

## UCSE: EVALUACION Y PLANEAMIENTO INSTITUCIONAL

**Autores:** FEIJOO, Ana María; VILLAVICENCIO, Ileana Amelia.

**Procedencia institucional:** Universidad Católica de Santiago del Estero, Secretaría de Planeamiento.

**Correo electrónico:** [ileana.villavicencio@ucse.edu.ar](mailto:ileana.villavicencio@ucse.edu.ar)

**Eje temático:** Evaluación de Instituciones Educativas

**Tipo de trabajo:** Experiencia

**Palabras Clave:** evaluación universitaria- plan de desarrollo - procesos y funciones institucionales.

### Abstract

El proceso de autoevaluación en UCSE, percibido como un proceso de maduración institucional que, mediante espacios de análisis y producción colectivos, fue dando lugar a la formulación de normativas, creación de estructuras, diseño de instrumentos y procedimientos, tuvo como intencionalidad central vincular la evaluación de la calidad de sus servicios con el Planeamiento institucional.

El compromiso institucional intenta plasmarse en el fortalecimiento de la responsabilidad social universitaria que preside el Plan de desarrollo 2012-2014, como producto del proceso, y que recupera los fines institucionales con connotaciones no sólo técnicas, sino fundamentalmente éticas. Involucra la lógica y coherencia entre el propósito, el proceso y los resultados; entre la idea, lo que se planifica y las prácticas; entre los procedimientos y las técnicas.

Metodológicamente se imprime un sesgo de producción de carácter colectivo y estratégico, atentos a las condiciones institucionales, las diferentes localizaciones geográficas que la componen y las demandas actuales a las instituciones universitarias, católicas.

Los procesos cumplidos en el marco de la autoevaluación, la identificación de políticas, prioridades, proyectos y equipos responsables como resultados de instancias propias y la evaluación externa se plasman en un Plan Ético y Estratégico, que se propone direccionar a la UCSE hacia la Visión acordada, en

cada una de las unidades académicas en Santiago del Estero, Rafaela, San Salvador de Jujuy, y Olivos, Bs. As.

## **1. Introducción.**

Nuestra Universidad nace en la ciudad de Santiago del Estero en 1960 como Instituto Universitario San José de Ciencias Políticas, Sociales y Económicas y obtiene el reconocimiento para el funcionamiento autónomo definitivo como Universidad Católica de Santiago del Estero por Decreto 4793/69 del Poder Ejecutivo de la Nación.

Desde sus orígenes fue pensada como una presencia institucional católica para responder a las necesidades de la provincia, con la misión de investigar, estudiar, enseñar y difundir el patrimonio cultural de la región y los rasgos culturales de la civilización humana. Su objetivo fundamental es brindar a las generaciones de jóvenes una formación integral en la búsqueda de la verdad y del bien.

La docencia ha tenido y tiene en la UCSE un espacio central porque el objetivo institucional primigenio fue la transformación social, y la docencia, el instrumento escogido para alcanzarlo.

Estamos acostumbrados a escuchar que el hombre es el resultado de su contexto, es decir, que los rasgos culturales de la persona vienen dados por el entorno social en el que nace y vive, entorno que condiciona su desarrollo. Pero también es cierto que el hombre debe y puede actuar como agente de transformación de su entorno político, social, económico y geográfico. De la diferencia entre una actitud pasiva y otra proactiva del hombre respecto a su entorno dependerá, en gran medida, su promoción y desarrollo.

En otros términos, las sociedades de mayor postergación tienen oportunidades de rectificar su rumbo cuando cada hombre, todos los hombres, contribuyen con su esfuerzo participativo al bien común. Cuando los hombres de esa sociedad, antes de conformarse con un líder para todos, hacen de cada uno un líder capaz de introducir cambios en su entorno inmediato: su familia, su casa, su trabajo.

A este proceso puede ayudar la educación, porque en ella las ideas y teorías tocan la vida, porque la educación hace al hombre concreto, histórica y espacialmente situado. La esencia de la educación es ayudar a su plenitud, a su libertad y a su promoción; la esencia de la educación es servir a la vida. Vida y

realidad que adquieren, cada vez más, una dinámica y complejización llamativas, aspectos que la hacen cambiante y, luego, nos hacen ignorantes de ella.

En el entendimiento que se afrontaría un escenario complejo y exigente para la educación superior, en 1991 se diseñó una política de desarrollo basada en una estrategia de *crecimiento*, en la que se identificaron tres líneas de trabajo: *mejoramiento de la calidad, nuevos servicios y reducción de riesgos*, como resultado de lo cual se proyectaron y llevaron a cabo una serie de acciones, en el plano académico e institucional. En el marco de esta estrategia, y en respuesta a pedidos expresos recibidos, la UCSE creó otras sedes, las de San Salvador de Jujuy (provincia de Jujuy) en 1993, Olivos (Buenos Aires) en 1994 y Rafaela (Santa Fe) en 1997, que le aportaron una configuración nueva, con diversidad de realidades en múltiples aspectos: demandas sociales, intereses académicos, condiciones productivas, contexto geográfico, etc.; una heterogeneidad que contribuyó, a su vez, a enriquecer la naturaleza propiamente universitaria de la institución.

La Ley de Educación Superior dictada por el Congreso de la Nación en 1995, que consagra el requisito de evaluación institucional y acreditación de las carreras que el Estado establece que su “ejercicio pudiera comprometer el interés público” (Artículo 43º), pasó a ser un estímulo muy importante para profundizar el mejoramiento continuo de la calidad en las universidades argentinas. Adoptando las recomendaciones oficiales, la UCSE dio mayor impulso a la política que venía desarrollando para mejorar continuamente la calidad de sus servicios. Ejemplo de ello son las Jornadas bienales de Planeamiento Institucional que se realizan desde el año 1997; y la conformación de estructuras orgánicas para la evaluación institucional, desde la Comisión Central de Autoevaluación Institucional creada en 1996, hasta los actuales Consejo de Evaluación Institucional y Secretaría de Planeamiento, creados en el año 2000 y 2003, respectivamente. Las definiciones organizativas y funcionales de estas estructuras marcan la intencionalidad vinculante que se otorga al proceso de evaluación institucional, como insumo para el planeamiento. Estos organismos fueron definiéndose y alcanzaron su formalización en el proceso evolutivo de la evaluación institucional, ligando, mediante instrumentos normativos y espacios de análisis y producción, las tareas de evaluación y planeamiento.

La paulatina consolidación de la autoevaluación como herramienta estratégica para el planeamiento institucional conduce a la presentación voluntaria

de la UCSE ante la CONEAU para iniciar un proceso de Evaluación Externa, el que concluyó en junio del presente año con el Informe producido por el Comité de Pares Evaluadores interviniente.

Como queda expresado, el compromiso institucional con la calidad excede la coyuntura de atravesar un proceso de evaluación externa por la CONEAU o la obligatoriedad de acreditación de las carreras comprendidas en el artículo 43º de la LES. Es un estilo de gestión asumido para asegurar la concreción de los fines institucionales en tanto la evaluación tiene connotaciones no sólo técnicas, sino éticas. Involucra la lógica y coherencia entre el propósito, el proceso y los resultados; entre la idea, lo que se planifica y las prácticas; entre los procedimientos y las técnicas. Lo cual indica que el camino para mejorar la calidad es la reflexión de la acción, analizar críticamente la eficacia, la coherencia y pertinencia del qué, por qué y cómo. Revisar si lo que se está realizando es lo que nos propusimos, evaluar los resultados para conocer si son los que perseguimos, identificar aciertos y errores para decidir en consecuencia las acciones futuras.

## **2. Referentes teóricos-conceptuales**

En América Latina, las concepciones generales sobre el planeamiento han estado ligadas en un primer momento al desarrollo económico-social y desde los '90 a metodologías de planificación desde una perspectiva empresarial. Estos enfoques se trasladaron al planeamiento del sistema y de las instituciones universitarias, sin que se llegaran a desarrollar propuestas específicas que tuvieran en cuenta la naturaleza profundamente política de la universidad argentina como institución. Esta situación fue produciendo en el sistema una adaptación acrítica, en la que los esfuerzos estuvieron encaminados a atender los requerimientos externos y la adecuación a estándares de calidad, en menoscabo de la pertinencia e identidad de las instituciones universitarias.

La adopción de normas de calidad incompatibles con los procesos históricos de las organizaciones y las demandas de pertinencia social; la implantación de sistemas de control, monitoreo y evaluación sin procesos previos de planeamiento; el privilegio de las formas organizativas disociadas de las prácticas concretas de los actores sociales y las culturas institucionales; la aplicación automática de tecnologías, facilitaron la adopción de herramientas de gestión sin historia en organizaciones públicas, como lo son las universidades.

Asimismo, la persistencia de una perspectiva conservadora de la tradición universitaria, contrastando con la dinámica de los cambios institucionales esperados, parece haber obstaculizado la reflexión profunda sobre sus modos propios de gobierno. En esas condiciones, se hace dificultoso privilegiar la dimensión cognitiva de la propia organización, incorporar la necesidad de innovaciones y tomar a la evaluación como un aprendizaje en contextos educativos.

En el caso específico de nuestra universidad, las modalidades organizativas y los estilos de gestión definidos por la impronta de un mandato fundacional que vincula a la universidad con los problemas regionales de su entorno inmediato, han entrado en tensión con las nuevas tendencias que se introdujeron mediante los parámetros de calidad, aplicados a través de procesos de evaluación universitaria. Esta tensión, y la ponderación de aspectos normativos y procedimentales internos de la administración, no deben suspender nuestro debate sobre la pertinencia social del conocimiento y la construcción colectiva de las propias políticas institucionales.

El lema que distingue a la UCSE "*scientia deo et patriae servire*", expresada en latín: *Con la Ciencia, servir a Dios y a la Patria*, es hoy nuestro marco de trabajo, y nos remite a lo que expresan 1029 Rectores de universidades iberoamericanas, en el II Encuentro de Rectores Universia, Guadalajara 2010. La UCSE integra la red Universia y por lo tanto estamos comprometidos también en su declaración, que gira alrededor de la dimensión social de la universidad y las responsabilidades de un liderazgo en la construcción de una ciudadanía plena y en la producción de conocimientos que contribuyan al desarrollo local, regional y nacional. La Responsabilidad Social Universitaria es así un aspecto inherente a los fines de la institución universitaria y en particular de las universidades católicas.

El conocimiento que se adquiere en la universidad es valioso en sí mismo, pero es además un conocimiento que tiene que preguntarse a favor de quién y a qué fin último está subordinado. Ningún punto de vista es neutro o prescinde de valores. No somos una universidad dedicada exclusivamente a la investigación, ni una universidad dedicada exclusivamente a generar profesionales. Pretendemos una presencia más activa y crítica, con opinión fundada, analítica y comprensiva de los problemas de nuestra sociedad, de nuestro país.

Por ello, privilegiamos la reflexión, cuya presencia hace la diferencia respecto de un proyecto meramente instrumental. Nuestro diagnóstico institucional

debe presidir las acciones y evaluaciones, pero no podemos olvidar incluir en él la consideración de nuestras sociedades de inserción, ya que estas no son únicamente un paisaje en el cual nos desarrollamos, son los medios de quienes nos nutrimos, y a quienes devolvemos, conformando la naturaleza política del proceso formativo.

### **La evaluación y acreditación de las universidades argentinas**

El gobierno y coordinación del sistema universitario argentino corresponde al Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, a través de los siguientes órganos de coordinación y consulta, con sus respectivas funciones:

- Consejo Interuniversitario Nacional (CIN, integrado por los rectores de las universidades nacionales y provinciales): coordinar planes y actividades académicas, científicas y de extensión de las instituciones universitarias nacionales y provinciales.
- Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP, integrado por los rectores de las universidades privadas): coordinar planes y actividades académicas, científicas y de extensión de las instituciones universitarias privadas.
- Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES)
- Consejo de Universidades (integrado por el Comité Ejecutivo del CIN, Comisión Directiva del CRUP, un representante de cada CPRES y un representante del Consejo Federal de Cultura y Educación): proponer políticas y estrategias de desarrollo universitario, promover la cooperación interinstitucional y acordar con el Consejo Federal de Cultura y Educación pautas y criterios para la articulación del nivel superior.

El marco normativo que rige la evaluación y acreditación de instituciones universitarias argentinas, comprende la Ley de Educación Superior N°14521, sancionada en 1995, que determina el proceso de evaluación para la autorización de instituciones de educación universitaria de gestión privada; la acreditación de las carreras de posgrado y de las carreras correspondientes a profesiones reguladas por el Estado; el Decreto N°499/95 que contiene disposiciones relacionadas con la vigencia y periodicidad de las acreditaciones; y los Decretos Reglamentarios N°173/96 y N°576/96.

Por el artículo 46º de la LES se crea la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), organismo descentralizado y bajo la jurisdicción del MECyT, encargado de:

- a) Coordinar y efectuar la evaluación externa de las instituciones universitarias en sus funciones de docencia, investigación y extensión. En cuanto a las instituciones universitarias nacionales, esta evaluación externa incluirá también la gestión institucional.
- b) Acreditar las carreras de grado y posgrado, de acuerdo a patrones y estándares establecidos por el MECyT en consulta con el Consejo de Universidades (Res. N°1168/97)
- c) Dictaminar sobre la viabilidad de los proyectos institucionales de universidades nacionales y provinciales que se presentaren para el reconocimiento ministerial.
- d) Emitir los informes requeridos por el MECyT para otorgar la autorización provisoria o definitiva de las instituciones universitarias privadas (Artículos 62º y 63º de la LES; artículos 3º, 6º y 7º del Decreto 576/96; y artículo 23º del Decreto N° 173/96)

La CONEAU está integrada por doce miembros, designados por el Poder Ejecutivo Nacional, a propuesta de distintos organismos públicos nacionales y del Consejo de Rectores de las Universidades Privadas. Para llevar a cabo sus funciones, conforma Comisiones Asesoras específicas y constituye Comités de Pares ad-hoc para las recomendaciones técnicas requeridas por cada trámite bajo su responsabilidad. Tanto unas como otros se integran con expertos en las líneas disciplinares y profesionales que correspondan.

En este marco normativo, se considera la evaluación institucional como un proceso complejo que contempla dos fases: la autoevaluación y la evaluación externa, cada una de ellas con diferentes actores. La tarea de evaluación institucional se inicia realizando un acuerdo/compromiso entre la CONEAU y la institución, que constituye el punto de partida de un proceso que debe estar básicamente fundado en la confianza, la transparencia y una motivación común y cuyo objetivo primordial es la mejora de la calidad de las instituciones de educación universitaria.

Los objetivos generales del proceso de evaluación institucional son el conocer, comprender y explicar cómo funcionan 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 formulados para cada una a partir de las conversaciones preliminares que se sostengan con las autoridades de la institución a evaluar y del análisis de la autoevaluación y de la documentación complementaria.

Una vez explicitado el tipo de vínculo que sería deseable para una evaluación que resulte constructiva, la evaluación externa adquiere especial relevancia. Así, la evaluación institucional debe contemplar el contexto actual y la historia de la institución, debe permitir una adecuada relación entre lo particular ( unidades académicas ) y lo global ( la universidad ), sin perder de vista que su objetivo es la institución en su conjunto, entendiendo que la misma tiene una identidad que no se conforma como la suma de sus partes. Asimismo, la evaluación institucional debe asumir la diversidad como punto de partida y como orientación principal, no sólo entre universidades sino hacia el interior de cada una de ellas. Finalmente, la evaluación institucional necesariamente debe aportar información.

Es indudable que la información es una base imprescindible para comprender la realidad institucional, así como para formular propuestas de mejora, cambio o conservación.

En cuanto a la naturaleza de la institución, además de las distinciones relativas a su tamaño, composición, ubicación, se hace necesario precisar la diferenciación entre las instituciones privadas y las públicas. Esta distinción, establecida por los art. 44 y 45 de la Ley de Educación Superior, señala que para las instituciones privadas la evaluación institucional no contemplará la función "gestión" lo cual resalta la especificidad propia del carácter de "privadas" de dichas instituciones. En los artículos 44º y 45º de la LES también se prevé que la evaluación externa puede estar a cargo de entidades privadas reconocidas por el MECyT,

previo dictamen de la CONEAU. Las instituciones universitarias deberán someterse a este proceso cada seis años como mínimo.

El sistema argentino de evaluación y acreditación universitaria está pensado, básicamente, como herramienta de la política del Estado, en un marco de amplia intervención de éste en las cuestiones vinculadas con la educación universitaria. El alto grado de centralización y regulación estatal es asimilable al sistema vigente en Francia y Chile, en franco contraste con el sistema de EEUU, donde la evaluación de las universidades constituye una práctica consolidada y surgida a partir de la iniciativa de las propias instituciones, interesadas en la acreditación en orden a la preservación de la imagen pública y la posibilidad de acceder a importantes fuentes de financiamiento públicas y privadas.

### **3. Aspectos metodológicos de la Evaluación y el Planeamiento Institucional**

Sostenida por estructuras, normas, procedimientos, herramientas conceptuales e instrumentales, la Evaluación cumple la función de aportar a un mejor funcionamiento institucional.

El proceso de Evaluación Institucional de la UCSE, iniciado hace más de dos décadas, fue evolucionando, transformándose a la par de los cambios de su contexto, producidos tanto en la propia provincia de Santiago del Estero como en las zonas de influencia de las tres Sedes: Buenos Aires, San Salvador de Jujuy y Rafaela, Santa Fe.

Desde el año 1997, la UCSE fue formalizando una serie de acciones vinculadas con la Autoevaluación: convocatoria de expertos, creación de comisiones y áreas de planeamiento, de estadísticas, elaboración de documentos y constitución de equipos de apoyo. El Consejo de Evaluación Institucional, como ámbito de trabajo colectivo, fue conformado por Secretarías del Rectorado y un representante de cada una de las Unidades Académicas. En el año 2003, la creación de la Secretaría de Planeamiento, promovió entre sus funciones plantear líneas de desarrollo estratégico para la UCSE y seguimiento de la Evaluación Institucional, sus recomendaciones y los proyectos del Planeamiento Institucional. De esta manera, el Consejo de Evaluación Institucional y la Secretaría de Planeamiento fueron definiéndose y alcanzaron su formalización en un proceso evolutivo, ligando, mediante instrumentos normativos y espacios de análisis y producción, las tareas de evaluación y planeamiento.

Luego de diez años desde que se iniciaron las primeras acciones, en 2008 la Universidad presentó a la CONEAU su Informe de Autoevaluación Institucional, donde se realiza un diagnóstico situacional del período 2000-2005 y se definen líneas de trabajo para el nivel central.

Diferentes situaciones y cambios de gestión dieron lugar a solicitar postergaciones para la instancia de evaluación externa durante los años 2008 y 2009. Con una nueva gestión y la actualización de datos para el período 2006-2009, se generaron una serie de acciones, culminando en noviembre de 2010, con la presentación a CONEAU de un nuevo Informe de Autoevaluación Institucional. Este nuevo documento buscó ofrecer una perspectiva integral, sistémica, dinámica y actualizada de la realidad institucional, teniendo en cuenta la condición de complejidad que presenta, tanto por la disposición geográfica de las Sedes como por ciertas asimetrías en sus disponibilidades y desarrollos.

A partir del año 2008, una nueva gestión institucional, imprimió continuidad y profundización a la tarea de evaluación para cumplimentar las instancias de Evaluación Externa por la CONEAU. La Secretaría de Planeamiento desarrolló un proceso de construcción colectiva del Informe de Autoevaluación. Las actividades se orientaron a identificar procesos, procedimientos, normas, sistemas, que han permitido y permiten a esta Institución construir integración. De esta manera, los conceptos de integración, interacción, comunicación, se utilizaron como directrices en el análisis del funcionamiento institucional.

Ante la necesidad tanto de relevar y sistematizar datos para los periodos 2006-2009 como de monitorear la gestión estratégica institucional y la ejecución de los planes de mejora, se decidió abordar el diseño, discusión e implementación de un Sistema de Indicadores (Aprobado por RCS 300/2009). Con este objetivo se analizaron modelos nacionales e internacionales, los aspectos del Modelo Sistémico para la Evaluación de la Calidad, desarrollado por el Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA); y el Modelo MEXA (Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras del Mercosur), elaborado en el marco del Memorandum de Entendimiento de los Países Signatarios del Mercosur. A partir de estos análisis se identificaron las dimensiones, variables e indicadores que respondían a las características y necesidades institucionales para la construcción de un sistema propio de monitoreo. A fin de asegurar la consistencia del sistema, para cada indicador se especificó la fuente y el instrumento desde el que se obtendrán los

datos o la información que lo compone. Se determinaron las fórmulas a aplicar y se elaboraron los formatos de cuadros y gráficos de cada uno de los indicadores a fin de unificar su presentación y facilitar una pertinente evaluación.

Dependiendo de los objetivos de la evaluación o monitoreo, el diseño prevé también distintos niveles (institucional, por Sede, Unidad Académica, carreras, áreas disciplinares, etc.) y períodos (año, mes, cuatrimestre/semestre, etc.) de aplicación de los indicadores.

El material elaborado fue distribuido a todas las Unidades Académicas para su análisis y devolución con las observaciones que estimaren pertinentes.

Una vez definidos los indicadores, se dispuso la reorganización de la Sección Estadísticas de la universidad, pasando a dependencia de la Secretaría de Planeamiento el personal afectado a la generación de los datos estadísticos, con el objetivo de centralizar el procesamiento de los indicadores relacionados con la gestión estratégica institucional, quedando bajo la responsabilidad de Unidades Académicas y demás dependencias la elaboración de los indicadores particulares.

El Sistema Estadístico UCSE - aprobado por R.C.S N° 300/2009 - está accesible al Rector, Secretaría Académica y de Posgrado, Directores y Decanos y personal de las Unidades Académicas expresamente autorizado en la intranet Sistema de Gestión Académica de la UCSE. Con la publicación de los indicadores y el uso por parte de los referentes de cada unidad académica, sobrevino una etapa de ajustes a esta primera propuesta. Estos ajustes, en algunos casos derivaron en replanteos significativos con respecto al ámbito de los datos incluidos en los informes.

Atento a que no se disponía de datos informatizados del cuerpo docente y debían ser públicos sus *Curriculum Vitae*, se habilitó una dirección en la página web de la universidad, un formulario adaptado del que provee la CONEAU para los docentes de las carreras en acreditación. A estos efectos, se remitió a los docentes de cada Unidad Académica, la dirección electrónica, el nombre de usuario y la clave de acceso para la carga personalizada de sus datos. Las Unidades Académicas se hacen responsables de la supervisión de este proceso.

En cuanto a la información relativa a graduados, se elaboró un formulario para recoger información actualizada de los graduados, respecto a su formación académica, profesional y su trayectoria laboral. Se utilizó la plataforma ASP.NET y el lenguaje de programación C# para la codificación y la base de datos SQL 2000, para

el almacenamiento de los datos registrados. También en este caso, son las Unidades Académicas las responsables de la implementación y supervisión de la carga de datos.

El siguiente paso fue la definición y ejecución de un plan de socialización del proceso de evaluación. Se programaron reuniones informativas a la comunidad interna acerca de las distintas instancias comprendidas en el proceso de evaluación, en particular de las actividades previstas en ocasión de la Visita de los Pares Evaluadores, y con el fin de establecer las bases preparatorias del proceso de acreditación de las carreras de Abogacía, Escribanía, Contador Público y Psicología. Las reuniones programadas en la Sede Central, en el DASS y en el DAR, tuvieron como destinatarios al personal docente, de gestión, personal no docente y alumnos.

En el marco de las estrategias dispuestas para la socialización del proceso, se elaboraron dos boletines informativos, los que fueron publicados en la Agenda Electrónica semanal de la UCSE, en la página Web institucional, y distribuidos al conjunto de la comunidad universitaria a través de los correos electrónicos personales. En oportunidad de la realización de los diversos encuentros y a fin de mantener informada a la comunidad interna acerca de la marcha del proceso de evaluación institucional y de instituir un canal de comunicación para recibir sus aportes y sugerencia, se amplió y actualizó la base de datos de los distintos estamentos de la universidad.

Entre las acciones dirigidas a fortalecer el sentido de la misión institucional, se destacan:

- Evaluación cooperativa interna entre pares: consistente en una red de visitas cruzadas entre las Sedes/Unidades Académicas a fin de conocer otra realidad institucional y aportar a la comprensión de procesos relacionados a las diferentes dimensiones de análisis. Cada Director/Decano, acompañado por integrantes de su equipo de gestión, evaluó cooperativamente a otra Unidad Académica, contando para ello con la orientación de un instrumento diseñado a tal efecto, atendiendo los principales aspectos comprendidos para el proceso de la evaluación externa. El producto final de este intercambio de percepciones internas fue la producción de informes cualitativos integrales, los cuales se socializaron colectivamente, posibilitando la construcción de una perspectiva general al interior de cada Unidad Académica, como así también de la UCSE en su totalidad.

- Talleres con los docentes de cada una de las Unidades Académicas: destinados al análisis de sus prácticas en relación con las funciones y la misión de la Universidad. Se llevaron a cabo en cada una de las Unidades Académicas de la UCSE. Las Consignas de trabajo buscaron identificar aspectos positivos y otros problemáticos o ausentes de sus prácticas docentes; factores facilitadores y dificultades para trabajar en el marco de una cultura evaluativa; formas de concreción en cátedras, de las misiones sociopolítica y ética de la institución universitaria.
- Reflexiones de los estudiantes acerca de su trayecto formativo y el perfil institucional: se promovió la reflexión conjunta de estudiantes de diferentes formaciones, acerca de su propia trayectoria y la perspectiva de su inserción futura como profesionales teniendo en cuenta el mandato fundacional institucional, lo expresado en el Estatuto Académico en cuanto a su función social y los ideales sustentados desde el marco de su cosmovisión cristiana. La actividad con inserción curricular se realizó en coordinación con los docentes a cargo de los espacios formativos vinculados a la intencionalidad que se persigue de los diferentes planes de estudios. Paralelamente, se utilizó el espacio del Facebook institucional para alcanzar mayor impacto en las intervenciones de los estudiantes. El producto final permitió conocer la perspectiva de los estudiantes desde su propia formación, en el marco de las intencionalidades institucionales.
- Visitas a empleadores, asociaciones profesionales, empresas y organizaciones: la actividad consistió en establecer una agenda de visitas a las empresas, organismos públicos y organizaciones donde se desempeñan estudiantes y egresados, fundamentada en la necesidad de establecer efectiva comunicación con actores externos que se vinculan con la inserción de los nuestros egresados. Se elaboró una guía para efectuar las entrevistas, siendo responsables de concretar dichos encuentros, los integrantes del Consejo de Evaluación u otro personal que cada Unidad Académica consideró pertinente.

Como resultado de los análisis efectuados, se enriquecieron las matrices FODA, anteriormente elaboradas, se capitalizaron acciones desarrolladas y se identificaron otras estrategias de superación de las dificultades. La definición colectiva y participativa de Núcleos Problemáticos, permitió identificar Líneas estratégicas como grandes cursos de acción relacionados con las siguientes dimensiones: Gestión; Administración; Alumnos; Docencia; Extensión; Investigación; Políticas de Formación de Recursos Humanos. Estas Líneas se

organizaron posteriormente en Planes de Mejora Institucionales que atienden a Debilidades categorizadas según diferentes aspectos.

El nuevo Informe de Autoevaluación elaborado bajo la dirección de la Secretaría de Planeamiento en coordinación con el Consejo de Evaluación y las Unidades Académicas, es un documento de 500 páginas que ofrece una perspectiva integral, sistémica, dinámica y actualizada de la realidad institucional, teniendo en cuenta la condición de complejidad institucional, la disposición geográfica de las Sedes y ciertas asimetrías en sus disponibilidades y desarrollos.

Una vez presentado el Informe de Autoevaluación ante CONEAU en noviembre de 2010, se llevaron a cabo diferentes reuniones preparatorias para la visita del Comité de Pares Evaluadores con el personal y funcionarios de gestión de las cuatro Sedes, entre las que se destacan:

- Jornada Institucional en Sede Central, destinada al personal administrativo con el objetivo de informar sobre el procesos de autoevaluación y evaluación externa institucionales y compartir las conclusiones de las VI Jornadas de Planeamiento Institucional.
- Folleto informativo: distribución en todas las U.A. de folletería con una reseña del proceso de evaluación institucional y un detalle de los Compromisos asumidos en el Informe de Autoevaluación Institucional, así como las Acciones concretadas en relación al Cuerpo docente, los Planes de Estudio; el Desempeño Académico y la Investigación.
- Video-mensaje del Rector difundido a la comunidad educativa a través de la página web y en monitores instalados en las cuatro Sedes: estuvo destinado a caracterizar su estilo de gestión en consonancia con la misión institucional fundante, otorgando relevancia al compromiso social, la cosmovisión cristiana, la relación entre Ciencia y Fe, además de la búsqueda de la verdad, como propósito común a toda institución universitaria.
- Ejercicios de simulación de la visita de los pares evaluadores externos con los funcionarios de gestión de las siete Unidades Académicas y de Rectorado), enmarcados en el Informe de Autoevaluación de la Unidad Académica presentado a la CONEAU y dirigido a recabar información sobre los aspectos más relevantes de la evaluación externa comprendidos en los siguientes puntos:
  - α. Valoración de la autoevaluación** en los estamentos institucionales: funcionarios, claustro docente, administrativos, estudiantes, Consejo de evaluación,

comisiones de evaluación de U.A. Identificación de acciones, proyectos, toma de decisiones a partir de las distintas etapas en las que fue desarrollándose el proceso de evaluación institucional. Tipología de los análisis del informe de Autoevaluación: descriptivos/ explicativos.

**b. Integración institucional:**

- Instancias/espacios de interacción por estamento y generales. Claustro Docente.
- Modos de participación en la definición de directivas y normativas.
- Niveles de pertenencia: identificación y compromiso de docentes, alumnos, administrativos con la institución, el carácter local (Sedes) y/o integral (UCSE) de los mismos.

**c. Datos globales por U.A.**

- Evolución de la matrícula global y porcentual por carrera en el período.
- Información demográfica por carrera: composición etaria y por sexo de los aspirantes, colegios de procedencia.
- Porcentaje de aspirantes aprobados en el Curso de Ingreso.
- Egresados: Total hasta 2010. Situación laboral. Egresados y empleadores: nivel de satisfacción con la formación.
- Total docentes y composición porcentual por categoría y carrera.
- Total no docentes (administrativos y técnicos)

**d. Eficacia de la docencia de grado:** el nivel de logro de los objetivos educativos a través de los siguientes indicadores:

- Tasa de deserción. Identificación de los ciclos de las carreras en la que se verifican los mayores niveles.
- Duración promedio de c/carrera
- Tasa de egreso por carrera – Relación Matrícula/egreso
- Estrategias de mejora implementadas y resultados alcanzados con ellas.

**e. Bienestar estudiantil:**

- Nivel de participación (% sobre total matrícula) en las actividades extracurriculares.
- Becas: % de becarios sobre el total alumnos, % sobre el total anual de ingresos por aranceles.
- Convenios activos de intercambio y de pasantías (su vinculación con la formación disciplinar, primacía sector público/privado)

**f. Cuerpo docente:**

- Mecanismos de acceso a los cargos, grado de estabilidad.
- Número de cargos/personas, % de cada categoría, composición por categoría de responsables de cátedra.
- Características (grado de amplitud) y nivel de sistematización de la evaluación de su desempeño.
- Formación de posgrado de la planta docente: % de docentes por nivel de posgrado, carácter disciplinar/pedagógico de los mismos.

**g. Política de oferta académica:**

- Existencia de planificación para la creación de carreras de grado y posgrado (Plan de desarrollo académico de la U.A./Universidad).
- Aplicación de criterios de pertinencia, relevancia e impacto, aprovechamiento de recursos humanos propios para la creación (a término/permanente), sostenimiento y discontinuación de las carreras (grado y posgrado). Comportamiento de la matrícula por carrera en el período 2006-2009, acciones derivadas en los casos de reducción de aspirantes.
- Oferta de posgrado: Carreras implementadas por la U.A., rendimiento académico, logros y dificultades con relación al desempeño de los estudiantes de posgrado. Nivel de participación de egresados y docentes propios en ofertas de posgrado.
- Ciclos de articulación con títulos del nivel superior no universitario: seguimiento y evaluación calidad de los programas de procedencia.
- PEA: características del Programa, carreras, cantidad de alumnos en c/u.

**h. Políticas de investigación:** Adecuación de las líneas prioritarias de investigación a la Misión institucional y a las necesidades institucionales y sociales (locales y/o regionales). Articulación de los programas de investigación con la docencia y con los programas de postgrado (especialmente aquellos que requieren tesis como requisito de graduación).

**i. Planes de mejora:** coherencia con las debilidades detectadas y las previsiones presupuestarias, grado de avance de las acciones planificadas. Políticas institucionales para el financiamiento de los planes.

**j. Extensión y Transferencia:** organización institucional de la función, áreas/sectores a los que se dirige. Acciones e impactos.

k. **Bibliotecas:** mecanismos de actualización del acervo bibliográfico. Cantidad de usuarios anuales/total matrícula. Participación en redes. Nexos con Bibliotecas electrónicas.

La Visita del Comité de Evaluadores Externos, organizada conjuntamente con técnicos de CONEAU, se cumplió durante la primera quincena de junio de 2011. Para ello, resaltamos la experiencia de definición y ejecución de la Agenda acordada, cuyas actividades tuvieron como protagonistas al Comité de Pares designados a tal efecto, 5 académicos en total, y cada uno de los sectores y actores de Sede Central y Departamentos Académicos. Se mantuvieron reuniones con Consejo Superior, Rectorado, Directores, Decanos, Secretarios, Coordinadores de carreras, Docentes, Investigadores, Estudiantes, No docentes, Comisiones Académicas, Docentes y Alumnos de Posgrado, Consejo de Investigación, Directores de Proyectos de Investigación, Unidad de Vinculación y Transferencia, Bibliotecas, Editorial, Institutos; áreas Contable, Personal, Infraestructura y mantenimiento.

En particular, la convocatoria lograda en la Reunión con Representantes del Medio, dio lugar a un alto reconocimiento de la vinculación de la UCSE con su entorno, en todas sus sedes, evidenciando su compromiso con diferentes sectores de gestión pública y privada.

### **Formulación e Implementación del Plan Ético y Estratégico 2012-2014**

En los primeros meses de 2011, se realizaron las VI<sup>o</sup> Jornadas de Planeamiento Institucional, bajo el lema *“La Misión y Visión de la UCSE en el planeamiento Ético y Estratégico institucional”* se buscó producir un cambio de enfoque en la formulación del proyecto institucional cimentándolo en el eje ético de la Responsabilidad Social Universitaria – como expresión acabada de la Misión institucional - sobre el que se trazan las políticas institucionales para el desarrollo de las funciones de la universidad. El desafío consistió en utilizar los instrumentos que nos proveen los modelos de planeamiento estratégico para construir la pertinencia e identidad institucionales, teniendo en cuenta los impactos específicos (internos y externos) que genera la Universidad al existir. Para ello se adoptaron los ejes estratégicos definidos en la Reunión de Rectores de Iberoamérica, realizada en Guadalajara en 2010:

I. “La universidad comprometida: responsabilidad social de la UCSE”

- II. “La universidad formadora: la calidad docente y la renovación pedagógica”
  - a. Selección, dedicación y formación continua del docente
  - b. Mejora de la enseñanza
- III. “La universidad creativa, innovadora y emprendedora: la producción de conocimientos, la transferencia y los servicios”
- IV. “La universidad sin fronteras: los vínculos territoriales e internacionales”
- V. “La universidad eficiente: gestión responsable del personal y de los recursos económicos”

El material de lectura distribuido con anticipación a desarrollo del conjunto de las actividades planificadas comprendió:

- “Breve marco teórico de Responsabilidad Social Universitaria”, de François Vallaey.
- Agenda 2010 de Guadalajara.
- Informe de Autoevaluación Institucional 2010: Capítulo 5, punto 5.3 “Planes de mejora institucionales”.
- Documento institucional “Lineamientos orientadores para la transversalización de la identidad UCSE en las funciones de docencia, investigación y extensión”.

También se seleccionó material de lectura específico para cada uno de los Ejes Éticos y Estratégicos, consistente en documentos institucionales, proyectos en discusión, experiencias de otras universidades, etc.

El trabajo en comisiones comprendió dos etapas, la primera tuvo por objeto trazar “La Visión y el Plan institucional en cinco Ejes Éticos y Estratégicos”, para ello se organizaron seis Comisiones con representantes de diferentes ámbitos institucionales, cada una de ellas trabajó uno de los Ejes Éticos y Estratégicos propuestos con las siguientes consignas:

- Definir propósitos y metas para el desarrollo del Eje Ético y Estratégico Institucional asignado a la Comisión de trabajo.
- Formular propuestas de estrategias/acciones que permitan el alcance de las metas previstas.
- De las actividades planificadas y realizadas en los Planes de Mejora, seleccionar aquellas que contribuyen al logro de los propósitos enunciados y metas establecidas para el Eje abordado.

Para la segunda etapa en la que se desarrolló “El Plan Ético y Estratégico Trienal por Unidades de Gestión”, se organizaron ocho Comisiones, siete en

correspondencia con cada una de las Unidades Académicas e integrada por sus respectivos asistentes, y una integrada por los asistentes de gestión central.

Las Comisiones de Unidad Académica trabajaron en la formulación de una aproximación a la Visión de la Unidad Académica y de estrategias/acciones a corto, mediano y largo plazo, que permitan a la U.A. el alcance de las metas propuestas en la primera etapa para cada uno de los Ejes Éticos y Estratégicos.

La Comisión de Gestión Central, por su parte, debió formular una aproximación a la Visión institucional y proponer Políticas institucionales que guíen el Plan Ético y Estratégico Trienal de desarrollo institucional.

La consigna común a las ocho Comisiones fue la de proponer un plan de acciones dirigidas a informar a la comunidad interna y externa sobre el proceso de Evaluación Institucional Externa.

Concluidas las VI<sup>o</sup> Jornadas de Planeamiento Institucional, la Secretaría de Planeamiento analizó los documentos producidos en las mismas, elaboró y puso a consideración de las autoridades institucionales un documento con las conclusiones, los Programas, Proyectos, sus Responsables y los Productos esperados para la concreción de las políticas institucionales. Luego de recibidos los aportes, se realizaron reuniones con Rector, Vicerrectores, Decanos y Secretarios de Rectorado y videoconferencias con las tres Sedes para la integración de las Comisiones responsables y la estimación de los plazos de ejecución. Cada uno de los Programas y Proyectos cuenta con representantes de las diferentes Unidades Académicas y su diseño e implementación favorece sin duda, la circulación de información, la discusión de criterios, la consideración de las características de cada contexto, en pos de alcanzar líneas de trabajo comunes, priorizadas y consensuadas.

#### **4. Resultados alcanzados y/o esperados**

Como universidad confesional, fundada y gestionada por laicos, comprometida desde su origen con el desarrollo cultural y la promoción humana en una región empobrecida, la UCSE ha logrado con sus propios recursos -académicos y económicos- darse una política de crecimiento constante y proyectar su actividad a otras regiones e instituciones que requirieron su concurso. Cada día renueva su empeño por ofrecer una alternativa de educación superior a quienes debe servir.

Con el mismo esmero, en el Noroeste Argentino colabora con la educación Básica, Polimodal y superior que gestionan la Iglesia y el Estado.

El extendido periodo de autoevaluación transitado y nuestra voluntaria presentación a la Evaluación Externa revelan la decisión de instalar una cultura evaluativa que busca instalarse como estilo de gestión, ya que procesos de estas características tienen connotaciones no sólo técnicas, sino éticas. Involucra tanto el deber de rendir de cuentas a la comunidad, como la lógica y coherencia entre el propósito, el proceso y los resultados; entre la idea, lo que se planifica y las prácticas; entre los procedimientos y las técnicas. Lo cual indica que el camino para mejorar la calidad es la reflexión permanente de la acción, analizar críticamente y colectivamente la eficacia, la coherencia y pertinencia del qué, por qué y cómo. Nuestra autonomía se convierte así en "autonomía responsable", que buscamos merecer con compromisos hacia nuestros estudiantes, padres, docentes, no docentes y la sociedad a la que nos debemos, desde hace 52 años de labor. No hay calidad si no existen evaluación y control, en cualquier organización.

Si bien asumimos que todo proceso de evaluación, aún buscando la integración y sistematicidad máxima, es un recorte de la totalidad y deja de lado, seguramente, algún sentido, interpretación o evidencia que no fue percibida en su total significación, los contenidos del Informe Final y Recomendaciones del Comité de Evaluadores Externos nos permiten corroborar, en gran medida, nuestros propios diagnósticos, como también advertir otros que, tanto en fortalezas como en debilidades, los redimensionamos.

El balance del proceso nos deja un resultado altamente positivo, en términos de reflejar la pertinencia social de esta institución, su calidad académica, su sustentabilidad institucional, tanto como a las políticas que se entienden prioritarias para avanzar en el mejoramiento institucional. Todo ello aporta, sin duda, a ganar mayores niveles de confianza de los actores y los sectores, hacia los procesos, sistemas y procedimientos que la práctica de la evaluación nos demande.

La implementación institucional del enfoque de RSU es hoy nuestro mayor desafío, que intenta plasmarse en cada uno de los Proyectos del Plan Ético y Estratégico y que nos obliga además a una nueva visión de los indicadores que reflejen el buen camino de una institución universitaria católica, que permitan advertir, desde esa perspectiva, necesidades, dificultades, fortalezas y que se

sumen a los criterios, procesos, procedimientos e instrumentos que nos guiaron para este recorrido de aprendizaje que fue el proceso de autoevaluación.

La educación está tan comprometida con la vida y la realidad, que juega su servicio y eficacia en el conocimiento y reconocimiento continuo de ella. Por lo tanto, el aspecto eminentemente cultural, que ha sido una de las dos razones fundantes de la UCSE, permanece como un desafío que renueva su razón de ser, no sólo porque es constitutivo a la naturaleza misma de la Institución, sino porque es a partir de él que otros procesos de transformación pueden construirse conjuntamente con la sociedad y sus instituciones.

## **5. Bibliografía**

CONEAU, Resolución N° 094,1997 *Lineamientos para la Evaluación Institucional*

CONEAU, Resolución N°: 315/00, *Cronograma y procedimientos para la elaboración de los informes de evaluación externa.*

RED UNIVERSIA, II Encuentro de Rectores Universia Guadalajara 2010, *Agenda de Guadalajara, "Por un espacio iberoamericano del conocimiento socialmente responsable"*.

Vallaey, François, *Marco teórico de responsabilidad social universitaria*. En: [http://www.oi.cl/joomla/images/documentos/rsu/rsu\\_como\\_entenderla\\_quererla\\_practicarla.pdf](http://www.oi.cl/joomla/images/documentos/rsu/rsu_como_entenderla_quererla_practicarla.pdf)

AUSJAL, *Informe final del proceso de autoevaluación de la responsabilidad social universitaria en AUSJAL*, Córdoba, 2011.

UCSE, *Informe de Autoevaluación Institucional*, Santiago del Estero, 2010.

UCSE, *Conclusiones de las VI° Jornadas de Planeamiento Institucional*, Santiago del Estero, 2011.

UCSE, Resolución C.S. N° 350/10, *Plan Ético y Estratégico de Desarrollo Institucional 2012-2014.*