Universidad Nacional del Comahue

Facultad de Economía y Administración

Carrera:

Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria
(Ciclo Complementario)

Trabajo Integrador Final – Tesina:

Experiencias de Evaluación Institucional en la Universidad Nacional del Comahue (1995-2021)

Tesistas: Tec. Fabiana **Mayorga**
Tec. Viviana **Pedrero**

Directora: Lic. Lucia **Edelstein**

Neuquén, 2022

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo describir las experiencias y procesos de evaluación institucional en la Universidad Nacional del Comahue (UNCo), realizados a partir de la sanción de la Ley de Educación Superior (LES). Esta Ley tuvo en la Universidad una fuerte oposición, materializada, principalmente, en dos tomas universitarias y en la sanción de la Ordenanza N° 0738/04, que rechaza la LES, la CONEAU y las acreditaciones en el ámbito de la UNCo.

A veintisiete años de la sanción de la LES, nos propusimos indagar acerca de las características particulares que asumió la evaluación institucional en la UNCo, analizar las posibles consecuencias o efectos de no haber cumplido con los procesos que la Ley indicaba y comparar el estado de situación en relación a otras universidades que sí los atravesaron.

Esta investigación es fundamentalmente descriptiva y se llevó adelante una estrategia metodológica cualitativa. Se analizó documentación y normativa existente de los procesos y se realizaron entrevistas a diferentes actores relevantes de la comunidad universitaria.

Como estudiantes de la carrera Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria, entendemos la evaluación desde la perspectiva de la gestión universitaria, ya que consideramos a la misma como una herramienta valiosa para la mejora continua de la institución y esperamos que este tipo de abordaje sea un antecedente útil para futuras investigaciones dentro de la UNCo.

Por último, pretendemos que este trabajo de investigación sea un pequeño aporte que clarifique aspectos relacionados con la gestión universitaria para el tratamiento de esta temática tan vigente y relevante para nuestra Universidad.

Palabras claves: CALIDAD UNIVERSITARIA – CONEAU – EVALUACIÓN INSTITUCIONAL – GESTIÓN.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 6

CAPÍTULO 1 8

Justificación y relevancia del problema 8

Principales preguntas de investigación 14

Objetivos Generales 15

Objetivos Específicos 15

CAPÍTULO 2 16

Estado del arte 16

Evaluación institucional, tipos y sentidos 16

Definiciones sobre Evaluación como proceso dentro de las instituciones educativas 19

Según la historia de los procesos y la conflictividad política que se generaron en el marco de la LES 23

Diferencias en los impactos y consecuencias de los procesos de acreditación y evaluación institucional 25

Marco teórico y normativo 29

Dimensión normativa 29

La gestión universitaria como enfoque metodológico y conceptual 31

Evaluación y mejora 32

CAPÍTULO 3 34

Sobre la estrategia metodológica 34

Recorrido de trabajo 36

La Universidad Nacional del Comahue. Una breve y necesaria reseña 38

Evaluación Institucional y Experiencias de Evaluación en la UNCo 40

1. Evaluación Institucional - Año 1995 42

La primera experiencia de evaluación institucional en contexto 43

Metodología de trabajo 44

Memorias del proceso de evaluación 47

2. Planes Estratégicos Institucionales - Año 2010 49

Los PEI en contexto 49

Características del Área de Planeamiento Estratégico y metodología de trabajo 51

3. Plan de Desarrollo Institucional - Año 2018 54

El PDI en contexto 55

Metodología de trabajo 56

4. Autoevaluación de Internacionalización - Año 2019 62

La autoevaluación de Relaciones Internacionales en contexto 63

Metodología de trabajo 64
5. Autoevaluación Institucional - Año 2020 69
La Autoevaluación Institucional en contexto 70
Metodología de trabajo 72
Cuadro comparativo de las Experiencias de Evaluación Institucional en UNCo (1995 – 2021) 79
Evaluación Institucional en otras Universidades Nacionales 83
1. Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) 87
2. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) 94
3. Universidad Nacional de Río Negro (UNRN) 101
¿Es posible comparar? Explorando indicadores 107
CAPÍTULO 4 110
Reflexiones finales 110
Las consecuencias de no evaluar 110
Sistematizar las experiencias 114
Pensar lo que viene 115
FUENTES CONSULTADAS 116
Entrevistas Realizadas 116
Bibliografía Consultada 116
Informes y documentos institucionales consultados 119
Normativa consultada 121
Normativa Nacional 121
Normativa UNCo 122
Normativa de otras universidades nacionales 122
ANEXOS 123
ANEXO I - ANÁLISIS NORMATIVO 124
ANEXO II - MATRIZ DE DATOS 139
ANEXO III - PERFILES Y ENTREVISTAS 144
Orden de las entrevistas 144
Perfiles de los entrevistados 144
Guía de preguntas para entrevistas semi-estructuradas 145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de Evaluación....17
Figura 2. Dimensiones de la Evaluación Institucional....21
Figura 3. Etapas en la recolección de información para el PDI....57
Figura 4. Dimensiones evaluadas en la Subsecretaría de Relaciones Internacionales....64
Figura 5. Consecuencias de no realizar evaluaciones institucionales en la UNCo....114

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Composición de las instituciones universitarias de gestión pública y privada, según su tamaño....8
Gráfico 2. Estudiantes de pre-grado y grado en instituciones universitarias de gestión pública y privada....9
Gráfico 3. Estudiantes de posgrado en instituciones universitarias de gestión pública y privada....9
Gráfico 4. Universidades nacionales según cantidad de Evaluaciones Institucionales (EI) finalizadas....11
Gráfico 5. Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNRC - Período: 2014 a 2019....88
Gráfico 6. Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNSAM - Período: 2014 a 2019....95
Gráfico 7. Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNRN - Período: 2014 a 2019....102

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Anexo Convenio MCyE - UNCo para el mejoramiento de la calidad universitaria - Ord. N° 0219/95 43
Imagen 2. Cuadro con el personal de apoyo incluido en el informe de autoevaluación de 1998....46
Imagen 3. Portada del informe de autoevaluación....47
Imagen 4. Fotografías de las listas de los participantes de los talleres realizados en las unidades académicas seleccionadas....52
Imagen 5. Encuentros de debate institucional realizados en las unidades académicas. PDI 2018....59
Imagen 6. Encuestas realizadas en las unidades académicas. PDI 2018....60
Imagen 7. Portada del documento impreso del Plan de Desarrollo Institucional....61
Imagen 8. Cuadros referidos a los estudiantes movilizados y convenios internacionales suscriptos por la UNCo 65
Imagen 9. Portada del Informe de Autoevaluación de las estrategias y acciones de Internacionalización....67
Imagen 10. Dispersión geográfica de la UNCo....70
Imagen 11. Encuestas a los claustros de docentes, nodocentes y estudiantes realizadas en la UNCo....73
Imagen 12. Encuestas al claustro de graduados realizadas en la UNCo....74
Imagen 13. Encuentros de debate virtuales realizados en las unidades académicas. Fechas y participantes....76
Imagen 14. Encuentros de debate virtuales realizados en las unidades académicas....76
Imagen 15. Portada del Informe de Autoevaluación 2021....77
Imagen 16. Organigrama de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales de la UNRC....89
Imagen 17. Proceso de Autoevaluación de la UNRC....90
Imagen 18. Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNRC (2019)....91
Imagen 19. Portada del Informe de Evaluación Externa Institucional de la UNRC (2020)....91
Imagen 20. Portada del Plan Estratégico Institucional de la UNRC (2017-2023)....92
Imagen 21. Portada del Plan Estratégico Institucional de la UNRC (2007)....92
Imagen 22. Imagen de los datos académicos de la UNRC (2020)....93
Imagen 23. Proceso de Autoevaluación de la UNSAM....95
Imagen 24. Página de la Secretaría de Planificación y Evaluación de la UNSAM....97
Imagen 25. Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNSAM (2012)....97
Imagen 26. Portadas de los Informes de Evaluación Externa de la UNSAM (2006) y (2014)....98
Imagen 27. Plan Estratégico Institucional (2016-2022) y Bases Programáticas (2018-2022) de la UNSAM....98

Imagen 28. Portal de Información Pública de la UNSAM 99
Imagen 29. Datos académicos de la UNSAM (2021) 100
Imagen 30. Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNRN (2016) 104
Imagen 31. Portada del Informe de Evaluación Externo de la UNRN (2017) 104
Imagen 32. Portada del Plan de Desarrollo Institucional de la UNRN (2019-2025) 105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones a evaluar 30
Tabla 2. Encuentros de Debate institucional realizados en las unidades académicas. PDI 2018 58
Tabla 3. Participación en Encuestas. Autoevaluación 2021 75
Tabla 4. Creación de instituciones universitarias de gestión pública (1971-2015) 85

INTRODUCCIÓN

La presente Tesina tiene como objetivo describir experiencias de evaluación institucional realizadas en la Universidad Nacional del Comahue (UNCo) y aproximarnos a analizar las consecuencias que tiene para la UNCo no haber realizado evaluaciones institucionales en el marco de lo establecido por la Ley de Educación Superior N° 24.521 (LES).

En este trabajo consideramos a la evaluación institucional en un sentido amplio, como una herramienta vinculada a los procesos de planificación de las instituciones que tienen como finalidad contribuir a la mejora de su calidad. Esta decisión implica no limitar la evaluación institucional a los procesos circunscritos a la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), sino expandirlo a otras experiencias que hayan tenido como objeto evaluar el funcionamiento y el cumplimiento de las funciones básicas de la Universidad. En este sentido, se entiende a la evaluación institucional como un proceso fundamental de la gestión universitaria.

En la Universidad Nacional del Comahue, las evaluaciones institucionales fueron elaboradas como casos aislados o incompletos y no siempre enmarcadas en lo establecido por la LES o en alguna política institucional específica. Esta particularidad se debe, entre otras, a características propias del contexto histórico político de la UNCo, que desembocaron en el año 2004 en la aprobación de una ordenanza[1] que rechaza la LES, la CONEAU y las acreditaciones en el ámbito de la universidad.

Aunque la mencionada ordenanza sigue vigente,[2] en los veintisiete años transcurridos desde la aprobación de esta ley se han producido diferentes cambios en el sistema universitario y dentro de la UNCo que fueron atenuando el rechazo inicial producido por la LES y modificando los sentidos de la evaluación.

En este trabajo se describirán en profundidad cuatro experiencias que entendemos forman parte de intentos de evaluación institucional, realizadas en la UNCo desde el año 1995 al 2021.

Esta investigación tiene un enfoque descriptivo y de diagnóstico, para lo cual se utilizó una estrategia metodológica de tipo cualitativa. Se realizó un relevamiento de distintas fuentes documentales y se llevaron a cabo entrevistas a actores institucionales relevantes de la comunidad universitaria vinculados a las experiencias de evaluación institucional descritas.

En agosto del año 2020 y en el marco de las acciones realizadas producto de la pandemia de

[1] Ordenanza Nº 0738/04.

[2] En 2018, la Ordenanza N° 1085/18, suspende por un año a partir del 25 de abril de 2018 la aplicación del artículo 3° de la Ord. 0783/04.

COVID-19, se firmó un acuerdo con CONEAU para realizar la primera evaluación institucional de la UNCo, impulsado por la necesidad de evaluar el Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED) y validar de esta manera el uso de escenarios virtuales para complementar las actividades académicas presenciales.

Entendemos que este nuevo desafío institucional es una oportunidad para reflexionar acerca de los modos en que la Universidad evaluó en los últimos años el desarrollo y cumplimento de sus funciones y aproximarnos a pensar las consecuencias que tuvo no haber cumplido con el Artículo 44 de la LES.

La investigación se estructura en cuatro capítulos: en el primero se introduce y contextualiza el tema que despertó nuestro interés y que decidimos abordar para este trabajo; en el segundo, se realiza un abordaje teórico de los conceptos que guían la investigación; en el tercero, se detalla la metodología utilizada, presentando los resultados obtenidos de las indagaciones realizadas sobre las experiencias de evaluación institucional internas y de otras universidades nacionales, se proponen una serie de indicadores y se desarrolla una aproximación a las consecuencias de no haber concluido evaluaciones en el marco de CONEAU; y por último, en el cuarto capítulo, se detallan las conclusiones surgidas de la investigación.

CAPÍTULO 1

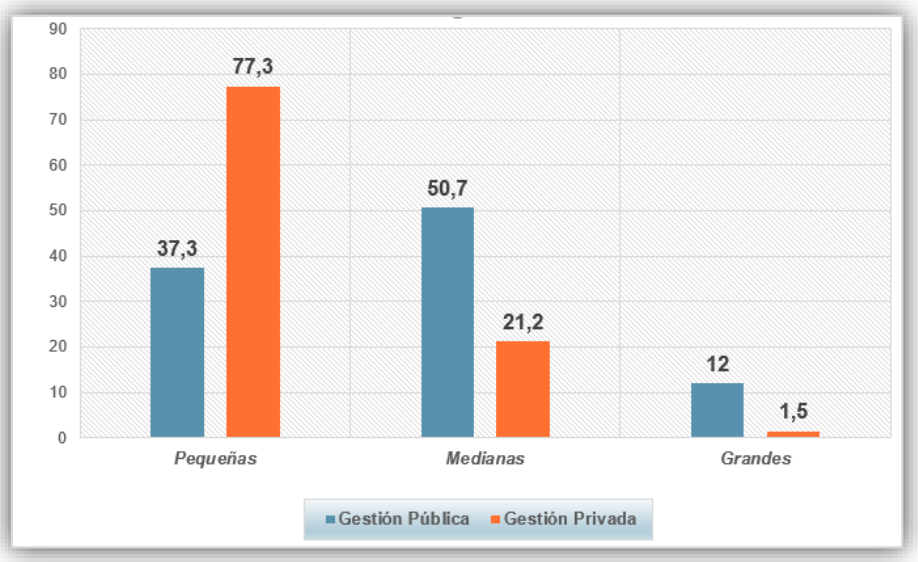
Justificación y relevancia del problema

El sistema universitario argentino está compuesto por 57 universidades públicas nacionales, 5 universidades e institutos superiores públicos provinciales, 4 institutos universitarios públicos, 49 universidades privadas y 14 institutos universitarios privados. En resumen, hay un total de 133 instituciones universitarias. En cuanto a la cobertura, las instituciones de gestión pública se distribuyen por todo el territorio nacional, mientras que en el caso de las instituciones de gestión privada se concentran principalmente en los grandes centros urbanos.

En el conjunto del sistema, encontramos instituciones con características muy heterogéneas.

Según las estadísticas oficiales, las instituciones universitarias pueden diferenciarse según su tamaño en: pequeñas de hasta 10 mil estudiantes, medianas de entre 10 mil y 50 mil estudiantes y grandes de más de 50 mil estudiantes. Como puede observarse en el Gráfico 1, pocas instituciones concentran la mayor cantidad de matrícula del sistema.

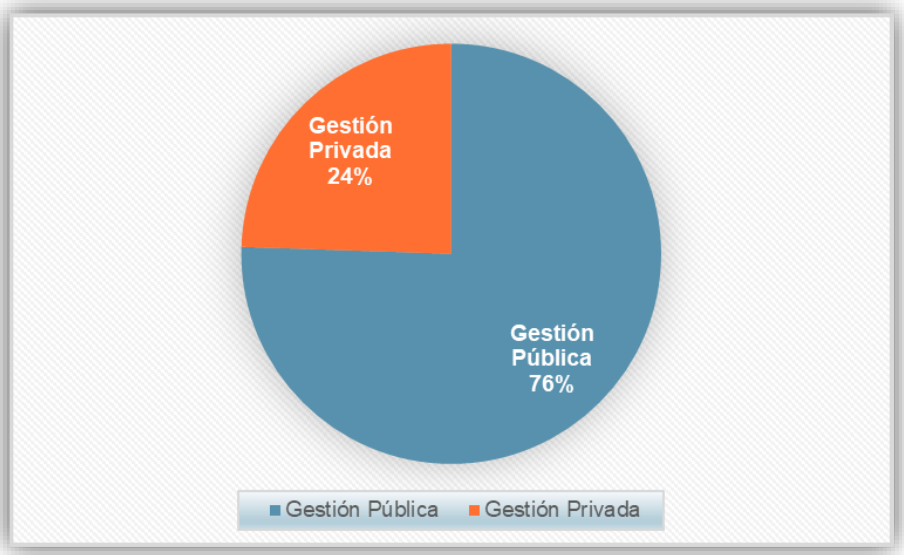
Gráfico 1. *Composición de las instituciones universitarias de gestión pública y privada, según su tamaño*



Fuente: Elaboración propia en base a Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021.

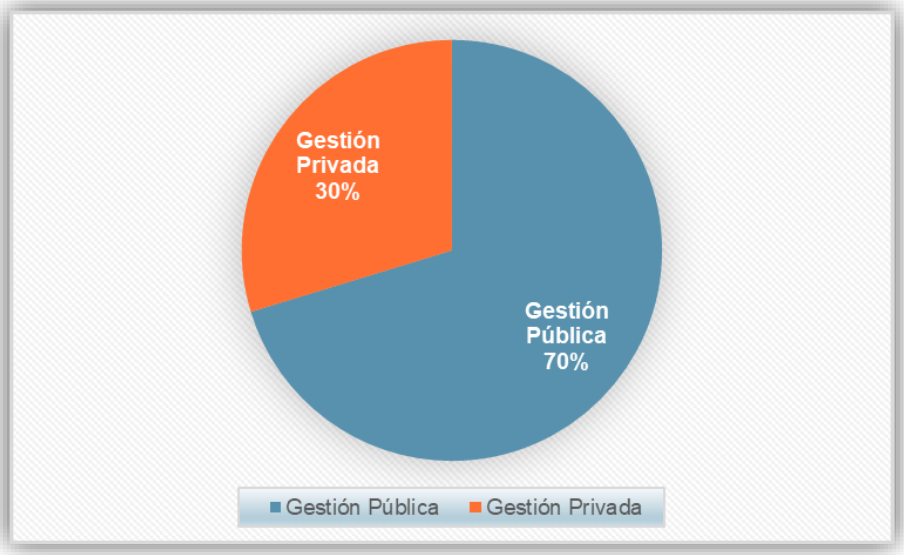
En 2020 el sistema universitario argentino contaba con una población de 2.476.945 estudiantes, 681.804 nuevas/os inscritas/os y 137.525 egresadas/os en los niveles de pregrado, grado y posgrado.

Gráfico 2. *Estudiantes de pre-grado y grado en instituciones universitarias de gestión pública y privada*



Fuente: Elaboración propia en base a Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021.

Gráfico 3. *Estudiantes de posgrado en instituciones universitarias de gestión pública y privada*



Fuente: Elaboración propia en base a Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021.

El sistema universitario público en la Argentina se expandió en cuanto al número de instituciones, en tres periodos u olas expansivas entre 1971 y 2015. Estas oleadas se dan en tres momentos políticos diferentes, pero con la misma estrategia de expansión del sistema: extender y diversificar la oferta para acercarla a nuevas localidades. Para el año 2015 se habían creado 43 universidades nuevas.

Durante el segundo periodo de expansión del sistema universitario público, en julio de 1995,

se sanciona la Ley de Educación Superior[3], por la cual se crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. La CONEAU tendrá a su cargo dos grandes funciones: la acreditación de carreras 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- y la evaluación institucional de las instituciones universitarias, desarrollado en el Artículo 44, cuyo texto establece:

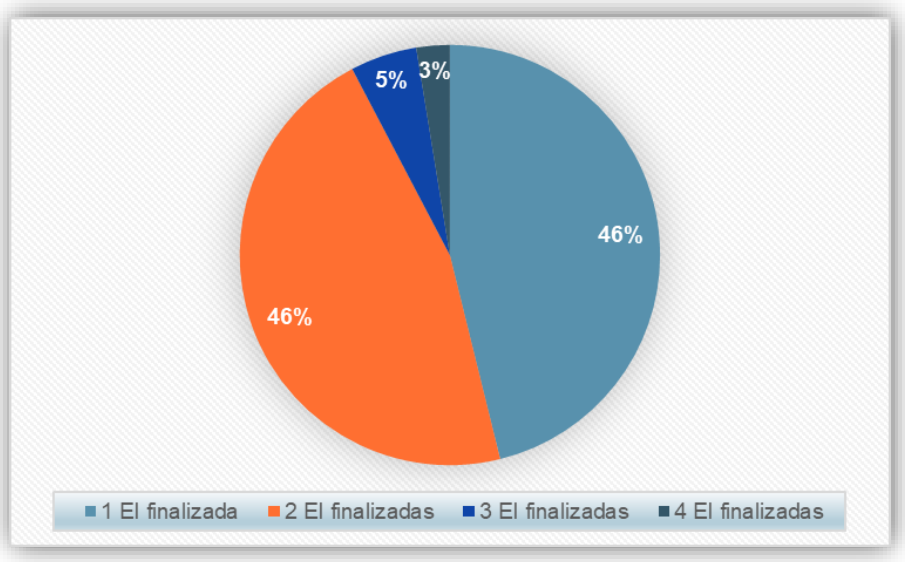
> Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas. que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución.
>
> Abarcarán las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público. (LES, 1995, Artículo 44).

En la presente investigación haremos foco en los procesos relacionados con la evaluación institucional, entendiéndose como uno de los caminos privilegiados para lograr el mejoramiento de la calidad institucional. La evaluación institucional como primer paso para una planificación estratégica, permite realizar un diagnóstico para conocer acabadamente la realidad de la institución, con qué recursos se cuenta, cuáles son sus debilidades y sus fortalezas y hacia dónde debería desarrollarse.

Es interesante mencionar que, de las 57 universidades nacionales existentes en nuestro país, 40 ya han completado al menos una evaluación institucional, 6 se encuentran en proceso de realizarla y a una no le corresponde hacerla por su reciente creación. En este contexto se destacan, por un lado, la Universidad Nacional del Sur y la Universidad Nacional del Litoral, y por otro, la Universidad Nacional de Cuyo que han atravesado tres y cuatro evaluaciones institucionales, respectivamente.

[3] Ley 24521 de 1995. Ley de Educación Superior. 10 de agosto de 1995. B.O. N° 28204.

Gráfico 4. *Universidades nacionales según cantidad de Evaluaciones Institucionales (EI) finalizadas*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de CONEAU Global.

Por otro lado, a nivel nacional el contexto en el que se sanciona la LES se caracterizó por una fuerte tensión entre el gobierno y las instituciones universitarias, expresada entre otros puntos críticos en la progresiva reducción del papel del estado en la educación y en los procesos de mercantilización en marcha.

A nivel local los protagonistas de estas tensiones, son principalmente los movimientos estudiantiles, en dos escenarios de toma universitaria, la primera en 1995, antes de ser sancionada la Ley y la otra en 2004, que desembocó en la aprobación de la Ordenanza Nº 0738/04. A través de esta norma, la UNCo rechaza la entrada en vigencia de la LES, impidiendo que la universidad cumpla con la normativa vigente a nivel nacional. Los argumentos en favor de la autonomía universitaria para frenar el avance de la injerencia del estado, fueron los que propiciaron la aprobación de dicha ordenanza.

A partir de la Ordenanza, las acreditaciones de carreras se realizaron a través de la judicialización del proceso, vía amparos judiciales. Pero en abril del año 2018 a raíz del conflicto generado por los estudiantes de la carrera de Biología que se dicta en el Centro Regional Universitario Bariloche, cuyos títulos habían sido retenidos por el Ministerio de Educación de la Nación[4], por no estar acreditada la carrera, se aprueba la Ordenanza N° 1085/18, que suspende por un año el artículo 3° de la Ordenanza N° 0738/04 permitiendo que la Universidad pueda acreditar carreras sin intervención judicial.[5]

[4] A quienes no se les otorgó la validez nacional de sus títulos por no haber cumplimentado la carrera las exigencias de las Disposiciones de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU) Nº 09/l 7 y 18/17.

[5] Aunque fue por un año, por los usos costumbres y porque primó el orden de prelación de las leyes, la universidad sigue realizando en la actualidad las acreditaciones sin amparos judiciales.

No ocurrió lo mismo con la evaluación institucional.

Como se mencionó, en la Universidad Nacional del Comahue no se ha completado ninguna evaluación institucional en el marco de lo estipulado por la Ley.

Sin embargo, desde 1995 a 2019, se llevaron a cabo diversas experiencias locales de evaluación institucional de distinto alcance que, aunque no se enmarcan en lo dispuesto por la CONEAU, estuvieron destinadas a pensar qué hace la Universidad y cómo lo hace. Rescatar esas experiencias permite pensar por qué se avanzó o no en distintas direcciones.

No existe un registro institucional ni histórico de estas experiencias, ya que en general no tuvieron continuidad ni conexiones entre sí. Es por esa razón que los resultados arrojados por las distintas experiencias no han logrado materializarse en procesos de planificación estratégica o en proyectos de desarrollo y mejora institucional.

Esta falta de evaluaciones institucionales consolidadas como ejercicios frecuentes en la gestión de la Universidad, impacta de lleno en las percepciones sobre la incapacidad de la Universidad de "pensarse a sí misma" y planificar su desarrollo. Hay una sensación de estado de "diagnóstico permanente" que no evoluciona a formas de pensar hacia adelante.

Allí radicó la preocupación y el interés inicial en la temática que da surgimiento a esta investigación.

Sin embargo, el estado de situación inicial se modificó en el transcurso de la elaboración de la tesina. En el mes de abril de 2020, en un contexto inédito de pandemia mundial y bajo la necesidad de validar el Sistema de Educación a Distancia de la UNCo (SIED), las autoridades de la Universidad firmaron un acuerdo con la CONEAU por la que se comprometían a realizar la Evaluación Institucional. Desde entonces, se encuentra en proceso la primera Evaluación Institucional en el marco de la LES.[6]

Consideramos que estos nuevos acontecimientos no hacen más que poner en vigencia nuestras preguntas iniciales, acentuando la relevancia de la evaluación institucional como tema de estudio del campo de la gestión universitaria.

Cuando comenzamos a indagar sobre la temática observamos que gran parte de las investigaciones sobre la misma, abordaban el fenómeno desde las tensiones que existen entre el Estado, sus órganos evaluadores y la Universidad, y pocas lo hacían desde una perspectiva de gestión universitaria, ni abordaban la complejidad o consecuencias de no realizar procesos

[6] El Plan de Tesina fue presentado el 31/10/2020. Al momento, de la presentación sólo estaba firmado el acuerdo con CONEAU, mientras que al momento de presentar la tesina ya fue presentada ante la CONEAU la primera autoevaluación institucional de la UNCo, y se realizó la primera visita de pares evaluadores.

de evaluación institucional.

La evaluación institucional es una herramienta para la mejora continua de la institución, en tanto genera dentro de la Universidad procesos antes inexistentes como la autoevaluación integral de la institución, el ordenamiento de los datos, la construcción de información estadística, la constitución de oficinas o dependencias encargadas del seguimiento e implementación de los procesos, el desarrollo de planes estratégicos, entre otros.

Uno de los motivos principales que guiaron la investigación fue poder aportar herramientas y evidencia para reconstruir las experiencias de evaluación realizadas en la Universidad. En un escenario de la educación universitaria cada vez más complejo y heterogéneo, los resultados de este trabajo buscan, a su vez, aportar sentido a los procesos de evaluación en marcha, de los que dependen nuevas y necesarias mejoras.

Principales preguntas de investigación

- ¿Qué características tienen las experiencias de evaluación institucional realizadas en la Universidad Nacional del Comahue desde 1995 hasta la actualidad?
- ¿De qué forma la Universidad ha evaluado sus funciones sustantivas desde 1995 hasta la actualidad?
- ¿Qué consecuencias tiene para la Universidad Nacional del Comahue no haber realizado las evaluaciones institucionales en el marco de la Ley de Educación Superior, a diferencia de aquellas universidades que lo hicieron?

Objetivos: generales y específicos

Objetivos Generales

1. Describir las experiencias de evaluación institucional en la UNCo desde 1995 hasta la actualidad.

2. Explorar las consecuencias que tiene para la UNCo no haber realizado evaluaciones institucionales en el marco de la LES y sus diferencias con aquellas universidades que las hicieron.

Objetivos Específicos

1.1. Identificar y caracterizar las diferentes experiencias de evaluación institucional realizadas, en la UNCo.

1.2. Comparar las valoraciones de los distintos actores intervinientes acerca de las experiencias de evaluación institucional realizadas.

2.1. Describir posibles consecuencias que se generaron en la UNCo por no haber participado en los procesos de evaluación institucional enmarcados en la LES.

2.2. Elaborar indicadores que permitan comparar la situación de la UNCo en relación con otras universidades que han realizado la evaluación institucional en el marco de la LES.

CAPÍTULO 2

Estado del arte

Dentro del campo de estudios de la Educación Superior, en Argentina, encontramos abundantes producciones y autores que abordan la temática de la evaluación institucional y la acreditación de carreras en las universidades.

De esta literatura extrajimos aportes que nos resultaron interesantes en relación a nuestro objeto de estudio. Para su abordaje, construimos dimensiones temáticas que permiten ordenar los aportes de los diferentes autores sistematizando sus contribuciones.[7]

Dimensiones temáticas elaboradas:

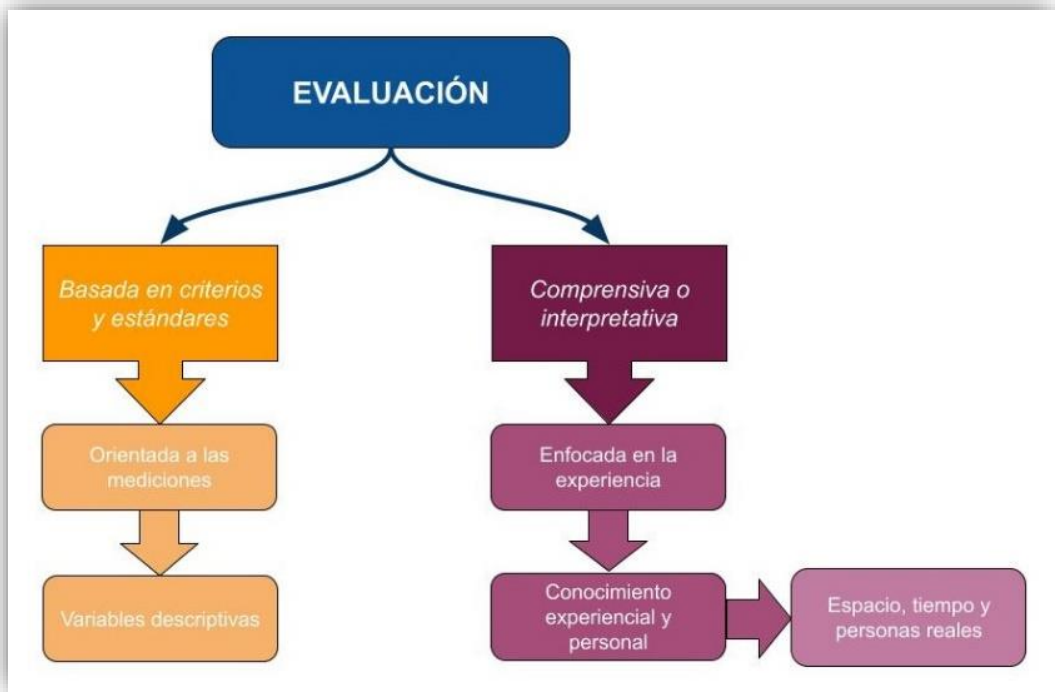
- Evaluación institucional, tipos y sentidos.
- Definiciones sobre Evaluación como proceso dentro de las instituciones educativas.
- Según la historia de los procesos y la conflictividad política que se generaron en el marco de la LES.
- Diferencias en los impactos y consecuencias de los procesos de acreditación y evaluación institucional.

Evaluación institucional, tipos y sentidos

Sonia Araujo (2014) analiza los sentidos de la evaluación institucional. Para ello, retoma los aportes de Stake (2006) para distinguir dos formas bien diferenciadas de encarar la labor de evaluación. Una de ellas, denominada evaluación basada en criterios y estándares, que se encuentra mayormente orientada a las mediciones. La otra, llamada evaluación comprensiva, está enfocada en la experiencia. La evaluación basada en estándares se fundamenta en el análisis de variables descriptivas, mientras que la evaluación comprensiva o interpretativa, en cambio, lo hace sobre el conocimiento experiencial y personal en un espacio y en un tiempo reales, y con personas también reales.

[7] Consideramos que esta categorización puede facilitar el acceso a la bibliografía para futuras investigaciones.

Figura 1. *Tipos de Evaluación*



Fuente: Elaboración propia.

Los estudios de evaluación que se basan en criterios cuantificados, es decir, en estándares, hacen alusión a lo que ha de ser considerado o no como mérito, lo que suele interpretarse como cualidades y deficiencias en términos de productividad y eficacia, así como de relación entre costo y beneficio.

Los estudios de evaluación que se asientan en el modo de pensar interpretativo tienen en cuenta las percepciones y las voces de las personas relacionadas con aquello que se está evaluando.

La utilización de la perspectiva de Stake como herramienta analítica de la política pública permite observar la convivencia de dos enfoques de evaluación en Argentina: 1) el de la evaluación institucional, comprensivo y centrado en la consideración de las particularidades de los proyectos institucionales de los establecimientos, y 2) el de la acreditación, de carácter comparativo, en tanto la realidad -carreras de grado y de posgrado- se compara con referencias externas -manifestadas como criterios o estándares- a las carreras.

Según la autora la evaluación permitió que la Universidad emerja como una unidad organizativa.

> La evaluación creó las bases para la emergencia de la Universidad como organización, contribuyendo así a moderar la percepción interna como federación o conjunto de facultades. En efecto, el proceso de autoevaluación en el que se diagnostican las principales problemáticas institucionales permite, principalmente a quienes gobiernan y gestionan

> la Universidad, reconocerse como parte de un mismo universo simbólico en una institución caracterizada por la desintegración simbólica general, producto del pluralismo y de la fragmentación de las creencias de quienes desarrollan las disciplinas, lo cual conduce a la división y a la multiplicación de secciones y niveles, así como a la proliferación de patrones y definiciones de pensamiento adecuado. (Araujo, 2014: 69)

La autora, destaca que, en la actualidad, una cuestión problemática es que, si bien se plantea la obligatoriedad de la evaluación institucional cada seis años, en la mayor parte de las instituciones dicha periodicidad no ha sido cumplida, pues no se instaló como una práctica sistemática, cotidiana y necesaria para el fortalecimiento de la gestión de las universidades.

En la misma línea de trabajo, Julieta Gómez (2017) distingue dos perspectivas acerca de la evaluación: por un lado, la evaluación en el sentido de auditoría y el control y en el otro, la evaluación en tanto mejoramiento de la calidad, relacionada con la idea de crear las condiciones para que los actores mejoren su comprensión sobre la realidad institucional, se interroguen acerca de las acciones y los resultados, identifiquen problemas y los comprendan en su contexto.

La autora concluye que la evaluación institucional tiene como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad institucional. En este sentido, el proceso evaluativo presenta características diferenciales de la evaluación entendida como mecanismo de control, ya que utiliza mecanismos participativos y reflexivos y atiende a la complejidad del concepto de calidad, desde una mirada contextualizada.

En cuanto al concepto de calidad educativa, Gómez (2017) plantea que existen dos posicionamientos: un punto de vista relacionado con la calidad entendida como producto y otro que la relaciona a un valor ético. En el primer caso, los problemas de la práctica educativa se reducen a cuestiones de orden técnico y la comprobación de los logros se realiza a través de pruebas estandarizadas y objetivas. En el segundo, la preocupación se centrará en el valor de los procesos y está constituida por la coherencia entre los fines educativos y las realizaciones y acciones de los sujetos. De esta manera, "la calidad deja de ser un problema exclusivo de los expertos y de la administración y se convierte en una responsabilidad pública y social." (p. 14)

A su vez, la autora sostiene que el modelo de CONEAU es un modelo basado en objetivos debido a que surgió con un interés centrado en la mejora del sistema de educación superior, en un contexto demandante de educación de calidad, equitativa, y con recursos escasos; contexto que exigió que Argentina estableciera metas y objetivos para el sector de educación superior. En particular, el modelo de evaluación institucional de CONEAU "tiene elementos del modelo europeo ya que combina por un lado la autoevaluación institucional, a cargo de las

universidades, y, por el otro, la evaluación externa, a cargo del gobierno." (p. 18)

Norberto Fernandez Lamarra (2014) sostiene con firmeza que la evaluación es una oportunidad para las instituciones y los sistemas educativos, ya que es un motor que promueve la mejora institucional. La evaluación permite "que cuenten con información y mantengan un estrecho seguimiento en cuanto al logro de los fines y objetivos propuestos, así como en el grado de pertinencia y trascendencia de estos para garantizar que efectivamente responden a lo que ofrecen y a lo que la sociedad espera de ellas." (p.74)

Por otro lado, Mónica Marquina (2016) destaca que la Evaluación Institucional es la función más ligada al objetivo de mejoramiento, ya que involucra un carácter participativo en los procesos, así como la referencia contextual e histórica vinculada a los propósitos institucionales, concibiendo a la universidad en todas sus dimensiones, como una unidad.

Las evaluaciones son voluntarias y se inician con la firma de un convenio entre la CONEAU y la institución interesada. Como en todos los casos comienza allí un proceso de autoevaluación que concluye en un informe y luego la CONEAU elige a pares evaluadores especializados en gestión institucional, para realizar la visita y redactar el informe de evaluación externa.

La autora retoma aspectos desarrollados por Fernandez Lamarra (2003), quien considera que la evaluación institucional es una de las funciones de la CONEAU que ha generado menores resistencias por parte de las universidades, extendiéndose gradualmente el consenso. "Asimismo, se ha promovido con esta función cierta reflexión al interior de las instituciones, a partir de la autoevaluación que permitió a las comunidades universitarias detectar los problemas y plantear en muchos casos agendas de trabajo." (p.93)

También, resalta que la evaluación como política se ha introducido en las instituciones y ha provocado cambios. Se podrá hablar de una consolidación de la política de evaluación, pero ello no debería significar necesariamente una consolidación virtuosa.

Según Marquina, los años transcurridos desde que se implementó la evaluación institucional, "años de experiencia es un buen lapso para hacer balances, aunque será preciso salir de las visiones lineales si es que se sigue pensando en producir políticas para generar cambios orientados al logro de la calidad en las universidades." (p.199)

Definiciones sobre Evaluación como proceso dentro de las instituciones educativas

Hebe Irene Roig (2014) señala las controversias que existen entre los autores sobre la definición de la evaluación, y plantea aproximaciones al concepto.

Una definición clásica sostiene que “la evaluación es el proceso de diseñar, obtener y proporcionar información útil para juzgar alternativas de decisión” (Stufflebeam, 1987). Pero también puede ser comprendida como “el proceso de obtención de información y creación de argumentos con los cuales alentar la participación de individuos y grupos en un debate crítico sobre programas específicos” (Kemmis, 1986).

Según la autora, en la primera definición, la evaluación informa a los que ocupan espacios de decisión en las instituciones, mientras que, en la segunda, la evaluación es una herramienta de democratización.

En tanto, Kushner (2010) también marca diferencias en cómo se puede concebir la evaluación: como un problema de control, es decir disminuir o atenuar las diferencias, o como un problema de comprensión, como es aprender de la diversidad.

Por su parte, Pedro Krotsch, Antonio Camou y Marcelo Prati (2007) definen la evaluación como “una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentales y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos [...] y de formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.” (p.17)

Distinguen tres dimensiones de la evaluación institucional: en primer lugar, entienden a la accountability como el espacio de rendición de cuentas de la evaluación institucional, necesaria, si se quiere para cumplir con el contrato social que requiere que se evalúe el modo en que se invierte el dinero de los impuestos; en segundo lugar, ven a la evaluación como una ocasión especialmente oportuna para desarrollar un espacio crítico, plural y movilizador de aprendizaje institucional y, finalmente, como herramienta de gestión, en tanto y en cuanto las instituciones de educación superior se financian mayoritariamente con recursos públicos escasos que pueden tener usos múltiples, por lo tanto la evaluación cumple la función de principio racionalizador en el proceso de asignación de recursos.

Figura 2. *Dimensiones de la Evaluación Institucional*

Fuente: Elaboración propia.

Krotsch et al. (2007) considera que la combinación de estas tres dimensiones (accountability, aprendizaje institucional y herramienta de gestión) implica un uso sustantivo de la evaluación institucional, en tanto y en cuanto las mismas sean incorporadas –de manera estable, regular, previsible- a las prácticas de los actores y las reglas y contenidos culturales de las instituciones.

Por su parte, Norberto Fernández Lamarra (2014) también distingue dos perspectivas teóricas sobre la evaluación en educación superior universitaria; la evaluación sumativa y la evaluación formativa. Ambas perspectivas pueden utilizarse para pensar los procesos de enseñanza aprendizaje y los procesos institucionales.

La evaluación *sumativa* puede definirse como una "práctica administrativa" que tiene por objeto el control de las acciones educativas desarrolladas, que privilegia la perspectiva administrativa de sus juicios de valor -de carácter taxativo- de manera que son el evaluador y/o el Estado a través de la Agencia correspondiente, los que ejercen el control.

En otras palabras, "la evaluación sumativa debiera tener consecuencias directas propias del proceso administrativo que representa." (Fernández Lamarra y Aiello, 2013: 170).

Por otro lado, la evaluación de tipo *formativa* se presenta como una relación colaborativa, crítica y constructiva, debiendo orientarse a contribuir a la mejora de las prácticas educativas realizadas a través de juicios de valor que toman la forma de recomendaciones o sugerencias de mejora.

Es decir, que "privilegia el intercambio democrático entre los actores, más que lo administrativo, sus juicios de valor y sus recomendaciones pretenden convencer sobre la conveniencia estratégica de ser aplicadas, más que la aplicación por su peso normativo" (Fernández Lamarra y Aiello, 2013: 170).

Para Fernandez Lamarra la evaluación institucional está orientada hacia la mejora de la calidad universitaria, centrada en un proceso de autoevaluación participativa –una evaluación interna- cuyo resultado son recomendaciones que deberían articularse a un plan estratégico de mejora. Por lo tanto, como indica Aiello (2005), "con la capacidad de la unidad evaluada de reelaborar estas propuestas para transformarlas en objetivos o metas estratégicas de su planificación y gestión." (Citado en Fernandez Lamarra, 2014:76).

Carlos Perez Rasetti (2014) sostiene que tanto la evaluación como la acreditación, convertidos en prácticas habituales en casi todos los sistemas de educación superior del planeta, adquieren diferentes significaciones según su relación con las políticas públicas en las que se insertan. A partir de ello, analiza los modelos de configuración en el contexto de la evaluación y las políticas públicas, presentando cinco modelos de sentidos distintos: apropiación, heteronomización, calificación, planificación e integración:

Apropiación: Esta es la relación que las políticas han asumido en los últimos años del siglo XX respecto de los sistemas de acreditación surgidos mucho antes en Estados Unidos a partir de la iniciativa de las instituciones, en el marco de la dinámica de mercado. El sistema de acreditación no se originó en una política pública, ya que el estado no establece los criterios, sino que legitima el proceso privado y su intervención, por ende, en el sistema es posterior a la existencia de las agencias, sólo las supervisa y utiliza los resultados de la acreditación para aplicar sus políticas. Por lo tanto, el nivel de regulación estatal es bajo y en el caso de EEUU influye la concepción liberal de la educación superior.

Heteronomización: La configuración entre un sistema de evaluación y una política que se propone abrir el sistema de educación superior o un área de este sistema, a un sector ajeno al ámbito académico, produciendo un efecto de heteronomización en la evaluación, es decir, de inclusión de perspectivas ajenas al mundo académico. Se da en el marco de una fuerte regulación del sistema de educación superior o de una parte de él, por el Estado, creándose un espacio institucional para incorporar en los procesos regulatorios a sectores no académicos.

Calificación: Las políticas que proponen utilizar la evaluación como instrumento para calificar "productos" pretenden promover la competencia entre instituciones y programas estimulando al público o clientes mediante la exposición de una jerarquización entre las ofertas disponibles.

Se trata, normalmente, de políticas que entienden al mercado como un regulador eficaz de la educación superior y, por lo tanto, limitan la acción del Estado sólo al espacio de la evaluación, ya que, de la competencia, se esperan resultados de calidad y del mercado, la asignación de pertinencia. Son procesos voluntarios. En sus inicios, la LES se inscribía en esta configuración, pero con la resistencia de los actores del sistema universitario, fue cambiando.

Planificación: Esta configuración incorpora la evaluación e incluso, la acreditación dentro de un proceso de planificación de la educación superior, como una etapa de un proceso más abarcador en el que los objetivos estratégicos están propuestos por el Estado a las instituciones de educación superior, generalmente mediante procedimientos de concertación que usan las evaluaciones como marco referencial. En la Argentina el sistema de evaluación ha ido derivando lentamente hacia una configuración de este tipo. La evaluación es obligatoria, los objetivos estratégicos los propone el Estado y el Estado participa en el financiamiento de los proyectos surgidos del proceso de planificación.

Integración: Esta configuración se verifica cuando la evaluación se encuadra en políticas multisectoriales de integración a nivel regional. La integración puede perseguir distintos objetivos que requieren un mecanismo que determine la equivalencia de calidad entre carreras de diversos países, como facilitar la movilidad de profesores y especialmente de estudiantes, el reconocimiento de estudios parciales, la convalidación de títulos y la habilitación para el ejercicio profesional transnacional en la región. Es decir, es un procedimiento o sistema de evaluación/acreditación compartida por varios países en el marco de políticas de integración regional.

Según la historia de los procesos y la conflictividad política que se generaron en el marco de la LES

Respecto a la conflictividad política generada en la Universidad Nacional del Comahue en torno a la Ley de Educación Superior, existe una serie de trabajos interesantes de docentes e investigadores locales que abordan y enmarcan la cronología de hechos.

José Luis Bonifacio (2012) sostiene que las tomas de 1995 y 2004 tienen un claro carácter defensivo frente a la ofensiva neoliberal. Ambos casos pueden caracterizarse como una lucha por sostener la Universidad Pública. El autor sostiene que frente a la ofensiva neoliberal el movimiento estudiantil de la UNCo reaccionó rápidamente, inclusive antes de ser sancionada la LES, ya que desde el año 1994 demandaron a las autoridades expedirse en contra de las pretensiones privatistas que contenía el proyecto de ley. En ese marco, y frente a la negativa en

el año 1995 los estudiantes tomaron las instalaciones de la Universidad durante quince días en defensa de la educación pública.

Nuevamente en septiembre de 2004, con la ley sancionada y con el comienzo de las acreditaciones de las carreras de Ingeniería, el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNCo resolvió rechazar la acreditación ante la CONEAU de la carrera de Agronomía y reclamar la realización de un proceso de evaluación institucional que respete la autonomía universitaria.

Un mes después en una asamblea de estudiantes inter-facultades se decide tomar la sede central de la Universidad ubicada en Neuquén con los siguientes objetivos: a) que el Consejo Superior ratifique su rechazo a la LES b) que este organismo rechace las acreditaciones ante CONEAU y que se detenga el proceso de acreditación iniciado en Ingeniería.

El 26 de noviembre del mismo año, luego de treinta días de toma universitaria se convoca a sesión extraordinaria del Consejo Superior y en medio de una masiva sesión con la presencia de alrededor de tres mil estudiantes, la FUC por mayoría consigue que el Consejo Superior vote en contra del proceso de acreditación y de la Ley de Educación Superior.

La UNCo cuenta con una particular historia de movilización y tomas, enmarcadas en una tradición de prácticas de lucha y acción llevadas adelante por el movimiento estudiantil. En ese sentido, resulta interesante contextualizar las acciones en el panorama universitario nacional.

Maria Dolores Liaudat, Santiago Liaudat y Nayla Pis Fiezotros (2012) analizan el accionar de los movimientos estudiantiles a nivel nacional en relación a la sanción de la LES y las acreditaciones.

Los autores detallan que durante los meses de abril a julio de 1995 se desarrolla la lucha contra la LES que vuelve a poner en pie un movimiento estudiantil a nivel nacional caracterizado por una gran radicalidad. Se extiende un proceso de tomas de facultades y movilizaciones en todo el país. En ese escenario, la Universidad Nacional del Comahue junto con la Universidad Nacional de la Plata se constituyen en epicentros del conflicto, que culmina con el abrazo al Congreso Nacional el 31 de mayo, impidiendo la sesión del parlamento.

Finalmente, la LES será sancionada, pero posteriormente, “el eje central que marcó las grandes discusiones y los principales conflictos del período 2004-2005 está dado por el rechazo a las acreditaciones de las carreras universitarias por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), órgano de aplicación de la LES.” (Liaudat et al, 2012: 40).

Los autores realizan un recorrido sobre los acontecimientos que en la UNCo derivaron en la situación de toma y movilización y en un proceso de lucha que, según su visión, se consolida en un triunfo del movimiento estudiantil respecto del avance de la reforma educativa. Es interesante cómo colocan a la UNCo en el epicentro de un debate que luego se expande a otras universidades. Ejemplo de ello es cómo la FUC se organizó en diciembre de 2004, con el objetivo de nacionalizar el conflicto, en el "Primer Congreso Nacional de estudiantes universitarios contra la LES". De este modo, al año siguiente la lucha de Comahue se extendió con su ejemplo y abrió un debate en torno a la LES y las acreditaciones en varias de las principales universidades del país.

En una visión más amplia de la temática, María Catalina Nosiglia y Verónica Mulle (2016) plantean que la introducción de los mecanismos de evaluación institucional y la acreditación de carreras de grado y posgrado establecidas en 1995 a partir de la LES, fueron una de las cuestiones más controvertidas de la década del '90 y a la vez, una de las que mayor impacto tuvo en la cultura académica de las instituciones. Este conjunto de políticas generó la necesidad de modificaciones en aspectos curriculares, de infraestructura que a su vez afectaron la carrera académica.

> Las nuevas regulaciones en esta materia fueron inicialmente cuestionadas y resistidas por la mayor parte de las instituciones universitarias en Argentina, ya que, por un lado, se las consideraba un avance sobre la autonomía, en la medida en que sometía las prácticas institucionales y académicas de la universidad a un proceso de evaluación basado en estándares y en una agencia externa a las universidades; y por otro, por el temor de que se introdujera la lógica del mercado basada en la calificación de los "productos" de las universidades para acercar información a los consumidores y provocar la competencia interinstitucional. (Nosiglia y Mulle, 2016: 34).

Las autoras a su vez dan cuenta acerca del proceso posterior por el que, paulatinamente, las tensiones iniciales se fueron transformando. A partir de políticas de incentivos implementadas por la Secretaría de Políticas Universitarias (de orden simbólico o material) y los contenidos de los fallos judiciales sobre la inconstitucionalidad de la LES –que fueron adversos para la mayoría de las universidades–, las instituciones se fueron adaptando e involucrando en las nuevas políticas; incluso un número significativo de docentes e investigadores participaron como pares evaluadores en la implementación de estos procesos.

Diferencias en los impactos y consecuencias de los procesos de acreditación y evaluación institucional

Además de las consecuencias políticas en torno a los procesos de evaluación y acreditación

universitaria, hay un conjunto de factores que se generan al interior de las instituciones. El objeto de la evaluación institucional -de acuerdo a lo definido en la LES- consiste en analizar los logros y dificultades de las instituciones en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para el mejoramiento. La acreditación de carreras de grado de interés público y las de posgrado se realiza en base a estándares previamente definidos por el Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo de Universidades, es decir, se privilegia un enfoque de evaluación para el aseguramiento de la calidad.

Angela Virginia Corengia (2010) caracteriza el impacto de los procesos de evaluación y acreditación como el conjunto de efectos directos e indirectos en el quehacer de una institución universitaria. La autora los define como "cambios hacia la mejora u obstáculos hacia la mejora producidos en las funciones universitarias como consecuencia de la implementación de estas políticas." (p.42)

A su vez, conceptualiza dos tipos de cambios para la mejora: a) cambios enunciativos y b) cambios fácticos. Los primeros refieren tanto a las recomendaciones para la mejora realizadas por CONEAU como a los planes de mejoramiento comprometidos por las instituciones luego de un proceso de autoevaluación y/o acreditación. Los segundos son aquellos cambios efectivamente realizados durante el proceso de implementación de estas políticas, en la fase de autoevaluación, respuesta a requerimientos de CONEAU –respuesta a la vista- cumplimiento de compromisos asumidos o de recomendaciones recibidas en una acreditación anterior.

Concluye que los cambios hallados en las instituciones universitarias a partir de los procesos de evaluación y acreditación no pueden ser considerados un "efecto neto" de estas políticas. Es decir, los mismos no pueden aislarse totalmente de otros factores, en particular de las lógicas institucionales.

Puede estimarse entonces que será mayor el impacto de los procesos de evaluación externa de la calidad cuando mayor sea la vinculación de los mismos con instrumentos estatales de apoyo al mejoramiento de la calidad.

Según la autora, los resultados dan cuenta de que se está construyendo un sistema de aseguramiento y mejoramiento de la calidad en las universidades como respuesta a los requerimientos de la política pública. Como se ha demostrado en estudios internacionales, dice que "aquí también se observa un inicio de un cambio cultural, cada universidad está construyendo su propio sistema de aseguramiento y mejora de la calidad de acuerdo a sus características." (p.497)

Es muy importante señalar que en Argentina no existen instrumentos explícitos de apoyo a la

"salida" de los procesos de evaluación institucional.

Además, el resultado de la evaluación institucional no tiene un costo en términos de pérdida de "validez nacional o reconocimiento oficial", como sucede en los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado, cuya acreditación está directamente relacionada a la validez de los títulos.

En ese marco de preocupaciones, Ariadna Guaglianone (2012) instala la pregunta sobre las diferencias entre la evaluación institucional y la acreditación de programas y concluye con opiniones certeras respecto al impacto de cada una de ellas en las universidades argentinas.

> "La evaluación universitaria nació y se instituyó en Argentina atendiendo las demandas que desde la recuperada democracia la sociedad podía expresar interrogando a las instituciones universitarias sobre su calidad, pertinencia y transparencia, particularmente en años de fuerte expansión de la matrícula, crisis del financiamiento público y aumento de la oferta privada de la educación universitaria." (Guglianone, 2013: 13).

La autora llama la atención en tres aspectos relacionados con la evaluación institucional, que nos resultan de sumo interés:

- La existencia de una escasa conciencia acerca de la importancia de los procesos de evaluación institucional para el mejoramiento de las universidades en todos los actores que conforman la comunidad académica de las instituciones.
- La ausencia de financiamiento para la implementación de las mejoras que surgen en los informes de evaluación realizados por los pares.
- La burocratización de los procesos de evaluación institucional, tanto por el organismo de aplicación como de las instituciones.

Estos tres factores consolidan, según la autora, una "incipiente cultura de la evaluación" en las universidades, que impide la incorporación de dicho proceso como una instancia de autodiagnóstico permanente que permita a la Universidad revisar sus objetivos y metas orientados al mejoramiento de sus prácticas académicas.

En cambio, la acreditación de las carreras de grado produjo una situación inversa con relación a la evaluación institucional.

La acreditación aceleró los procesos de cambio en las carreras a partir de la necesidad de cumplir con el estándar, convirtiéndose en una herramienta para la planificación y la gestión en las instituciones. Estos procesos de mejora estarían vinculados con tres cuestiones: el carácter punitivo del proceso, la continuidad obligatoria de la acreditación y la posibilidad de acceso a financiamiento para el cumplimiento de los compromisos.

Guaglianone considera como un efecto no deseado de la política pública, el hecho de que, en la práctica, la acreditación de las carreras de grado haya producido un proceso de absorción de la evaluación institucional. Es decir, las instituciones universitarias y sus organismos de gestión se encuentran más comprometidos en los procesos de acreditación que de evaluación institucional.

Por último, es interesante considerar la publicación de la CONEAU en el año 2015 al cumplirse los 20 años de la promulgación de la LES y la creación del organismo, que tiene como objetivo efectuar un análisis del impacto que el ejercicio de la Ley y de su órgano de aplicación ha tenido sobre el sistema universitario.

Las publicaciones realizadas por CONEAU, y que se encuentran en la página web del organismo son:

- Avances de Gestión desde la Evaluación Institucional (2011)
- La CONEAU y el Sistema Universitario Argentino (2012)
- La CONEAU. Calidad en la educación Superior (2015)
- Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la evolución externa (2016)
- Informe estadístico de Evaluación y Acreditación en Argentina (2018)
- Los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica (2020)
- Informe estadístico de Evaluación y Acreditación en Argentina 2020-2021 (2021)
- Evaluación externa de instituciones universitarias. Estudio sobre las recomendaciones para el mejoramiento institucional (2022)

En este conjunto de documentos pueden encontrarse datos concretos que permiten realizar una síntesis de lo acontecido por el organismo a lo largo de su existencia. Los documentos presentan una visión general de los procesos de evaluación institucional por medio de cuadros, gráficos e imágenes. También pueden encontrarse la publicación de los más de 90 tomos con los resultados de las Evaluaciones Externas realizadas por este organismo a las distintas instituciones universitarias del país.

Marco teórico y normativo

Dimensión normativa[8]

La evaluación institucional se enmarca en los apartados de la Ley de Educación Superior N° 24.521 "*Evaluación y Acreditación*", que en sus apartados 44 al 47 institucionaliza la evaluación creando la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

En particular en el Artículo 44 de la LES, se establecen dos instancias de evaluación institucional:

1) la Fase de Autoevaluación, donde la Universidad efectúa un análisis de las distintas dimensiones, docencia, investigación, extensión y gestión, y elabora un documento con las fortalezas, debilidades, y oportunidades de mejora detectadas; y,

2) la Fase de Evaluación Externa: la CONEAU designa un comité de pares evaluadores, que analiza el documento de autoevaluación y efectúa una visita a la Universidad. Posteriormente, elabora un informe sobre la situación de la Universidad, que es enviado al Rector.

La normativa y documentos específicos de CONEAU referida a la evaluación institucional comprenden:

- Resolución CONEAU N° 094/1997. Establece los lineamientos para la Evaluación Institucional para evaluar las funciones sustantivas y la gestión en la UUNN y sus procesos e impactos en el medio social.
- Resolución CONEAU N° 382/2011. Establece los criterios y procedimientos para la evaluación de pares y las pautas para la autoevaluación referidas en la Resolución CONEAU N° 094/97.

En el Anexo II de la Resolución CONEAU N° 382/11, se resuelve que de acuerdo a lo establecido en el artículo 44º de la Ley 24.521, las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, las que tienen por objeto el análisis de sus logros y dificultades en el desarrollo de sus funciones. Tanto la evaluación externa como la autoevaluación abordarán las funciones de docencia, investigación y extensión, y, en el caso de las instituciones universitarias nacionales incluirá la gestión institucional. Para que la autoevaluación institucional cumpla su objetivo de favorecer una mejora de la calidad

[8] En el Anexo I incluimos un análisis exhaustivo del contenido de la normativa que rodea nuestro tema de estudio, elaborado con el propósito de acercarnos a la comprensión del problema.

debe reunir las siguientes características:

a) Promover la participación de los integrantes de la comunidad universitaria.
b) Analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones e incluir propuestas de mejoramiento.
c) Abordar a la institución universitaria de manera integral, teniendo en cuenta su perspectiva contextual e histórica.
d) Contener información cuantitativa y cualitativa que permita una interpretación y un adecuado análisis de la realidad institucional.

Las dimensiones a evaluar según se enuncia en los lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU se detallan en la Tabla 1.

Tabla 1. *Dimensiones a evaluar*

DIMENSIONES	ASPECTOS
Docencia	Es la tarea de enseñar. Involucra dos actores, los docentes y los alumnos, ambos interrelacionados a través de un contenido que se manifiesta en un programa, y éste como parte de un plan articulado cuyo objetivo es la formación en un área, disciplina o profesión.
Investigación	Producción de conocimientos científicos. Debe estar evidenciada en planes, programas, proyectos y resultados accesibles y evaluables, y deben validarse por la comunidad de pares académicos y científicos.
Extensión	Actividades de extensión y transferencia. Adecuadas a las expectativas de la comunidad universitaria y deben responder a las demandas de la sociedad.
Gestión	Compuesta por factores como recursos, procesos y resultados. Deben estar al servicio y contribuir positivamente al desarrollo de la docencia, investigación y la extensión.[9]

Fuente: Elaboración propia a partir de los lineamientos para la evaluación institucional de la CONEAU.

Internamente, en la Universidad Nacional del Comahue se encuentra la siguiente normativa relevante a la temática:

- Ordenanza Nº 0738/2004, aprobada por el Consejo Superior por mayoría nominal el 09 de diciembre de 2004. Ordena para todo el ámbito de la UNCo en su primer artículo rechazar y solicitar la derogación de la Ley de Educación Superior, en su artículo segundo rechazar a la CONEAU como organismo acreditador y en su artículo tercero

[9] Como característica general, el proceso de evaluación institucional debe determinar si lo que se entiende por gestión institucional contribuye o es adecuado a los fines básicos y objetivos institucionales y actividades centrales de las universidades.

suspender las acreditaciones hasta la derogación de la LES.

- Ordenanza N° 0041/2014, aprobada por el Consejo Superior el 01 de agosto del 2014. Por medio de dicha ordenanza se crea la Secretaría de Planeamiento Institucional que sienta las bases para un Plan Estratégico que guíe el desarrollo institucional.
- Ordenanza N° 1085/2018, aprobada por el Consejo Superior el 25 de abril de 2018. Por medio de dicha ordenanza se suspende por un año la aplicación del artículo 3° de la Ordenanza N° 0738/2004.
- Ordenanza N° 0711/2020, aprobada por el Consejo Superior el 27 de octubre del 2020. Ratifica la Resolución de Rectorado N° 0499/2020 "ad referéndum" del Consejo Superior que aprueba la firma del Acuerdo General para Implementar el Proceso de Evaluación Institucional entre la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) y la Universidad Nacional del Comahue.

La gestión universitaria como enfoque metodológico y conceptual

Como fue mencionado, el enfoque de este trabajo se hace desde nuestra formación y trayectoria laboral vinculada a la gestión universitaria, lo que nos permitió ubicarnos en un paradigma de pensar a la Universidad como objeto de estudio y de trabajo.

Entendemos a la evaluación institucional como un proceso complejo que debe llevar a cabo la institución, para conocer sus fortalezas y sus debilidades, cómo funciona, qué capacidades tiene, dónde necesita mejorar. Dicho proceso debe ser participativo, continuo y sistemático. Participativo para que contenga las miradas de los diferentes actores de la institución. Continuo para darle seguimiento a los resultados y poder impulsar la mejora. Sistemático para lograr capitalizar los resultados de esta instancia de aprendizaje institucional.

Por lo tanto, consideramos a la Evaluación Institucional como una valiosa herramienta, en la medida que genera procesos antes inexistentes como la autoevaluación integral de la institución, el ordenamiento de los datos, la elaboración de estadísticas, la constitución de oficinas o dependencias encargadas del seguimiento e implementación de los procesos, el desarrollo de planes estratégicos, entre otros.

Según la CONEAU (1997), la **evaluación institucional** "supone un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa." (p.12)

En ese sentido continúa, evaluar no es, rigurosamente la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino para apreciar lo caminado, y decidir cómo continuar. La

evaluación que se formule debe aspirar a la credibilidad y al consenso. Una evaluación no es el conjunto de los "datos", aunque éstos sean indispensables, sino el proceso por el que se aprecia y discierne el valor de las acciones y realizaciones; un proceso profundamente humano que se nutre y se articula en el diálogo, la discusión y la reflexión.

Fernández Lamarra (2014) hace una aproximación a la definición de la evaluación institucional a través de Aiello (2005) quien la define como "un proceso de carácter constructivo, participativo y consensuado, que implica una práctica permanente y sistemática para detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos del quehacer institucional." (p.76)

En este sentido, Quintanilla (1998) sostiene que "el objetivo de la evaluación institucional no es juzgar la actividad, méritos y fallos de los individuos que trabajan en una institución, sino analizar el funcionamiento de la institución como tal para detectar sus fortalezas y debilidades, así como sus posibilidades de mejora." (Citado en Fernandez Lamarra, 2014:76)

Evaluación y mejora

Según lo definido por el artículo 44º de la LES, el proceso de la evaluación institucional comprende dos instancias: la autoevaluación institucional a cargo de la institución universitaria, y la evaluación externa a cargo de los pares evaluadores y los técnicos de CONEAU.

En los lineamientos definidos por CONEAU se establecen como objetivos generales para todo proceso de evaluación institucional:

- conocer, comprender y explicar cómo funcionan las universidades;
- contribuir al mejoramiento de las prácticas en las universidades, enriqueciendo la toma de decisiones;
- brindar otra visión, una mirada que desde afuera constituya un aporte diferente, situándose desde un ángulo distinto de observación; y,
- mejorar la comprensión que los actores tienen de su propia institución, estimulando la reflexión sobre el sentido y el significado de las tareas que se realizan.

Es decir, el organismo señala que la evaluación debe servir para interpretar, cambiar y mejorar, y no para normatizar, prescribir, y mucho menos como una "actividad punitiva". Es por ello que debe realizarse en forma permanente y participativa, creando un sistema que se retroalimenta en forma continua.

En suma, la evaluación institucional debe ser concebida como una herramienta importante de transformación de las universidades y de la práctica educativa, como una labor permanente y sistemática destinada a detectar nudos problemáticos y aspectos positivos, a través de un

proceso con carácter constructivo, participativo y consensuado.

Esto implica la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos, y que abarca los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en la sociedad. Hablamos de una tarea fundamental para el gobierno y las gestiones administrativa y académica que, en definitiva, representan una plataforma para el planeamiento institucional.

Un concepto asociado es el concepto de **calidad**, que atraviesa el proceso de evaluación que propone la LES a través de la CONEAU.

Existen diferentes conceptos de calidad en el ámbito educativo y una profusa bibliografía al respecto. No es objetivo de esta tesina extendernos sobre dicha temática. Sin embargo, nos interesa rescatar un concepto elaborado por la propia CONEAU en un informe realizado junto con la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), denominado "Los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica":

> No hay un acuerdo universal sobre lo que es calidad, pero cada vez se mide más en relación con dos aspectos: (a) formación de las personas que terminan el programa, y (b) capacidad de la institución para producir cambios que mejoren esa formación – y la planificación para el cambio- así como la operativización de estrategias para el cambio institucional. (CONEAU- OEI, 2020: 13)

Por último, para la elaboración de este trabajo de investigación entendemos como **experiencias de evaluación**, no solo a los procesos de evaluación circunscritos a la CONEAU, sino cualquier otra experiencia de evaluación institucional que haya tenido como objeto evaluar el funcionamiento y el cumplimiento de las funciones básicas por parte de la Universidad. En ese sentido, consideramos que el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) o las experiencias anteriores de planes estratégicos, de diagnóstico, de evaluaciones por sector y de autoevaluaciones forman parte de los antecedentes que la universidad tiene en relación a los procesos de evaluación institucional y deben ser considerados como tales.

CAPÍTULO 3

Sobre la estrategia metodológica

Esta investigación comenzó a vislumbrarse en el cursado del Taller de Tesina de la carrera, en abril de 2018, que se plasmó en el Plan de Tesina presentado en septiembre de 2020 y que fue aprobado en noviembre del mismo año.

Casi cuatro años más tarde, se presentan los resultados del trabajo. En todo este tiempo, distintas circunstancias fueron delimitando y dando forma a la estrategia metodológica utilizada.

Nos propusimos describir las experiencias de la UNCo vinculadas a la evaluación institucional.

Del análisis de los antecedentes disponibles en la UNCo, se seleccionaron las siguientes experiencias de evaluación institucional:

- Evaluación Institucional del año 1995.
- Planes Estratégicos Institucionales del año 2010.
- Plan de Desarrollo Institucional del año 2018.
- Autoevaluación de las estrategias y acciones de Internacionalización del año 2019.
- Primera Autoevaluación Institucional del año 2020.[10]

En función de los objetivos que se plantean en esta investigación, el abordaje adoptado es el cualitativo. Este abordaje contribuyó a la comprensión de la problemática investigada.

Taylor y Bogdan (1984) consideran que la "metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable." (p.19)

La principal técnica de recolección de datos utilizada fue la entrevista semiestructurada a los diferentes actores de la comunidad universitaria que son y han sido relevantes para el estudio de la temática. Para el diseño de las entrevistas, se confeccionó una matriz siguiendo la lógica de categorías y propiedades, respetando lo planteado en los objetivos específicos. De acuerdo a las experiencias seleccionadas, se definieron los actores relevantes para ser entrevistados y sus perfiles. Se anexan la matriz y la guía de preguntas de las entrevistas (Anexos II y III).

[10] La incorporación de esta dimensión es posterior a la entrega del plan de tesina. Mientras se desarrollaba esta investigación, en el año 2020, comienza a realizarse la primera Autoevaluación Institucional en el marco de CONEAU, que dada su relevancia para nuestro tema decidimos incorporar.

Debido al contexto de pandemia, se decidió realizar las entrevistas en modalidad virtual, utilizando para ello la plataforma Zoom, a excepción de tres entrevistas, una por correo electrónico y las otras dos en modalidad presencial cuando la situación epidemiológica lo permitió.

Los actores considerados institucionalmente relevantes que fueron entrevistados son:

- Cr. Eduardo Mutchinick, ex secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo.
- Cr. Oscar Rebolledo, auditor Interno de la UNCo.
- Lic. Lionel Korsunsky, ex subsecretario de Relaciones Internacionales de la UNCo.
- Dra. Estela Arevalo, ex decana de la FaEA.
- Mg. Javier Santoni, responsable del Área Planeamiento Estratégico de la UNCo.
- Lic. Pablo Bohovslasky, ex Rector de la UNCo.
- Dr. Cristian Lopez, secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo.
- Dra. Romina De Angelis, personal técnico-profesional de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo.
- Lic. Gustavo Crisafulli, ex Rector de la UNCo.

A su vez se realizó un análisis de distintas fuentes documentales, tales como la normativa vigente a nivel nacional y de la UNCo, informes y antecedentes concernientes a la temática abordada y de la bibliografía pertinente.

Para ello, se llevó a cabo un relevamiento en el sitio web de la CONEAU y del Ministerio de Educación, para las normativas nacionales y antecedentes a nivel nacional y en el Consejo Superior y la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo, para las normativas y antecedentes de la Universidad.

Fruto de este primer acercamiento se elaboró un cuadro síntesis, que describe el contexto, objetivos, fundamentos, contenidos y omisiones o ausencias sobre: los artículos 44, 45, 46 y 47 de la LES; las Resoluciones de CONEAU N° 094/97 y 382/11 y las Ordenanzas UNCO N° 0470/09 y 0738/04. En el Anexo I incluimos el resultado del trabajo de análisis normativo.

De lo relevado en el sitio web de la CONEAU, se pudo obtener información relacionada con la cantidad de universidades nacionales que realizaron Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES y se confeccionó un cuadro comparativo.

Simultáneamente, se realizó un análisis de la bibliografía existente sobre la temática abordada.

Recorrido de trabajo

Luego del trabajo de campo, y de acuerdo a los objetivos específicos de nuestra investigación, se llevaron adelante una serie de análisis posteriores en etapas, donde se realizó una triangulación de datos provenientes de fuentes primarias -entrevistas-, secundarias -documentación- y bibliografía pertinente.

En un primer momento se identificó, caracterizó y comparó las diferentes experiencias de evaluación realizadas en la UNCo. Basamos nuestro trabajo en la documentación encontrada de cada experiencia y en el relato de los actores relevantes entrevistados. Luego se elaboró un cuadro comparativo y descriptivo de esas experiencias, en relación a:

- período en que fueron desarrolladas,
- normativa,
- dimensiones evaluadas,
- alcance de la experiencia,
- área responsable de su desarrollo,
- nivel de participación,
- característica, formato y difusión del producto, y
- observaciones o curiosidades de la experiencia.

En una segunda etapa, y en función de los relatos de los entrevistados, se clasificó a las posibles consecuencias de no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES en dimensiones tentativas, que luego se retoman en las reflexiones finales.

En tercer lugar, basándonos en el año de su creación y la accesibilidad de la información, seleccionamos tres casos de universidades para explorar sus procesos de evaluación institucional:

- Universidad Nacional de Río Cuarto creada en 1971,
- Universidad Nacional de San Martín creada en 1992, y
- Universidad Nacional de Río Negro creada en 2007.

El criterio de selección de casos responde a las etapas u olas expansivas en las que se desarrolló el sistema de Educación Superior en la Argentina.

Luego, nos propusimos elaborar indicadores que permitan comparar la situación de la UNCo en relación con las otras universidades nacionales que sí realizaron evaluaciones institucionales en el marco de la LES. Para ello, consideramos oportuno explorar algunos aspectos

relacionados a los procesos de evaluación institucional que podrían ser útiles para reflexionar sobre la situación en la que se encuentra la Universidad en relación a otras. En ese sentido, presentamos a modo exploratorio un conjunto de dimensiones factibles de convertirse en indicadores útiles para la gestión y el planeamiento institucional.

La Universidad Nacional del Comahue. Una breve y necesaria reseña

El 15 de julio de 1971 el Poder Ejecutivo Nacional sancionó la Ley N° 19.117 que crea la Universidad Nacional del Comahue, sobre los territorios provinciales de Neuquén y Río Negro.

En esa norma, se establecía que su sede central estaría en la ciudad de Neuquén mientras que sus facultades, departamentos, escuelas, institutos y demás dependencias se localizarían en el territorio de las provincias de Neuquén y de Río Negro. La UNCo tiene más de 50 años de vida en la historia de la región.

Ambas provincias conforman la región norte de la Patagonia Argentina y cubren una superficie total de 297.091 kilómetros cuadrados y una población conjunta de 1.189.911 habitantes[11].

En cuanto a su estructura académica, la UNCo es una institución compleja ya que combina una estructura por facultades y departamentos. En ese sentido, los departamentos son los responsables del dictado de las asignaturas, la realización de investigaciones y la formación y perfeccionamiento del personal docente y de investigación. Mientras que las facultades, centros regionales y escuela superior, por su parte, agrupan a los departamentos afines y tienen como misión entender en la organización y administración de las carreras ubicadas en el área de su competencia.

Actualmente, la UNCo es la mayor universidad pública de la Patagonia y una de las únicas universidades regionales del país.

Según datos proporcionados por la SPDI, la UNCo tiene una comunidad universitaria compuesta por 17 unidades académicas -8 en Neuquén y 9 en Río Negro-:

- 12 Facultades
- 2 Centros Regionales
- 2 Asentamientos
- 1 Escuela Superior

Al 2022 la oferta activa está ubicada en 12 localizaciones: 3 en Neuquén y 9 en Río Negro.

Tiene más de 100 carreras de pregrado y grado:

- 18 títulos de pregrado
- 61 títulos de grado

[11] Censo Nacional de Población, hogares y vivienda 2010 (INDEC)

Posee además 38 carreras de posgrado.

Al año 2021 tenía 36.567 estudiantes de pregrado y grado de los cuales el 66 % son mujeres, de ese total 9.588 son nuevos/as inscriptos/as -el 96 % por primera vez- y 26.979 son re-inscriptos/as.

Los egresados son 1.011 de los cuales el 69 % son mujeres.

De los 36.567 estudiantes de pregrado y grado, al año 2021, el 43% son de Neuquén y el 57% son de Río Negro. De los 1.960 estudiantes de posgrado el 71% son mujeres y los egresados son 169.

Al año 2021 la unidad académica con mayor cantidad de estudiantes tiene 5611 estudiantes y la con menor cantidad tiene 231 estudiantes.

Actualmente, hay 63 departamentos académicos de los cuales 25 brindan servicios a otras unidades académicas, de estos departamentos el más grande tiene 187 docentes y el más chico 2. El casi 25 % de los y las docentes se concentran en 5 de ellos.

Al año 2021 había 3.095 docentes con cargos activos de los que el 56 % son mujeres.

Al mismo año las designaciones activas son 4.226 de las cuales el 65% son interinas, el 25% son regulares y el 10 % son suplentes u otras. En cuanto a las dedicaciones el 12% son exclusivas, el 18 % son semi exclusivas, el 63 % son simples y el 7 % son ad honorem.

A julio 2022 tiene 938 nodocentes, de los cuales el 49% son mujeres y el 35% del total se desempeñan en la Administración Central. De ellos 77 son del escalafón superior, autoridades, de los que el 58% son mujeres.

La Administración Central cuenta con 8 Secretarías, 5 Subsecretarías, 1 Dirección y 1 Delegación en Buenos Aires.

Evaluación Institucional y Experiencias de Evaluación en la UNCo

A continuación, describiremos las experiencias de evaluación institucional seleccionadas para este trabajo de investigación, que se presentan ordenadas cronológicamente. Para ello, realizamos una reconstrucción histórica de los hechos. Este trabajo es inédito, ya que no hay documentos institucionales que relaten las experiencias realizadas. Esto lo que pone en evidencia es la falta de memoria institucional.

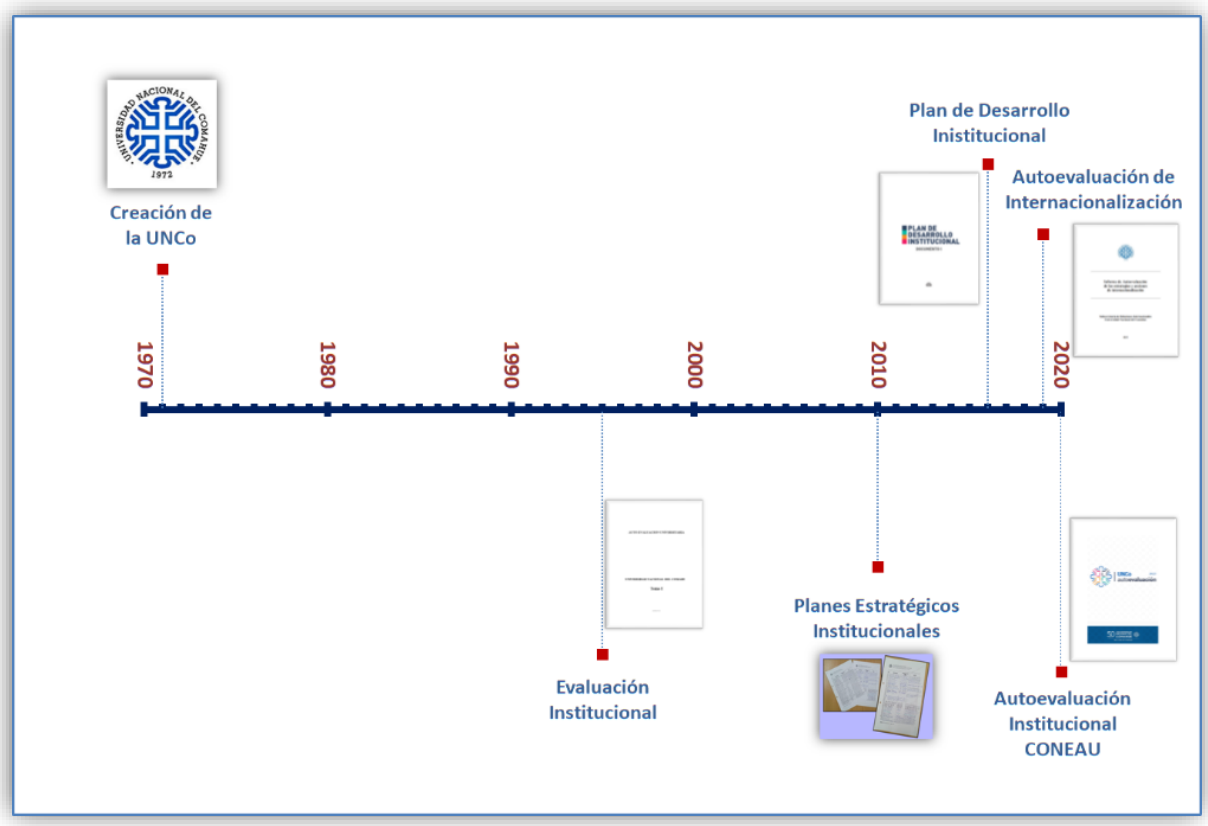
> En un momento en que se pone especial énfasis en el conocimiento como factor determinante y valor añadido en la capacidad de desarrollo de una institución educativa, debe necesaria y coherentemente reivindicar el papel e importancia de la memoria institucional como poso de tal conocimiento. (Domingo Segovia, 2004: 437)

Para realizar la reconstrucción de las experiencias de evaluación institucional analizadas, utilizamos los antecedentes disponibles en la UNCo que en su mayoría se encuentran en la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional.

Las experiencias de evaluación institucional que se describen son:

- Evaluación Institucional del año 1995.
- Planes Estratégicos Institucionales del año 2010.
- Plan de Desarrollo Institucional del año 2018.
- Autoevaluación de acciones y estrategias de Internacionalización año 2019.
- Autoevaluación Institucional en el marco de CONEAU del año 2020.

Figura 8. *Experiencias de evaluación institucional en la UNCo. Línea de Tiempo*



Fuente: Elaboración propia.

1. Evaluación Institucional - Año 1995

Esta experiencia de Evaluación Institucional se desarrolló entre los años 1995 y 1998. La misma se enmarca en el convenio firmado en la gestión Bohoslavsky[12] con el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación[13].

A partir de la firma del convenio la UNCo se comprometió a realizar un proceso de autoevaluación y evaluación externa de todas sus actividades académicas.

Para ello, el alcance de esta experiencia debió ser integral, abarcando a todas las Unidades Académicas y la Administración Central de la UNCo. Asimismo, de acuerdo al convenio se evaluaron las dimensiones relacionadas a las funciones sustantivas y funciones de apoyo.

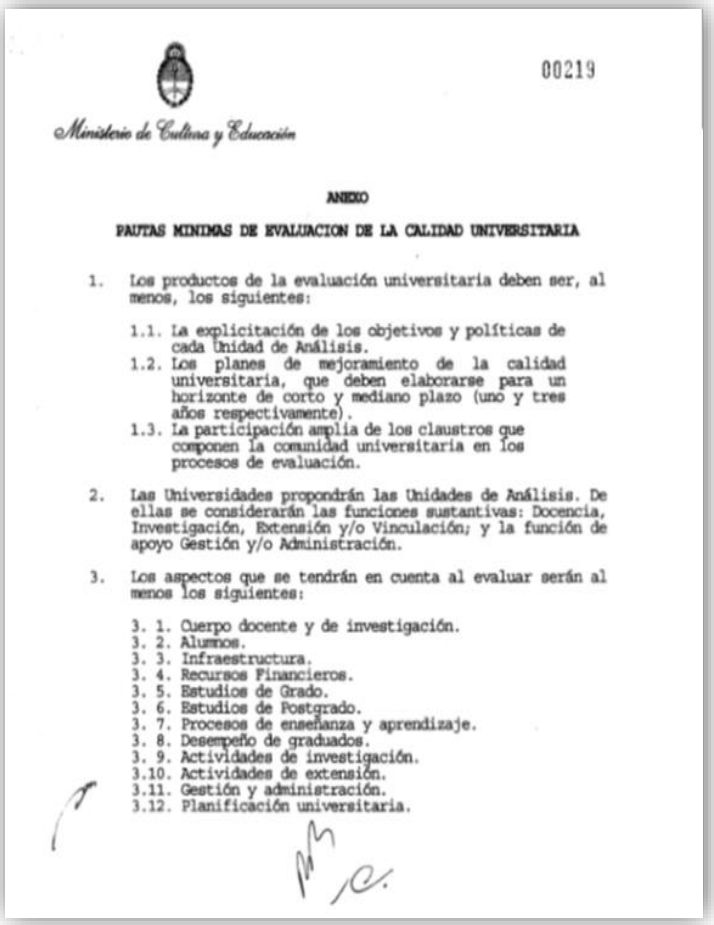
Las variables relevadas fueron:

- Dimensión Docencia:
    - Docencia universitaria: composición y formación académica, conformación de los equipos de cátedra, planes de estudio y programas de las asignaturas, sistema de evaluación de la actividad docente, personal de apoyo a las actividades docentes.
    - Alumnos y graduados: estadística de cursado de exámenes, alumnos y graduados periodo 1990-1996, procedencia de los alumnos y situación socioeconómica.
    - Programas de posgrado: carreras de posgrado, año de iniciación, duración de la carrera, título y acreditación.
- Investigación: composición del cuerpo docente/investigador, planes y organización de la investigación, financiamiento de proyectos, infraestructura y equipamiento y personal de apoyo a las actividades de investigación.
- Extensión y/o vinculación: la variable evaluada es transferencia y extensión: composición del cuerpo docente que realiza extensión, organización y desarrollo de la extensión y de la transferencia, financiamiento de las actividades de extensión y transferencia, resultados de la extensión y transferencia en el periodo 1990-1996, infraestructura y equipamiento y personal de apoyo a las actividades de extensión.
- Gestión y/o administración, las variables que se evaluaron fueron:
    - Infraestructura, equipamiento y biblioteca.
    - Aspectos institucionales y gestión: calificación académica y profesional de las

[12] Rector P. Bohoslavsky – Vicerrector A.Delgado desde 1994 a 1998.
[13] Aprobado mediante Ordenanza del Consejo Superior de la UNCo N° 0219 del 10 de abril de 1995.

principales autoridades, normas y organización de las actividades universitarias, análisis de la estructura académica, organización de la administración académica, órgano de gobierno de la unidad de análisis, órganos de gobierno superiores, criterios de distribución presupuestaria, estadísticas propias de la unidad, planes de evaluación en ejecución, organización administrativa.

Imagen 1. *Anexo Convenio MCyE - UNCo para el mejoramiento de la calidad universitaria - Ord. N° 0219/95*



00219

Ministerio de Cultura y Educación

ANEXO

PAUTAS MINIMAS DE EVALUACION DE LA CALIDAD UNIVERSITARIA

1. Los productos de la evaluación universitaria deben ser, al menos, los siguientes:

   1.1. La explicitación de los objetivos y políticas de cada Unidad de Análisis.
   1.2. Los planes de mejoramiento de la calidad universitaria, que deben elaborarse para un horizonte de corto y mediano plazo (uno y tres años respectivamente).
   1.3. La participación amplia de los claustros que componen la comunidad universitaria en los procesos de evaluación.

2. Las Universidades propondrán las Unidades de Análisis. De ellas se considerarán las funciones sustantivas: Docencia, Investigación, Extensión y/o Vinculación; y la función de apoyo Gestión y/o Administración.

3. Los aspectos que se tendrán en cuenta al evaluar serán al menos los siguientes:

   3. 1. Cuerpo docente y de investigación.
   3. 2. Alumnos.
   3. 3. Infraestructura.
   3. 4. Recursos Financieros.
   3. 5. Estudios de Grado.
   3. 6. Estudios de Postgrado.
   3. 7. Procesos de enseñanza y aprendizaje.
   3. 8. Desempeño de graduados.
   3. 9. Actividades de investigación.
   3.10. Actividades de extensión.
   3.11. Gestión y administración.
   3.12. Planificación universitaria.

Fuente: Sistema Ranquel UNCo.

La primera experiencia de evaluación institucional en contexto

El contexto en que se da esta experiencia es de mucha conflictividad. A nivel nacional, en los primeros meses de 1995 la Federación Universitaria Argentina (FUA) había llamado a todas las federaciones de estudiantes a realizar ocupaciones en las universidades en defensa de la Universidad Pública. Como se mencionó, frente a una ofensiva considerada neoliberal en el país y en la región, el movimiento estudiantil de la Universidad Nacional del Comahue reaccionó rápidamente, inclusive antes de ser sancionada la LES. Desde 1994 venían demandando a las autoridades expedirse en contra de las pretensiones privatistas que contenía

el proyecto de ley. En el año 1995, frente a la negativa o no reacción de las autoridades, los estudiantes tomaron las instalaciones de la Universidad durante quince días en defensa de la educación pública.

> La ofensiva neoliberal de los noventa disputó en las Universidades Públicas la forma en que tenía que formarse a los profesionales, la manera en que tenía que producirse el conocimiento y el modo en que la universidad debía relacionarse con la sociedad civil, poniendo en cuestión los cánones de docencia, investigación y extensión bajo los cuales se venía desarrollando. (Bonifacio, 2012: 1)

En este convulsionado contexto local y nacional se lleva adelante el proceso de la primera evaluación institucional de la UNCo.

Metodología de trabajo

En mayo de 1995, con la aprobación por el Consejo Superior del convenio comienza el proceso de Autoevaluación de la UNCo que finaliza en diciembre de 1998, en la gestión Rabassa[14], con la entrega del Informe Final que realizó la Comisión Central de Evaluación Universitaria (CCAU)[15]. Recordemos que la experiencia se inicia en un contexto de toma, que se extiende desde el 4 al 19 de mayo de 1995.

Para llevarla adelante, en principio se designa como responsable al vicerrector, Ing. Arsenio Delgado[16]. Luego se crea la CCAU que estuvo integrada por tres profesores de reconocida trayectoria académica de la UNCo y los secretarios académicos, de investigación y de extensión universitaria, bajo la coordinación del Ing. Delgado.

Dicha comisión, comienza a trabajar en la preparación de una guía de autoevaluación y para facilitar esa tarea resuelve dividir a la universidad en unidades de análisis. En ese sentido, se consideraron como unidades de análisis a las unidades académicas mayores que son las Facultades, los Centros Regionales, la Escuela Superior de Idiomas, los Institutos y la Administración Central. A tal fin, se solicita a los Decanos y Directores el nombramiento de un coordinador del proceso, que debían ser designados por los Consejos Directivos. Esos coordinadores trabajaron con la CCAU en la preparación de la guía de autoevaluación, tarea que finaliza en el mes de noviembre de 1996.

Paralelamente, se trabajó en la elaboración de una encuesta dirigida a los profesores encargados de cátedra, en una encuesta para los estudiantes que cursaron materias en el año 1996 y en una

[14] Rector J. Rabassa – Vicerrector J.Lasala, desde 1998 a 2002.
[15] Designada por Resolución N° 0551/96.
[16] No pudimos acceder a la norma que lo designó, el dato surgió del informe final.

encuesta para los decanos o directores de unidades de análisis, basadas en las encuestas elaboradas por el CINDA de Chile[17].

A fines de 1996 para organizar la recopilación de información y la elaboración del informe en las unidades de análisis mayores se recomendó considerar subunidades de análisis menores, a los departamentos académicos. Como fue optativa, en algunas se tomó a las sedes como unidades de análisis menores.

El cronograma previsto para que cada unidad de análisis entregara su evaluación y propuesta de mejoramiento, **sólo fue cumplido por dos unidades académicas**.

El nivel de participación en la encuesta dirigida a los docentes puede considerarse medio/bajo, ya que contestaron 324 docentes sobre un total de 1425 y fue baja para los estudiantes que contestaron 268 alumnos sobre un total de 17.308. Es importante destacar, que no se realizaron encuestas al personal de apoyo y si se hicieron a los decanos y directores de las unidades de análisis de ese momento.

Luego, la CCAU trabajó en el procesamiento de la información y en el informe final. Esto se realizó en la transición de dos gestiones de gobierno de la UNCo.

El producto de esta experiencia fue el Informe de Autoevaluación Universitaria, elaborado por la Comisión. El documento contiene información estadística sobre cada una de las unidades de análisis y de la universidad; la evaluación y propuesta de mejoramiento para cada una de ellas; y la evaluación y propuesta de mejoramiento de la UNCo en su conjunto.

En la introducción del Informe de Autoevaluación, presentado en Neuquén en el año 1998, podía leerse:

> El proceso que se plantea hoy la Universidad, es el de autoevaluación, donde la misma institución se transforma en sujeto evaluador y en objeto a evaluar.
>
> Este proceso tiene como finalidad **mejorar la institución.** Los datos que se obtengan tendrán como destinatarios los integrantes de la comunidad universitaria que serán, en definitiva, los encargados de realizar las modificaciones que surjan como sugerencias del trabajo realizado, es decir que la auto evaluación no sólo incluye la recolección, análisis y valoración de la realidad sino también las acciones de mejoramiento que dicho proceso demanda. (UNCo, 1998: 29).

[17] El Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA) es una red de colaboración, actualmente integrada por 37 instituciones de educación superior en Iberoamérica. Inició sus actividades en 1971 con el propósito de promover vínculos entre universidades y generar, sistematizar y difundir conocimientos lo que le permite contribuir al desarrollo de políticas de educación superior y de la gestión universitaria. Tiene su epicentro en Chile, y es un actor institucional de relevancia en el ámbito de la gestión y evaluación universitaria.

Este informe se presenta en dos tomos que contienen la información de toda la UNCo.

El primero de ellos contiene una breve reseña histórica y los datos fundamentales de la UNCo, la valoración y propuesta de mejoramiento y desarrollo realizada por cada una de las unidades de análisis, la valoración y propuesta global de la universidad realizada por la CCAU y los resultados de las encuestas realizadas a los profesores y a los estudiantes. Dicho documento posee 253 páginas.

El segundo tomo contiene quince anexos con el resumen de la información estadística proveniente de las distintas unidades de análisis, procesada por la CCAU, que incluye cuadros estadísticos y organigramas de la estructura administrativa.

Según la nota de elevación del Informe, existían además 37 tomos anexados que contenían toda la información recibida por la Comisión y que fue el insumo con el que se elaboró el tomo 2. No pudimos acceder a esta documentación, ya que no fue encontrada.

La documentación referida a la experiencia no está disponible en formato impreso. Se pudo acceder a los documentos en formato digital, haciendo una consulta específica a la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional, quien la obtuvo cuando llevó adelante el relevamiento para el Plan de Desarrollo Institucional.

Cabe aclarar que el documento digital al que pudimos acceder, se encuentra incompleto porque falta el prólogo que debía realizar el rector que recibió el informe final.

Por otro lado, no encontramos ningún documento relacionado a la difusión del producto de la autoevaluación entre los actores de la comunidad universitaria.

Imagen 2. *Cuadro con el personal de apoyo incluido en el informe de autoevaluación de 1998*

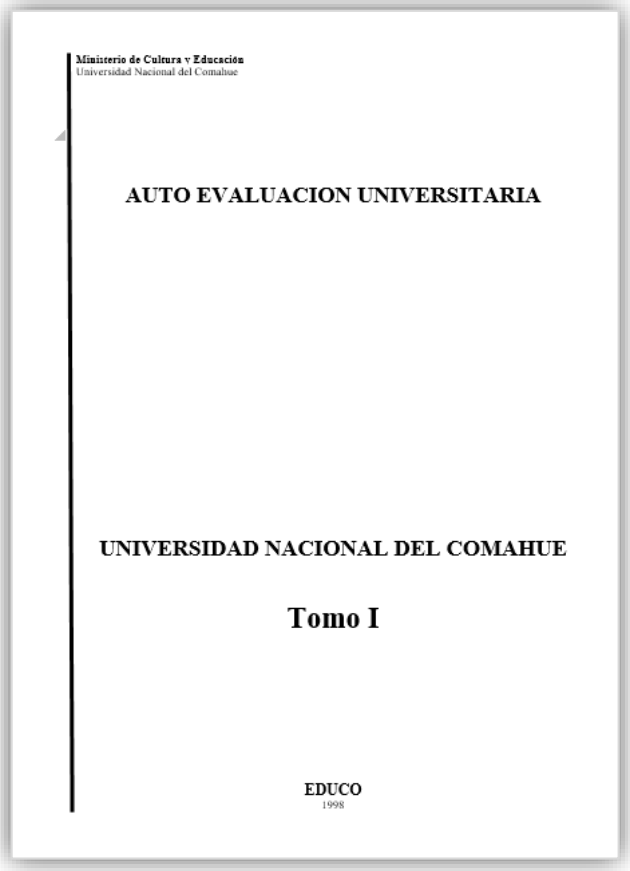
Personal de Apoyo — Fecha: 1996

Docencia de Grado			Doc. de Posgrado		Investigación		Extensión		Totales		Relaciones	
Agrupamiento	N° Agentes	%	N° Agentes	%	N° Agentes	%	N° Agentes	%	N° Agentes	% Total Agentes	Docente / Agente	Alumno / Agente
Apoyo Administrativo	93	93,00	0	0,00	3	3,00	4	4,00	100	28,49	15,32	173,08
Técnico Laboratorio	30	85,71	0	0,00	3	8,57	2	5,71	35	9,97	47,50	494,51
Apoyo Tareas Académicas	147	97,35	0	0,00	4	2,65	0	0,00	151	43,02	9,69	114,62
Otros	59	90,77	0	0,00	2	3,08	4	6,15	65	18,52	24,15	266,28
TOTALES	329	93,73	0	0,00	12	3,42	10	2,85	351	100,00	4,33	49,31
Total Docentes	1425											
Total Alumnos	17308											
Observaciones:												

Planilla 5.6.1 Planilla 7.5.1 Planilla 8.5.1

Fuente: Autoevaluación Universitaria UNCo - Tomo 2

Imagen 3. *Portada del informe de autoevaluación*



Fuente: Autoevaluación Universitaria UNCo - Tomo 1

De la nota de presentación del informe final, se desprende que la CCAU carecía de todo tipo de recursos, ya que no contaba con espacio físico, ni presupuesto, ni personal de apoyo para la elaboración del Informe Final.

Así mismo, no había un área, secretaría de planeamiento o similar que fuera responsable de llevar a cabo este proceso. El mismo, recaía en una Comisión presidida por el vicerrector de la gestión Bohoslavsky que, como ya dijimos, no contaba con recursos asignados.

Memorias del proceso de evaluación

Para la elaboración de esta tesina, los actores entrevistados vinculados a esta experiencia fueron la ex decana de la Facultad de Economía y Administración, Dra. Arévalo[18] y el ex rector de la UNCo, Lic. Bohoslavsky, ambos docentes actualmente jubilados.

Según lo expresado por ambos entrevistados, y dado el tiempo transcurrido, no se pudo reconstruir el proceso en su totalidad. Los relatos y las memorias que transmitieron no eran

[18] Gestión 1994 a 1998.

exactas ni vinculadas de forma directa con la experiencia del año 1995.

El Informe Final en versión digital, es casi el único registro que existe a nivel institucional de dicha experiencia. La memoria institucional sobre la experiencia, pareciera manifestarse en el mismo sentido.

> *"Completamos el proceso de autoevaluación, no recuerdo si alcanzamos a recibir la visita de evaluadores externos antes del tratamiento por el plenario de CONEAU. La gestión que siguió en 1998 interrumpió el proceso de evaluación."* (Extracto de Entrevista 6, P. Bohovslasky, 2021)

No se encontró documentación sobre la existencia de la evaluación externa, que debía realizarse según lo estipulado por el convenio[19]:

> (...) La evaluación externa estará a cargo de una Comisión cuyos miembros serán designados de común acuerdo entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la Universidad, siguiendo criterios similares a los empleados en la selección de miembros de jurados para docentes o evaluadores de proyectos de investigación.
> (...) El desarrollo total de la experiencia abarca alrededor de doce (12) meses y en forma trimestral se irán produciendo informes parciales. (Ordenanza N° 0219, 1995)

Aunque la experiencia no termina de enmarcarse en la LES (que se sanciona de manera posterior) responde a un mismo contexto histórico e incluso metodológico respecto a cómo deberían realizarse las evaluaciones institucionales.

La experiencia relatada, tensionada por el contexto, no logró consolidarse ni ser reconocida institucionalmente. La falta de documentación asociada, la escasa memoria de actores involucrados y la ausencia de acciones que den continuidad al proceso son evidencia de ello. Si bien la finalidad explícita del proceso era el mejoramiento institucional, el objetivo no pudo desarrollarse debido a que fue un proceso inconcluso (recordemos que la visita de pares externos no se concretó). Pese a ello, debe considerarse como el primer antecedente de evaluación institucional de la historia "post dictadura" de la UNCo.

[19] Convenio MCyE-UNCo aprobado mediante Ordenanza N° 0219/95.

2. Planes Estratégicos Institucionales - Año 2010

La presente experiencia se desarrolló entre los años 2010 y 2011, en la gestión de la rectora VEGA.[20]

Actualmente, se reconoce que la planificación estratégica es una de las mejores respuestas para definir o reorientar el rumbo institucional ante los problemas, la incertidumbre y las complejidades del entorno.

En ese sentido, Ferriol Sanchez y Almuiñas Rivero (2013, p.102), mencionan que la planificación es la función primaria de la gestión.

> La planificación estratégica se define como un proceso, que constituye una oportunidad para que directivos, profesores, investigadores, especialistas, personal no docente y estudiantes, partiendo de las exigencias actuales y futuras del entorno cambiante, de las políticas públicas y de la situación actual, proyecten la organización, estableciendo la misión y visión, los objetivos estratégicos, las metas y estrategias específicas, y determinando los recursos necesarios para lograrlos, entre otros. (Ferriol Sanchez y Almuiñas Rivero, 2013: 103)

A partir de la puesta en marcha del funcionamiento del área de Planeamiento Estratégico de la UNCo en el año 2010 se impulsaron entre otras actividades, los Planes Estratégicos Institucionales.

Si bien el objetivo original pretendía realizar un plan estratégico de toda la universidad, el alcance del trabajo no llegó a ser integral. Debido a la complejidad de la tarea y los recursos disponibles, sólo se trabajó con algunas unidades académicas seleccionadas: la Facultad de Humanidades (FaHu), la Facultad de Turismo (FaTu), la Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud (FaCiAS) y el Centro Regional Universitario Bariloche (CRUB).

Las dimensiones evaluadas en los Planes Estratégicos Institucionales (PEI) realizados en las unidades académicas (UA) seleccionadas fueron: docencia, investigación, extensión y/o vinculación y gestión y/o administración.

Los PEI en contexto

La Rectora Prof. Vega asume elegida por voto directo de la comunidad universitaria, luego de una etapa de mucha conflictividad, que incluye una toma de cien días y que concluye con la modificación del Estatuto de la UNCo.

> Durante el año 2007, se vencieron los mandatos de los consejeros

[20] Rectora T. Vega – Vicerrector M. Silva, desde 2010 a 2014.

> directivos estudiantiles y no-docentes de las diferentes unidades académicas. Esto produjo que las facultades, los centros regionales, las escuelas superiores y la misma universidad quedaran sin los órganos colegiados de gobierno. Los decanos y la profesora a cargo del rectorado, comenzaron a gobernar por medio de las ordenanzas ad-referéndum de los consejos. Recién en el mes de diciembre de 2008 y después de arduas negociaciones la universidad pudo ser normalizada con los siguientes aspectos modificados en los estatutos: 1) se aumentó la representación estudiantil en los órganos de cogobierno. 2) Se conformó el claustro único docente y 3) Se estableció la elección de autoridades por voto directo. (Bonifacio, 2012: 8).

Es interesante mencionar que ya en las bases de la plataforma de campaña con la que accedió al rectorado la Profesora Teresa Vega, estaba planteada la creación del Área de Planeamiento Estratégico.

La planificación formaba parte del discurso de campaña de Vega y se presentaba como estrategia de gestión:

> Nuestros objetivos son seguir trabajando en el avance de nuestra universidad, pero con un plan estratégico que fije metas, plazos, costos, hacia donde van las carreras, las investigaciones, la transferencia tecnológica y el fundamentalmente el presupuesto que debe acompañar ese crecimiento de la universidad", indicó Vega. En ese proceso de crecimiento, Vega agregó la mejora en la infraestructura de las facultades y la puesta en marcha de un cronograma de cursos de formación específica destinados a los docentes. ([Vega quiere seguir en la conducción], 2010)

Finalmente, el área fue creada en el año 2010 y disuelta tres años después.

Para conocer en detalle la experiencia de los PEI del año 2010, se entrevistó a Mg. Santoni, quien en ese momento se ocupaba de realizar tareas de asesoramiento de Planificación Estratégica de la Universidad Nacional del Comahue, y tareas de coordinación y funcionamiento del Sistema SIU DATA WEREHOUSE en el ámbito administrativo de la UNCo.

En la entrevista, el entrevistado recordó cómo se comenzó a hablar de planificación estratégica en esos años:

> "*Estoy casi seguro que la planificación estratégica surge de la campaña que se hizo para las elecciones donde ganó Teresa Vega, fue parte de su plataforma de campaña, me pareció piola porque era innovador decir que vamos a trabajar en algo, en un plan. Al igual que a nivel nacional, creo que el problema más grande es que cada cuatro años cambia el gobierno y se refunda todo*." (Extracto de Entrevista 5, J. Santoni, 2021)

Características del Área de Planeamiento Estratégico y metodología de trabajo

Para la creación del área, que dependía directamente del rectorado, no se modificó la estructura orgánica funcional de la UNCo, lo que impidió su consolidación.

> *"Efectivamente trabajé en lo que inicialmente iba a ser un Área de Planificación Estratégica y terminó siendo una especie de proyecto o coordinación."* (Extracto de Entrevista 5, J. Santoni, 2021)

Para el área de planeamiento podemos inferir que se asignó un presupuesto determinado, que no podemos cuantificar, ya que no se encontró documentación al respecto. A su vez, encontramos evidencia de que en julio de 2010 se contrató a dos profesionales que fueron los responsables de llevar adelante los Planes Estratégicos Institucionales[21].

Para determinar cuáles fueron las funciones del área se analizaron las resoluciones de contratación del personal técnico afectado. En las mismas, se hacía mención a tareas vinculadas con:

- Planificación de procesos administrativos.
- Planificación de infraestructura edilicia y tecnológica.
- Planificación de carreras y contenidos.
- Planificación del lugar de la UNCo en la comunidad.
- Convenios de largo plazo con diversas instituciones.
- Planes de disminución del impacto medioambiental de la UNCo.
- Planificación de capacitaciones.
- Colaboración con las secretarías en la generación de planes y programas específicos requeridos.
- Coordinación y funcionamiento del Sistema SIU-DATA Warehouse en el ámbito administrativo de la Universidad Nacional del Comahue.

El Sistema SIU-DATA Warehouse es una herramienta que permitía a las autoridades detectar falencias y oportunidades, por ende, se utilizaba como insumo para el planeamiento, ya que se nutría de la información de todos los paquetes SIU de la Universidad. El SIU Data Warehouse dejó de utilizarse cuando la UNCo no pagó la licencia del mismo. Actualmente esa función la cumple el SIU Wichi.[22]

[21] Resoluciones N°165/10; 177/10; 985/10; 030/11; 1040/11; 230/11; 516/11; 205/13; 547/13; 548/13 y 557/13.

[22] SIU-Wichi es una herramienta que permite realizar una eficiente conversión de sus datos en información valiosa para la toma de decisiones. Es posible visualizar y analizar de manera integrada los datos históricos de ejecución presupuestaria, académicos, de personal y patrimonio, buscando como objetivo colaborar con las decisiones que tomen los distintos actores de la organización, sustentadas sobre una base de conocimiento.

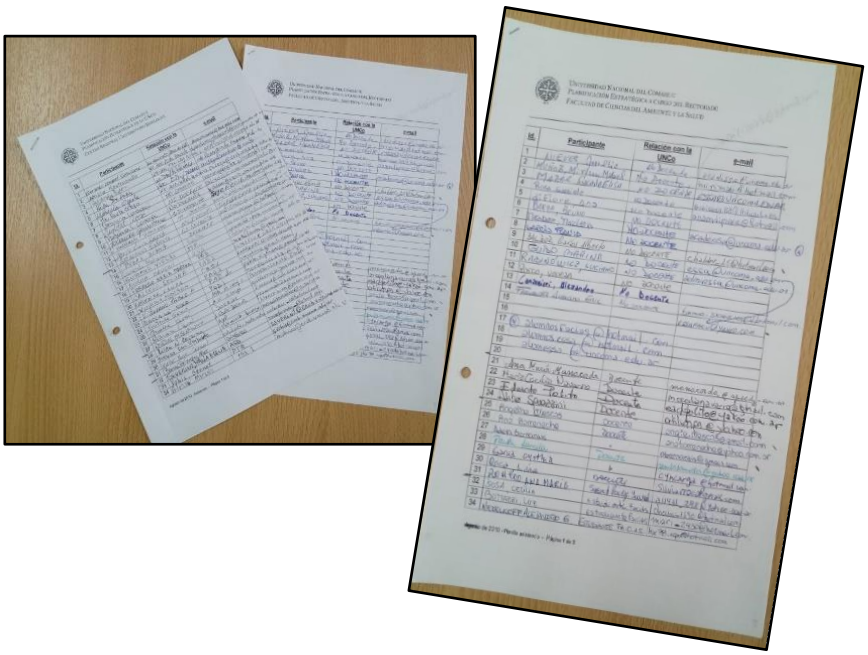
En un principio la idea era llevar adelante un Plan Estratégico General de la UNCo, que fuera transversal a todas las áreas y unidades académicas. Luego de unos meses de trabajo, ante la dificultad de la tarea, por cuestiones de idiosincrasia de las áreas y unidades académicas, decidieron avanzar en la realización de Planes Estratégicos Institucionales (PEI) parciales, para luego hacer un Plan General.

De los PEI que se propusieron inicialmente desarrollar, se completaron únicamente los correspondientes al CRUB, FaTu y FaCiAS, que se presentaron a la Rectora y a los/as respectivos /as Decanos/as.

La metodología implementada incluía diversas técnicas como: talleres por claustros (se armaron grupos por claustro y luego dentro de estos, subgrupos para evitar el sesgo de influencia de opinión entre pares y la confidencialidad de los talleristas); entrevistas a informantes claves, autoridades y otros referentes; se confeccionaron fichas de relevamiento; se visitaron distintos Asentamientos Universitarios y Unidades Académicas y se consultaron y evaluaron las reacciones de los participantes a las distintas variables propuestas para evaluar la calidad educativa e institucional.

> *"Metodológicamente quisimos hacer una planificación participativa, entonces armamos grupos de trabajo, grupos focales […] armamos subgrupos por categorías altas y bajas en nodocentes y por profesores y auxiliares en docentes para evitar el sesgo de influencia de opinión […] conseguimos de esta manera mucha más información."* (Extracto de Entrevista 5, J. Santoni, 2021)

Imagen 4. *Fotografías de las listas de los participantes de los talleres realizados en las unidades académicas seleccionadas*



Fuente: Secretaría de Desarrollo y Planeamiento Institucional.

Según el entrevistado, el nivel de participación en los talleres realizados fue importante.

> *"Sinceramente nos dio resultados muy interesantes que en su momento pusimos a disposición de la Rectora y de cada Decano involucrado, pero evidentemente no fue lo esperado ya que pocos han utilizado los PEI como herramienta. Salvo un Decano que entiendo lo utilizó mucho, pero lo implementó a medias."* (Extracto de Entrevista 5, J. Santoni, 2021)

Más allá de los registros encontrados, no hay una sistematización respecto a la cantidad de integrantes por claustro que asistían a cada reunión ni a productos concretos de dichos encuentros.

De esta experiencia no se encontraron documentos publicados institucionalmente que remitan a ella, ni den cuenta de los resultados alcanzados. Únicamente se encontró en la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional una carpeta con información de algunas actividades desarrolladas. A nivel central, tampoco se compiló el resultado de los PEI realizados en las Unidades Académicas.

Como mencionamos, el área de Planeamiento Estratégico se disuelve en el año 2013. El personal contratado, en un caso renunció en el año 2011 y el otro, pidió su traslado a la Subsecretaría de Vinculación y Transferencia Tecnológica, en el año 2012.

Aunque el área de Planeamiento Estratégico se mantuvo activa durante el periodo 2010 a 2013 no existe un registro, un resultado, que pueda dar cuenta que es un proceso de evaluación institucional, sin embargo, la experiencia se toma porque es un antecedente de planeamiento, con funciones inherentes a esa área.

3. Plan de Desarrollo Institucional - Año 2018

> Los nuevos desafíos que enfrentan las universidades ante las demandas de la sociedad han impuesto que estas instituciones gestoras del conocimiento avanzado utilicen distintas herramientas para plasmar su autonomía y autarquía. Para ello, la elaboración de planes o proyectos de desarrollo institucional puede ser considerada una herramienta de política pública, apoyada por la autonomía, que les asegura la posibilidad de adoptar planes, programas, así como su presupuesto, su organización interna y su gobierno propio. De esta manera, la universidad se transforma en una organización que aprende, que cambia, se adapta, se transforma y se proyecta creativamente hacia el futuro. (Illescas, 2017: 36)

Entre los años 2016 y 2018 la UNCo atravesó un proceso de elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional (PDI). La experiencia se realizó durante el primer mandato de la gestión Crisafulli (2014-2018) y fue la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional la responsable de su realización.

El producto de esta experiencia es el documento "Plan de Desarrollo Institucional" presentado en marzo de 2018[23]. Allí se delimitan los temas prioritarios, entendidos como marcos que facilitan la planificación.

La elaboración del PDI revistió un alcance integral. Abarcaba a todas las Unidades Académicas y a la Administración Central y se describen un abanico amplio de funciones y capacidades institucionales, incluidas las sustantivas y las de apoyo:

> Las funciones sustantivas son las funciones fundamentales de la Universidad. Las mismas constituyen el quehacer básico de la institución y son, simultáneamente, la finalidad a la que se aplican las capacidades institucionales o de apoyo. Las funciones sustantivas conforman el conjunto de actividades que son inherentes a las tareas esenciales de la institución universitaria. (PDI, 2018: 32)

Relacionadas a la función docencia se abordan los ítems organización de la enseñanza; carreras y titulación de pregrado, grado y posgrado; matrícula estudiantil de pregrado, grado y posgrado; carrera docente y relación contractual; nivel de formación de los docentes; actividades de posgrado; gestión académica y biblioteca central.

Sobre Investigación, se abordan grupos, laboratorios, centros de estudios e institutos; unidades de bi-pertenencia CONICET-UNCo; programas y proyectos de investigación; programas y proyectos de investigación de grandes áreas disciplinares; otros subsidios y financiamiento;

[23] La presentación consistió en la entrega de ejemplares a los consejeros superiores y la publicación del documento en la página institucional.

políticas de formación de recursos humanos como son el programa de incentivo a docentes/investigadores y becas; producción científica; precursores químicos y residuos peligrosos; y gestión de investigación.

Relacionadas a la Extensión se abordan proyectos; becas de formación en extensión; museo de geología y paleontología; editoriales; formación y programa de voluntariado universitario.

> Así como antes se definieron a las funciones sustantivas como el quehacer básico de la institución universitaria, en este capítulo se analizan las capacidades institucionales como aquellas que hacen posibles las primeras, brindando las condiciones, expandiendo algún área específica, etc. (PDI, 2018: 70)

A su vez se describen y caracterizan las funciones de gestión y gobierno, administración económico-financiera, bienestar, relaciones internacionales, vinculación y transferencia, comunicación y tecnología de la información e infraestructura y servicios.

El PDI en contexto

En el año 2014, se crea la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional[24], con dependencia directa del rectorado, enmarcando un proceso de formalización específica para la planificación estratégica. El texto de la ordenanza de creación transparenta los objetivos institucionales perseguidos con la creación del área:

> Que, resulta conveniente propiciar una mayor articulación de las distintas áreas de esta Universidad y promover un crecimiento y desarrollo en un sentido estratégico que fortalezca el cumplimiento de la función social institucional;
> Que, es necesario establecer un ámbito de gestión político-institucional que promueva la planificación de los requerimientos de infraestructura, equipamiento y desarrollo de la totalidad de las unidades académicas y dependencias de la Universidad en el ámbito territorial en que se encuentra inserta;
> Que, la nueva Secretaría facilitará contar con instrumentos de medición, evaluación y seguimiento, que sienten las bases para un Plan Estratégico que guíe el desarrollo institucional. (Ordenanza N° 0041, 2014)

En este contexto se llevó adelante la elaboración de un Plan de Desarrollo Institucional, que fue una de las primeras acciones llevadas adelante por esta nueva dependencia.

Para realizarlo, la secretaría contaba con un equipo reducido de 8 personas, integrado por trabajadores nodocentes del agrupamiento técnico profesional y administrativo, una colaboradora del área de sistemas informáticos, un estudiante becario y el secretario. Con

[24] Creación de la SPyDI mediante Ordenanza N° 0041/2014.

relación a los recursos presupuestarios con los que contaba la dependencia, no se contó con partidas específicas. Los gastos se solventaron fundamentalmente con fondo de viáticos y caja chica.

Ese Plan fue presentado ante el Consejo Superior, con la intención de que el mismo fuera el instrumento para generar un Plan Estratégico de Desarrollo para la UNCo. La presentación del plan fue realizada por el Rector, en el momento del informe al cuerpo, pero no fue presentado para su aprobación u homologación.

> Cuando asumimos la conducción de la Casa, en 2014, teníamos como uno de nuestros objetivos desarrollar los dispositivos necesarios para poner en marcha un Plan de Desarrollo que, como en otras universidades del sistema nacional, guíe la consolidación y el crecimiento de la universidad de un modo democráticamente acordado, organizacionalmente sistemático y temporalmente continuo […]. (PDI, 2018: 14)

Metodología de trabajo

Para reconstruir las características del trabajo y detalles de la experiencia, realizamos entrevistas a quien ocupaba el cargo en ese momento, Cr. Mutchinick[25] y al personal técnico del área involucrado en el proceso.

Para realizar el documento del PDI, el área responsable realizó entrevistas a autoridades y diferentes referentes de la UNCo, talleres y encuestas a los miembros de la comunidad universitaria y búsqueda de información en las áreas críticas de la institución.

Se definió la metodología observando planes desarrollados por otras universidades y luego se optó por la forma más adecuada para la UNCo, considerando la complejidad de la misma por su dispersión territorial, su historia, la profunda asimetría de cada una de las Unidades Académicas y el diverso contexto regional del medio que vive cada una de ellas.

En cuanto a la recolección de información se combinaron diferentes etapas.

En la primera, se realizó una descripción general de las funciones sustantivas y de las capacidades institucionales, elaborada a partir de datos obtenidos de los sistemas de información utilizados en la Universidad, además de la información brindada por las Secretarías y Subsecretarías correspondientes. Para lo cual se consideró la información obtenida durante el año 2016.

En la segunda, se llevaron adelante, entre junio y septiembre de 2017, las encuestas

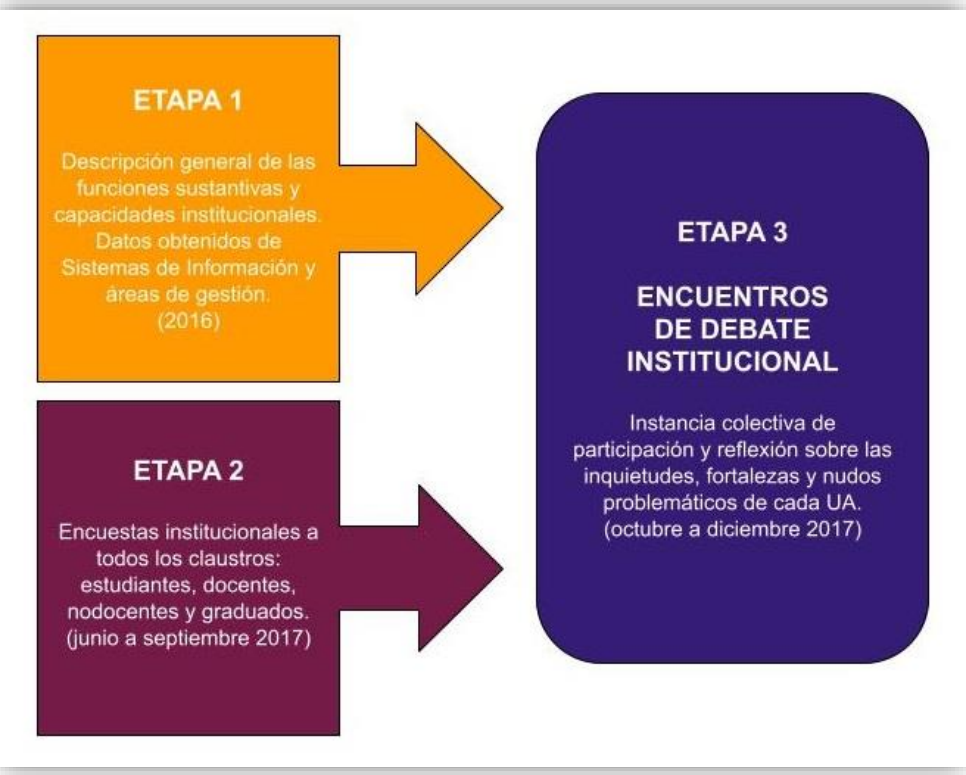
[25] Período 07/07/2016 hasta el 31/10/2018, cuando renuncia al cargo para acceder al beneficio jubilatorio.

institucionales a todos los miembros de la comunidad universitaria que dio como resultado una gran cantidad y variedad de datos de carácter cuantitativo y cualitativo. Para ello, se elaboró una campaña de difusión con piezas gráficas, spots radiales, además de volantes publicitarios enviados a través de correos electrónicos institucionales y personales. También, se diseñó una imagen para identificar, distinguir el relevamiento, con logotipo, colores, etc. y colaborar en su difusión. Se elaboró una guía de encuesta para cada claustro.

Con los insumos anteriores, se diagramaron los Encuentros de Debate Institucional, que representaron una instancia colectiva de participación que permitió, a su vez, la recolección de información y la generación de esquemas conceptuales para la comprensión de la realidad de las Unidades Académicas. En esta instancia, se buscó reflexionar colectivamente sobre las inquietudes, fortalezas y nudos problemáticos de cada Unidad Académica, analizando y debatiendo prioridades institucionales.

Los encuentros realizados tuvieron una duración promedio de 3 horas y fueron coordinados por personal de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Mediante técnicas y actividades, se guiaron y acompañaron los debates y la elaboración de conclusiones y se visitaron las 17 localizaciones de la Universidad.

Figura 3. *Etapas en la recolección de información para el PDI*



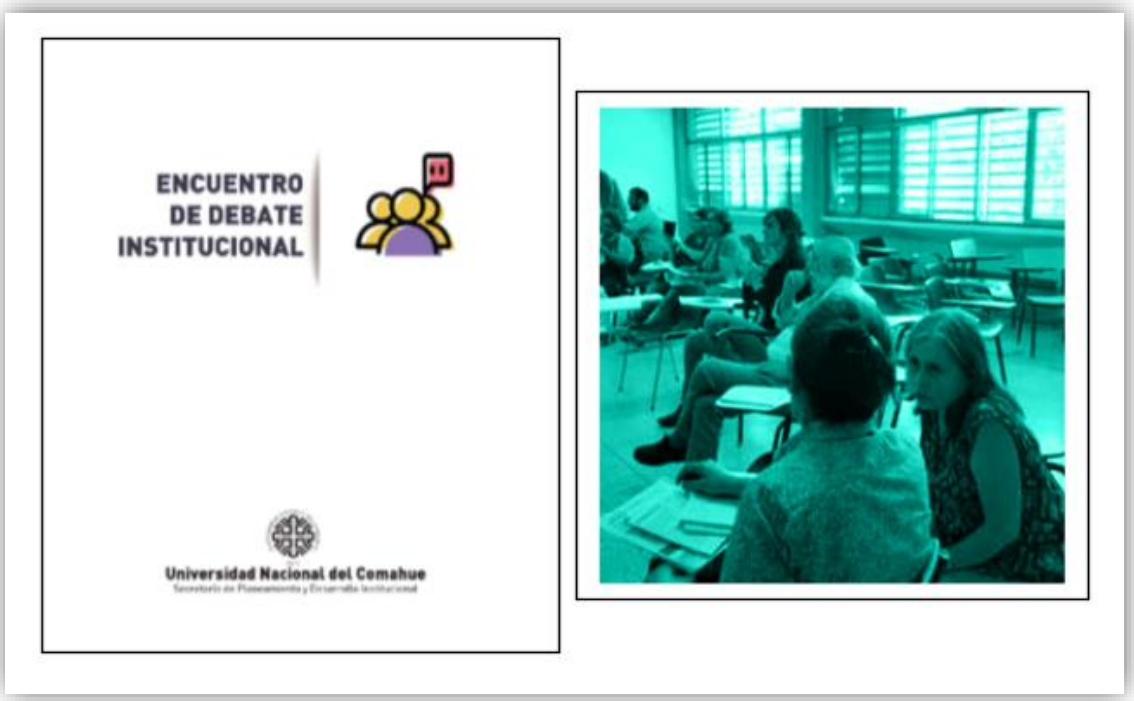
Fuente: Elaboración propia en base a documento PDI (2018).

Tabla 2. *Encuentros de Debate institucional realizados en las unidades académicas. PDI 2018*

UNIDAD ACADÉMICA	FECHA	LOCALIZACIÓN
Facultad de Turismo	27 de octubre	Neuquén
Facultad de Informática	30 de octubre	Neuquén
Facultad de Economía y Administración	31 de octubre	Neuquén
Facultad de Ingeniería	1 de noviembre	Neuquén
Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud	3 de noviembre	Neuquén
Escuela de Ciencias Marinas	7 de noviembre	San Antonio Oeste
Centro Universitario Regional Zona Atlántica	8 de noviembre	Viedma
Facultad de Humanidades	10 de noviembre	Neuquén
Facultad de Medicina	24 de noviembre	Cipolletti
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	28 de noviembre	General Roca
Facultad de Ciencias y Tecnología de los Alimentos	29 de noviembre	Villa Regina
Facultad de Ciencias de la Educación	30 de noviembre	Cipolletti
Asentamiento Universitario San Martín de los Andes	4 de diciembre	San Martín de los Andes
Centro Regional Universitario Bariloche	5 de diciembre	Bariloche
Facultad de Lenguas	12 de diciembre	General Roca
Facultad de Ciencias Agrarias	13 de diciembre	Cinco Saltos
Asentamiento Universitario Zona Atlántica	21 de diciembre	Zapala

Fuente: Elaboración propia en base a documento PDI (2018).

Imagen 5. *Encuentros de debate institucional realizados en las unidades académicas. PDI 2018*



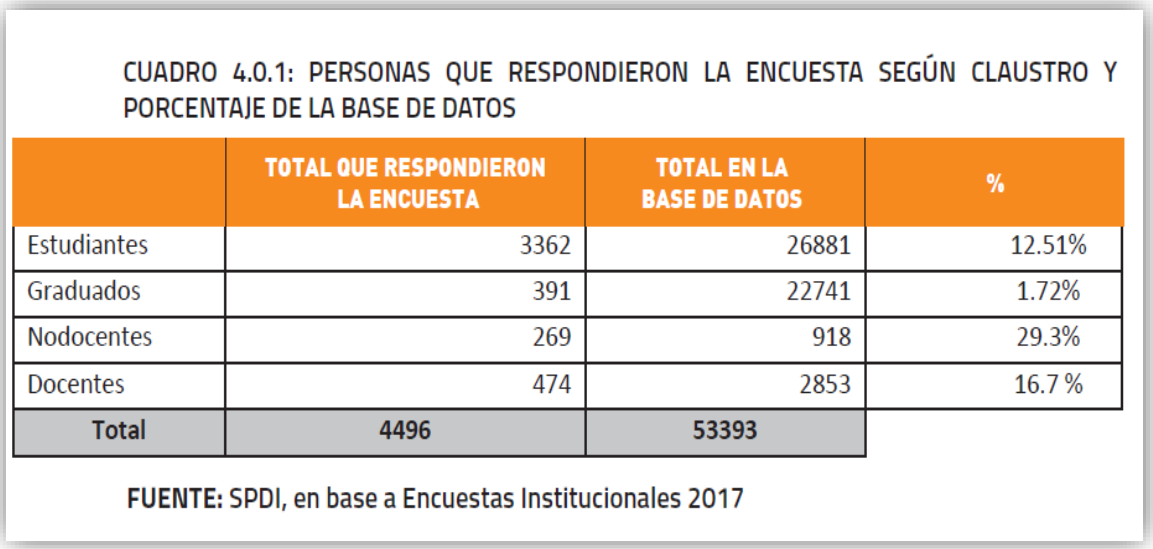
Fuente: PDI (2018).

Finalmente, se avanzó en la definición de los temas prioritarios para la universidad. El documento PDI sintetiza un trabajo y un debate colectivo de la comunidad universitaria orientado a definir las prioridades institucionales. Se concibe que conocer los temas prioritarios es el primer paso para alcanzar el logro de los objetivos institucionales de la universidad.

Los temas considerados prioritarios se encuentran presentes, en mayor o menor medida, en todo el territorio de la Universidad y versan sobre infraestructura, actividad académica, estructura académica, presupuesto, funcionamiento y gestión, comunicación, identidad y participación, graduados, y vínculos con el medio.

En cuanto al nivel de participación en las encuestas, el mismo documento expresa el porcentaje de participación en las encuestas en cada uno de los claustros. En total, participó aproximadamente un 14,5% de la comunidad (sin tomar en cuenta la base de graduados). La encuesta fue respondida de manera válida por 4496 personas. Para ser una de las primeras experiencias de este tipo en la Universidad y tomando en cuenta que no existen antecedentes de encuestas para toda la comunidad, se considera que fue un buen nivel de participación. Por otro lado, hay respuestas registradas en todos los claustros y todas las Unidades Académicas.

Imagen 6. *Encuestas realizadas en las unidades académicas. PDI 2018*



CUADRO 4.0.1: PERSONAS QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA SEGÚN CLAUSTRO Y PORCENTAJE DE LA BASE DE DATOS

	TOTAL QUE RESPONDIERON LA ENCUESTA	TOTAL EN LA BASE DE DATOS	%
Estudiantes	3362	26881	12.51%
Graduados	391	22741	1.72%
Nodocentes	269	918	29.3%
Docentes	474	2853	16.7 %
Total	**4496**	**53393**	

FUENTE: SPDI, en base a Encuestas Institucionales 2017

Fuente: PDI (2018).

Como ya dijimos, esta experiencia de evaluación cuenta con documentación física, que se imprimió y repartió entre los miembros del Consejo Superior. A pesar de ello, el Plan nunca fue aprobado por ordenanza.

Asimismo, el documento también se encuentra publicado en la página institucional, lo que permitió acceder fácilmente a la documentación de esta experiencia.

> *"En esta experiencia de evaluación se cumplieron todos los pasos que debe realizar una autoevaluación institucional, pero la idea que la motorizó fue la de tener un documento sobre esta radiografía de la institución, con sus fortalezas y debilidades, logros y aciertos para luego realizar un plan estratégico."* (Extracto de Entrevista 1, E. Mutchinick, 2021)

> *"Para nosotras la experiencia del PDI fue buena en el sentido que se pudo obtener un producto, escrito, pero también generar un producto en cada encuentro de debate con cada unidad académica."* (Extracto de Entrevista 8, R. De Angelis, 2021)

La Secretaría responsable de su desarrollo, como ya mencionamos con anterioridad, no solo llevó adelante un intenso trabajo de recopilación y análisis de información, realizando encuestas y actividades de diálogo en todas las unidades académicas, sino que también retomó las experiencias previas inconclusas y los esfuerzos de planeamiento parciales en algunas áreas de la institución.

Imagen 7. *Portada del documento impreso del Plan de Desarrollo Institucional*

Fuente: PDI (2018).

El documento final cuenta con 292 páginas, de las cuales 240 corresponden al Informe Final y el resto a los Anexos. Los datos obtenidos se muestran en cuadros, datos estadísticos, gráficos y fotos.

> *"Aunque tiene sus debilidades como todo documento construido en el tiempo, para mí fue casi un proceso de autoevaluación. Lo que le faltó para serlo es designar una comisión central conformada por todas las unidades académicas y el rectorado, aunque en este caso en particular, considero que la Secretaría funcionó como si fuera esa comisión."*
> (Extracto de Entrevista 1, E. Mutchinick, 2021)

Finalmente, tomando en cuenta la documentación analizada y los relatos aportados por las entrevistas realizadas, podemos considerar la experiencia del Plan de Desarrollo Institucional como un proceso de autoevaluación institucional, que permitió consolidar una descripción pormenorizada del funcionamiento y necesidades de áreas y actores de la Universidad y sin dudas, un aporte significativo para el mejoramiento de la calidad institucional.

Es decir, constituye el primer documento publicado sobre un proceso de evaluación institucional realizado en la UNCo, que no tuvo el reconocimiento que otorga el acto administrativo, la ordenanza, no se difundió adecuadamente, pero constituye un trabajo de investigación sobre la UNCo que ha aportado insumos para la autoevaluación institucional presentada recientemente.

4. Autoevaluación de Internacionalización - Año 2019

La presente experiencia está enmarcada en la convocatoria "Fortalecimiento de los procesos de internacionalización de las universidades", impulsada por el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) de la Secretaría de Políticas Universitarias. En la UNCo, se desarrolló en el período comprendido entre los años 2018 y 2019.

> Después de años de trabajo sostenido con las universidades, el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional (PIESCI) considera oportuno consolidar las acciones emprendidas, impulsando instrumentos que faciliten y fortalezcan las políticas de internacionalización de las universidades conforme al Plan de Desarrollo Institucional de las mismas o a su Plan Estratégico de Internacionalización.
>
> De este modo se apunta a promover el establecimiento de líneas estratégicas y prioridades de cara a la internacionalización de las universidades en función del mejoramiento de la calidad y pertinencia de la formación, la investigación y la transferencia de las instituciones de educación superior. (Convocatoria FPIU-PIESCI-SPU, 2019)

La autoevaluación de la función de internacionalización que se enmarca en el Programa de Internacionalización de la Educación Superior y Cooperación Internacional, apunta a promover el establecimiento de líneas estratégicas y prioridades, de cara a la internacionalización de las universidades en función del mejoramiento de la calidad.

La universidad para acceder a la convocatoria debía presentar un Proyecto de Fortalecimiento en alguno de estos rubros: programa de fortalecimiento institucional, material de difusión e imagen institucional, misiones inversas, movilidades internas o servicios específicos para la internacionalización.

El Proyecto debía incluir una descripción del área responsable, describiendo misiones y funciones, infraestructura y equipamiento con sus correspondientes normas de aprobación; el Informe Final de Evaluación; una presentación de los objetivos de mediano y largo plazo de la institución respecto de su dimensión internacional acompañada con el Plan Estratégico de Internacionalización y el Plan de Desarrollo Institucional de la Universidad.

> *"En Relaciones Internacionales se pidió expresamente una autoevaluación, se mandó una guía a fines de 2018, para la convocatoria 2019 y era condición esa autoevaluación para presentarse a convocatoria de proyectos que daban fondos."* (Extracto de Entrevista 3, L. Korsunsky, 2021)

Por este motivo se emprende la autoevaluación de la función de internacionalización, en la que

se analizaron las siguientes dimensiones:

1. Políticas y estrategias de internacionalización.
2. Procesos de gestión organizacional.
3. Procesos de gestión económica y financiera.
4. Actividades de internacionalización.

En ese sentido, el alcance que tuvo esta autoevaluación fue parcial, ya que se realizó sobre un área y función específica de la Universidad: la Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la UNCo.

El proceso de evaluación fue realizado por la Subsecretaría y, en etapas, contó con el acompañamiento de la Secretaría de Planeamiento. La experiencia se realizó en el mes de julio 2018, cuando transcurría la segunda gestión Crisafulli. Para realizarla contó con asignación presupuestaria destinada al área en concepto de viáticos y caja chica.

La autoevaluación de Relaciones Internacionales en contexto

A partir del año 2004, durante la gestión Pechén[26], la universidad contaba con un área específica para la gestión de relaciones internacionales, integrada por la Secretaría de Posgrado y Relaciones Internacionales y una Dirección de Cooperación Internacional y una Supervisión General de Becas, en el marco de la estructura orgánica funcional de la Administración Central[27].

Luego, en el año 2010, durante la gestión Vega[28], y producto del fuerte impulso de las iniciativas de internacionalización de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, la Secretaría de Posgrado y Relaciones Internacionales pasa a denominarse Secretaría de Relaciones Institucionales e Internacionales[29]. Es interesante mencionar que el cambio de denominación no modificó la estructura orgánica ni las funciones o actividades desarrolladas en el plano internacional.

Finalmente, en el año 2014, durante la primera gestión Crisafulli, se crea la Subsecretaría de Relaciones Internacionales[30], enmarcada en un proceso de formalización específica para la internacionalización de las actividades en la Universidad y centralización en una única unidad

[26] Rectora A.Pechen – Vicerrector C.Calderón, desde 2002 a 2004.
[27] Ordenanza N° 0592/04.
[28] Rectora T.Vega – Vicerrector M. Silva, desde 2010 a 2014.
[29] Ordenanza N° 0143/10.
[30] Ordenanza N° 0042/14.

responsable de todas las gestiones internacionales de la institución, en articulación con las unidades académicas.

> Que, dado el carácter transversal que tienen los espacios de cooperación y relaciones internacionales como acciones sustantivas de la Universidad, los mismos pasarán a la órbita del Rectorado, dentro de una nueva Subsecretaría de Relaciones Internacionales. (Ordenanza N° 0042, 2014)

Con posterioridad a la creación de la Subsecretaría, las funciones y tareas internas en la organización de la unidad fueron definidas a través de resoluciones emitidas por el rectorado.

Metodología de trabajo

Con el fin de reunir la información pertinente y descriptiva de la actividad realizada en cada dimensión a evaluar de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales, se llevaron adelante diferentes estrategias.

Es así que, siguiendo las pautas enmarcadas de la convocatoria y luego de una breve descripción del contexto institucional de la Universidad y sus particularidades regionales, se avanzó con el análisis del proceso de autoevaluación de la función de internacionalización.

Figura 4. *Dimensiones evaluadas en la Subsecretaría de Relaciones Internacionales*

Fuente: Elaboración propia.

Para cada una de las dimensiones abarcadas, se realizó un análisis en tres niveles, descriptivo o etapa diagnóstica, evaluativo o etapa valorativa y prospectivo o etapa prospectiva.

También, se describieron las actividades desarrolladas, se realizó una evaluación general y una propuesta de conformación de indicadores cualitativos y/o cuantitativos, de acuerdo al tipo de dimensión considerada, y, finalmente, se avanzó con una prospectiva para su desarrollo.

Imagen 8. *Cuadros referidos a los estudiantes movilizados y convenios internacionales suscriptos por la UNCo*

Cuadro 9. Cantidad de estudiantes de movilidad internacional IN y OUT en la UNCo, de 2013 a 2018

AÑO	IN	OUT	Totales
2013	5	3	**8**
2014	8	14	**22**
2015	10	4	**14**
2016	13	9	**22**
2017	12	19	**31**
2018	15	28	**43**

Cuadro 12. Cantidad de estudiantes movilizados OUT según país de destino, total de 2013 a 2018

País de Destino	Estudiantes movilizados OUT	
	Cantidad total	Porcentaje
España	36	47%
México	16	21%
Francia	14	18%
Colombia	5	6%
Estados Unidos	3	4%
Chile	2	3%
Brasil	1	1%
	77	100%

Cuadro 27. Cantidad convenios internacionales suscriptos por la Universidad de 2013 a 2018 por región y país

Región	País	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total
América Latina	Brasil	1	1			6	5	13
	Chile			1	1	3	1	6
	Colombia	1			2	1	1	5
	México	1	1	1		1	3	7
	Bolivia						2	2
	Perú				1			1
	Ecuador		1					1
	Cuba				1			1
Subtotal América Latina		3	3	2	5	11	12	36
América del Norte	Estados Unidos	1					1	2
Subtotal América del Norte		1	-	-	-	-	1	2
Europa	España	1	1		3	1	2	8
	Francia	1			2		1	4
	Alemania		1		1		1	3
Subtotal Europa		2	2	-	6	1	4	15
Asia	Corea	1						1
	Japón						1	1
Subtotal Asia		1	-	-	-	-	1	2
Total		7	5	2	11	12	18	55

Fuente: Informe de Autoevaluación de las estrategias y acciones de internacionalización (2019).

Luego se incluyó el aspecto participativo del proceso autoevaluativo para observar las miradas e impacto de la actividad internacional desde los propios actores de la comunidad universitaria.

En esta etapa se contó con la ayuda de la SPDI, que ya contaba con la experiencia de haber realizado el Plan de Desarrollo Institucional.

> A los fines de complementar los análisis desarrollados para el proceso de autoevaluación y contar con instancias participativas de análisis de la internacionalización en la universidad, se organizaron en conjunto entre la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional y la Subsecretaria de Relaciones Internacionales una serie de encuentros de reflexión con participación de distintos integrantes de la comunidad universitaria. El objetivo principal de estos talleres fue pensar y analizar colectivamente las inquietudes, fortalezas y nudos problemáticos de la internacionalización en la universidad, debatiendo prioridades institucionales y objetivos de la actividad internacional en la institución. A los encuentros asistieron referentes, gestores, estudiantes, investigadores, docentes y gestores que participan o se vinculan con estos procesos internacionales. Los encuentros se constituyeron en un ejercicio sumamente importante que complementa el proceso de autoevaluación ya que la presencia de actores con distintas voces y experiencias permitió enriquecer los debates y las conclusiones. (UNCo, 2019: 100)

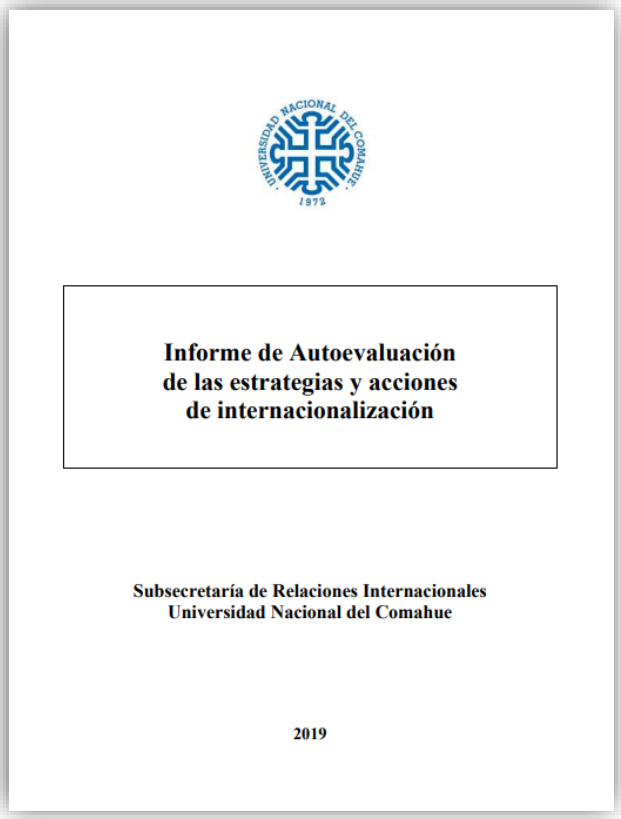
A su vez, se agregaron a este análisis los relevamientos realizados al interior de la UNCo como parte del proyecto de la red de investigación "*Internacionalización e Integración: Percepciones, Concepciones y Prácticas en las Universidades de la Región*"[31] coordinado desde la Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la UNCo.

> De tal forma, se desarrolló un trabajo en conjunto, una serie de encuestas a ser aplicadas durante los años 2016 y 2017 a los distintos actores universitarios identificados, como ser: autoridades, funcionarios o gestores universitarios, investigadores y docentes, y estudiantes, de grado y posgrado. (Korsunsky, 2019: 201)
>
> Se obtuvieron 16 respuestas de autoridades y funcionarios de la universidad, así como también de algunos gestores o responsables de áreas de distinto nivel. En el caso de las autoridades, respondieron desde decanos, vicedecanos y secretarios de las distintas facultades a secretarios y subsecretarios de la gestión central de la universidad. Se destaca así que la encuesta fue respondida por distintos niveles y áreas de gestión, no limitándose a los vinculados estrictamente con las acciones de gestión de las relaciones internacionales de la universidad. (Korsunsky, 2019: 202)
>
> Se obtuvieron en este caso 51 respuestas de docentes e investigadores de las distintas unidades académicas (facultades y centros regionales) que posee la UNCo. En total, respondieron académicos de 13 unidades distintas, siendo que la UNCo posee 14 unidades en total distribuidas en 2 provincias de la región norpatagónica argentina. (Korsunsky, 2019: 222)

[31] Aprobada en la segunda convocatoria específica del Núcleo de Estudios e Investigaciones en Educación Superior del MERCOSUR

Finalmente, el proceso concluye en junio de 2019, con la presentación del "Informe de Evaluación de las estrategias y acciones de internacionalización" ante la Secretaría de Políticas Universitarias.

Imagen 9. *Portada del Informe de Autoevaluación de las estrategias y acciones de Internacionalización*



Fuente: Informe de Autoevaluación de las estrategias y acciones de internacionalización (2019).

En función de lo expresado en el Informe antes mencionado y en la entrevista al actor relevante de la evaluación realizada al ex Subsecretario de Relaciones Internacionales, Lic. Korsunsky, pudimos reconstruir el proceso en su totalidad y en forma pormenorizada.

Esta experiencia de evaluación cuenta únicamente con documentación digitalizada, las bases de la convocatoria, el informe final y un anexo de antecedentes respaldatorios, pero no se encontró el proyecto de fortalecimiento objeto de la convocatoria. El informe final se encuentra publicado en la página institucional.

Para concluir, el documento producto de esta experiencia cuenta con 128 páginas, de las cuales 114 corresponden al Informe Final y el resto al Anexo. El informe tiene una introducción, una descripción del contexto institucional de la UNCo y sus particularidades regionales. A continuación, en cuatro capítulos realiza el análisis de las dimensiones propuestas en las etapas diagnóstica, valorativa y prospectiva, a saber, 1) evaluación de las políticas y estrategias de internacionalización, 2) evaluación de los procesos de gestión organizacional, 3) evaluación de

los procesos de gestión económica y financiera, y 4) evaluación de las actividades de internacionalización. Finalmente, un capítulo con percepciones, resultados e impactos de la internacionalización en la Universidad y la conclusión con la síntesis de objetivos y propuestas a desarrollar por la UNCo. Los datos se muestran por medio de cuadros, cuadros estadísticos, gráficos y fotos.

Podemos decir, que esta experiencia de evaluación institucional, constituye el único antecedente encontrado en la UNCo, sobre la evaluación de una función y de un área específica en el marco de la Secretaría de Políticas Universitarias.

Es importante destacar que esta experiencia fue utilizada como insumo para la Autoevaluación Institucional del año 2020.

A pesar de la importancia de esta experiencia de autoevaluación, su producto final no fue divulgado.

> *"El proceso fue muy interesante, en principio no está planificado que se repita anualmente, pero sí podría replicarse cada tantos años a nivel de la universidad. El próximo año lo retomaremos, pero para trabajar con las Unidades Académicas."* (Extracto de Entrevista 3, L. Korsunsky, 2021)

> *"A nivel del Ministerio creo que en la actualidad hay una política de hacer evaluaciones o autoevaluaciones de las funciones, por lo menos de internacionales, para acceder a determinado financiamiento."* (Extracto de Entrevista 3, L. Korsunsky, 2021)

Otro punto importante a tener en cuenta es el relacionado con los fondos que se esperaba obtener luego de realizada la experiencia, y que funcionaban como "incentivo" de la misma. La convocatoria estaba definida para ser ejecutada entre agosto de 2019 y julio de 2020.

> *"El proyecto se presentó en 2019 y se consiguieron los fondos, pero en el año 2020 no se pudieron ejecutar porque daban créditos para cosas que por la pandemia no se podían realizar."* (Extracto de Entrevista 3, L. Korsunsky, 2021)

5. Autoevaluación Institucional - Año 2020

La experiencia de Autoevaluación Institucional de la UNCo, se enmarca en el proceso de Evaluación Institucional de la Universidad, en el marco de lo dispuesto en la Ley de Educación Superior.

Como se mencionó anteriormente, este proceso comienza con la firma del acuerdo general para implementar el proceso de evaluación institucional entre CONEAU y la UNCo, celebrado en el año 2020[32], en pleno contexto de pandemia.

La autoevaluación institucional se desarrolló durante los años 2020 y 2021, durante la segunda gestión de Crisafulli, y fue la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional la responsable de diseñarla y llevarla adelante.

Para ello, la Secretaría contó en términos de recursos, con un equipo técnico administrativo de cinco no docentes, una diseñadora editorial y el secretario.

> *"En la Secretaría hay gente formada en estas temáticas específicas y gracias a eso se pudo hacer. Si no contáramos con ese equipo habría que contratar gente para realizar el trabajo y considero que el trabajo es mucho más rico, se aprovecha mejor, si el proceso lo realiza la propia gente de la Universidad."* (Extracto de Entrevista 7, Cristian Lopez, 2021)

En términos presupuestarios, no existió una partida presupuestaria específica para la etapa de la autoevaluación institucional y se usaron fondos de viático y caja chica de la propia Secretaría.

Con respecto a la experiencia, el alcance que tuvo fue integral, es decir, abarcaba a todas las Unidades Académicas y a la Administración Central de la UNCo, y las dimensiones que se evaluaron corresponden a las denominadas funciones sustantivas y funciones transversales.

En las funciones sustantivas se consideraron la docencia, la investigación y la extensión.

En docencia se evaluaron la organización de la enseñanza, docentes, estudiantes, graduados/as, bibliotecas, y acciones de mitigación del impacto de la pandemia en la actividad académica.

En investigación se evaluaron programas y proyectos de investigación, políticas de formación de recursos humanos en Ciencia y Técnica, producción científica, tecnológica y difusión de resultados, institutos y unidades ejecutoras (CONICET-UNCo), unidades interjurisdiccionales, línea de fortalecimiento I+D de CONICET, precursores químicos y residuos peligrosos.

En extensión se evaluaron diplomaturas de extensión, la universidad pública en el barrio, nueva

[32] Aprobado por Resolución N° 0499/20 y Ordenanza N° 0711/20.

normativa para proyectos de extensión, “Unidos y solidarios”, consejo editorial, observatorio de graduados, patrimonio paleontológico y actividades de extensión.

En las funciones transversales se consideraron gobierno, relaciones interinstitucionales, administración, gestión económico-financiera, infraestructura, bienestar, relaciones internacionales y tecnologías de la información.

La Autoevaluación Institucional en contexto

Imagen 10. *Dispersión geográfica de la UNCo*

Fuente: Informe de Autoevaluación 2021

El año 2020 trajo consigo dos hechos realmente excepcionales para la UNCo: la pandemia provocada por el COVID-19 y el inicio del proceso de evaluación institucional.

La virtualidad que impuso la pandemia con las medidas de aislamiento social, preventivo y obligatorio, forzó a las instituciones, incluida la UNCo, a la utilización de escenarios virtuales para complementar las actividades académicas presenciales.

> Los/as estudiantes, docentes y trabajadores nodocentes se vieron obligados/as a cambiar sus hábitos de trabajo y/o estudio drásticamente. Espacios compartidos de estudio o trabajo, e incluso espacios comunes vitales como los comedores universitarios, debieron ser reemplazados por otros más solitarios y, en muchos casos, estresantes. (UNCo, 2021: 155)

Esto provocó que en las instituciones universitarias emergiera la necesidad de validar las herramientas tecnológicas y las adecuaciones pedagógicas, por los organismos habilitados, para sostener la validez de los títulos emitidos.

Si bien la UNCo había aprobado dichas herramientas y adecuaciones pedagógicas[33], debía validarlas ante la CONEAU[34], y para ello debía tener firmado el acuerdo general para implementar el proceso de evaluación institucional.

> En el año de su cincuentenario, la Universidad Nacional del Comahue salda una deuda histórica que tenía consigo misma: finalizar un proceso de autoevaluación. (UNCo, 2021: 9)

En un contexto de teletrabajo y virtualidad cuasi total, se encomendó a la Secretaría de Planeamiento el diseño, elaboración y puesta en marcha del proceso de evaluación institucional.

Recordemos que la CONEAU en 1997[35] elaboró un documento que expuso la concepción general de la evaluación institucional, el marco normativo y las características de las evaluaciones externas que realiza. Allí, se indicó que la evaluación institucional comprende dos fases principales.

En un primer momento, la autoevaluación institucional o evaluación interna.

> Para que este proceso sea representativo de la institución en su conjunto, debe contar con un alto grado de participación de los integrantes de la comunidad universitaria, abordar a la institución universitaria de manera integral, tener en cuenta su perspectiva contextual e histórica y contener información cuantitativa y cualitativa que permita una interpretación y un adecuado análisis de la realidad institucional. (CONEAU, 2012: 31).

Una segunda etapa implica la evaluación externa, que se realiza con la participación de un comité de pares ajenos a la CONEAU y a la institución evaluada que realiza la visita a la institución junto al equipo técnico de la CONEAU.

El informe de evaluación institucional a cargo de la institución universitaria y la información recabada durante la visita constituyen los insumos fundamentales para la Evaluación Externa[36].

Todo proceso de evaluación institucional se inicia con la firma de un acuerdo entre la CONEAU y la institución universitaria que manifieste su interés por "evaluarse" y "ser evaluada", y culmina con un informe que recoge la experiencia de la autoevaluación, el análisis de las dimensiones evaluadas y las recomendaciones de la CONEAU organizadas por dimensiones.

La firma del acuerdo general para implementar el proceso de evaluación institucional entre

[33] Sistema Institucional de Educación a Distancia (SIED UNCOMA) aprobado por Ordenanza N° 0543/19.
[34] Resolución CONEAU N° 0144/20.
[35] Resolución CONEAU N° 094/97 con los "Lineamientos para la evaluación institucional".
[36] Resolución CONEAU N° 094/97, Resolución CONEAU N° 315/00 (que contiene orientaciones para la redacción del informe final) y Resolución CONEAU N° 382/11 "Criterios y procedimientos para la evaluación externa" (que especifica la información básica que debe contener la autoevaluación, formaliza la articulación de la evaluación institucional con otras evaluaciones realizadas en el ámbito de la CONEAU y define pautas para la evaluación por parte de los pares).

CONEAU y la UNCo, se llevó adelante en el mes de abril del año 2020. Posteriormente el rectorado aprueba su firma ad referéndum del Consejo Superior [37]. Luego, es ratificada por el Consejo Superior en sesión ordinaria de carácter virtual, por la mayoría de sus votos, con dos abstenciones y ningún negativo, en octubre de 2020.

Metodología de trabajo

Para llevar adelante esta experiencia la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional replicó la metodología utilizada para implementar el Plan de Desarrollo Institucional. Este diseño metodológico involucra una parte descriptiva y otra parte colaborativa o participativa.

En la etapa descriptiva, se utilizaron como estrategias de recolección y fuentes de información, la extracción de datos de sistemas de información, y las consultas a secretarías y subsecretarías de rectorado. En tanto que, para la parte colaborativa, se utilizaron las encuestas realizadas a todos los miembros de la comunidad universitaria en el contexto de pandemia y encuentros de debate institucional en cada unidad académica.

Fueron las secretarías y subsecretarías del rectorado quienes articularon estrategias con las unidades académicas para recolectar información, tanto de funciones sustantivas, como de las transversales, ante el requerimiento de datos e información para la elaboración del Informe.

> *"A diferencia de lo que se hizo para el PDI, que el equipo de Planeamiento se ocupó de conseguir la información, a finales del 2020, se distribuyó un documento en cada Secretaría y Subsecretaria, para que allí se relevara la información específica de cada Área. Esto puso en relieve que muchas secretarias no tienen esos datos de la UA."*
> (Extracto de Entrevista 8, R. De Angelis, 2021)

Por otro lado, los responsables de los sistemas de información universitaria y sistemas propios de la universidad fueron los que brindaron los datos requeridos.

Entre los insumos utilizados se acudió a los datos obtenidos del Informe del proceso de evaluación realizado en la Subsecretaría de Relaciones Internacionales en el año 2019.

En cuanto a la parte colaborativa o participativa, en primer lugar, se utilizaron encuestas realizadas en el marco de la pandemia en 2020. Esas encuestas indagaban dimensiones comunes como la situación familiar, salud, conectividad y equipamientos, capacitaciones y comunicación, y otros aspectos vinculados a la especificidad de cada claustro. Las mismas se realizaron en forma electrónica, a través de la plataforma Google Forms, a la población objetivo

[37] Resolución N° 0499/20.

del relevamiento, estudiantes, nodocentes y docentes de todas las unidades académicas y localizaciones, desde abril a septiembre del año 2020.

Tanto el diseño de las encuestas, su implementación y el procesamiento de los datos estuvieron a cargo de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo.

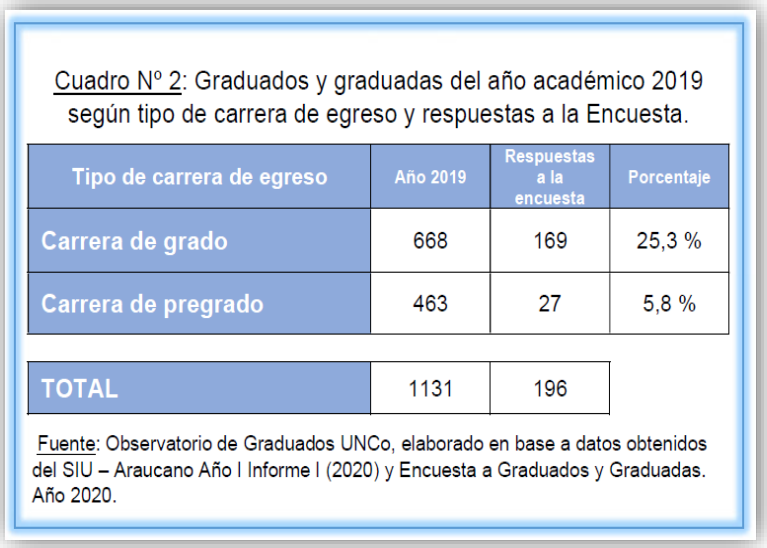
Para el claustro de graduados y graduadas, se utilizaron datos de la encuesta realizada en el año 2019 por el Observatorio de Graduados, dependiente de la Secretaría de Extensión de la UNCo, con el apoyo técnico de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional.

> Producto de los cambios en la situación epidemiológica general y las consecuentes políticas aplicadas desde los gobiernos, se decidió relevar primero a nodocentes, luego a docentes y, por último, a estudiantes. (UNCo, 2021: 156)

Imagen 11. *Encuestas a los claustros de docentes, nodocentes y estudiantes realizadas en la UNCo*

Fuente: Informe de Autoevaluación (2021).

Imagen 12. *Encuestas al claustro de graduados realizadas en la UNCo*



Cuadro Nº 2: Graduados y graduadas del año académico 2019 según tipo de carrera de egreso y respuestas a la Encuesta.

Tipo de carrera de egreso	Año 2019	Respuestas a la encuesta	Porcentaje
Carrera de grado	668	169	25,3 %
Carrera de pregrado	463	27	5,8 %
TOTAL	1131	196	

Fuente: Observatorio de Graduados UNCo, elaborado en base a datos obtenidos del SIU – Araucano Año I Informe I (2020) y Encuesta a Graduados y Graduadas. Año 2020.

Fuente: Segundo Informe del Observatorio de Graduados de la UNCo (2020).

A su vez, entre junio y agosto de 2021 se realizaron "Encuentros de Debate Institucional" en todas las unidades académicas de manera virtual. El objetivo principal de los encuentros fue reflexionar de forma colectiva sobre las características de cada unidad académica, sus fortalezas y nudos críticos, de cara a los desafíos que implica el escenario impuesto por la pandemia.

Como disparador de los debates en los encuentros se utilizaron estadísticas de cada unidad académica correspondiente al período 2016-2020; una selección de relatos emergentes de las encuestas realizadas en el marco del relevamiento por Covid-19 a estudiantes, docentes y nodocentes de cada unidad académica; y las líneas de acción que habían surgido en el Plan de Desarrollo Institucional.

Para dar máxima difusión del proceso de autoevaluación, se desarrolló una página web específica: https://autoevaluacion.uncoma.edu.ar.

En la página web de la autoevaluación se dispuso una sección especial llamada "Encuentros de Debate Institucional", donde cada unidad académica disponía de una subsección donde se podía acceder a los recursos mencionados anteriormente.

Analizados en conjunto, en cada encuentro, los recursos mencionados constituyeron un disparador que permitió situar la realidad de la unidad académica y analizarla en perspectiva pasada, presente y futura.

En los encuentros de debate que se realizaron en cada unidad académica bajo modalidad virtual a través de la plataforma Zoom, hubo un promedio de 31 participantes por unidad académica.

> *"La participación es otro punto clave, ¿cómo lograrla? Creería que está relacionado con la comunicación, hay un problema grave y surge*

> *en el documento. El problema de comunicación tanto interna como hacia afuera, es que no está bien organizada. Cada uno hace lo que puede, con la mejor voluntad, pero falta organización."* (Extracto de Entrevista 7, C. Lopez, 2021)

Para los encuentros se convocó a todos los claustros y autoridades de cada una de las unidades académicas. Estos encuentros tuvieron una duración promedio de 2 horas y fueron coordinados por personal de la Secretaría que, mediante técnicas y actividades, guiaron y acompañaron los debates y la detección de núcleos temáticos de interés institucional.

> *"La estrategia general fue la misma utilizada para el PDI, pero se virtualizaron los encuentros de debate, de hecho, esto posibilita muchas cosas que de otro modo hubieran sido muy difíciles de lograr."* (Extracto de Entrevista 8, R. De Angelis, 2021)

Finalmente, los documentos síntesis se publicaron en el sitio web de la autoevaluación, en la sección de cada Unidad Académica y se dispuso un foro abierto para que los integrantes de la comunidad universitaria puedan seguir intercambiando y haciendo aportes a los mismos.

Según consta en el documento, la encuesta fue contestada de manera válida por 7685 miembros de la comunidad universitaria. Por otra parte, asistieron a los encuentros virtuales aproximadamente 527 personas. Es importante mencionar que los encuentros se realizaron de manera virtual porque estaban vigentes medidas de aislamiento y cuidado.

Tabla 3. *Participación en Encuestas. Autoevaluación 2021*

CLAUSTRO	CANTIDAD DE ASISTENTES	REPRESENTACIÓN
Estudiantes	6185	17,4 % sobre el total de ingresantes y re-inscriptos
Docentes	979	35,15 % sobre el total de activos sin licencia
Nodocentes	521	56,1 % sobre el total de agentes
Graduados	196	17,3 sobre el total de graduados

Fuente: Elaboración propia en base al Informe de Autoevaluación (2021).

Este último claustro fue encuestado por el Observatorio de Graduados[38], dependiente de la Secretaría de Extensión de la UNCo, con el apoyo técnico de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional.

Es difícil caracterizar el nivel de participación, ya que la pandemia inscribió circunstancias excepcionales y transformó las formas y calidad de la participación en general. Sin embargo, podemos mencionar que la encuesta fue contestada por más personas que en el PDI, y los

[38] Segundo Informe del Observatorio de Graduados (Número II Año I) publicado en el mes de diciembre de 2020.

encuentros tuvieron, en su mayoría, un volumen de gente razonable para una instancia que pretendía ser de debate e intercambio.

Imagen 13. *Encuentros de debate virtuales realizados en las unidades académicas. Fechas y participantes*

CUADRO 7.10. Encuentros de Debate Institucional, 2021

Unidad Académica	Fecha de encuentro	Cantidad promedio de participantes
Facultad de Ciencias Agrarias	14 de Junio	26
Centro Regional Universitario Bariloche	16 de Junio	28
Facultad de Informática	17 de Junio	21
Facultad de Ingeniería	23 de Junio	38
Facultad de Lenguas	24 de Junio	29
Facultad de Derecho y Ciencias Sociales	28 de Junio	39
Facultad de Turismo	29 de Julio	25
Facultad de Economía y Administración	2 de Agosto	33
Asentamiento Universitario Zapala	6 de Agosto	24
Facultad de Humanidades	9 de Agosto	25
Asentamiento Universitario San Martín de los Andes	11 de Agosto	27
Facultad de Ciencias de la Educación	12 de Agosto	41
Escuela Superior de Ciencias Marinas	18 de Agosto	16
Facultad de Ciencias y tecnologías de los Alimentos	19 de Agosto	57
Centro Universitario Regional Zona Atlántica	20 de Agosto	31
Facultad de Ciencias Médicas	24 de Agosto	54
Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud	25 de Agosto	13

Fuente: Informe de Autoevaluación (2021).

Imagen 14. *Encuentros de debate virtuales realizados en las unidades académicas*

Fuente: Informe de Autoevaluación (2021).

La Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional estuvo a cargo de elaborar el informe con las reflexiones finales.

Simultáneamente, se realizó la carga de datos en el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI), que es un aplicativo web que requiere información cuantitativa y cualitativa sobre las siguientes dimensiones: contexto regional, misión y proyecto, organización y gestión, cuerpo académico, alumnos y graduados, investigación y transferencia, extensión, bibliotecas e infraestructura.

> *"En función de la estructura de información que exige el SIEMI, que es la parte de datos más duros, se requería que estuviera clarificada la estructura institucional, del modo más transparente posible mostrar lo que somos. Para lograrlo, primero hubo una reunión con una Técnica de CONEAU y después con cada secretaría académica de cada unidad académica y se llegó a un acuerdo sobre la estructura y tres conceptos: Unidad Académica, Sede y Localización."* (Extracto de Entrevista 8, R. De Angelis, 2021)

Asimismo, esta experiencia de evaluación cuenta con documentación física, que son los 50 ejemplares que se imprimieron y se repartieron en todas las unidades académicas y secretarías del rectorado.

El documento cuenta con 278 páginas desglosadas en el cuerpo principal (274 páginas) y los anexos (31 páginas).

El documento del Informe Final de Autoevaluación es de fácil acceso ya que se encuentra publicado en la página institucional mencionada. En la misma sección se incluyen los materiales y registro de los encuentros de debate por unidad académica, documentos de interés y una breve descripción del significado de la autoevaluación institucional y de la metodología utilizada.

Imagen 15. *Portada del Informe de Autoevaluación 2021*

Fuente: Informe de Autoevaluación (2021).

La documentación de esta experiencia de evaluación institucional, junto con las entrevistas que se realizaron al Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional, Dr. Lopez y a la integrante del equipo técnico de esa secretaría, permitió la reconstrucción pormenorizada del proceso.

Con relación a la presentación del Informe de Autoevaluación, la CONEAU tiene establecidas dos instancias anuales, la primera en el mes de abril y la segunda en los meses de octubre/noviembre. Aunque en el acuerdo se establecía como fecha de presentación abril de 2022, la UNCo decidió presentarlo en noviembre de 2021.

Esto permitiría que la evaluación externa de pares, segunda etapa de la Evaluación Institucional, ocurriera dentro del mandato de la misma gestión, ya que en mayo de 2022 se renovaban las autoridades en la universidad. Finalmente, esto no pudo darse y los técnicos de la CONEAU visitaron la UNCo en septiembre de 2022.

Por último, esta autoevaluación elabora una descripción exhaustiva de cómo es la universidad y cómo hace lo que hace. En esta oportunidad, como señala Gomez (2017) “la evaluación institucional tiene como propósito fundamental el mejoramiento de la calidad institucional y en este sentido, el proceso evaluatorio presenta características diferenciales de la evaluación entendida como mecanismo de control; utiliza mecanismos participativos y reflexivos y atiende a la complejidad del concepto de calidad, desde una mirada contextualizada.” (p.133)

A diferencia de las experiencias relatadas anteriormente, ésta tiene la particularidad de poner en valor antecedentes de otras evaluaciones realizadas, otorgando continuidad a los procesos, lo que sin duda contribuye al mejoramiento de la calidad universitaria.

Cuadro comparativo de las Experiencias de Evaluación Institucional en UNCo (1995 – 2021)

Para finalizar con esta etapa de indagación, elaboramos un cuadro conceptual que sintetiza las experiencias desarrolladas con anterioridad.

	Evaluación Institucional	Planes Estratégicos Institucionales	Plan de Desarrollo Institucional	Autoevaluación de Internacionalización	Autoevaluación Institucional
Período	1995-1998	2010-2011	2016-2018	2018-2019	2020/2021-continúa
Norma	Ord.219/95. Convenio con el Ministerio de Cultura y Educación	No existe	No existe	Convocatoria FPIU de la SPU	Ord. 711/20 y Res.Rec. 499/20. Acuerdo con la CONEAU
Dimensiones comprendidas	1) Docencia: a) Docencia universitaria b) Alumnos y graduados c) Programas de posgrado 2) Investigación 3) Extensión y/o vinculación 4) Gestión y/o administración: a) Infraestructura, equipamiento y biblioteca b) Aspectos institucionales y gestión	1) Docencia 2) Investigación 3) Extensión y/o vinculación. 4) Gestión y/o administración	Funciones sustantivas: a) Docencia b) Investigación c) Extensión Capacidades institucionales: a) Gestión y gobierno b) Administración económico-financiera c) Bienestar d) Relaciones internacionales e) Vinculación y transferencia f) Comunicación y tecnología de la información g) Infraestructura y servicios	1) Políticas y estrategias de internacionalización 2) Procesos de gestión organizacional 3) Procesos de gestión económica y financiera 4) Actividades de internacionalización	Funciones sustantivas: a) Docencia b) Investigación c) Extensión Funciones transversales: a) Gobierno b) Relaciones Interinstitucionales c) Administración d) Gestión económico-financiera e) Infraestructura f) Bienestar g) Relaciones internacionales h) Tecnologías de la información

Alcance	INTEGRAL - Unidades Académicas y Administración Central -	PARCIAL - Unidades Académicas alcanzadas: Facultad de Humanidades (FaHu), Facultad de Turismo (FaTu), Facultad de Ciencias del Ambiente y la Salud (FaCiAS) y Centro Regional Universitario Bariloche (CRUB) -	INTEGRAL - Unidades Académicas y Administración Central -	PARCIAL -Área y función alcanzada: Subsecretaría de Relaciones Internacionales-	INTEGRAL - Unidades Académicas y Administración Central -
Área responsable	Comisión Central de Evaluación Universitaria (CCAU). No había un área responsable. Las tareas recaían en la CCAU y los coordinadores de las Unidades Académicas.	Área de Planeamiento Estratégico. El área nunca apareció en la normativa de estructura orgánica funcional de la UNCo. Equipo de trabajo: 2 profesionales contratados.	Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Equipo de trabajo: autoridad política, seis trabajadores nodocentes técnicos y profesionales, un becario y un colaborador.	Subsecretaría de Relaciones Internacionales. Equipo de trabajo: autoridad política, trabajadores nodocentes colaboración de la SPDI.	Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Equipo de trabajo: autoridad política, cinco trabajadores nodocentes técnicos y profesionales, un colaborador en diseño.
Participación	Las encuestas fueron contestadas por: - 324 (23% del total) - 268 (1,5% del total) El personal de apoyo no fue encuestado. Se encuestó a los decanos y directores de las unidades académicas. No hay registros de otro tipo de participación.	Aunque se encontraron registros de asistencia a instancias colectivas, no se encontraron registros ni documentos que sistematizan la cantidad de participantes.	Las encuestas fueron contestadas por: - 3362 estudiantes (12,51% del total) - 474 Docentes (16,7% del total) - 269 No docentes (29,3% del total) - 391 Graduados (1,72% del total) Se realizaron Encuentros de Debate Institucional en cada Unidad	No hay registros de la cantidad de participantes en el taller. Las encuestas utilizadas fueron las realizadas por el proyecto de investigación.	Las encuestas fueron contestadas por: - 6185 estudiantes (17,4 % del total) - 979 docentes (35,15% del total) - 521 nodocentes (56,1% del total) - 196 graduados (encuesta realizada por el Observatorio de Graduados)

			Académica. No hay registro de cantidad de participantes. Se realizaron entrevistas a secretarios, decanos y directores.		En los encuentros de debate, en modalidad virtual, que se realizaron en las 17 sedes con un total de 527 participantes hubo un promedio de 31 participantes por unidad académica.
Producto	"*Informe de Autoevaluación*" La información general de la autoevaluación es presentada en dos tomos. El primero posee 253 páginas. El segundo tomo contiene quince anexos con el resumen de la información estadística.	De esta experiencia no se encontraron documentos publicados institucionalmente que remitan a ella, ni den cuenta de los resultados alcanzados, sólo se encontró en la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional una carpeta con información de las actividades desarrolladas.	"*Plan de Desarrollo Institucional. Documento I"* que cuenta con 292 páginas, de las cuales 240 corresponden al Informe Final y el resto a los Anexos.	*"Informe de estrategias y acciones de internacionalización"* que cuenta con 128 páginas, de las cuales 114 corresponden al Informe Final y el resto al Anexo.	"*Informe de Autoevaluación"* que cuenta con 278 páginas. El informe consta de 247 páginas. Los anexos constan de 31 páginas.
Formato del producto	La documentación referida a la experiencia no está disponible en formato impreso. Se pudo acceder a los documentos en formato digital, haciendo una consulta específica al área de Planeamiento y Desarrollo Institucional, (el cual, a su vez, está incompleto porque le falta el prólogo)	La documentación referida a la experiencia está en formato impreso, carpeta de actividades.	Documento impreso y publicado. Se repartió entre los miembros del Consejo Superior, aunque nunca fue aprobada por ordenanza. El documento también se encuentra en formato digital.	Esta experiencia de evaluación cuenta únicamente con documentación digitalizada: las bases de la convocatoria, el informe final y un anexo de antecedentes respaldatorios.	Documento impreso y publicado. El documento también se encuentra en formato digital.

Difusión del producto	No consta que se haya difundido el producto de la autoevaluación entre los actores de la comunidad universitaria.	No se pudo constatar que fuera divulgado.	El documento fue difundido a las autoridades del Consejo Superior. Se encuentra publicado también en la página institucional de la UNCo.	El informe final se encuentra publicado en la página institucional de la UNCo.	Se imprimieron 50 ejemplares. El documento también se encuentra publicado en la página institucional de la UNCo.
Observaciones /curiosidades	Es una experiencia de evaluación institucional que, tensionada por el contexto, no logró consolidarse ni ser reconocida institucionalmente, quedó inconclusa.	El área de Planeamiento Estratégico, que fue disuelta en el año 2013, es un antecedente de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional que fue creada posteriormente.	Por primera vez, se obtuvo una adecuada descripción del estado de la Institución en términos de datos fiables y percepciones de los integrantes de la comunidad Universitaria. Aunque no se presentó para aprobación en el Consejo Superior, la experiencia y el producto obtenido es retomado y consultado por las instancias posteriores.	Esta experiencia de evaluación institucional, constituye el único antecedente encontrado en la UNCo, sobre la evaluación de una función y área específica.	Es una experiencia sumamente marcada por el contexto de la pandemia. En el año de su cincuentenario, la Universidad Nacional del Comahue salda una deuda histórica que tenía consigo misma: finalizar un proceso de autoevaluación. El proceso sigue en marcha.

Evaluación Institucional en otras Universidades Nacionales

De las 57 universidades nacionales existentes en nuestro país, 40 han completado al menos una evaluación institucional. No es el objetivo de este trabajo indagar sobre las particularidades de dichos procesos en cada una de las instituciones; sin embargo, comentaremos 3 casos que consideramos interesantes para comparar la situación de la UNCo. Se exploraron los casos de la Universidad Nacional de Río Cuarto, de la Universidad Nacional de San Martín y de la Universidad Nacional de Río Negro.

Para la selección de casos se estableció como criterio la "edad de la institución", asumiendo que es una variable que influye en otras como tamaño de la población, oferta académica, alcance de las actividades de investigación y extensión, entre otras. El año de creación de la Universidad, a su vez, se relaciona con un contexto socio histórico más amplio. Como plantean los autores Mendonça y Perez Trento (2020), en el sistema de educación público argentino pueden reconocerse tres olas expansivas, en el período que se extiende desde 1971 a 2015.

> En este trabajo hemos analizado el contenido del proceso de expansión del sistema universitario. Lo primero que resalta es su avance a través de olas, en las que la creación de nuevas universidades se realizó en el marco de la implementación de políticas que tuvieron como objetivo mejorar la performance del sistema, particularmente en lo que refiere a aspectos como la reorientación de la matrícula y las tasas de egreso y abandono. (Mendonça y Perez Trento, 2020: 26)

Cada uno de los casos abordados pertenece a una ola expansiva: la Universidad Nacional de Río Cuarto se crea en 1971, la Universidad Nacional de San Martín en 1992 y la Universidad Nacional de Río Negro en el año 2007.

A continuación, abordaremos brevemente algunos aspectos históricos de cada una de las olas expansivas de creación de universidades nacionales, útiles para caracterizar cada uno de los casos.

La primera ola al amparo de la ideología desarrollista (que postulaba la necesidad de expandir el nivel educativo de la población como base para la expansión económica), se desarrolló de 1971 a 1975 cuyo aspecto más significativo consistió en la creación de 16 universidades nacionales a lo largo y ancho del territorio. Esta expansión del sistema se basó en informes publicados a finales de la década de 1960, por agencias del gobierno, organismos internacionales, y equipos locales de investigación, que alertaron respecto de la evolución de algunos indicadores tales como las tasas de retención y egreso eran particularmente bajas, y

que las inscripciones se concentraban en las carreras más tradicionales. Para ello se hicieron una serie de recomendaciones que apuntaron a reestructurar el sistema para hacerlo más eficiente: crear nuevas carreras en áreas consideradas prioritarias para impulsar el desarrollo económico y reorientar hacia ellas la expansión matricular; aumentar la tasa de egreso mediante la creación de tecnicaturas, carreras más cortas, y la oferta de títulos intermedios en las carreras largas; y reducir los niveles de abandono implementando cursos de ingreso y espacios de orientación vocacional, flexibilizando las estructuras académicas para facilitar los cambios de carrera, e instaurando un sistema de becas, entre otros aspectos. Tras la irrupción del gobierno militar en 1976 no sólo se detuvo el proceso de expansión institucional, sino que también se contrajo la matrícula, debido tanto a la represión como a la implementación de restricciones al ingreso.

La segunda ola se desarrolló entre 1989 y 1995, y comienza con la reapertura de la Universidad de Luján y la creación de la Universidad Nacional de Formosa por Alfonsín antes de finalizar su mandato. Igualmente, prosigue durante el primer gobierno menemista, donde aumenta el número de universidades de 27 a 35, la mayoría de las cuales fueron creadas en el conurbano bonaerense.

Este proceso coincidió con la reforma del sistema de educación superior de 1993, en la cual influyeron las propuestas de organismos internacionales, además de organizaciones financieras internacionales. Estas agencias apuntaron, principalmente, a diversificar las fuentes de financiamiento por medio del arancelamiento y la obtención de fondos adicionales; reducir costos mediante una reestructuración administrativa, y fomentar el acceso a universidades privadas como respuesta a la expansión de la demanda (García de Fanelli, 1997a). Asimismo, argumentando la rigidez de las universidades existentes para responder a un mercado de trabajo complejo y dinámico, se planteaba que las nuevas instituciones podrían ofrecer carreras y programas más flexibles y con titulaciones más acordes a la demanda (instituciones "innovadoras").

La tercera ola expansiva se desarrolló entre 2007 y 2015, bajo el gobierno de Cristina Fernández de Kirchner, donde nuevamente el conurbano bonaerense se convirtió en el epicentro del proceso, albergando 8 de las 18 instituciones creadas. Esta etapa se sustenta en la necesidad de generar en la sociedad mayor inclusión social, igualdad y equidad, además de la necesidad de generar desarrollo e innovación a través de las instituciones universitarias. Se impulsó nuevamente la oferta de carreras pertenecientes al área de Ciencias Aplicadas (particularmente las Ingenierías y las Ciencias Sociales) y de Salud (en donde destaca Enfermería), que hasta

aquí había sido patrimonio casi exclusivo de las universidades más antiguas, así como la de carreras de corta duración que responden a la necesidad de mejorar los índices de egreso y abandono y de acreditar los primeros años de estudio, aunque no siempre se entregan títulos habilitantes. Se destinaron recursos para la puesta en funcionamiento de programas nacionales de becas de mayor alcance, tales como Programa Nacional de Becas de Grado TICs, el Programa Nacional de Becas Bicentenario (PNBB), y el Programa de Respaldo de Estudiantes de la Argentina (PROGRESAR). Al igual que en el período previo, esta ola expansiva tuvo lugar en el marco de la implementación de una política educativa de mayor alcance, en particular, puede destacarse el aumento del presupuesto para el sector, la recuperación parcial del salario docente universitario, la continuidad de los programas de incentivos a la investigación, y el aumento del presupuesto de Ciencia y Técnica y la creación del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.

Como señala Silvia María Paredes (2017), estas oleadas se dan en momentos políticos diferentes, pero posiciones distintas apelan a la misma estrategia de expansión del sistema, la creación de nuevas universidades.

Tabla 4. *Creación de instituciones universitarias de gestión pública (1971-2015)*

AÑO	UNIVERSIDAD NACIONAL	OLEADAS
1971	*Río Cuarto y Comahue*	**PRIMERA OLEADA (1971-1975)** **15 universidades** **1 en Gran Buenos Aires**
1972	*Catamarca, Lomas de Zamora, Lujan y Salta*	
1973	*Entre Rios, Jujuy, La Pampa, Misiones, San Juan, San Luis y Santiago del Estero*	
1974	*Centro de la Provincia de Buenos Aires*	
1975	*Mar del Plata*	
1980	*Patagonia San Juan Bosco*	
1988	*Formosa*	**SEGUNDA OLEADA (1988-1995)** **9 universidades** **6 en Gran Buenos Aires**
1989	*La Matanza y Quilmes*	
1992	*San Martín y General Sarmiento*	
1994	*La Rioja*	
1995	*Lanús, Tres de Febrero y Villa María*	
2002	*Noroeste de la Provincia de Buenos Aires*	
2003	*Chilecito*	
2007	*Río Negro y Chaco Austral*	**TERCERA OLEADA (2007-2015)** **18 universidades** **8 en Gran Buenos Aires**
2009	*Jauretche, Avellaneda, Jose C. Paz, Tierra del Fuego, Villa Mercedes, Oeste y Moreno*	
2014	*Defensa, Hurlingham, de las Artes, Comechingones y Rafaela*	
2015	*Alto Uruguay, Scalabrini Ortiz, San Antonio de Areco y Pedágogica*	

Fuente: Elaboración propia a partir de información del Observatorio Educativo de la UNIPE.

Considerando la información que brindan las universidades nacionales con relación a la temática abordada en este trabajo de investigación, presentamos a continuación los 3 casos mencionados.

1. Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)

La Universidad Nacional de Río Cuarto se creó el 1° de mayo de 1971[39]. Su creación fue un hito trascendente en el que participaron todos los sectores sociales de la comunidad local y regional, esto ha constituido el sello distintivo de su génesis.

Por ello la potencialidad de la UNRC está ligada indisolublemente a su comunidad y región, en base a la cual define sus dimensiones, el ritmo de su expansión, su labor investigativa y vuelca su capacidad de innovación para contribuir a su desarrollo.

Geográficamente, está ubicada en la provincia de Córdoba, ciudad de Río Cuarto y cuenta con cinco Facultades, todas con asiento en el campus universitario:

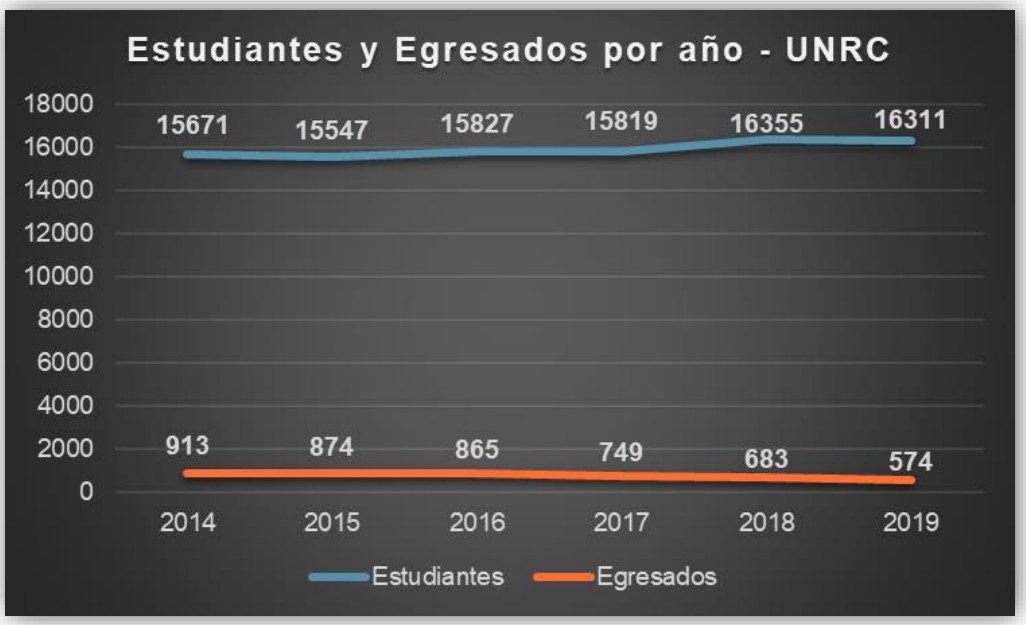
- Agronomía y Veterinaria;
- Ciencias Económicas;
- Ciencias Exactas, Físico Químicas y Naturales;
- Ciencias Humanas; e
- Ingeniería.

Además, cuenta con sedes en las ciudades: Vicuña Mackenna, General Cabrera, Villa Dolores, Laboulaye, Jovita y Córdoba capital.

Esta universidad al 2021 albergaba en sus 58 carreras de grado y pregrado a 16.212 estudiantes y en sus 42 carreras de posgrado a 1569[40].

[39] Ley N° 19.020.
[40] Datos publicados en la página web de la UNRC.

Gráfico 5. *Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNRC - Período: 2014 a 2019*



Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de Anuarios del Ministerio de Educación año 2019.

Esta universidad cuenta con dos procesos de evaluación institucional finalizados, el primero se realizó en el año 2002[41] y el segundo en el año 2019 (Informe Final CONEAU - 2020).

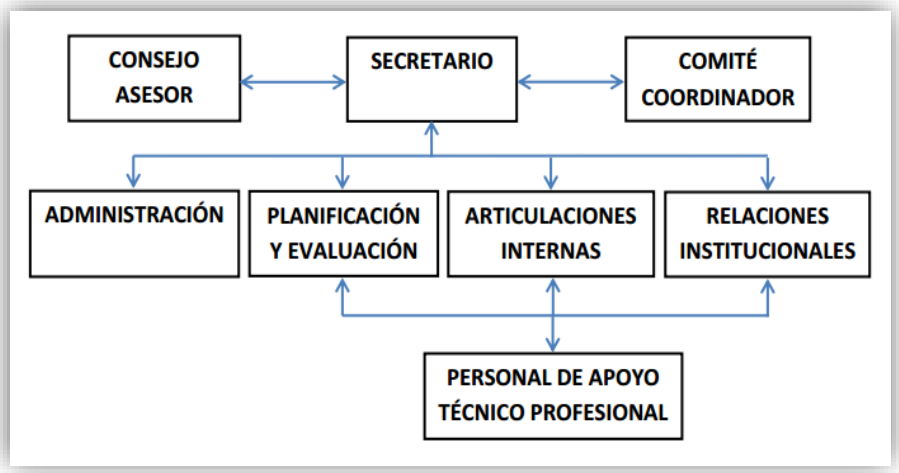
Las evaluaciones institucionales son coordinadas por la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales que depende del Rectorado y actualmente cuenta con una estructura administrativa importante, su tarea está orientada por el Plan Estratégico Institucional (2009). Tiene actualmente las siguientes misiones:

- Coordinar y articular las acciones de gestión de diferentes áreas, unidades académicas y claustros actuando de puente entre los organismos de decisión política y las áreas o secretarías encargadas de llevar adelante las diferentes funciones de la Universidad;
- Promover las relaciones entre la UNRC y otras instituciones gubernamentales y sociales, de carácter local, regional, nacional e internacional, colaborando en la necesaria pertinencia social de la universidad; y
- Generar y sistematizar conocimiento necesario para la gestión institucional.

Cuyo organigrama se muestra en la Imagen 17.

[41] No se accedió a los informes de autoevaluación y evaluación externa, ni el sitio web de la universidad ni en el de la CONEAU.

Imagen 16. *Organigrama de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales de la UNRC*



Fuente: Página institucional de la UNRC en la sección de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales.

Considerando los resultados y proyecciones del primer proceso de Autoevaluación la Universidad formuló su Plan Estratégico Institucional, aprobado por el Consejo Superior[42] en el año 2007.

Diez años después, ante nuevos escenarios socio-económicos y educativos, se decide actualizar dicho Plan y a partir del análisis situacional del contexto externo e interno de la institución se elabora el Plan Estratégico Institucional para el período 2017-2023, aprobado por el Consejo Superior[43].

Uno de los objetivos de este Plan es "organizar procesos sistemáticos de evaluación institucional mediante la creación de un Área de evaluación permanente que produzca datos cuantitativos y cualitativos seguros, confiables y actualizados, de manera sistemática y continua, acorde a los indicadores propuestos en el Plan".

Para el logro de ese objetivo se propone el diseño y desarrollo de un "programa de investigación evaluativa participativa, con un diseño mixto y que articule evaluaciones internas y externas mediante procesos de diálogo, argumentación y validación intersubjetiva con pares externos".

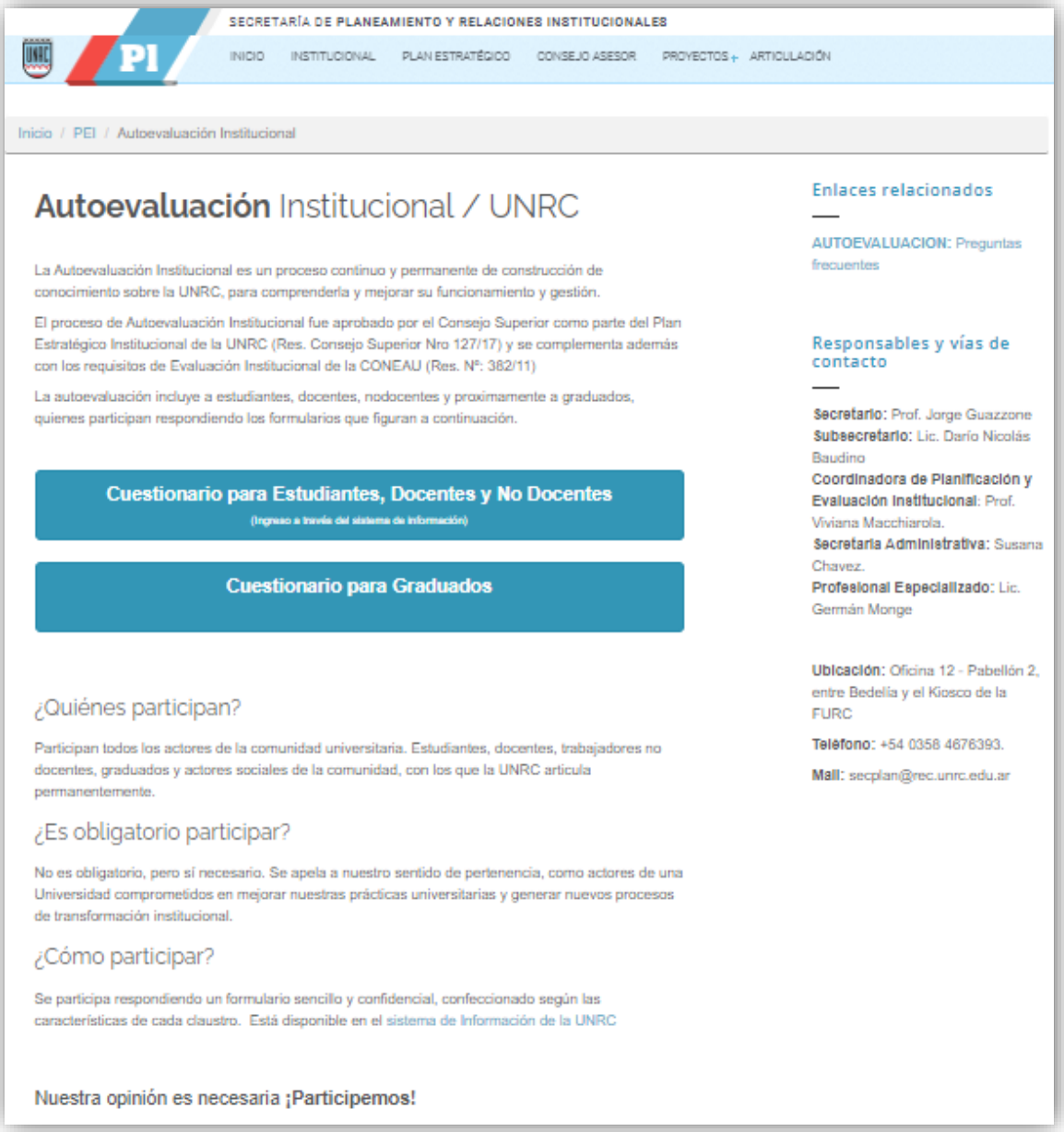
En el mismo sentido, a comienzos del año 2018, se inicia un proceso de autoevaluación institucional[44] que se articula con la evaluación externa acordada, mediante convenio con la CONEAU.

Sobre el último proceso de autoevaluación institucional la Secretaría de Planeamiento difunde

[42] Resolución CS N° 127/2007.
[43] Resolución CS N° 135/2016 (Aprueba el proyecto del PEI) y Resolución CS N° 517/2017 (Aprueba el PEI).
[44] Resolución CS N° 127/2017.

a través de la página un breve resumen. Así mismo, se exhiben los cuestionarios para que accedan los distintos actores universitarios. Además, incluye para facilitar la realización de los cuestionarios, una sección con preguntas frecuentes.

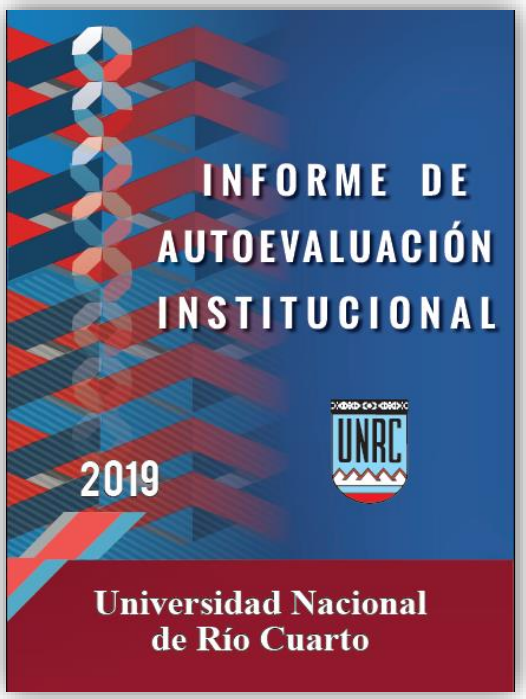
Imagen 17. *Proceso de Autoevaluación de la UNRC*



Fuente: Página institucional de la UNRC en la sección de la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales.

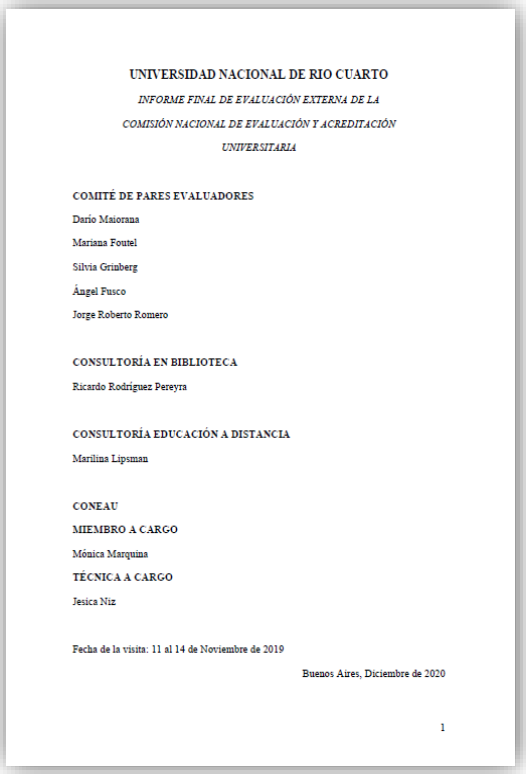
La documentación correspondiente al Informe de Autoevaluación Institucional, al Informe de Evaluación Externa y a los Planes Estratégicos Institucionales se encuentra publicada en la página institucional de la Universidad.

Imagen 18. *Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNRC (2019)*



Fuente: Página institucional de la UNRC.

Imagen 19. *Portada del Informe de Evaluación Externa Institucional de la UNRC (2020)*



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN EXTERNA DE LA
COMISIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN
UNIVERSITARIA

COMITÉ DE PARES EVALUADORES
Darío Maiorana
Mariana Foutel
Silvia Grinberg
Ángel Fusco
Jorge Roberto Romero

CONSULTORÍA EN BIBLIOTECA
Ricardo Rodríguez Pereyra

CONSULTORÍA EDUCACIÓN A DISTANCIA
Marilina Lipsman

CONEAU
MIEMBRO A CARGO
Mónica Marquina
TÉCNICA A CARGO
Jesica Niz

Fecha de la visita: 11 al 14 de Noviembre de 2019

Buenos Aires, Diciembre de 2020

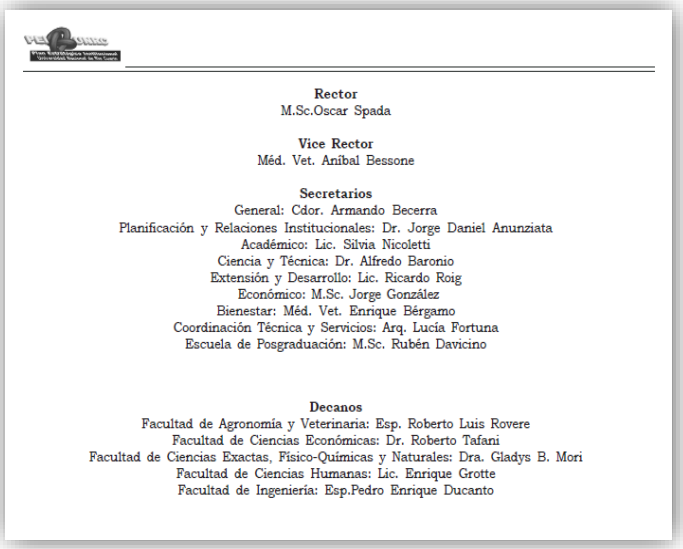
1

Fuente: Página institucional de la UNRC.

Imagen 20. *Portada del Plan Estratégico Institucional de la UNRC (2017-2023)*

Fuente: Página institucional de la UNRC.

Imagen 21. *Portada del Plan Estratégico Institucional de la UNRC (2007)*



Rector
M.Sc.Oscar Spada

Vice Rector
Méd. Vet. Aníbal Bessone

Secretarios
General: Cdor. Armando Becerra
Planificación y Relaciones Institucionales: Dr. Jorge Daniel Anunziata
Académico: Lic. Silvia Nicoletti
Ciencia y Técnica: Dr. Alfredo Baronio
Extensión y Desarrollo: Lic. Ricardo Roig
Económico: M.Sc. Jorge González
Bienestar: Méd. Vet. Enrique Bérgamo
Coordinación Técnica y Servicios: Arq. Lucía Fortuna
Escuela de Posgraduación: M.Sc. Rubén Davicino

Decanos
Facultad de Agronomía y Veterinaria: Esp. Roberto Luis Rovere
Facultad de Ciencias Económicas: Dr. Roberto Tafani
Facultad de Ciencias Exactas, Físico-Químicas y Naturales: Dra. Gladys B. Mori
Facultad de Ciencias Humanas: Lic. Enrique Grotte
Facultad de Ingeniería: Esp.Pedro Enrique Ducanto

Fuente: Página institucional de la UNRC.

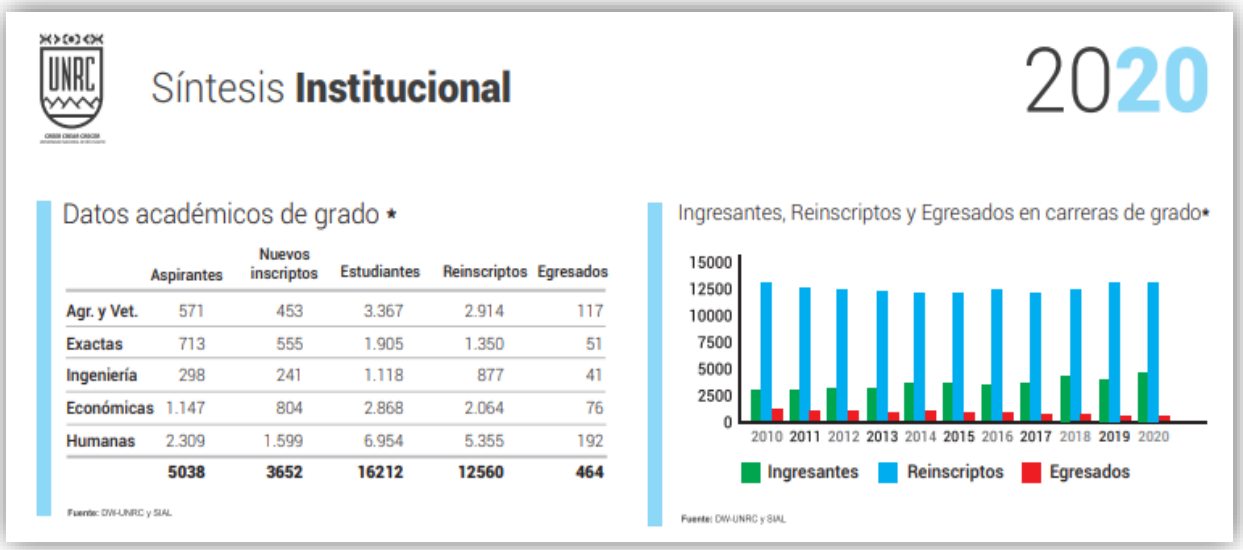
Toda la información recabada de esta Universidad se encontró en la página institucional. Podemos decir que la información incluida en esa página es de fácil acceso y comprende un espectro muy amplio del quehacer universitario.

Si bien no se encontró un Portal de Transparencia[45] la Secretaría de Planeamiento y Relaciones Institucionales junto a la Unidad de Tecnología de Información-UTI de la Universidad Nacional de Río Cuarto a partir del año 2017 y anualmente, han publicado en la página

[45] Ley 27275 de Acceso a la Información Pública, que tiene por objeto garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia de la gestión pública.

institucional, una síntesis que tiene como objetivo principal mostrar la Universidad a través de múltiples áreas con datos estadísticos concretos. A la fecha se han publicado síntesis desde el 2016 al 2021.

Imagen 22. *Imagen de los datos académicos de la UNRC (2020)*



Fuente: Síntesis Institucional 2020.

Esta Universidad a diferencia de la UNCo, ha desarrollado un Área de Evaluación Permanente, como ya se mencionó, con el propósito de sistematizar los procesos de evaluación institucional.

Es interesante como se tiene una mirada sobre ellos, como procesos participativos y de construcción colectiva, en los que, la institución se mira a sí misma y reflexiona con otros externos, sobre cómo lleva adelante las funciones sustantivas y el cumplimiento de sus objetivos.

Indagar en la página institucional de la UNRC, fue una experiencia interesante, que nos sorprendió gratamente, ya que se encontró mucha información relacionada con la temática abordada en nuestra investigación, además de su diseño y accesibilidad.

2. Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)

La UNSAM se creó el 10 de junio de 1992[46], en los albores de la reforma de la educación superior ocurrida en 1993.

Su sede principal está ubicada en la localidad de San Martín, ciudad cabecera del Partido de General San Martín, también tiene sedes al noroeste de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en Chascomús, en total tiene 10 sedes.

Construida sobre una antigua playa ferroviaria de más de dos hectáreas, el Campus Miguelete constituye uno de los principales atractivos del territorio bonaerense en términos de planeamiento arquitectónico y conservación patrimonial

Para su estructura de gobierno adoptó la forma de Escuelas e Institutos Asociados. Cuenta con 6 escuelas y 9 institutos.

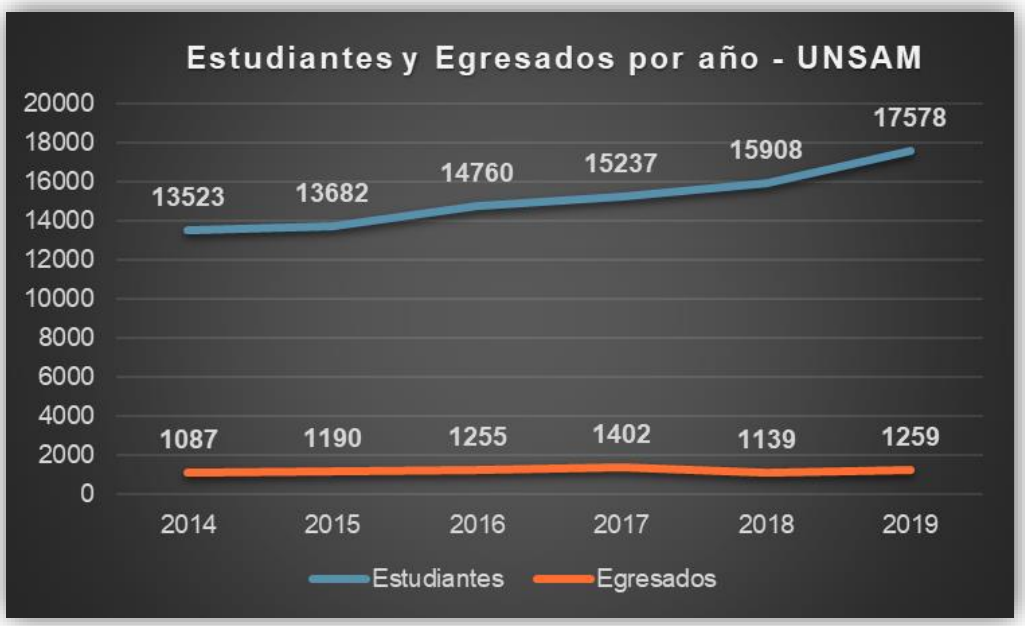
Estas unidades académicas constituyen el nivel organizacional principal de la Universidad y tienen la misión de:

1) promover la formación de pregrado, grado y posgrado, coordinando e integrando el desarrollo de la oferta académica;
2) conducir las tareas de docencia e investigación, garantizando su articulación y complementación; y
3) impulsar la extensión, la transferencia y el desarrollo vinculados a su temática. Escuela Ciencia y Tecnología.

Esta universidad, en 2021, contiene en sus 68 carreras de grado y pregrado a 22.987 estudiantes, 84 carreras de posgrado con 3.197 estudiantes[47].

[46] Ley N° 24.095.
[47] Datos publicados en la página web de la UNSAM.

Gráfico 6. *Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNSAM - Período: 2014 a 2019*



Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de Anuarios del Ministerio de Educación año 2019.

Esta institución transitó por dos procesos de evaluación institucional finalizados, el primero tuvo lugar entre 2001 y 2006 y el segundo tuvo lugar entre 2010 y 2015, y actualmente está en curso un tercer proceso iniciado en 2021.

Imagen 23. *Proceso de Autoevaluación de la UNSAM*

Fuente: Página institucional de la UNSAM en la sección de la Secretaría de Planificación y Evaluación.

Después de la segunda evaluación institucional, la universidad generó el Plan Estratégico Institucional 2016-2022, que se resignificó a través de las Bases Programáticas 2018-2022. Este proceso político-institucional culminó en la reforma del Estatuto de la Universidad en el año 2019.

La encargada de coordinar estos procesos de evaluación institucional es la Secretaría de Planificación y Evaluación.

Esta secretaría depende del Rectorado y cuenta estructuralmente con una Dirección General de Información y Evaluación y un equipo técnico profesional de 10 personas que cumplen funciones en ella.

Así mismo, se encuentra en esa secretaría el Portal de Información Pública, que fue creado en el año 2020 con la finalidad de garantizar el acceso a la información pública[48]. Brinda información presupuestaria, académica, de investigación, etc.

En relación a ello, cuentan con el Sistema Integrado de Información UNSAM en números (SIIUEN) que es una herramienta construida a partir del diálogo y la articulación con las diferentes áreas que componen la universidad.

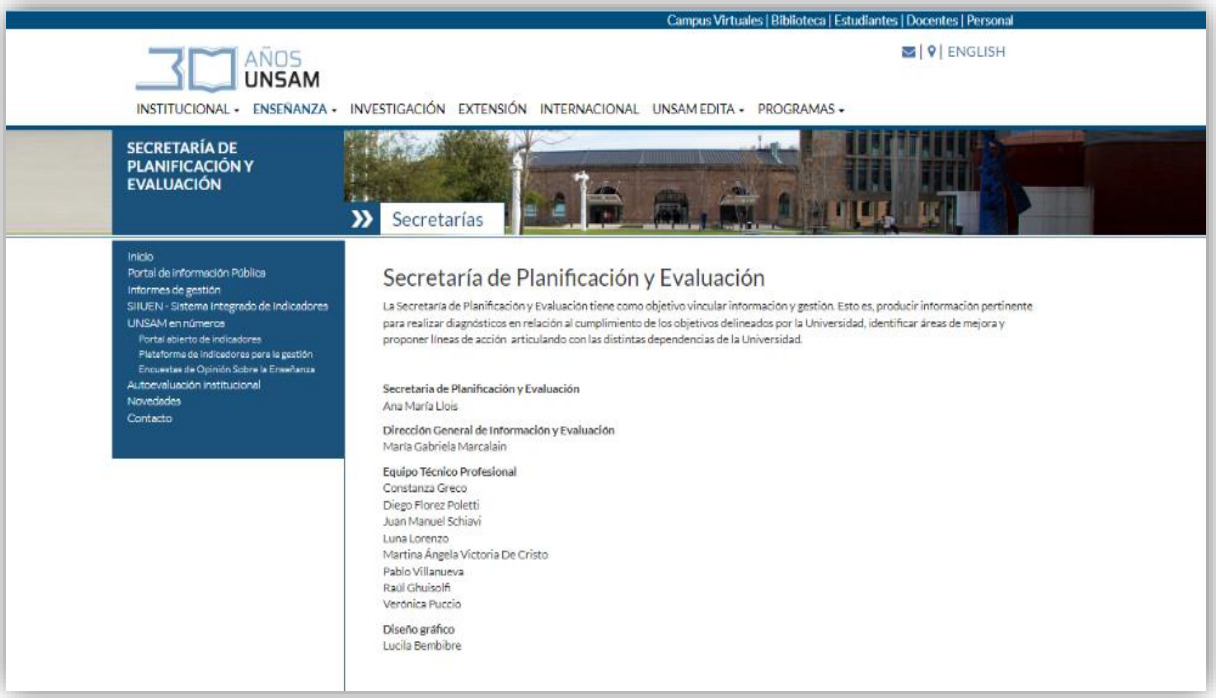
Su objetivo es promover el debate informado y la reflexión en torno a los distintos aspectos que hacen a las tareas sustantivas y de apoyo de la universidad y a su mejora, buscando generar una producción y distribución de datos unificada dentro de la Universidad.

Esta distribución de datos e información se realiza a través de los sistemas y sus distintos circuitos y formatos atendiendo a la diversidad de usuarios y sus necesidades, a saber:

1) Portal Abierto de Indicadores: para el público en general y con panorama amplio sobre las distintas dimensiones de la universidad;
2) Plataforma de Indicadores de Gestión: destinada específicamente a las áreas de gestión de la universidad y pone a disposición indicadores desagregados; y
3) Encuestas de Opinión sobre Enseñanza: dirigidos a las áreas de gestión académica y docentes.

[48] Ley 27.275 acceso a la información pública de Argentina

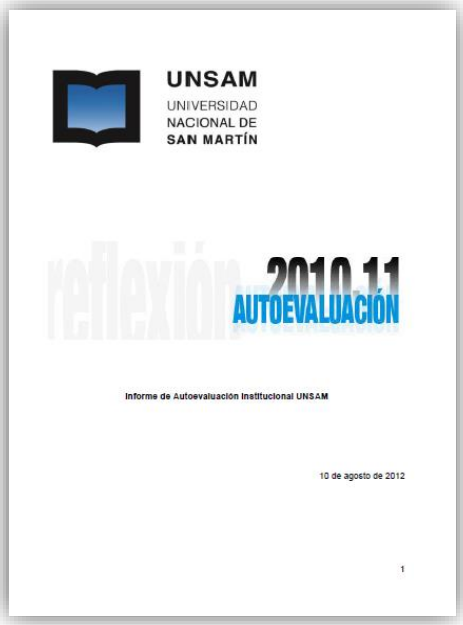
Imagen 24. *Página de la Secretaría de Planificación y Evaluación de la UNSAM*



Fuente: Página institucional de la UNSAM en la sección de la Secretaría de Planificación y Evaluación.

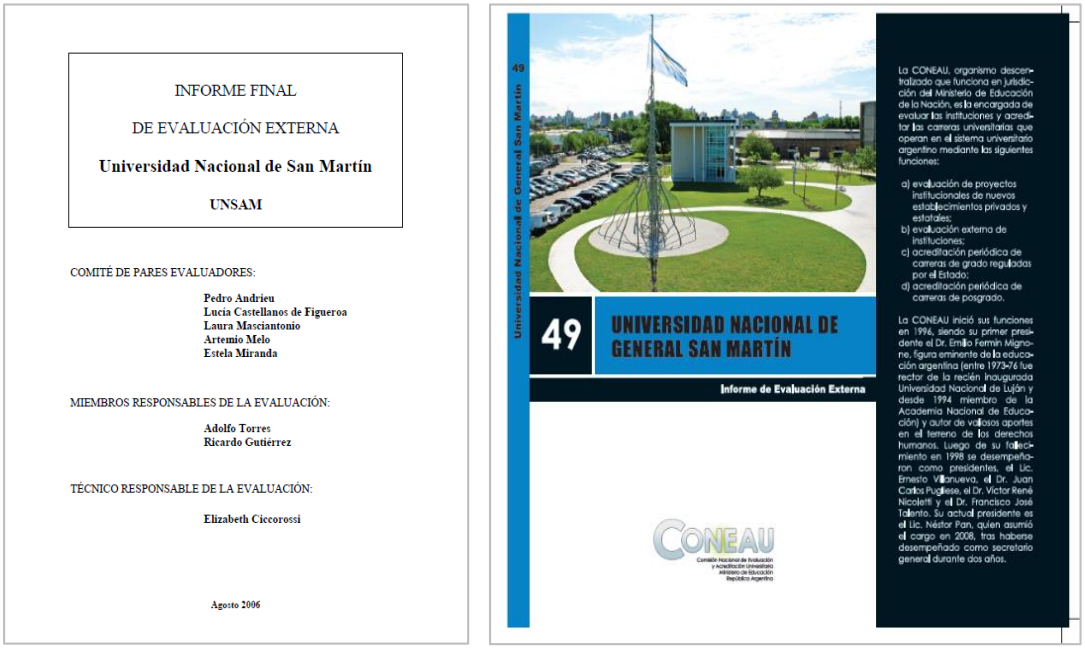
En la página institucional de la UNSAM se encontró toda la información plasmada sobre la temática que se investigó. Fue de fácil acceso, encontrada en forma intuitiva y contiene múltiples referencias de diversos aspectos de la vida universitaria. Se accedió a los Informes de Evaluación Externa 2006 y 2014, el Informe de Autoevaluación Institucional 2012 y al Plan Estratégico Institucional.

Imagen 25. *Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNSAM (2012)*



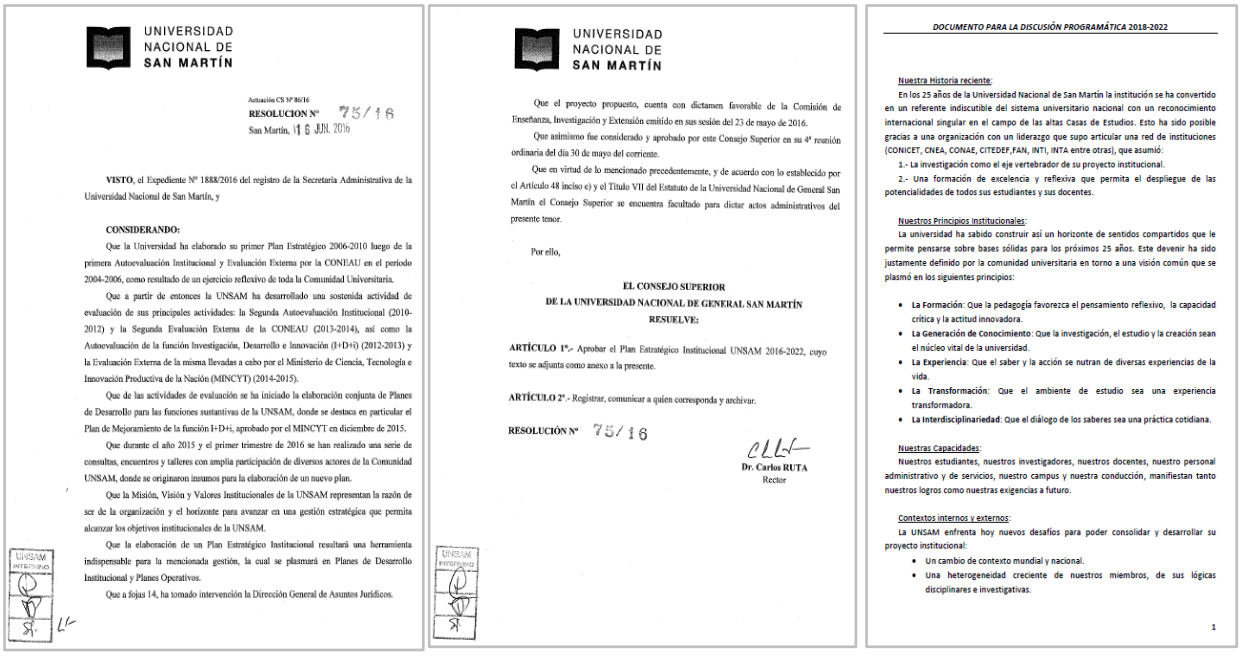
Fuente: Página institucional de la UNSAM.

Imagen 26. *Portadas de los Informes de Evaluación Externa de la UNSAM (2006) y (2014)*



Fuente: Página institucional de la UNSAM.

Imagen 27. *Plan Estratégico Institucional (2016-2022) y Bases Programáticas (2018-2022) de la UNSAM*

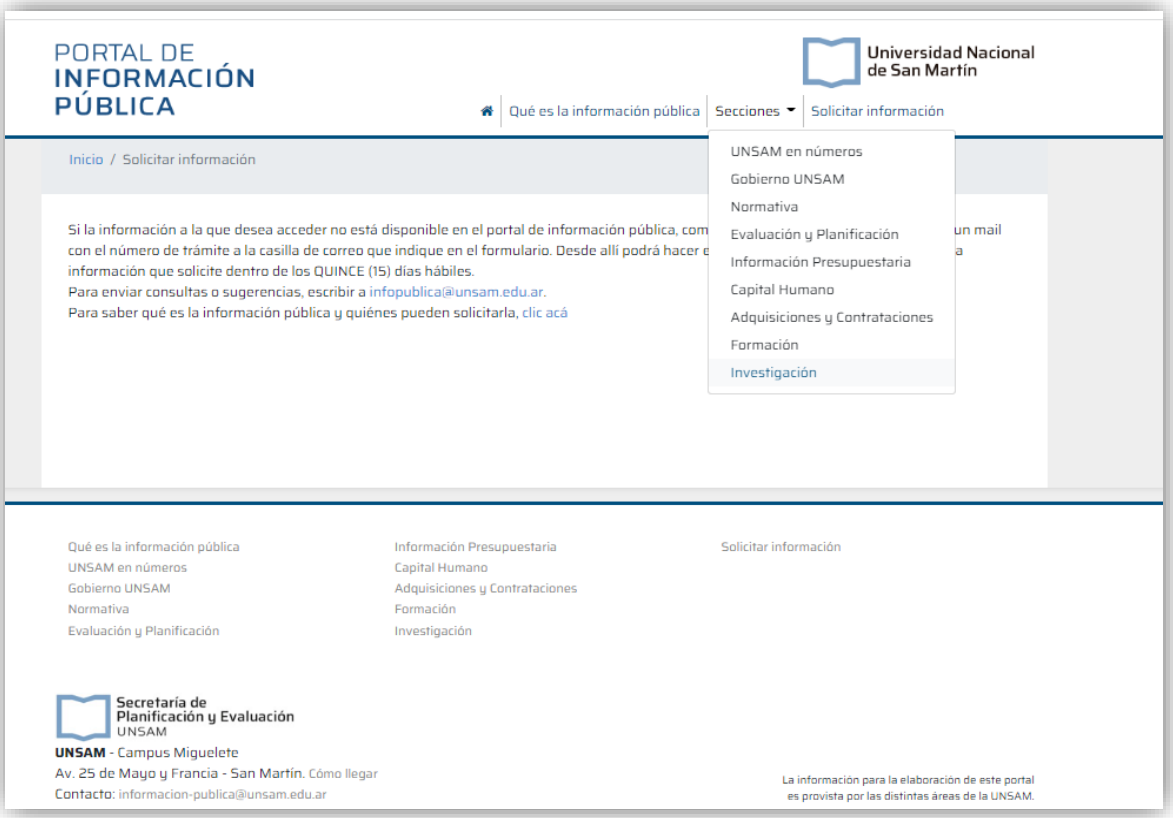


Fuente: Página institucional de la UNSAM.

Con respecto al Portal de Transparencia, en esta universidad encontramos la sección denominada Portal de información pública, que como mencionamos anteriormente depende de la Secretaría de Planeamiento y Evaluación.

En este portal, no sólo se encuentra todo tipo de información de la institución sino también los antecedentes y significado de la información pública.

Imagen 28. *Portal de Información Pública de la UNSAM*



Fuente: Página institucional de la UNSAM.

Esta universidad a diferencia de Comahue, no presenta gran dispersión geográfica y es mediana en cuanto al tamaño de su matrícula, pero tiene altos niveles de graduación[49].

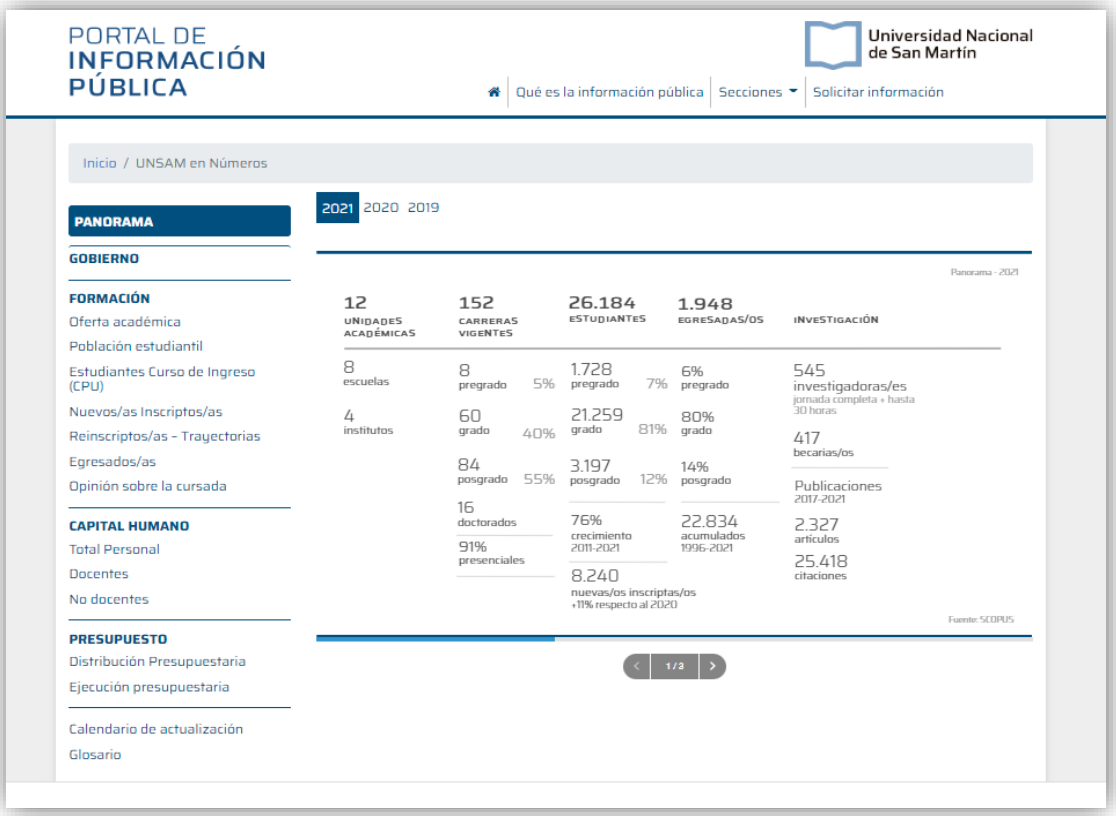
Como ya se comentó, esta institución en el año 2021 dio comienzo a su tercer proceso de Evaluación Institucional lo que la convierte en una de las que más procesos han atravesado en el sistema universitario. Tal vez eso explica el alto nivel de desarrollo institucional logrado.

El hecho de tener un Portal de Transparencia y la exhibición en la página de los Informes de Gestión de los años 2018 a 2021, muestra la relevancia que se le da a la transparencia institucional, en tanto institución de carácter público y que, por lo tanto, debe dar cuenta por ello.

Su página institucional además de ser amigable, tiene mucha información referida a la temática abordada en este trabajo de investigación.

[49] Información obtenida del Informe Anuario 2014 a 2019 proyección estudiantes-egresados y la página institucional.

Imagen 29. *Datos académicos de la UNSAM (2021)*



Fuente: Portal de información pública de la UNSAM.

3. Universidad Nacional de Río Negro (UNRN)

La UNRN se creó el 19 de diciembre de 2007[50] y está instalada en diversas ciudades de la provincia de Río Negro, cubriendo un vasto territorio provincial de más de 200 mil km^2, en la Patagonia norte de la Argentina.

Nació con la vocación de consolidarse como una universidad dinámica y emprendedora, con la finalidad de facilitar la profesionalización de los jóvenes de la región; promover la cultura; y participar de manera activa en la instauración de un sistema económico más justo.

Cuenta con 3 sedes:

- Alto Valle y Valle Medio: tiene su Vicerrectorado en General Roca y unidades académicas y de investigación en Villa Regina, Choele Choel, Allen, Cipolletti y Cinco Saltos.
- Andina: tiene su Vicerrectorado San Carlos de Bariloche. Sus unidades académicas y de investigación funcionan en esa ciudad y en El Bolsón.
- Atlántica: tiene su Vicerrectorado y sus unidades académicas y de investigación en Viedma.

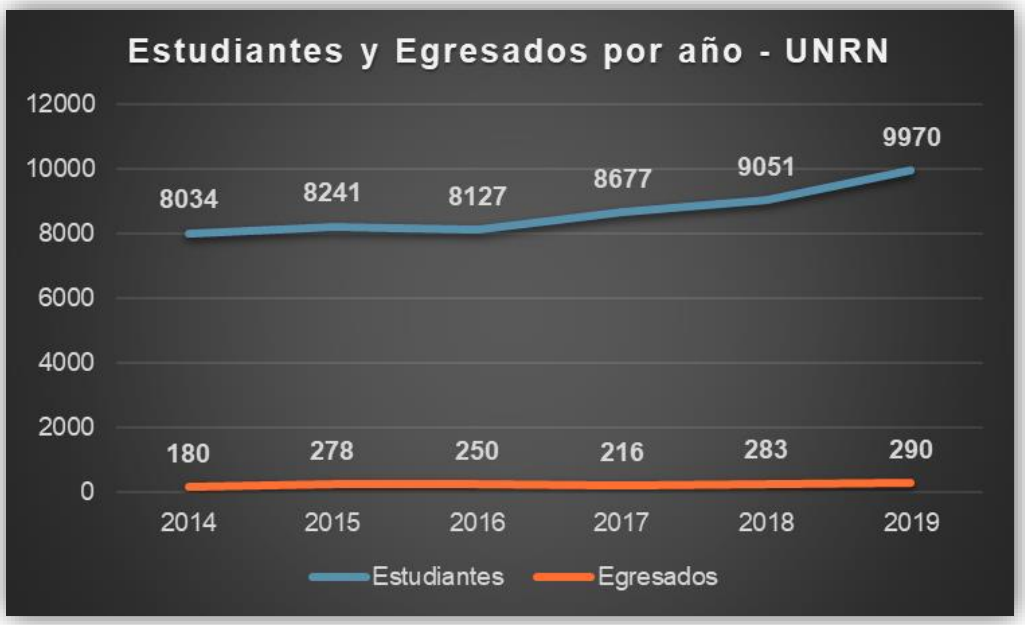
Las sedes articulan el trabajo que se realiza en 11 localidades y les corresponde el desarrollo de actividades académicas atendiendo prioritariamente las necesidades de la región.

En tal sentido, cada sede está conformada por Escuelas, que son unidades académicas que agrupan y gestionan carreras de grado y posgrado, correspondientes a espacios socio-profesionales, y Unidades Ejecutoras de Investigación, Creación Artística y Transferencia de Conocimientos.

La universidad, en 2020, tiene en sus 62 carreras de grado y pregrado 9970 estudiantes, en sus 4 carreras de posgrado 62 a 129 estudiantes.[51]

[50] Ley N° 26.330.
[51] Datos publicados en la página web de la UNRN.

Gráfico 7. *Estudiantes y egresados de grado y pregrado de la UNRN - Período: 2014 a 2019*



Fuente: Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de Anuarios del Ministerio de Educación año 2019.

Esta universidad, sin presentar grandes dimensiones en relación a su matrícula, presenta un desarrollo institucional notable, a pesar de su juventud.

Esta es la impresión que se tiene cuando exploramos su página institucional, ya que cuenta con un portal de Calidad en el que se encuentra información sobre:

- Acreditación de Carreras:
  - con un manual de acreditación de carreras y un link
  - acreditación de carreras de posgrado y grado
- Resultados de:
  - Autoevaluaciones Institucionales del año 2009 y del 2015
  - Evaluación Externa del MINCyT y de CONEAU
- Evaluación Docente con encuestas de desempeño docente
- Información Estadística anual desde 2017 a 2021
- Investigación Institucional. contiene diferentes investigaciones realizadas sobre la institución.
- Plan de Desarrollo Institucional 2019 2022
- Calidad: Red Interuniversitaria de Aseguramiento de la Calidad - RIAC
  - Región Centro: Universidad Nacional del Litoral (UNL).
  - Región Metropolitana: Universidad Austral (UA), Universidad Nacional de San Martín (UNSAM), Universidad Nacional de Lanús (UNLa).

- Región Noreste: Universidad Nacional de Misiones (UNaM).
- Región Noroeste: Universidad Nacional de Santiago del Estero (UNSE).
- Universidad Nacional de Jujuy (UNJu).
- Región Sur: Universidad Nacional de Río Negro (UNRN).

La Red Interuniversitaria de Aseguramiento de la Calidad (RIAC) comenzó a funcionar en marzo de 2021. Su conformación responde a la necesidad de contar con un espacio de reflexión, formación e intercambio de experiencias en el que participen representantes y equipos técnicos de áreas dedicadas al Aseguramiento de la Calidad en instituciones universitarias públicas y privadas.

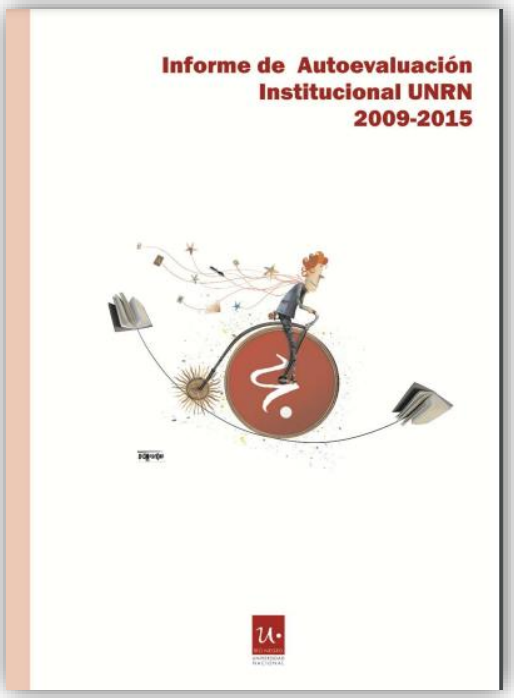
Estas actividades incluyen los procedimientos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación de carreras de grado y posgrado; pero también tareas de planeamiento y desarrollo de sistemas de información e investigaciones institucionales.

Esta universidad cuenta con un proceso de evaluación institucional finalizado en 2016, cuyo Informe Final CONEAU fue publicado en 2017, y con otro en marcha a partir de 2021.

Con respecto al proceso en marcha, en la página institucional sólo se menciona un Concurso Interno de Buenas Prácticas de Gestión y Dirección en la UNRN, cuyo informe ganador será incluido en el Informe de Autoevaluación.

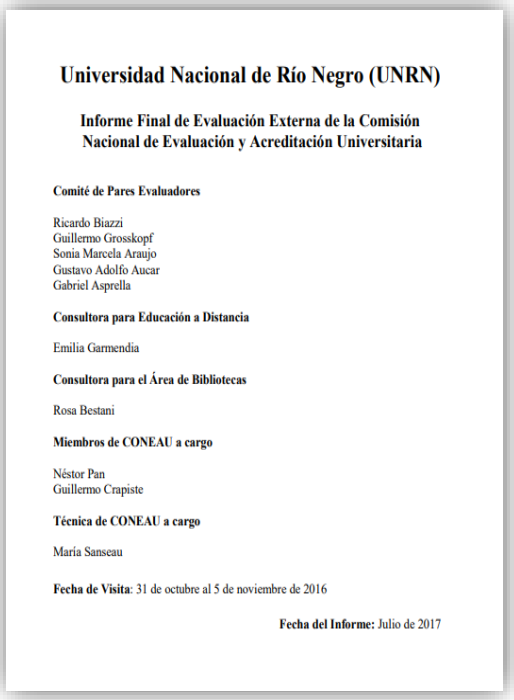
También, posee un Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025, concebido como un organizador de los objetivos institucionales y de las prácticas socio institucionales deseadas. Este plan es el resultado de un trabajo de análisis de los datos entregados por los evaluadores y de la elaboración participativa de la totalidad de los actores involucrados en la vida universitaria, un Informe de Autoevaluación Institucional y un Informe de Evaluación Externo. Todos estos informes pueden ser accedidos desde la página institucional de la UNRN.

Imagen 30. *Portada del Informe de Autoevaluación Institucional de la UNRN (2016)*



Fuente: Página institucional de la UNRN.

Imagen 31. *Portada del Informe de Evaluación Externo de la UNRN (2017)*



Fuente: Página institucional de UNRN.

Imagen 32. *Portada del Plan de Desarrollo Institucional de la UNRN (2019-2025)*

Fuente: Página institucional de UNRN.

Las evaluaciones institucionales son coordinadas por la Oficina de Aseguramiento de la Calidad, que estructuralmente es una dirección general que depende del rectorado.

Participa del análisis del funcionamiento de la Universidad, elabora sus estadísticas, realiza informes de investigación institucional y administra las actividades de acreditación de carreras y de evaluación de la docencia y de institución ante organismos externos.

Es decir, esta oficina desarrolla sus actividades en tres líneas organizativas: acreditación y evaluación institucional; investigación institucional; y estadística y minería de datos. Es así que, para llevarla adelante, cuenta estructuralmente con tres departamentos.

Volviendo a la página institucional encontramos la sección denominada Gobierno Abierto, que, si bien no tiene esa denominación, cumpliría la función de Portal de Transparencia, ya que es allí donde se encuentra todo tipo de información de la institución en diferentes secciones:

- Informe Estadístico Anual, a cargo de la Oficina de Aseguramiento de la Calidad (Anuarios estadísticos desde 2017 a 2021, informes de egresados, estudiantes, resultados de cursadas e indicadores de desempeño).
- Estatuto de la Universidad.
- Repositorio Institucional Digital (RID-UNR) con la producción intelectual de la comunidad universitaria.

- Normativa, a través de un digesto institucional (al cual se puede acceder con usuario y que tiene niveles de autorización para acceder a la información).
- Plan de Desarrollo Institucional 2019-2025.
- Memorias Institucionales anuales (aprobadas por la Asamblea Universitaria desde 2011 a 2021).
- Evaluaciones Externas (CONEAU y MINCyT).
- Compras y licitaciones (Compras Públicas y Licitaciones vigentes).

En la página se encontró abundante información sobre la temática elegida en esta investigación.

La UNRN comparte con la UNCo una región común. Ambas instituciones difieren en cuanto a su edad y tamaño. La UNRN es joven y pequeña, y se destaca por su desarrollo institucional, logrado a través de políticas de aseguramiento de la calidad y estrategias innovadoras para cumplir con sus objetivos y funciones sustantivas.

¿Es posible comparar? Explorando indicadores

Anteriormente describimos distintas experiencias de evaluación institucional realizadas dentro de la Universidad Nacional del Comahue. Exploramos las metodologías utilizadas y los contextos políticos institucionales en las que se llevaron adelante.

Luego, presentamos tres casos de Universidades Nacionales donde se realizaron uno o más procesos de evaluación institucional enmarcadas en lo que establece la Ley de Educación Superior.

Las universidades son organizaciones sumamente complejas y realizar comparaciones entre funcionamientos y resultados, no es una tarea sencilla. La articulación entre la conducción institucional, lo académico y lo administrativo crece a medida que se complejiza la vida universitaria, y en cada universidad hay rasgos característicos que impiden comparaciones y conclusiones inmediatas.

Sin embargo, consideramos oportuno explorar algunos aspectos relacionados a los procesos de evaluación institucional que podrían ser útiles para reflexionar sobre la situación en la que se encuentra la Universidad en relación a otras. Para ello, presentamos a modo exploratorio un conjunto de dimensiones factibles de convertirse en indicadores útiles para la gestión y el planeamiento institucional.

Un indicador, según De Sena (2012), es "lo observable", aquello que permite tomar registro del fenómeno a investigar. De este modo, los indicadores son los equivalentes empíricos, observables, registrables y medibles de las dimensiones teóricamente definidas y su elección depende en cualquier caso de la teoría subyacente y los enunciados que se busca formular.

También determina a los indicadores, partiendo de las distintas miradas de otros autores que los han definido, como:

- Conectores realidad - teoría

Los indicadores resultan una intermediación gracias a los cuales se tornan observables ciertos conceptos teóricos. Es decir que, primeramente, el investigador es quien, a través de los marcos conceptuales escogidos, determinará qué aspecto observar y los indicadores elaborados permitirán enlazar ese aspecto de la teoría con ese aspecto de la realidad posible de observar, que sirve a la construcción del dato.

- Manifestaciones de los hechos

Frente a la complejidad de lo social, los indicadores son el resultado de la deconstrucción y reconstrucción de las señales de la problemática abordada. En este contexto, es posible ubicar un camino que se desarrolla desde lo universal a lo particular, en tanto armado y desarmado de esas manifestaciones; de signos o síntomas de hechos a considerar para la observación del fenómeno. Por ello, expresan la existencia de un estado de cosas, el modo en que es posible identificarlo. El indicador puede ser comprendido como una exteriorización de una situación.

- Descriptores

Los indicadores como expresión de los rasgos característicos del objeto, deben ofrecer una visión del mismo en el lenguaje que el investigador definió a partir de los elementos teóricos considerados. Son los que permiten y facilitan efectuar un mapa de lo observado.

La idea de generar indicadores pretende favorecer la construcción de un autoconocimiento tendiente a cumplir objetivos de mejora institucional. En otras palabras, la producción de indicadores responde a la necesidad de realizar un análisis evaluativo del funcionamiento de la universidad en distintas dimensiones. En este caso, nos referimos únicamente a aspectos vinculados con los procesos de evaluación institucional. Lógicamente, no es nuestro objetivo desarrollar un sistema nuevo de indicadores, sino, presentar dimensiones o aspectos que -*funcionando como indicadores*- permiten comparar la situación de la UNCo en relación con otras universidades que han realizado evaluaciones institucionales en el marco de la LES.

Un repertorio de indicadores puede ser muy amplio. No obstante, una clasificación básica de aspectos que podría ser útil a los fines de los objetivos propuestos en la tesina es la siguiente:

1) Aspectos referidos a la cantidad de procesos de evaluación institucional -en adelante, EI- realizados en el marco de la LES y estado de los mismos (finalizados, en proceso).
2) Aspectos referidos a la producción de documentación relacionada a los procesos de EI, tipo de documentación (informes de autoevaluación, proyectos institucionales, proyectos estratégicos, normativa, etc.), estado de publicación y difusión de los mismos.
3) Aspectos referidos a la existencia o no de documentos que expliciten fines, metas y objetivos de la institución, grado de institucionalización, conocimiento de la comunidad universitaria, mecanismos de discusión y actualización de los mismos.
4) Aspectos referidos a la existencia de áreas específicas relacionadas con el planeamiento institucional y la mejora de la calidad institucional, dependencia de las áreas, cantidad de trabajadores/as, niveles de formación y capacitación del personal.
5) Aspectos referidos a niveles de participación de áreas y claustros universitarios en los procesos de EI, metodologías utilizadas, tipos de planificación utilizada, instancias de

participación de los actores (asambleas, encuestas, entrevistas) existencia o no de comisiones, entre otros.

6) Aspectos referidos a asuntos presupuestarios destinados a procesos de evaluación y planificación institucional, recursos específicos destinados a financiar los proyectos institucionales y estratégicos.
7) Aspectos referidos a la producción y difusión de información y estadísticas de la universidad, existencia y volumen de áreas específicas de estadísticas, disponibilidad de la información (portales, publicaciones), fuentes de información (centralizadas o descentralizadas), frecuencia de las publicaciones, existencia de sistemas propios de datos de las distintas dimensiones de la organización (aspectos presupuestarios, de investigación, de extensión, vinculación)

Tomando en cuenta los aspectos señalados y estableciendo como dimensión de análisis los procesos de evaluación institucional, podrían elaborarse indicadores específicos que reflejen sintéticamente la realidad de la UNCo y permitan comparar su situación con otras universidades.

CAPÍTULO 4

Reflexiones finales

Las consecuencias de no evaluar

La universidad "compite" en excelencia y oferta académica con numerosas nuevas instituciones. A su vez, las demandas de educación superior son cada vez mayores y para responder a este panorama la UNCo tiene que saber cómo funciona, qué capacidades tiene y dónde necesita mejorar. En ese sentido, la evaluación institucional, más allá de lo establecido por la Ley, se convirtió con los años en un requisito de existencia.

A partir de los relatos de los actores claves entrevistados, nos aproximamos a pensar cuáles fueron las consecuencias de no haber realizado procesos de evaluación institucional enmarcados en lo dispuesto por la LES.

Proponemos entender el término "consecuencias" como un conjunto de efectos, derivaciones, corolarios de la no gestión y aplicación de políticas y dispositivos institucionales de evaluación institucional.

Pensar en términos de "consecuencias", implica poder definir cuáles son los riesgos asumidos por la institución. Según las Normas Generales de Control Interno para el Sector público Nacional[52], un riesgo es "todo evento contingente que, de materializarse, puede impedir o comprometer el logro de los objetivos. Es la expresión de la probabilidad y del impacto de un evento con el potencial de ejercer influencia en el logro de los objetivos de una organización." (Resolución N° 0172, 2014:23).

Aunque la Universidad no haya definido formalmente esos riesgos o consecuencias, es posible, a partir de lo relevado en las entrevistas, realizar una aproximación exploratoria de las mismas.

La evaluación institucional es una herramienta que proporciona una racionalidad técnica en la toma de decisiones a una organización de enorme complejidad como es la universidad, por lo que no debería estar ausente en la gestión. Es el paso previo para una planificación estratégica, ya que permite realizar un diagnóstico para conocer acabadamente la realidad de la institución.

En la UNCo no se realizan procesos de planificación estratégica que le permita a la institución orientar recursos en el cumplimiento de objetivos consensuados. Recién en el año 2014 se crea la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional, unos 20 años después de la sanción de la LES. El área aún no cuenta con estructura, ni funciones establecidas por normativa. En la

[52] Resolución 0172 de 2014 [Sindicatura General de la Nación]. Por la cual se establecen las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. 4 de diciembre de 2014.

práctica, es el área que llevó adelante procesos que se aproximan a la planificación en la Universidad. Nuevamente, con escasos recursos humanos y sin respaldo normativo.

La no existencia de un área responsable que diseñe, gestione y realice el seguimiento de los procesos de evaluación institucional es sin duda un déficit de la Universidad en relación a otras casas de estudio.[53]

La no institucionalización del proceso de evaluación institucional es una falencia en dos sentidos. Por un lado, la realización de la misma depende de la voluntad política de una gestión; por el otro no queda registro de las experiencias realizadas, lo que implica que la UNCo siempre se encuentra en una *etapa de diagnóstico*, impidiéndole capitalizar las experiencias realizadas a lo largo de su historia.

> *"Si hubiera documentos como este, dos o tres más, se podría analizar la trayectoria de lo que se fue haciendo, cómo seguir mejorando, qué funcionó y qué no de lo que se cambió. Lo importante es que estos documentos nos sirvan para hacer un plan de desarrollo y mejorar y no quedarnos siempre en un diagnóstico."* (Extracto de Entrevista 7, C. Lopez, 2021)

Es decir, la evaluación institucional no logra convertirse en un proceso continuo que permita la retroalimentación entre una experiencia y la otra para el mejoramiento de la calidad institucional.

> *"Nunca hubo un intento de institucionalizar la evaluación institucional, solo depende de la voluntad política de quien esté al frente de la gestión. Se debe institucionalizar esto de la evaluación, del planeamiento / planificación y creo que la creación de la Secretaría de Planeamiento fue un hito importante. También se carece de una estructura orgánico funcional; de una estructura académica actualizada; y existe mucha normativa que está desactualizada y sin procedimientos, lo que genera muchos de los problemas que dificultan la cotidianeidad de la institución."* (Extracto de Entrevista 8, R. De Angelis, 2021)

Las institucionalizaciones de los procesos de evaluación institucional también promueven la "cultura de la evaluación" al interior de la institución, lo que permite la naturalización de estos procesos que a su vez ayuda a disminuir las resistencias que existen.

> *"La evaluación institucional es un filtro que te ponen los organismos internacionales. Lo que se exige es el cumplimiento de las normas, especialmente las que establecen estándares, que son las que dan garantías de calidad institucional."* (Extracto de Entrevista 2, O. Rebolledo, 2021)

> *"Como nunca se hizo y la Universidad estuvo en contra, no está naturalizado esto de autoevaluarse. Cuando se hacen consultas o relevamientos o se busca información en Comahue, esto es percibido por quienes poseen la información, como una evaluación hacia ellos."* (Extracto de Entrevista 7, C.

[53] Es interesante mencionar que en 2020 se puso en funcionamiento un área dentro de la Secretaría Académica que asesora, centraliza y acompaña a las Unidades Académicas en los procesos de acreditación de carreras. Esto configura también un cambio cualitativo en los mismos.

Lopez, 2021)

Guaglianone (2012), considera que en las Universidades se puede observar una "incipiente cultura de la evaluación." (p.207) La autora define este estado de situación por tres características fundamentales: la falta de conciencia de la importancia de los procesos de evaluación institucional para el mejoramiento de las universidades en los actores de la comunidad académica; la ausencia de financiamiento para la implementación de las mejoras que surgen en los informes de evaluación realizados por los pares y la burocratización de los mismos, tanto por el organismo de aplicación como dentro las instituciones.

Este estado de situación general puede vincularse con el carácter voluntario del proceso, la falta de incentivos económicos y/o de sanciones establecidas si no se llevan adelante. Sin embargo, esta situación *de hecho,* en la práctica y con los años, se fue modificando. Según lo relevado en las entrevistas, no haber cumplido la LES pone a la Universidad en un estado de "aislamiento".

> *"Cuando se tiene un marco normativo que respetar y se aparta de eso, es de esperar que en algún punto haya alguna consecuencia por no cumplirlo. Sin embargo, no haber evaluado hasta ahora no ha tenido graves consecuencias, pero porque tampoco el órgano de contralor, el estado, no ha sido muy duro. Hoy hemos quedado aislados ya que el noventa y nueve por ciento de las universidades han hecho su evaluación institucional y les ha ido muy bien a la mayoría."* (Extracto de Entrevista 2, O. Rebolledo, 2021)

En los procesos de acreditaciones de carreras, la consecuencia de no acreditar implica el cierre de nuevas inscripciones a la carrera. En los procesos de evaluación institucional no existe un accionar punitivo de tal envergadura. Sin embargo, a partir del contexto de pandemia por COVID-19 y la necesidad del dictado virtual de asignaturas de carreras presenciales, la CONEAU exigió como requisito para la evaluación y validación de los SIED (Sistemas Institucionales de Educación a Distancia) el contar con la Evaluación Institucional o el compromiso a realizarla.

Ese requisito fue el motor principal de la realización de la Evaluación Institucional en el año 2020.

> *"Para la validación del SIED exigían que tengamos la firma del convenio con CONEAU y que hubiéramos transitado un proceso de Evaluación Institucional. Lo mismo ocurre en otras situaciones donde hay que validar sistemas, evaluaciones o proyectos a los que se presenta la institución."* (Extracto de Entrevista 7, C. Lopez, 2021)

> *"Cuando se inicia una evaluación de carrera (Art.43) si la institución tiene una Evaluación Institucional en el marco de CONEAU, hay requisitos que no son requeridos, lo que ahorra tiempo y energía a la Unidad Académica, sólo tiene que cumplir con otros como los estándares."* (Extracto de Entrevista 9, G. Crisafulli, 2022)

En este sentido, percibimos en las entrevistas un reconocimiento por parte de los actores del tiempo transcurrido desde la sanción de la LES, los cambios producidos en el sistema universitario argentino y la educación superior en general, que impactan en la visión que se sostiene de la CONEAU y de los procesos de evaluación.

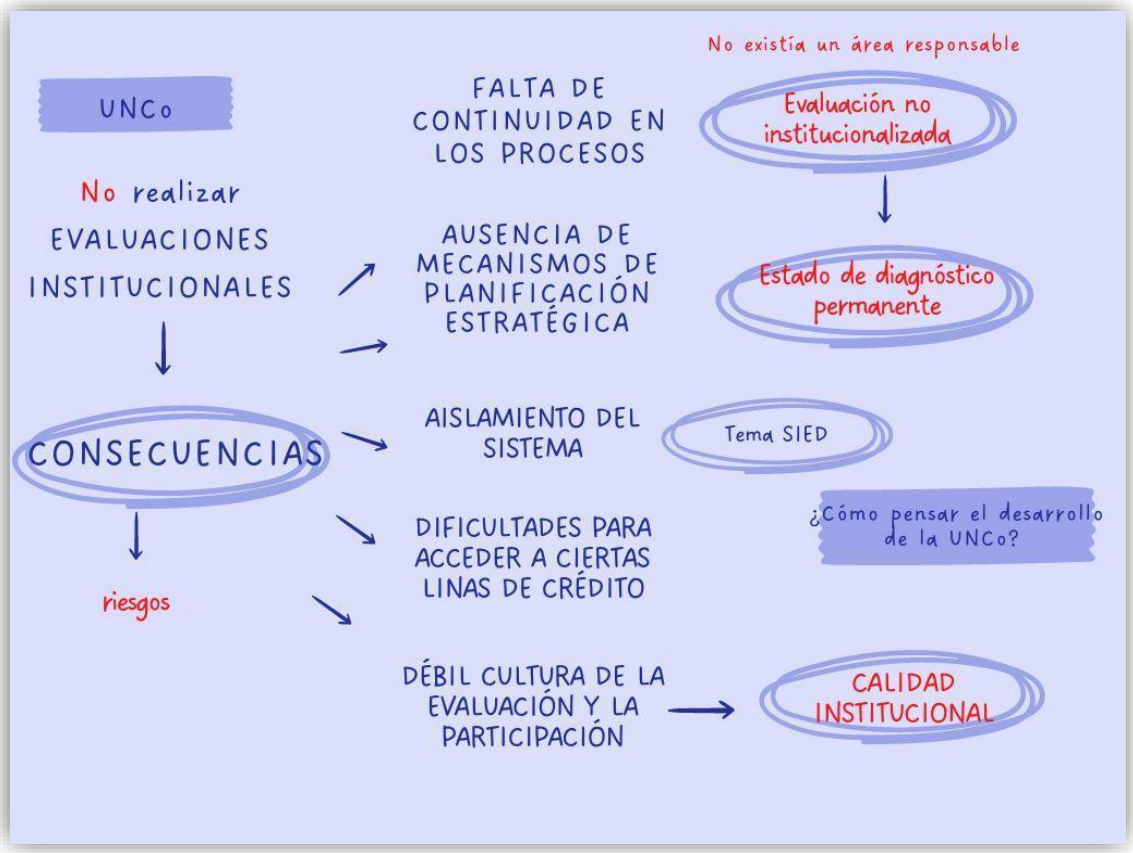
> *"Creo que ahora estamos en un momento distinto en el que la evaluación institucional se pudo hacer porque corrió mucha agua bajo el puente."* (Extracto de Entrevista 9, G. Crisafulli, 2022)

Por otro lado, existen programas con líneas de financiamiento específicas, tanto nacionales como internacionales, a las que la UNCo no pudo acceder por no haber atravesado procesos de evaluación institucional estipulados por la LES.

> *"Cuando estaba avanzado el desarrollo del PDI, el gobierno nacional anterior al actual, ofrecía un monto de hasta quinientos mil pesos para realizar el PDI. Comahue se presentó para obtener ese monto, pero por no tener un antecedente de evaluación externa, no lo conseguimos, nos sancionaron."* (Extracto de Entrevista 1, E. Mutchinick, 2021)
>
> *"Nos puede generar problemas, de hecho, empieza a haber trabas de financiamiento de acceso a programas."*
>
> *"(…) Hay programas internacionales de financiamiento que ponen pautas para calificar, para poder acceder a esos programas requieren que la institución esté reconocida por los órganos de competencia de su propio país."*
>
> *"(…) Hubo un programa internacional, de Estados Unidos, para dar apoyo financiero y ser aplicado a nivel académico a universidades de nuestro país y uno de los requisitos para acceder a ese programa era estar acreditadas. Había que reunir ciertos requisitos de acuerdo a las pautas que acrediten en sus propios países."* (Extracto de Entrevista 2, O. Rebolledo, 2021)
>
> *"Hoy hay programas de fondos competitivos, que no son los que se distribuyen a todos o por acuerdo del Consejo de Rectores, y que los mejores diez reciben financiamiento. Ahí, el no tener un proceso de evaluación institucional concluido no te saca de la pelea, pero te deja en un lugar menos favorecido."*
>
> *"(…) En el ámbito internacional la UNCo puede tener un castigo financiero, al no poder participar en líneas de financiamiento o si lo hace, es con una chance mucho más baja y por lo mismo, se le dificulta conseguir socios para presentarse a esos programas."* (Extracto de Entrevista 9, G. Crisafulli, 2022)

Como se desprende de los relatos, aunque no sea un requisito formal la evaluación institucional, contar con al menos un proceso concluido otorgaría a la Universidad una mejor posición relativa en la puja por acceso a financiamiento proveniente de la Secretaría de Políticas Universitarias u otros organismos.

Figura 5. *Consecuencias de no realizar evaluaciones institucionales en la UNCo*



Fuente: Elaboración propia.

Sistematizar las experiencias

Al indagar en experiencias de evaluación institucional en otras Universidades encontramos, al menos, cuatro posibles contrapuntos en relación a la UNCo:

- Área Responsable: En todos los casos, fue sencillo encontrar y asociar los procesos de evaluación institucional con un área determinada de la estructura orgánica funcional de la Universidad, con funciones estipuladas y normadas.
- Registro: Las experiencias contaban con un exhaustivo registro normativo y documental con soporte en informes.
- Sistematicidad: Los distintos procesos de evaluación institucional se autoencadenan: uno se convierte en el insumo del otro. Hay un *relato evaluativo* que presenta continuidad.
- Publicación y transparencia: Los procesos y documentos son públicos. Hay disponibilidad de documentos para descargar. Por otro lado, se visualizan datos y análisis estadísticos sobre distintas dimensiones.

Consideramos que estos cuatro puntos configuran una política institucional sobre cómo entender la Evaluación Institucional. La UNCo posee escaso o nulo desarrollo en cada uno de los puntos.

Este trabajo de investigación nos permitió *tejer un relato* entre las experiencias, sistematizando y pensando en conjunto procesos que, en su mayoría, no tenían conexión entre sí. En este sentido, es importante mencionar que es a partir de la realización del Plan de Desarrollo Institucional (2016) que las experiencias presentan cierta continuidad unas con otras. Las experiencias anteriores, pese a los esfuerzos institucionales que demandaron, no participan de esa continuidad.

Pensar lo que viene

Como mencionamos en el desarrollo de este trabajo, las resistencias iniciales a los procesos de evaluación y al organismo encargado de llevarlos adelante, fueron disminuyendo. La Universidad y las funciones que lleva adelante se diversifican y complejizan, junto a la sociedad de la que es parte.

La posibilidad de mejorar la Universidad y desarrollarla en función de lo que las poblaciones necesitan, sin duda va a depender de la capacidad que la institución tenga de pensarse y repensarse.

A 50 años de su creación y con el primer proceso de evaluación institucional enmarcado en la LES en marcha, se abre una oportunidad única para que la comunidad universitaria reconozca, incorpore y participe de estos procesos.

Como trabajadoras y estudiantes de la Universidad Nacional del Comahue, esperamos que esta tesina se convierta en un aporte que fortalezca las capacidades de reflexión y mejora institucional.

FUENTES CONSULTADAS

Entrevistas Realizadas

Entrevista 1: *Cr. Eduardo Mutchinick* (Ex Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha 19/03/2021.

Entrevista 2: *Cr. Oscar Rebolledo* (Auditor Interno de la UNCo) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha 16/04/2021.

Entrevista 3: *Lic. Lionel Korsunsky* (Ex Subsecretario de Relaciones Internacionales de la UNCo) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha: 14/05/2021.

Entrevista 4: *Dra. Estela Arevalo* (Ex Decana de la FaEA) - Entrevista presencial de fecha 31/08/2021.

Entrevista 5: *Mg. Javier Santoni* (responsable Área Planeamiento Estratégico de la UNCo) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha 14/09/2021.

Entrevista 6: *Lic. Pablo Bohovslasky* (Ex Rector de la UNCo) - Entrevista escrita a través de correo electrónico de fecha 19/11/2021.

Entrevista 7: *Dr. Cristian Lopez* (Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha: 09/12/2021.

Entrevista 8: *Dra. Romina De Angelis* (personal técnico-profesional de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo) - Entrevista virtual realizada a través de la plataforma Zoom de fecha 21/12/2021.

Entrevista 9: *Lic. Gustavo Crisafulli* (Rector de la UNCo) - Entrevista presencial de fecha 22/02/2022.

Bibliografía Consultada

Araujo, S. (2014) La evaluación y la Universidad en Argentina: políticas, enfoques y prácticas. *Revista de la Educación Superior,* vol. XLIII (4), Nº 172, 57-77.

Bonifacio, J. L. (2012) Neoliberalismo y Movimiento Estudiantil en la Universidad Nacional del Comahue. *Revista Cuestiones de Sociología*, Nº 8, 85-94.

Bottinelli, L. y Sleiman, C. (2016) Nuevos estudiantes, más graduados, desarrollo de la investigación, alto prestigio social… ¿Por qué están cuestionadas las universidades públicas? *Observatorio Educativo de la UNIPE*, Año 3, Nº 6, 1-10. Recuperado de: http://observatorio.unipe.edu.ar/attachments/article/10/Dossier-del-Observatorio-Educativo-de-UNIPE-Universidad.pdf

CONEAU (1997) *Lineamientos para la evaluación institucional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de

http://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/criteriosymetod/lineamientos.pdf

CONEAU (2011) *Avances de gestión desde la evaluación institucional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/documentos/AvancesdeGestion.pdf

CONEAU (2012) *La CONEAU y el Sistema Universitario Argentino*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/documentos/La_CONEAU_y_el_sistema_universitario_argentino.pdf

CONEAU (2015) *Calidad en la Educación Superior*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/estudios/20anios_CONEAU.pdf

CONEAU (2016) *Evaluación institucional. Criterios y procedimientos para la evaluación externa.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/EvaluacionInstitucional_int_baja.pdf

CONEAU (2018) *Informe estadístico de evaluación y acreditación en Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/documentos/InformeCONEAUjulio2018.pdf

CONEAU-OEI (2020) *Los sistemas nacionales de aseguramiento de la calidad de la Educación Superior en Iberoamérica.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de

https://observatoriocts.oei.org.ar/wp-content/uploads/2020/08/SistnacasegurREVISADO.pdf

CONEAU (2021) *Informe estadístico de evaluación y acreditación en Argentina 2020-2021*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/coneau/wp-content/uploads/2021/06/Informe-estad%C3%ADstico-2020-2021.pdf

CONEAU (2022) *Evaluación externa de instituciones universitarias: estudio sobre las recomendaciones para el mejoramiento institucional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.coneau.gob.ar/archivos/publicaciones/EvaluacionExternaInstitucionesUniversitarias.pdf

Corengia, A. V. (2010) *Impacto de la política de evaluación y acreditación de la calidad en universidades de la Argentina. Estudio de casos.* (Tesis de doctorado publicada). Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

De Sena, A. (2012) "¿Qué es un indicador? Algunos elementos conceptuales en torno a la noción de indicador y su elaboración". En Gómez Rojas, G. y De Sena, A. (Comp.) *En clave metodológica. Reflexiones y prácticas de la investigación social.* (pp. 161-189). Ediciones Cooperativas. Buenos Aires. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/275409261_Que_son_los_indicadores

Domingo Segovia, J. (noviembre, 2004) La memoria institucional en los procesos de desarrollo institucional. *8° Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperado de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1149976

Fernandez Lamarra, N. (2014) Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. *RAES*, Año 6, N° 9, 74-90.

Fernandez Lamarra, N. y Aiello, M. (2013) Planificación estratégica y evaluación para la mejora. El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas. En Almuiñas Rivero, J. L. (Comp.) (2013) *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. (pp. 167-186). Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay.

Ferriol Sanchez, F. y Almuiñas Rivero, J.L. (2013) Reflexiones sobre la planificación estratégica en el contexto universitario: realidades y retos. En Almuiñas Rivero, J. L. (Comp.) (2013) *La planificación estratégica en las instituciones de educación superior*. (pp. 93-114). Universidad de la República. Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. Uruguay.

Gomez, J. (2017) *Los procesos de evaluación institucional y la calidad educativa*. (Tesis de maestría publicada). Universidad Nacional de Tres de Febrero, Buenos Aires.

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

Guaglianone, A. (2012) Las políticas de evaluación y acreditación en las universidades argentinas. *Calidad en la Educación*, Nº 36, 187-217.

Illescas, N. (2017) *Análisis del Planeamiento en las Universidades Nacionales en la Argentina. El caso del Plan de Desarrollo Institucional 2010-2019 de la Universidad Nacional del Litoral* (Maestría). Universidad Nacional del Litoral. Recuperado de https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/1028/Tesis.pdf?sequence=1

Korsunsky, L. (Comp.) (2019) *Internacionalización e integración regional: percepciones, concepciones y prácticas en las universidades*. Neuquén: EDUCO.

Krotsch, P., Camou, A. y Prati, M. (Comp.) (2007) *Evaluando la evaluación: Políticas universitarias, instituciones y actores en Argentina y América Latina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Prometeo.

Liaudat, M. D., Liaudat, S. y Pis Diez, N. M. (2012) *En las aulas y en las calles: Antecedentes, continuidades y rupturas de una década del movimiento estudiantil universitario argentino (2002-2011)*. Buenos Aires: Ediciones Herramientas, Colección Pensamiento Crítico.

Mendonça, M. y Perez Trento, N.S. (2020) El devenir del sistema universitario público en la Argentina a través de sus olas expansivas: diferenciación en la formación de la fuerza de trabajo y acumulación de capital (1971-2015). *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, Vol. 28, N° 49, 1-36. Recuperado de https://doi.org/10.14507/epaa.28.4914

Marquina, M. (2016) *Yo te evalúo, tú me evalúas?: estado, profesión académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Eudeba.

Nosiglia, M. C. y Mulle, V. (2016) Las políticas de evaluación universitaria en Argentina: balance y desafíos. *Revista Panorama*, Vol. 10, Nº 19, 33-44.

Paredes, S.M. (2017) Expansión y transformación del sistema universitario en la Argentina desde la recuperación de la democracia hasta el año 2015. *Revista Voces en el Fénix*, Año 8, N° 65, 38 – 45. Recuperado de https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/numero-65/

Perez Rasetti, C. (2014) Evaluación y Políticas Públicas: Los sentidos de la Evaluación. *Gestión Universitaria*, Vol.3, N° 1, 1-8. Recuperado de http://www.gestuniv.com.ar/gu_07/v3n1a3.htm

Roig, H. I. (2014) Alternativas en la evaluación universitaria: entre la crítica y la creatividad. *Revista del IICE*, Nº 35, 47-59.

Domingo Segovia, J. (noviembre, 2004) La memoria institucional en los procesos de desarrollo institucional. *8º Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas* (436-444). Sevilla: Universidad de Sevilla. Recuperardo en https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/51577/memoria%20institucional%20en%20los%20procesos%20de%20desarrollo%20institucional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1984) *Introducción a los métodos cualitativos*. Barcelona: Paidós.

[Vega quiere seguir en la conducción] (2010, 3 de mayo). *Diario Río Negro*. Recuperado de https://www.rionegro.com.ar/vega-quiere-seguir-en-la-conduccion-BXRN_359338

Informes y documentos institucionales consultados

CONEAU (2006). *Universidad Nacional de San Martín. Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de http://www.unsam.edu.ar/institucional/EVALUACI%C3%93N_Informe%201%C2%BA%20Evaluaci%C3%B3n%20Externa%202006.pdf

CONEAU (2014). *Universidad Nacional de San Martín. Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (49).* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de http://www.unsam.edu.ar/institucional/EVALUACI%C3%93N_Informe%202%C2%BA%20Evaluaci%C3%B3n%20Externa%202014.pdf

CONEAU (2017). *Universidad Nacional de Río Negro. Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.* Ciudad Autónoma de

Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.unrn.edu.ar/images/section/descargas/30-907-unrn--informe-final-de-evaluacion-externa-coneau.pdf

CONEAU (2020). *Universidad Nacional de Río Cuarto. Informe Final de Evaluación Externa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: CONEAU. Recuperado de https://www.unrc.edu.ar/descargar/informe-UNRC-coneau.pdf

Universidad Nacional del Comahue (2021). *Segundo Informe*. Neuquén: Observatorio de Graduados, N° II, Año I. Recuperado de: Microsoft Word - CARÁTULA Año I Numero II Informe Observatorio de Graduados (uncoma.edu.ar).

Secretaría de Políticas Universitarias (2022) *Síntesis de Información Estadísticas Universitarias 2020-2021*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SPU. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/sintesis

Secretaría de Políticas Universitarias (2019) *Anuario Estadístico 2019*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SPU. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/informacion/publicaciones/anuarios

Universidad Nacional del Comahue (1998). *Autoevaluación Universitaria de la UNCo*. (Informe inédito). Neuquén: EDUCO.

Universidad Nacional del Comahue (2018). *Plan de Desarrollo Institucional. Documento I.* Neuquén: UNCo. Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Recuperado de https://planeamiento.uncoma.edu.ar/wp-content/uploads/2020/05/PDI-Documento-I_compressed.pdf

Universidad Nacional del Comahue (2019). *Informe de Autoevaluación de las estrategias y acciones de internacionalización*. Neuquén: UNCo - Subsecretaría de Relaciones Internacionales. Recuperado de http://170.210.81.106/internacionales/wp-content/uploads/2021/06/Autoevaluacion-de-RRII-de-la-Universidad-Nacional-del-Comahue-FINAL-2-1.pdf

Universidad Nacional del Comahue (2021). *Informe de Autoevaluación. UNCo Autoevaluación 20-21*. Neuquén: UNCo. Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Recuperado de https://autoevaluacion.uncoma.edu.ar/wp-content/uploads/2021/06/UNCo_informe-de-autoevaluacion_20_21.pdf

Universidad Nacional de Río Cuarto (2007). *Plan Estratégico Institucional de la UNRC.* Río Cuarto: UNRC. Recuperado de https://www.unrc.edu.ar/unrc/planeamiento/docs/pei.pdf

Universidad Nacional de Río Cuarto (2017). *Plan Estratégico Institucional de la UNRC (2017-2023).* Río Cuarto: UNRC. Recuperado de https://www.unrc.edu.ar/descargar/pei-2017-2023.pdf

Universidad Nacional de Río Cuarto (2019). *Informe de Autoevaluación Institucional de la*

UNRC. Río Cuarto: UNRC. Recuperado de https://www.unrc.edu.ar/descargar/informe-autoevaluacion.pdf

Universidad Nacional de Río Negro (2016). *Informe de Autoevaluación Institucional UNRN 2009-2015*. Viedma: UNRN. Recuperado de https://www.unrn.edu.ar/images/section/descargas/30-214-autoevaluacion-institucional-2009-2015.pdf

Universidad Nacional de Río Negro (2018). *Plan de Desarrollo Institucional. UNRN 2019-2025*. Viedma: UNRN. Recuperado de https://www.unrn.edu.ar/images/section/descargas/35-253-plan-de-desarrollo-institucional-pdi-unrn-2019-2025.pdf

Universidad Nacional de San Martín (2012). *Informe de Autoevaluación Institucional UNSAM*. General San Martín: UNSAM. Recuperado de http://www.unsam.edu.ar/institucional/EVALUACI%C3%93N_Informe%20de%20la%202%C2%BA%20Autoevaluacion%202010-2012.pdf

Normativa consultada

Normativa Nacional

Ley 19020 de 1971. Creación de la Universidad Nacional de Río Cuarto. 07 de mayo de 1971. B.O. N° 22170.

Ley 19117 de 1971. Creación de la Universidad Nacional del Comahue. 21 de julio de 1971. B.O. N° 22220.

Ley 24095 de 1992. Creación de la Universidad Nacional de San Martín. 06 de julio de 1992. B.O. N° 27423.

Ley 24521 de 1995. Ley de Educación Superior. 10 de agosto de 1995. B.O. N° 28204.

Ley 26330 de 2007. Creación de la Universidad Nacional de Río Negro. 28 de diciembre de 2007. B.O. N° 31312.

Ley 27275 de 2016. Derecho de Acceso a la Información Pública. 29 de septiembre de 2016. B.O. N° 33472.

Resolución 094 de 1997 [CONEAU]. Por la cual se establecen los lineamientos para la Evaluación Institucional. 21 de octubre de 1997.

Resolución 315 de 2000. [CONEAU]. Por la cual se establecen orientaciones para la redacción del informe final. 4 de diciembre de 2000.

Resolución 382 de 2011. [CONEAU]. Por la cual se establecen los criterios y procedimientos para la evaluación externa. 22 de junio de 2011.

Resolución 0144 de 2020. [CONEAU]. Por la cual se realiza la tercera convocatoria para la evaluación de Sistemas Institucionales de Educación a Distancia. 10 de junio de 2020.

Resolución 0172 de 2014 [SIGEN]. Por la cual se establecen las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. 4 de diciembre de 2014.

Normativa UNCo

Ordenanzas de Consejo Superior N° 0219/95, 0592/04, 0738/04, 0143/10, 0041/14, 0042/14, 1085/18, 0543/19 y 0711/20.

Resoluciones de Rectorado N° 0551/96, 0165/10, 0177/10, 0985/10, 0030/11, 1040/11, 0230/11, 0516/11, 0205/13, 0547/13, 0548/13, 0557/13 y 0499/20.

Normativa de otras universidades nacionales

Resolución de Consejo Superior de la UNSAM N° 075/16.

Resoluciones de Consejo Superior de la UNRC N° 135/16, 127/07 y 517/17.

ANEXOS

A continuación, compartimos materiales que elaboramos en el proceso de investigación y que nos permitieron, por un lado, analizar la normativa y, por otro, realizar las entrevistas.

ANEXO I - ANÁLISIS NORMATIVO

NORMATIVAS GENERALES			
REF.	**AÑO**	**NOMBRE COMPLETO**	**PROCEDENCIA Y DESTINATARIOS**
LES	**1995**	**Ley Nº 24.521 LEY DE EDUCACIÓN SUPERIOR**	**Congreso de la Nación Argentina Destinatarios: Institutos de educación superior no universitaria, instituciones universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas.**
CONTEXTO			

La ley se sancionó en 1995, en pleno auge del gobierno de Carlos Menem, de neto corte neoliberal. En la década del 90, se llevaron a cabo procesos de reforma del Estado, y de descentralización, privatización y desregulación de los servicios sociales. En materia económica se aplicó un paquete de reformas estructurales, que combinaron privatizaciones de empresas estatales, transferencias de impuestos del Estado al capital (la reducción de los aportes patronales y la privatización de la administración de los aportes jubilatorios), endeudamiento externo, apertura económica, fijación del tipo de cambio y políticas destinadas a flexibilizar el mercado laboral.

La profunda reforma del Estado implantada durante el gobierno de Carlos Menem tuvo su correlato, con sus particularidades, en la política dirigida al sector educativo. La legislación constituyó uno de los instrumentos fundamentales que apuntaló la reforma. Entre las principales bases que orientan la transformación encontramos la Ley de Transferencia de servicios educativos de nivel medio y superior no universitario (n. 24.049, sancionada en 1991 y promulgada en 1992) mediante la cual se transfirieron las instituciones de dependencia nacional hacia las provincias y la Ciudad de Buenos Aires; la Ley Federal de Educación 24.195, 1993, y el Pacto Federal educativo (suscrito en 1994 y convertido en Ley n. 24.856 en 1997) como herramienta para concertar federalmente las acciones y los recursos para la implementación de las reformas.

En materia de educación superior, el objetivo de la política era romper con el modelo de Estado benevolente de relación entre universidades y gobierno, que había predominado durante gran parte de la historia del sistema y que se caracterizó por el sostenimiento por parte del Estado del funcionamiento de las instituciones autónomas, a través de subsidios en bloque, con amplia autonomía de las casas de estudio.

Es interesante señalar un clima de debates y de políticas instaladas previas a la sanción de la Ley, que allanaron el camino para su implementación:

- Por un lado, en el marco de una profunda crisis económica, el gobierno colocó en el centro de las discusiones el tema del financiamiento universitario, sosteniendo la necesidad de que las instituciones buscarán fuentes de obtención de recursos complementarias a las del Estado.
- En relación con el financiamiento universitario, en el presupuesto de 1992 se produjo una innovación que perdura hasta la actualidad. Además de la inclusión de las partidas destinadas particularmente a cada universidad, como habían existido durante años, se incluyó por primera vez una suma de fondos sin finalidad específica, para

ser utilizada por el Ministerio de Educación en el sistema universitario según criterios propios, estableciendo criterios de eficiencia y de medición de la calidad. Además, se emitió desde el nivel oficial una propuesta de descentralización salarial, que trasladaba el conflicto gremial a nivel de las instituciones. También en esta etapa se diseñó y puso en funcionamiento el Sistema de Incentivos a Docentes Investigadores, un nuevo mecanismo distribuidor de beneficios en dinero a los docentes que aceptaran que su actividad fuese evaluada a partir de criterios de productividad académica.

- La Ley Federal de Educación, sancionada por el Congreso de la Nación en 1993, representó la inauguración de una nueva etapa para la educación, conducida desde el Poder Ejecutivo por renovados equipos técnicos de alto nivel que pretendieron sentar las bases de un nuevo modelo educativo con perfil modernizador.
- En 1993, en el marco de la nueva organización ministerial, la creación de la Secretaría de Políticas Universitarias inauguró una nueva estrategia oficial de definición de políticas para el sector. La jerarquización orgánica de esta instancia implicó la decisión oficial de instalar desde el Poder Ejecutivo una política nacional para el sector acorde al nuevo modelo de país que comenzaba a delinearse.
- En 1993, se crearon los Consejos de Planificación Universitaria Regional, pensados como espacios de coordinación regional de la educación superior, y compuestos por representantes de universidades nacionales y privadas, autoridades educativas provinciales y el gobierno nacional.
- Se creó el Consejo Nacional de Educación Superior dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Educación.
- La crisis fiscal de 1994 motivó que el gobierno estableciera una disminución de las partidas asignadas a educación. Esta medida agravó la situación financiera del sistema. La crítica situación presupuestaria alcanzó su punto máximo en 1995, con el recorte del 2% en la partida de fondos para sueldos docentes universitarios, que implicó la reducción de los haberes que superaran los 2.000 pesos.
- La situación de ahogo financiero para el funcionamiento de las universidades y la disponibilidad de fondos para políticas específicas por parte del gobierno generaron una situación propicia para la aplicación de una estrategia oficial, basada en la posibilidad para las universidades de recibir fondos frescos para fines específicos. Así, por ejemplo, ante las dificultades para la introducción de la cuestión de la evaluación, el gobierno promovió la realización de convenios voluntarios con las universidades interesadas en la puesta en marcha de procesos de evaluación, con financiamiento estatal.

El proyecto de ley que el Poder Ejecutivo envió al Congreso en mayo de 1994 fue el resultado de un proceso de discusión a partir de borradores y anteproyectos sometidos a largas negociaciones con diferentes grupos involucrados, especialmente con el CIN. Tres fueron los temas más controvertidos en la discusión de la Ley de Educación Superior. El primero se refería a la instancia institucional que sería la encargada de establecer el régimen de admisión. El segundo tema polémico fue la posibilidad de que cada institución, en el marco de su autonomía, definiera que los estudiantes pagarán un arancel por sus estudios de grado. El tercer tema fue la creación de un sistema nacional de evaluación y acreditación universitaria, conducido por una nueva agencia estatal: la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Desde allí se pondrían en funcionamiento procesos evaluativos para asegurar la calidad de las instituciones y de ciertas carreras, a las que se denominó “reguladas por el Estado”, por poner en riesgo la salud, la seguridad, los derechos o bienes de los habitantes.

TEMA / FRAGMENTO SELECCIONADO PARA EL ANÁLISIS	OBJETIVOS	FUNDAMENTOS	CONTENIDOS	OMISIONES O AUSENCIAS
Aclaración: El texto de la Ley por su vigencia y por las transformaciones que produjo en el Sistema de Educación Superior, es interesante en su totalidad. A los efectos de la presente investigación, vamos enfocarnos en los siguientes artículos de la Ley:	El objetivo de la ley era brindar un marco legal para el conjunto de instituciones de educación superior. Es la primera ley en la	Podemos distinguir dos tipos de fundamentos: Entre los **fundamentos explícitos**, se encuentran la necesidad de ordenar un sistema heterogéneo, complejo, ineficiente, del que no se tenía	Es necesario señalar que la ley no constituye una ley marco sino una ley de contenido fuertemente normativo apoyada en 89 artículos.	

CAPÍTULO 3 **Sección 3: Evaluación y acreditación** **ARTÍCULO 44.** — Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas. que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcaran las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. Las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el artículo 45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público. **ARTÍCULO 45.** — Las entidades privadas que se constituyan con fines de evaluación y acreditación de instituciones universitarias, deberán contar con el reconocimiento del Ministerio de Cultura y Educación, previo dictamen de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. Los patrones y estándares para los procesos de acreditación, serán los que establezca el Ministerio previa consulta con el Consejo de Universidades.	historia de la legislación educativa argentina que regula el conjunto de la educación superior sean Institutos de educación superior no universitaria, instituciones universitarias, nacionales, provinciales o municipales, tanto estatales como privadas. Por otro lado, es una ley que buscaba acompañar el proceso de transformación y de reformas estructurales implementados en los 90, y se convertía en el instrumento normativo para operar esas transformaciones. La ley configuró el marco legal y la cristalización de las nuevas funciones que asumía el Estado: básicamente funciones de control y evaluación, al que es necesario "rendir cuentas".	información confiable, costoso y transformarlo, modernizarlo, revertir las tendencias. "El propósito es avanzar hacia la conformación de un sistema con creciente capacidad de autorregulación, integrado por instituciones autónomas y autárquicas, con capacidades de gestionar su propio desarrollo, que aceptan como contrapartida incorporarse a procesos de evaluación destinados a estimular su preocupación por la calidad y dar cuenta de los resultados de su accionar" [54] . La preocupación por la calidad de la educación, asociada a parámetros de eficiencia cuantificables, fueron también parte de los fundamentos explícitos que expusieron los defensores de la LES. Por otro lado, **hay una catarata de fundamentos implícitos** en LES y en las normas reglamentarias que se fueron dictando desde entonces para hacer posible la aplicación de la misma. Estos otros argumentos se asocian a fundamentos netamente económicos del fenómeno educativo, a presiones corporativas y a el accionar y las inversiones de organismos internacionales como el Banco Mundial. La sanción de LES se constituyó en la llave para la ejecución de un crédito acordado	La norma pretende regular horizontalmente la relación entre todos los sectores y subsectores de la ES -creando también nuevos-, al mismo tiempo que expande el sistema hacia arriba mediante la creación de organismos de amortiguación (intermedios entre el Estado y las universidades) e intenta reglamentar diversos aspectos de la vida interna de las instituciones. En su texto se encuentran cuestiones relacionadas a: - fines y objetivos - estructura y articulación con distintas instituciones y órganos - Derechos y Obligaciones de docentes y estudiantes - responsabilidad jurisdiccional de la educación superior no universitaria - títulos y planes de estudio - evaluación institucional	

[54] Palabras de Susana Decibe, Ministra de Educación entre 1996 y 1999.

ARTÍCULO 46. — La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria es un organismo descentralizado, que funciona en jurisdicción del Ministerio de Cultura y Educación. y que tiene por funciones: **a) Coordinar y llevar adelante la evaluación externa prevista en el artículo 44:** b) Acreditar las carreras de grado a que se refiere el artículo 43, así como las 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: c) Pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional que se requiere para que el Ministerio de Cultura y 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; d) Preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias privadas, así como los informes en base a los cuales se evaluará el periodo de funcionamiento provisorio de dichas instituciones. **ARTÍCULO 47.** — La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria estará integrada por doce (12) miembros, designados por el Poder Ejecutivo nacional a propuesta de los siguientes organismos: tres (3) por el Consejo Interuniversitario Nacional, uno (1) por el Consejo de Rectores de Universidades Privadas, uno (1) por la Academia Nacional de Educación, tres (3) por cada una de las Cámaras del Honorable Congreso de la Nación, y uno (1) por el Ministerio de Cultura y Educación. Durarán en sus funciones cuatro años, con sistema de		previamente entre la SPU y el BM. En el marco de un ideario plasmado en el documento del BM "*Educación superior: Lecciones derivadas de la experiencia*", dicho crédito estaba destinado al financiamiento del Programa de Mejora de la Educación Superior (PRES), cuyo propósito explícito era fortalecer el ordenamiento del marco legal de la educación superior para la introducción de incentivos para la eficiencia, la equidad y el mejoramiento de la calidad de este ámbito de enseñanza. La reforma de la educación superior en Argentina siguió la tendencia internacional, con el apoyo de organismos internacionales que instauraron una agenda común para la región.	- alcance y garantías de la autonomía - condiciones para el funcionamiento de las universidades - Régimen de títulos - Evaluación y acreditación - Creación y bases organizativas - Órganos de gobierno - Sostenimiento y régimen económico financiero - Normas para las instituciones universitarias privadas y para las provinciales. - Órganos de gobierno y coordinación del sistema universitario - Disposiciones complementarias y transitorias.	

renovación parcial. En todos los casos deberá tratarse de personalidades de reconocida jerarquía académica y científica. La Comisión contará con presupuesto propio.				

NORMATIVAS ESPECÍFICAS DEL TEMA			
REF.	**AÑO**	**NOMBRE COMPLETO**	**PROCEDENCIA Y DESTINATARIOS**
Resol. CONEAU N° 094/97	**1997**	**Resol. CONEAU N° 094/97 Lineamientos para la Evaluación Institucional**	**Procede de la CONEAU con acuerdo del CIN y del CRUP. Destinado a todos los actores que intervienen en el proceso de evaluación institucional.**

CONTEXTO

La Ley N° 24.521 sancionada en el año 1995, crea la CONEAU (Art.44) que dentro de sus funciones (Art.46) se encarga del proceso de Evaluación de las Instituciones Universitarias. Tanto la Ley como los lineamientos para la Evaluación Institucional se originan en un gobierno de corte neoliberal en el que se llevaron a cabo procesos de reforma del Estado. La evaluación institucional fue introducida en la agenda universitaria argentina recién hacia 1990. A partir de ese año se suscitaron una serie de debates y tensiones que generaron, entre otros, los siguientes antecedentes: Primer Congreso Nacional de Evaluación de la calidad realizado en Salta; Segundo Encuentro de Rosario en 1992, y Tercer encuentro de Mar del Plata en 1993, auspiciados por el Consejo Interuniversitarios Nacional (CIN); el "Primer seminario sobre evaluación universitaria" organizado por las Universidades Nacionales del Conurbano Bonaerense junto con el Ministerio de Cultura y Educación a través de su Secretaría de Políticas Universitarias en abril de 1997; el seminario "Autonomía Universitaria, criterios de calidad y acreditación institucional" organizado conjuntamente entre las Universidades de Palermo, El Salvador y Buenos Aires en Mayo de 1997. Paralelamente, también desde el Ministerio de Cultura y Educación se impul-só en función de los acuerdos con el Banco Mundial, lo que se conoce como el Subproyecto 06, cuya propuesta metodológica fue observada por una buena parte de las universidades nacionales.

La CONEAU ha estudiado todo el proceso de instalación del tema en la agenda universitaria argentina y las distintas alternativas que ha tenido y toma en cuenta muy especialmente la doctrina generada en el seno del ClN por medio de la Comisión de Enseñanza y las distintas actividades realizadas a su amparo, como las conclusiones y acuerdos de los Talleres Preparatorios y Encuentros Nacionales realizados que se expresaron a través de los Acuerdos Plenarios 50/92, donde se indican los Aspectos Relevantes de la Evaluación de la Calidad Universitaria; y el 133/94 que aprueba los Documentos Básicos de la Evaluación de la Calidad Universitaria producidos y consensuados en el

Taller de Vaquerías (Universidad Nacional de Córdoba).
Como se ve, la necesidad de la evaluación institucional ha sido ampliamente expresada por la comunidad universitaria a través de múltiples encuentros, talleres y actividades organizados con el fin de facilitar un debate democrático sobre una temática nueva y compleja como ésta. Dicha necesidad continúa expresándose en recientes convocatorias como la que el CIN está organizando con el nombre de IV Encuentro Nacional de Evaluación de la Calidad Universitaria que se realizará en el transcurso de 1998.
Acciones en esta dirección se han ido concretando, a partir de 1993, por medio de los convenios que el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación que ha fumado con universidades nacionales (16), con asociaciones de fa-cultades (2) y con una universidad privada (1) para planear e implementar procesos de evaluación institucional. Desde 1995 a la fecha se desarrollaron los convenios con distintos grados de avance; algunos con la autoevaluación completa ya han solicitado a la CONEAU la evaluación externa. Estas experiencias junto con otras de universidades que han incorporado la evaluación institucional en sus prácticas cotidianas devienen como precursoras, y como tales han abierto un camino importante que hay que continuar.
Al constituirse la CONEAU, ya habían completado su proceso de evaluación institucional las Universidades Nacionales del Sur, de Cuyo y de la Patagonia Austral, 10 que constituye un precedente importante. Sin embargo, las evaluaciones externas fueron realizadas por pares independientes sin que mediara una agencia especializada.

TEMA / FRAGMENTO SELECCIONADO	OBJETIVOS y FUNDAMENTOS	CONTENIDOS	OMISIONES o AUSENCIAS
El texto de la Resolución que a continuación transcribimos los considerandos, y el Anexo I que contiene el documento con los "Lineamientos Generales para la Evaluación Institucional" completo. "*Que la ley de Educación Superior Nro. 24521 tiene previsto en su Sección 3ra., artículo 45 que las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, con el objetivo de analizar los logros y las dificultades en el cumplimiento de sus*	El objetivo de la resolución es brindar un marco legal para el conjunto de instituciones de educación superior, en relación a la evaluación institucional. En los lineamientos, la CONEAU propone como objetivos generales para todo proceso de evaluación institucional el conocer, comprender y explicar cómo funcio-nan las universidades; el poder contribuir al mejoramiento de las prácticas en las universidades, enriqueciendo la toma de decisiones; la posibilidad de otra visión, una mirada que desde afuera constituya un aporte diferente, al poder situarse desde un ángulo distinto de observación; y finalmente, el mejorar la comprensión que los actores tienen de su propia institución, estimulando la reflexión sobre el sentido y el significado de las tareas que se realizan. Como objetivos específicos, la CONEAU se ciñe a lo que expresa el art. 44 de la Ley de Educación Superior, N° 24.521, "Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución ...". En este sentido, los objetivos específicos para cada universidad, serán formula-dos para cada una a partir de las conversaciones preliminares que se sosten-gan con las autoridades de la institución a evaluar y del análisis de la autoevaluación y de la documentación complementaria.	I. DEL MARCO GENERAL Y LOS PRINCIPIOS l. Introducción. 2. Marco referencial. Acerca del significado de la evaluación. Autoevaluación y evaluación externa. La naturaleza de la evaluación externa por CONEAU. 3. Marco normativo. 4. Principios generales de la evaluación externa. 5. Aspectos específicos de la evaluación institucional. 6. Objetivos de la evaluación institucional.	

funciones y en consecuencia sugerir medidas para su funcionamiento. *Que por mandato legal las evaluaciones externas estarán a cargo de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) o de entidades privadas constituidas con ese fin, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público (cfr. arts. 44 y 45 de la ley citada).* *Que por medio de la Resolución nro. 089/97 - CONEAU -97 la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) aprobó los Lineamientos Generales sobre Evaluación Institucional, y realizó las consultas respectivas con el CONSEJO INTERUNIVERSITARIO NACIONAL (CIN) y el CONSEJO DE RECTORES*		7. La evaluación externa en el proceso de evaluación institucional. Etapas. 8. Análisis y recomendaciones finales. II. DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL: ETAPAS Y PROCEDIMIENTOS. Etapa 1. Acuerdo/compromiso entre la institución universitaria y la CONEAU. Etapa 2. El proceso de autoevaluación. Etapa 3. Preparación de la evaluación externa. Etapa 4. Desarrollo de las actividades del Comité de Pares Evaluadores. Etapa 5. Aprobación del informe por la CONEAU y su presentación a la institución. Etapa 6. Comentarios del Rector. Etapa 7. Publicación y difusión del informe. III. DE LA EVALUACIÓN EXTERNA: FUNCIONES Y DIMENSIONES.	

DE UNIVERSIDADES PRIVADAS (CRUP). *Que los Comités Ejecutivos del CIN y del CRUP ante las consultas realizadas han expresado su conformidad global con el documento, en el cual se han incorporado las sugerencias recibidas.* *Por ello, y en uso de las facultades emergentes del Reglamento Orgánico de la CONEAU, (aprobado por Ordenanza nro.001 - CONEAU -96)*".			

NORMATIVAS ESPECÍFICAS DEL TEMA			
REF.	**AÑO**	**NOMBRE COMPLETO**	**PROCEDENCIA Y DESTINATARIOS**
Resol. CONEAU N° 382/11	**2011**	**Resol. CONEAU N° 382/11** **Criterios y procedimientos para la evaluación externa.**	**Procede de la CONEAU con acuerdo del CIN y del CRUP. Destinado a todos los actores que intervienen en el proceso de evaluación externa.**
CONTEXTO			
Las transformaciones sociales y políticas vividas por nuestro país a partir de la presidencia de Kirchner, no lograron transformar el sentido de la educación superior. La creación de nuevas universidades públicas y el aumento del presupuesto universitario no alcanzaron a configurar por sí mismas un proyecto educacional articulado con el proyecto nacional propuesto. Esta crisis abarca todos los claustros de la universidad. La militancia estudiantil tuvo un tránsito lento de las posiciones que siguieron la inercia de los tiempos de resistencia al neoliberalismo. A veces, reflejando la hegemonía político- ideológica de los profesores atrincherados en sus privilegios académicos y otras,			

construyendo desde la izquierda dogmática esquemas contestatarios que no reconocen escalas de gris en su maniqueísmo, que jamás lograron proyectarse de manera efectiva más allá de las paredes universitarias.

A partir de la Ley de Educación Superior 24.521 en su artículo 44º, creada en el año 1997 comenzaron a implementarse las evaluaciones externas para las instituciones universitarias argentinas. Los procesos de evaluación institucional han generado un conjunto de experiencias, tanto para la CONEAU como para las instituciones universitarias, que permitieron reformular las pautas que orientan el trabajo en las diferentes etapas de la evaluación institucional.

En base a dichas experiencias, entre 2011 y 2014 se produjeron cambios normativos, procedimentales e instrumentales que conforman un nuevo marco para la evaluación institucional, dirigidos a fortalecer tanto los procesos de autoevaluación institucional como los de evaluación externa. En ese marco, en primer lugar, en junio de 2011 se aprobó la resolución "Criterios y procedimientos para la evaluación externa" (CONEAU Nº 382/11), objeto de nuestro análisis, que especifica la información básica que debe contener la autoevaluación institucional, relaciona la evaluación institucional con otras evaluaciones realizadas en el ámbito de la CONEAU (sean evaluaciones institucionales o las relativas a las acreditaciones de carreras de grado y posgrado) y establece criterios para la evaluación por parte de pares. En segundo lugar, en febrero de 2013 se firmó un Acta de Colaboración entre la Secretaría de Políticas Universitarias y la CONEAU con el fin de poner en marcha, en forma conjunta, el Sistema de Información para la Evaluación y el Mejoramiento Institucional (SIEMI). Se trata de un sistema de carga de información institucional bajo plataforma web. El SIEMI tiene por fin facilitar a las instituciones universitarias involucradas en procesos de autoevaluación institucional la presentación de la información básica prevista en la Resolución CONEAU Nº382/11 ya citada. Posteriormente, entre de 2013 y 2014 se confeccionó y se aprobó en sesión plenaria de la CONEAU el documento "Guía para la elaboración del informe del Comité de Pares Evaluadores". Esta guía ajusta y precisa los procedimientos de las diferentes etapas de la evaluación externa. Este conjunto de nuevas herramientas para la evaluación institucional contribuye a que, tanto las instituciones universitarias como la CONEAU, cuenten con información básica sistematizada para ambas etapas de la evaluación. Por otra parte, las recomendaciones de los informes de evaluación externa resultan más operativas e indicativas para la elaboración de planes de mejora de la gestión institucional de las actividades de enseñanza, investigación y extensión en pos de la calidad educativa que es condición fundamental de las instituciones universitarias argentinas y que confluye con el respeto a la autonomía y la diversidad de proyectos institucionales.

TEMA / FRAGMENTO SELECCIONADO	OBJETIVOS y FUNDAMENTOS	CONTENIDOS	OMISIONES o AUSENCIAS
El texto de la Resolución que a continuación transcribimos los considerandos, y los Anexos I (criterios y procedimientos para la tarea de los pares que participan en la evaluación externa) y II (Ajustar las pautas para la autoevaluación institucional establecidas en el documento "Lineamientos para la Evaluación	El objetivo de la resolución es brindar un marco legal, en relación a la evaluación institucional, para el conjunto de instituciones de educación superior. En particular, cada anexo aborda cada una de las evaluaciones institucionales planteadas en el artículo 44. En este caso la Resolución tiene como uno de los objetivos pautar el trabajo de los comités de pares, dado que se ha observado la necesidad de especificar criterios y procedimientos para la evaluación externa.	Anexo I - Criterios y procedimientos para la evaluación externa. 1. Información a considerar en la Evaluación Externa 1.1) Informe de Autoevaluación Institucional 1.2) Planes estratégicos o de desarrollo 1.3) Evaluaciones previas	

Institucional" (Resolución CONEAU 094/97) completos. "*Que el artículo 44° de la Ley 24.521 establece que las instituciones universitarias deberán realizar autoevaluaciones institucionales que tendrán como fin analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, como así también sugerir recomendaciones de mejoras.* *Que dicha evaluación debe ser complementada con una evaluación externa que abarque las funciones de docencia, investigación y extensión, incluyendo la gestión institucional para las instituciones universitarias estatales.* *Que este organismo evaluador es el responsable de llevar adelante la etapa de la evaluación externa, la que se realiza con la participación de pares evaluadores.* *Que en función de la revisión sistemática de los instrumentos normativos a través de los cuales se pauta el trabajo de los comités de pares, se ha observado la necesidad de especificar*		1.4) Información complementaria 2. Preparación de la evaluación externa 3. Criterios para la evaluación externa 3.a) Contexto local y regional 3.b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión 3.c) Gestión académica 3.d) Investigación, desarrollo y creación artística 3.e) Extensión, producción de tecnología y transferencia 3.f) Integración e interconexión de la institución universitaria 3.g) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones 4. Pautas para la elaboración del Informe del Comité de Pares 5. Envío del Informe del Comité de Pares 6. Elaboración y remisión del Informe Final de Evaluación Externa Anexo II - Pautas para la autoevaluación institucional. 1. Información sobre el contexto local y regional 2. Información general de la institución 2.a) Misión y Proyecto Institucional. Gobierno y gestión 2.b) Gestión académica	

criterios y procedimientos para la evaluación externa".		2.c) Investigación, desarrollo y creación artística 2.d) Extensión, producción de tecnología y transferencia 2.e) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones	

NORMATIVAS ESPECÍFICAS DE LA UNIVERSIDAD			
REF.	**AÑO**	**NOMBRE COMPLETO**	**PROCEDENCIA Y DESTINATARIOS**
ESTATUTO UNCo	**2009**	**ORDENANZA Nº 0470/09 Aprueba el nuevo Estatuto de la UNCo según anexo.**	El Estatuto es aprobado por el Consejo Superior de la UNCo, y estipula normas de funcionamiento para la UNCo y su comunidad universitaria, en todas sus localizaciones
CONTEXTO			
El nuevo Estatuto de la UNCo fue aprobado por el Consejo Superior el 9 de diciembre de 2009. La reforma política del Estatuto de la Universidad es tratada en las sesiones de la Asamblea Universitaria en el mes de diciembre de 2008, marzo y junio de 2009, y quedan plasmadas en la Resolución Nº 001/09 de dicho órgano. Una comisión ad hoc del Consejo Superior se encargó de la redacción del documento. Algunas cuestiones interesantes, relacionadas a los ciclos históricos y políticos internos de la Universidad que desembocan en la reforma política del Estatuto: **1994/1995**: Frente a la ofensiva neoliberal el movimiento estudiantil de la UNCo, reaccionó rápidamente, inclusive antes de ser sancionada la LES. Desde el año 1994 demandaron a las autoridades expedirse en contra de las pretensiones privatistas que contenía el proyecto de ley. Y frente a la negativa en el año 1995 los estudiantes tomaron las instalaciones de la Universidad durante quince días en defensa de la educación pública. **2004:** los estudiantes impidieron y rechazaron el proceso de acreditación de las carreras de agronomía e ingeniería previsto en la LES. Los estudiantes volvieron a protagonizar grandes protestas y llevaron adelante una toma en las facultades que duró meses. Producto de los debates, las acciones colectivas y las correlaciones de fuerza entre los claustros, el Consejo Superior logra sesionar y materializa la resolución del conflicto a través de la **Ordenanza Nº 738/04.** La misma se impuso por diecisiete votos a doce, y en sus cinco puntos resuelve: **rechazar la LES, rechazar a CONEAU como organismo evaluador y suspender todos los procesos de acreditación de las carreras de grado y posgrado**			

hasta la derogación de la LES. Además, ordena iniciar acciones para lograr su derogación ante el CIN, el Ministerio de Educación de la Nación, Diputados Nacionales, Diputados de las provincias patagónicas, Legisladores Provinciales de Río Negro y Neuquén, y hacer extensivo a otros gobiernos y Universidades Nacionales.[55]
2006: En el marco del mismo ciclo de protesta, los estudiantes se opusieron a las elecciones de nuevas autoridades por considerar que las formas de elección no eran lo suficientemente democráticas. Comienza un nuevo proceso de toma (que duró más de 100 días) e inestabilidad política, que se judicializa y termina con el apartamiento de un rector. El conflicto estaba atravesado por pedidos de democratización de la universidad.
La situación de inestabilidad se extendió durante todo 2007, y recién pudo ser normalizada en el mes de diciembre de 2008, después de arduas negociaciones que desembocaron en las siguientes modificaciones del estatuto: 1) se aumentó la representación estudiantil en los órganos de cogobierno. 2) Se conformó el claustro único docente y 3) se estableció la elección de autoridades por voto directo.

TEMA / FRAGMENTO SELECCIONADO PARA EL ANÁLISIS	OBJETIVOS y FUNDAMENTOS	CONTENIDOS	OMISIONES o AUSENCIAS
	El Estatuto es la norma fundamental de las Universidades. Pese a que esta última versión del estatuto es producto de un proceso de reforma política (mencionado en el contexto), no presenta demasiadas modificaciones de la versión anterior, salvo a los puntos mencionados relacionados a la democratización: - elección directa - claustro único docente - modificación de la composición de los órganos de gobierno La versión anterior del Estatuto era del año 1990.	En cada uno de sus títulos y capítulos se abordan temas como: . La estructura académica . La enseñanza - la Investigación - los planes de estudio - las condiciones de admisibilidad - los estudiantes, los graduados, el personal no docente - la carrera docente y el personal docente - Ingreso, asenso, evaluación, financiación del personal docente - la función social de la universidad - patrimonio, gastos, recursos, presupuesto, inversiones - gobierno - asamblea, consejo superior, rector, consejos directivos, decanos, claustros.	En relación al tema el Estatuto no trata el tema de evaluación institucional, sólo el relacionado a la docencia / alumno o el ingreso del docente a la institución o la carrera docente.

[55] Esa ordenanza sigue vigente. No se realizaron procesos de autoevaluación institucional. Los procesos de acreditación de carreras se gestionan desde el rectorado y las Unidades Académicas desconociendo la ordenanza. Es decir, por el fuerte sentido simbólico que representa, no se deroga y cada intento de modificar algún aspecto, trajo como consecuencia la movilización de actores internos (mayoritariamente estudiantiles, de algunos sectores) y externos (obreros en lucha, agrupaciones políticas) que impiden a la fuerza la sesión.

NORMATIVA PARTICULAR UNIVERSIDAD				
REF.	**AÑO**	**NOMBRE COMPLETO**	**PROCEDENCIA Y DESTINATARIOS**	
ORD. 0738/04	**2004**	**Ordenanza N° 0738/04** **Rechaza la LES, la CONEAU y las acreditaciones en la UNCo**	La ordenanza es aprobada por el Consejo Superior de la UNCo, y el destinatario es toda la institución.-	
CONTEXTO	**TEMA / FRAGMENTO SELECCIONADO PARA EL ANÁLISIS**	**OBJETIVOS y FUNDAMENTOS**	**CONTENIDOS**	**OMISIONES o AUSENCIAS**
En el 2004, con la ley sancionada y con el comienzo de las acreditaciones de las carreras de Ingeniería, en septiembre de ese año el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la UNCo, resolvió rechazar la acreditación ante la CONEAU de la carrera de Agronomía y reclamar la realización de un proceso de evaluación institucional que respete la autonomía universitaria. Esta decisión fue el detonador de un intenso debate y de un movimiento colectivo, que articuló las denuncias que ya venían realizando los estudiantes de la Facultad de Ingeniería los cuales, en soledad, se habían posicionado en contra de la acreditación de sus carreras durante el año 2003.	Artículo 1°, 2°, 3° y 4°.	En el marco de la conflictiva situación en que se encontraba la Universidad Nacional del Comahue en relación a sus procesos de acreditación de carreras con una toma de 29 días. Los argumentos sobre los que se sustenta la norma son: Que la Ley de Educación Superior viola la autonomía Universitaria e impone un modelo neoliberal y neoconservador, que atenta contra los derechos a estudiar y trabajar. Que la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria es un órgano político que tiene como objetivo imponer las políticas que sustenta la Ley de Educación Superior. Que por tales motivos se entiende necesaria la suspensión de las acreditaciones en el marco de la CONEAU. Que la suspensión dispuesta significa dejar sin efecto el proceso de	ARTÍCULO 1°: RECHAZAR la Ley de Educación Superior tal como lo ha hecho esta Universidad en dos oportunidades y hacer todos los esfuerzos para lograr su derogación. ARTÍCULO 2°: RECHAZAR la CONEAU como organismo acreditador. ARTÍCULO 3°: SUSPENDER las acreditaciones hasta la derogación de la Ley de Educación Superior. ARTÍCULO 4°: INICIAR acciones tendientes a la	

Un mes después en una asamblea de estudiantes inter-facultades se decide tomar la sede central de la Universidad ubicada en Neuquén con los siguientes objetivos: a) que el Consejo Superior ratifique su rechazo a la LES b) que este organismo rechace las acreditaciones ante CONEAU y que se detenga el proceso de acreditación iniciado en Ingeniería. Los estudiantes se mantienen movilizados y afirmaban que levantarán la medida sólo si se convocaba a discutir la LES, y a la toma de la sede central de la universidad en la ciudad de Neuquén se agregaron la Facultad de Ciencias de la Educación en la ciudad de Cipolletti, el Centro Regional Universitario en Bariloche Facultad de Derecho y Ciencias Sociales en General Roca, y Agronomía en Cinco Saltos. Los estudiantes se mantenían firmes en su posición y recibían el apoyo de la ADUNC. Las instalaciones de la universidad se llenaban cada día de más estudiantes y allí se formaron grupos de estudios sobre la LES que confirmaban el carácter pro mercado de la misma. A esto habría que agregar que también se encargaron de convencer a Consejeros Superiores para que voten en contra de las acreditaciones.		acreditaciones de todas las carreras en marcha y futuras en el marco de la Ley de Educación Superior.	derogación de la Ley de Educación Superior ante el CIN; el Ministerio de Educación de la Nación, Diputados Nacionales, Diputados de las Provincias Patagónicas, Legisladores Provinciales de Río Negro y Neuquén, y hacer extensivo a otros gobiernos y Universidades Nacionales.	

El debate no solo involucró a miles de estudiantes, sino que también a cientos de docentes y no docentes. El Consejo Superior tuvo que hacerse eco del convencimiento de la mayoría de la comunidad universitaria de que la L.E.S. y la CONEAU son instrumentos políticos que buscan moldear y controlar la formación universitaria y la investigación, de cara al mercado y de espaldas a los principales problemas de la sociedad, convocando a una sesión extraordinaria el 26 de noviembre de año, luego de treinta días de toma universitaria y en medio de una masiva sesión con la presencia de alrededor de tres mil estudiantes, la FUC por mayoría nominal consigue que el Consejo Superior vote en contra del proceso de acreditación y de la Ley de Educación Superior.				

ANEXO II - MATRIZ DE DATOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
Identificar y caracterizar las diferentes **experiencias de evaluación institucional** realizadas, en la UNCo.	EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL	**OPINION S/ LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL** - Considera importante la experiencia de evaluación para la planificación - La evaluación permite mejorar la gestión **DATOS SOBRE LA EXPERIENCIA** TEMPORALIDAD - Períodos que abarca la experiencia - Tiempo que llevó hacer la experiencia PATICIPANTES - Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia - Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo - Qué actores participaron PROCEDIMIENTOS - Existe un acto resolutivo que aprobó su realización - Como se planificó - Qué opinión tiene acerca de esa experiencia RESULTADOS - Cuál fue el resultado - Se dio a conocer, se publicó el informe ALCANCE - Qué alcance tenía (UA, área, Dirección, Secretaría) - Qué función esencial se evaluaba

		OBSTÁCULOS - Hubo resistencias - Qué dificultades encontraron
Comparar las valoraciones de los distintos actores intervinientes acerca de las **experiencias de evaluación institucional** realizadas.		
Describir posibles consecuencias que se generaron en la UNCo por no haber participado en los procesos de **evaluación institucional** enmarcados en la LES.	CONSECUENCIAS	- Nivel presupuestario: qué partidas no fueron otorgadas - Nivel académico: hubo alguna sanción como en el caso de las acreditaciones - Nivel estructura administrativa: existe algún área que pueda encarar estas evaluaciones - Nivel de gestión: impedimentos para realizar estas evaluaciones
Elaborar indicadores que permitan comparar la situación de la UNCo en relación con otras universidades que han realizado la **evaluación institucional** en el marco de la LES.		

Se agrupan las preguntas siguiendo la lógica de categorías y propiedades:

Objetivo: Saber qué piensan los entrevistados acerca de cada dimensión en el periodo que ellos estuvieron en la gestión para comparar con experiencias de otras universidades de acuerdo al objetivo específico 2.2.

I CATEGORÍA: OPINIÓN ACERCA DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

PROPIEDADES: Definición, acuerdo, valoración, etc.

II CATEGORÍA: FUNCIONES EVALUADAS

PROPIEDADES: Docencia, investigación, extensión y gestión institucional.

III CATEGORÍA: PRINCIPALES OBSTÁCULOS

PROPIEDADES: Dificultades, resistencias, conflictividad.

IV CATEGORÍA: EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN

PROPIEDADES: Temporalidad, participantes, procedimientos, resultados, funciones evaluadas, obstáculos.

CATEGORÍA	PROPIEDADES					
I OPINIÓN ACERCA DE EVALUACION LA INSTITUCIONAL	1- ¿Cómo definiría la evaluación institucional? 2- ¿Qué piensa de la evaluación institucional?	2- Usted acuerda con que se tienen que hacer?	3- Por qué considera que es importante tener procesos de evaluación institucional?	Etc.		

II FUNCIONES EVALUADAS ¿durante el periodo de su gestión, se implementaron actividades vinculadas con evaluación institucional? En caso afirmativo referida a:……	DOCENCIA INVESTIGACIÓN EXTENSIÓN GESTIÓN					
III OBSTÁCULOS	DIFICULTADES 4- Cuáles considera que son las principales dificultades para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en general y en la universidad?	RESISTENCIAS 7- Cuáles considera que van a ser las principales resistencias de este nuevo proceso?	CONFLICTIVIDAD 11- Qué grado de conflictividad tiene planificar en Comahue? 13- ¿Por qué cuesta tanto planificar o evaluar en Comahue? ¿Por qué no es un ejercicio naturalizado en Comahue?			

IV EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN	TEMPORALIDAD ¿Períodos que abarca la experiencia? ¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?	PARTICIPANTES ¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia? ¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo? ¿Qué actores participaron?	PROCEDIMIENTOS ¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización? ¿Cómo se planificó? ¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?	RESULTADOS ¿Cuál fue el resultado? ¿Se dio a conocer, se publicó el informe?	ALCANCE ¿Qué alcance tenía (UA, área, Dirección, Secretaría)? ¿Qué función esencial se evaluaba?	OBSTÁCULOS ¿Hubo resistencias? ¿Qué dificultades encontraron?

ANEXO III - PERFILES Y ENTREVISTAS

Orden de las entrevistas

ORDEN	ENTREVISTADO/A	FUNCIÓN	FECHA	MODALIDAD	MEDIO
1	**Cr. Eduardo Mutchinick**	Ex Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo	19/03/2021	Virtual	Plataforma Zoom
2	**Cr. Oscar Rebolledo**	Auditor Interno de la UNCo	16/04/2021	Virtual	Plataforma Zoom
3	**Lic. Lionel Korsunsky**	Ex Subsecretario de Relaciones Internacionales de la UNCo	14/05/2021	Virtual	Plataforma Zoom
4	**Dra. Estela Arevalo**	Ex Decana de la FaEA	31/08/2021	Presencial	Grabadora de Voz (celular)
5	**Mg. Javier Santoni**	Responsable Área Planeamiento Estratégico de la UNCo	14/09/2021	Virtual	Plataforma Zoom
6	**Lic. Pablo Bohovslasky**	Ex Rector de la UNCo	19/11/2021	Escrito	Correo electrónico
7	**Dr. Cristian Lopez**	Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional	09/12/2021	Virtual	Plataforma Zoom
8	**Dra. Romina De Angelis**	Personal técnico-profesional de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional de la UNCo	21/12/2021	Virtual	Plataforma Zoom
9	**Lic. Gustavo Crisafulli**	Rector de la UNCo	22/02/2022	Presencial	Grabadora de Voz (celular)

Perfiles de los entrevistados

PERFIL	DENOMINACIÓN	AUTORIDAD/AGENTE	PERÍODO	FUNCIÓN	ESTADO[56]
1	**Rector**	Mg. Gustavo Crisafulli	05/06/2014-continúa	Autoridad de la UNCo	Actual
2	**Rector**	Lic. Pablo Bohoslavsky	1990-1998	Autoridad de la UNCo	Anterior
		Dr. Jorge Rabassa	1998-2002		
		Dra. Ana Pechen	2002-2006		
		Lic. Teresa Vega	2006-2014		
3	**Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional**	Dr. Christian Ariel Lopez	01/03/2020-continúa	Autoridad de la UNCo	Actual
4		Arq. Alberto Jurgeit	07/08/2014-07/07/2016	Autoridad de la UNCo	Anterior

[56] Al momento de elaborar los perfiles.

	Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional	Cr. Eduardo Mutchinick	07/07/2016-09/08/2018		
		Lic. Graciela Landriscini	09/08/2018-10/12/2019		
5	**Subsecretario de Relaciones Internacionales**	Mg. Lionel Korsunsky	2014-2016	Autoridad de la UNCo	Anterior
6	**Decana de la Facultad de Economía y Administración**	Dra. Estela Arevalo	1994-1998	Autoridad de la UNCo	Anterior
7	**Auditor Titular Interno de la Unidad de Auditoría Interna**	Cr. Oscar Rebolledo	2008-continúa	Administrativo/ Técnico de la UNCo	Actual
8	**Nodocente de UNCo de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional**	Dra. Romina De Angelis	2014-continúa	Administrativo/ Técnico de la UNCo	Actual
9	**Asesor contratado por la UNCo para el área de Planificación Estratégica**	Mg. Javier Santoni	2010-2013	Asesor de la UNCo	Anterior

Guía de preguntas para entrevistas semi-estructuradas

Introducción de las entrevistas

Somos Fabiana Mayorga y Viviana Pedrero nodocentes de las Facultades de Humanidades e Informática, respectivamente, y estudiantes de la carrera Licenciatura en Gestión y Administración Universitaria que estamos a punto de recibirnos y elegimos como tema de nuestra tesina la evaluación institucional en Comahue, estamos investigando cómo fueron esos procesos, estén o no en el marco de CONEAU, es por eso que nos interesa su opinión.

ENTREVISTA 1

PERFIL 4: Ex-Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional. Cr. Eduardo Mutchinick (2016-2018)

Lo entrevistamos principalmente por haber sido el Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional en el momento que se realizó el PDI. Además, por su amplia trayectoria en la gestión de esta Universidad, de otras instituciones universitarias y en educación superior nacional, y también por su experiencia como par evaluador en el área económica financiera.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- Sabiendo que participó en el proceso que culminó con el Plan de Desarrollo Institucional, ¿nos podría contar sobre el mismo? Cuéntenos ¿cómo lo vivió?, ¿cómo se elaboró o llegó al PDI? ¿Considera que el PDI es una instancia de evaluación institucional?

¿Qué período abarca la experiencia?
¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?
¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia?
¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo?
¿Qué actores participaron?
¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización?
¿Cómo se planificó?
¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?
¿Cuál fue el resultado?
¿Se dio a conocer y/o se publicó el informe?
¿Qué alcance tenía unidad académica, área, dirección, secretaría?
¿Qué función esencial se evaluaba?
¿Hubo resistencias?
¿Qué dificultades encontraron?

6- Sabemos que en 1995 se hizo una experiencia de autoevaluación institucional y que usted era funcionario en la Universidad, ¿qué recuerda de ese tema?

7- ¿Sabía que Comahue se comprometió en agosto del año pasado con CONEAU para realizar una Evaluación Institucional?

ENTREVISTA 2

PERFIL 7: Auditor Titular Interno de la Unidad de Auditoría Interna (2008-continúa) - Cr. Oscar Rebolledo

Lo entrevistamos principalmente por haber sido el Titular de la Unidad de Auditoría Interna en la Universidad, por lo que podría responder sobre las posibles consecuencias que ha tenido la institución por no haber realizado evaluaciones institucionales en el marco de la LES.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

ENTREVISTA 3

PERFIL 5: Ex-Subsecretario de Relaciones Internacionales Mg. Lionel Korsunsky (2014-2016)
Lo entrevistamos por haber sido el Subsecretario de Relaciones Internacionales de la Universidad al momento de realizar la autoevaluación de las actividades de internacionalización de la UNCo.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- Sabiendo que participó en el proceso que culminó con el Informe de Autoevaluación de internacionalización de la UNCo en el 2019, ¿nos podría contar sobre el mismo? ¿Considera que esta ha sido una instancia de evaluación institucional?

¿Qué período abarca la experiencia?
¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?
¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia?
¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo?

¿Qué actores participaron?
¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización?
¿Cómo se planificó?
¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?
¿Cuál fue el resultado?
Se dio a conocer y/o se publicó el informe?
¿Qué alcance tenía unidad académica, área, dirección, secretaría)?
¿Qué función esencial se evaluaba?
¿Hubo resistencias?
¿Qué dificultades encontraron?

ENTREVISTA 4

PERFIL 6: Ex-Decana de la Facultad de Economía y Administración - Dra. Estela Arevalo (1994-1998)

La entrevistamos por haber sido parte de la Comisión Central de Autoevaluación Universitaria en la primera evaluación institucional de la UNCo en 1995.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- Sabiendo que participó en el proceso que culminó con el Informe de Autoevaluación 1998, ¿nos podría contar sobre el mismo? ¿Considera que ha sido una instancia de evaluación institucional?

ENTREVISTA 5

PERFIL 9: Asesor contratado por la UNCo para el área de Planificación Estratégica Mg. Javier Santoni (2010-2013)

Lo entrevistamos por haber sido uno de los responsables del Área Planeamiento Estratégico de la UNCo al momento de realizar los Planes Estratégicos Institucionales.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- Sabiendo que participó en el proceso que culminó con los Planes Estratégicos Institucionales de la UNCo en el año 2010, ¿nos podría contar sobre el mismo? ¿Considera que esta ha sido una instancia de evaluación institucional?

¿Qué período abarca la experiencia?
¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?
¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia?
¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo?
¿Qué actores participaron?
¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización?
¿Cómo se planificó?
¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?
¿Cuál fue el resultado?
Se dio a conocer y/o se publicó el informe?
¿Qué alcance tenía unidad académica, área, dirección, secretaría)?
¿Qué función esencial se evaluaba?
¿Hubo resistencias?
¿Qué dificultades encontraron?

ENTREVISTA 6

PERFIL 2: Ex-Rector Lic. Pablo Bohovslasky (1990-1998)

Lo entrevistamos por haber sido el rector que impulsó en 1995 la primera autoevaluación institucional de la UNCo. Además, por su amplia trayectoria en la gestión de instituciones universitarias y su experiencia en educación superior.

Generales

1- ¿Considera que es importante tener procesos de evaluación institucional frecuentes en las Universidades? ¿Por qué? ¿Qué aportan?

2- ¿Cómo vincularía los conceptos de planificación y evaluación?

Específicas sobre las experiencias

3-Sabemos que en 1995 se hizo una experiencia de autoevaluación institucional y que usted era funcionario en la Universidad ¿qué recuerda de ese tema?

- Períodos que abarca la experiencia
- Tiempo y responsables. Actores participantes
- Resultados / dificultades / resistencias

4-El año pasado (2020) Comahue firmó el acuerdo con CONEAU, y ya está por presentar el documento de autoevaluación. ¿Qué opina de esto?

5-Hipotéticamente, si Comahue ya tuviera realizadas dos evaluaciones institucionales, en el marco de la CONEAU ¿qué cosas/aspectos considera que ya estarían solucionadas?

6-Según su opinión ¿Qué grado de conflictividad tiene planificar en Comahue? ¿por qué? ¿Cómo es ese grado de conflictividad en relación a otras universidades que conozca?

ENTREVISTA 7

PERFIL 3: Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional Dr. Christian Ariel Lopez (01/03/2020-continúa)

Lo entrevistamos principalmente por haber sido el Secretario de Planeamiento y Desarrollo Institucional en el momento que se realizó la primera evaluación institucional de la UNCo en el marco de la LES.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- ¿Sabiendo que participó en el proceso que culminó con el Informe de Autoevaluación Institucional de la UNCo en el marco de la LES presentado en 2021, nos podría contar sobre el mismo?

¿Qué período abarca la experiencia?
¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?
¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia?
¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo?
¿Qué actores participaron?
¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización?
¿Cómo se planificó?
¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?
¿Cuál fue el resultado?
¿Se dio a conocer y/o se publicó el informe?
¿Qué alcance tenía unidad académica, área, dirección, secretaría?
¿Qué función esencial se evaluaba?
¿Hubo resistencias?
¿Qué dificultades encontraron?

ENTREVISTA 8

PERFIL 8: Personal técnico-profesional de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional Dra. Romina De Angelis
La entrevistamos principalmente por haber sido personal técnico profesional de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional en el momento que se realizó el Plan de Desarrollo Institucional y la primera evaluación institucional de la UNCo en el marco de la LES.

Generales

1- ¿Qué piensa de la planificación y de la evaluación institucional?

2- ¿Nos podría enumerar o describir cuáles considera que son las principales dificultades y/o resistencias para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tuvo para Comahue no haber realizado Evaluaciones Institucionales en el marco de la LES?

Específicas sobre las experiencias

4- ¿Sabiendo que participó en el proceso que culminó con el Informe de Autoevaluación Institucional de la UNCo en el marco de la LES presentado en 2021, nos podría contar sobre el mismo?

¿Qué período abarca la experiencia?
¿Cuánto tiempo llevó realizar la experiencia?
¿Qué área estaba a cargo de realizar la experiencia?
¿Quién estuvo a cargo de llevarla a cabo?
¿Qué actores participaron?
¿Existe un acto resolutivo que aprobó su realización?
¿Cómo se planificó?
¿Qué opinión tiene acerca de esa experiencia?
¿Cuál fue el resultado?
¿Se dio a conocer y/o se publicó el informe?
¿Qué alcance tenía UNA, área, Dirección, Secretaría?
¿Qué función esencial se evaluaba?
¿Hubo resistencias?
¿Qué dificultades encontraron?

ENTREVISTA 9

PERFIL 1: Rector de la UNCo Mg. Gustavo Crisafulli (2014-2022)

Lo entrevistamos principalmente por haber sido Rector de la UNCo en el período en que se creó la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Institucional, se realizó el PDI, la autoevaluación de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales y la primera autoevaluación institucional de la UNCo en el marco de la LES. Además, por su trayectoria en la gestión de Educación Superior Nacional y haber sido funcionario en 1995 cuando se produce la primera autoevaluación institucional de la UNCo.

Generales

1- ¿Considera que es importante tener procesos de evaluación institucional frecuentes en las Universidades? ¿Por qué? ¿Qué aportan? ¿Cómo vincularía los conceptos de planificación y evaluación?

2- ¿Cuáles considera que son las principales dificultades para llevar adelante estos procesos de evaluación institucional en general? ¿Y en la UNCo?

Consecuencias

3- ¿Qué consecuencias considera que tiene para la UNCo no contar con evaluaciones institucionales en el marco de la CONEAU?

Específicas sobre las experiencias

4- Apelamos a la memoria. Sabemos que en 1995 se hizo una experiencia de autoevaluación institucional y que usted era funcionario en la Universidad ¿qué recuerda de ese tema?

- Períodos que abarca la experiencia
- Tiempo y responsables. Actores participantes
- Resultados / dificultades / resistencias

5- En 2020 Comahue firmó el acuerdo con CONEAU, y ya presentó el documento de autoevaluación. ¿Qué opina de esto? ¿Cómo considera que continuará el proceso?

6- Hipotéticamente, si Comahue ya tuviera realizadas evaluaciones institucionales, en el marco de la CONEAU ¿qué cosas/aspectos considera que ya estarían solucionadas?

7- Según su opinión ¿Qué grado de conflictividad tiene planificar en Comahue? ¿por qué? ¿Cómo es ese grado de conflictividad en relación a otras universidades que conozca?