mencionados.

El documento final de la autoevaluación contiene una descripción general de las funciones de la Universidad y un análisis de resultados y procesos. Se nutre, conforme al diseño de doble entrada del análisis (dimensiones–funciones / departamentos) de once documentos intermedios de trabajo: siete que corresponden a las respectivas dimensiones y cuatro relativos a los departamentos.

No es éste el único producto final de la autoevaluación. Como se señala antes, se hace hincapié en la necesidad de impulsar una “cultura” evaluativa, para lo cual se decidió disponer de los tiempos necesarios a fin de lograr que se instalara el hábito reflexivo ordenado, sistemático y con un nivel considerable de participación. A tal fin, el equipo técnico es un importante impulsor, catalizador y coordinador. Sin lugar a dudas, ha estado siempre presente la tensión entre el rigor técnico–metodológico y la participación

amplia y dinámica, frente a lo cual se decidió no resignar la participación, acudiendo sobre la marcha a hacer los ajustes técnicos necesarios. Asimismo, han quedado instalados los ámbitos deliberativos para hacer el seguimiento de las actividades de la Universidad en el futuro y evaluaciones continuas: siete ámbitos (uno por cada función) más los cuatro departamentos. Sobre la base de estos dispositivos y del diseño de un procedimiento deliberativo (con reglas, participantes, responsables, tiempos, actividades a desarrollar y productos a generar), se contará con las condiciones para que la autoevaluación sea una práctica permanente. Este proceso será también el fundamento y reaseguro de una buena planificación: en el futuro el plan de acción que se presenta anualmente a la Asamblea Universitaria para su aprobación como así también el presupuesto por programa tendrán una evaluación previa como condición y justificación de las acciones a emprender en el año siguiente.

Además del documento final de autoevaluación y de la conformación de dispositivos permanentes de deliberación, un tercer producto será la articulación de los sistemas de información (por el momento, sin conexión entre ellos) en torno a un nuevo sistema de seguimiento y evaluación, sobre la base de una estructura general de indicadores de proceso y resultado. Otro resultado reciente de este proceso es la creación de la Unidad de Planificación y Evaluación de la Gestión, cuya misión es: “Impulsar, coordinar, proveer asistencia técnica y capacitación en los procesos de planificación y evaluación de la gestión universitaria en concordancia con el Proyecto Institucional y conforme a lo establecido en el Estatuto de la UNLa y otros reglamentos aplicables, para el fortalecimiento del funcionamiento institucional.”

De este modo se contará con las bases necesarias para sostener en el tiempo la evaluación, extraer lecciones, generar conocimiento para la mejora de la gestión, facilitar el diálogo entre los actores universitarios, adjudicar de manera clara y equitativa las responsabilidades de cada dependencia y finalmente, lograr mayor transparencia en la gestión.

A modo de conclusión:

Los procesos de autoevaluación permiten una reflexión al interior de la universidad, del cumplimiento no solo de sus propuestas y logros sino, por un lado de la adecuación de ellos y las líneas de acción tomadas, respecto de los compromisos y responsabilidades socialmente asumidas por la universidad como instancia de formación superior, y por

otro, respecto de su posibilidad de captar, responder y contribuir en la solución y abordaje de las necesidades y problemáticas identificadas. Asimismo estos procesos por su carácter público colaboran en la visibilización de los resultados como forma de asumir la responsabilidad social de la universidad no solo como rendimiento de cuentas hacia las instancias de evaluación internas y externas, sino a la comunidad misma.

Bibliografía:

- Informe final del II Proceso de Autoevaluación Institucional de la UNLA (2013)
- Jaramillo, A. (2006), *La universidad frente a los problemas nacionales* (edición ampliada y bilingüe), Lanús, Ediciones de la UNLa.
- Krotsch, P., Camou A. y Prati, M. (2007), *Evaluando la evaluación. Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*, Buenos Aires, Prometeo.
- Mollis, Marcela (2008) Las reformas de la educación superior en Argentina para el nuevo milenio Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas) vol.13 no.2 Sorocaba June 2008 *Print version* ISSN 1414-4077
- Neirotti, Nerio (2012), "Evaluation in Latin America: Paradigms and practices", en Kushner, S. y Rotondo, E. (Eds.), *Evaluation voices from Latin America. New Directions for Evaluation*, 134.