

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: EL AUTOCONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL. MÁS ALLÁ DEL ANÁLISIS DEL PROCESO POLÍTICO DE LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIVERSIDAD

**Autor/es:** YAKIMIUK, Marisol

**Dirección electrónica de referencia:** marisol\_y@hotmail.com

**Procedencia institucional:** Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Jefa de Calidad Educativa. Doctorando, Educación Superior, Universidad de Palermo

**Eje temático:** Innovación educativa y reformas del sistema educativo

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, universidad, innovación educativa

## Resumen

El trabajo plantea el proceso de autoevaluación institucional desde el enfoque de la *gestión del conocimiento*. En primer lugar, se desarrollan las principales temáticas de reflexión sobre el conocimiento de la educación superior, como así también las principales dimensiones de la *gestión del conocimiento*. A partir de ello, se desarrollan puntualmente cuestiones teóricas referidas al proceso de autoevaluación institucional en la universidad, abordadas a partir de las herramientas de la *gestión del conocimiento*.

Luego se presenta el estudio de caso: el proceso de autoevaluación que está transitando el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. El análisis del mismo se aborda desde la conjunción de factores políticos que determinan la decisión de llevarla a cabo, y las dimensiones de la gestión que se encuentran vinculadas a su implementación. Esto desde la perspectiva de la *gestión del conocimiento*, tomando como punto de partida el *autoconocimiento institucional* tendiente al objetivo del diseño e implementación de prácticas innovadoras al interior de la Universidad.

El desafío de tal proceso no es menor. Sin embargo, nos pone a la altura de la necesidad de innovación a nivel de cultura organizacional que nuestras universidades nos demandan, de cara a los cambios a los que enfrenta su contexto en la actualidad.

## 1. Introducción

El trabajo plantea el proceso de autoevaluación institucional desde el enfoque de la *gestión del conocimiento*. En la primera sección se desarrollan las principales temáticas de reflexión sobre el conocimiento de la educación superior, como así también las principales dimensiones de la *gestión del conocimiento*. A partir de ello, en la segunda parte se desarrollan puntualmente cuestiones teóricas referidas al proceso de autoevaluación institucional en la universidad, abordadas a partir de las herramientas de la *gestión del conocimiento*. Luego se presenta el estudio de caso: el proceso de autoevaluación que está transitando el Instituto Tecnológico de Buenos Aires. El análisis del mismo se aborda desde la conjunción de factores políticos que determinan la decisión de llevarla a cabo, y las dimensiones de la gestión que se encuentran vinculadas a su implementación. Finalmente, las conclusiones.

## 2. Referentes teóricos-conceptuales

*Espacios de reflexión en la universidad: hacia la gestión del conocimiento en su interior*

Hacia comienzos del siglo XXI tiene lugar un nuevo panorama sobre el conocimiento de la educación superior, producto de la convergencia de distintas temáticas de la disciplina –la masificación, la vinculación entre educación y desarrollo, la importancia de la investigación– y sus diversos estudios desde las diferentes áreas de estudio – históricos, sociológicos, económicos, políticos y pedagógicos (Pérez Lindo, 2007, p. 4). A partir de ello, Pérez Lindo (2007) sostiene que “la reflexión de la universidad se ha incrementado” (p. 4). Al respecto, el mencionado autor argumenta que en tal proceso intervienen los siguientes factores: el surgimiento de la economía cognitiva, la informatización de la sociedad, la globalización, los estudios de epistemología crítica y la aparición de las políticas de certificación y/o acreditación de la calidad – aplicadas tanto en los productos de la economía como en los servicios, abarcando también a los ámbitos educativos (p. 4).

Desde la perspectiva de la *sociedad del conocimiento*, Pérez Lindo (2007) identifica que el proceso de aumento de la *reflexión* opera en dos sentidos: por un lado, sobre

la producción de los saberes, que a nivel institucional se refleja en el desarrollo de los sistemas y mecanismos de evaluación y; por otro, sobre la necesidad de sistematizar la formación de los administradores de la actividad científica y educativa (p. 4).

Sin lugar a dudas, este contexto de cambios y desarrollo de diversos espacios de reflexión en la universidad ha generado impactos tanto en las misiones institucionales como en la gestión político-académica al interior de la misma.

En cuanto a las misiones de la universidad, en tanto políticas para la acción, la *reflexión* implica abordar el cambio al interior de la institución que dé respuesta a las necesidades de la sociedad del futuro inmediato (Escotet, 2002, ps. 24-25). Para ello, Escotet (2002) plantea como punto de partida la comprensión del contexto de la universidad en tanto el sistema educativo y el entorno de la sociedad. Así, sostiene que “la universidad (...) tiene que ser analizada y dirigida bajo estrategias globales inmersas en la sociedad local, nacional e internacional, que ejercen influencias recíprocas, no sólo entre ellas sino entre la sociedad y la propia universidad” (Escotet, 2002, p.19).

Claro está que los desafíos para avanzar en esta dirección no son menores: el aumento de la responsabilidad social, evidenciado en las últimas décadas, implica nuevas demandas a la universidad como institución. Al respecto, Gibbons (1997) argumenta que “las nuevas demandas de responsabilidad y de una mayor comunicación entre la comunidad de expertos científicos y técnicos, y el público ‘atento’, se hallan interconectadas y emanan de la difusión de la educación superior a través de la sociedad” (p. 13).

Así, partiendo del hecho que “una universidad está ligada a un modelo de desarrollo del cual dependen también las condiciones de progreso de los individuos y grupos sociales” (Pérez Lindo, 2007, p. 8), cabe señalar el aspecto político de la gestión del conocimiento. Pérez Lindo (2007) sostiene que éste “comporta una teoría de la acción y una idea moral de la sociedad. El estudio de la educación superior por lo tanto desemboca en una teoría general de la universidad vinculada al devenir de la sociedad” (p. 8).

Respecto al impacto de la *reflexión* en la gestión institucional, Lemaitre (2009) señala los siguientes aspectos disparadores de tal proceso: “la necesidad de identificar con claridad los objetivos y prioridades de cada institución, encontrar fuentes de financiamiento y al mismo tiempo proteger la autonomía institucional, la

exigencia constante de responsabilidad y rendición de cuentas y el impacto de la globalización” (p. 175). Según la mencionada autora, tales aspectos son los “que exigen una sólida capacidad de gestión y, en muchos casos, una revisión de las prácticas y procedimientos corrientes” (p. 175).

En suma, la universidad se enfrenta a desafíos tanto en la definición de sus políticas que abarcan a cada una de las actividades académicas que realiza, como en los cursos de acción emprendidos para la gestión institucional de las mismas. La naturaleza de tales desafíos operan, al menos, en dos sentidos: el organizacional y el de contexto.

En cuanto al primero, cabe señalar que la organización académica que adoptan las universidades es un proceso complejo en el que intervienen diversos factores tales como: sus objetivos estratégicos institucionales en relación a sus actividades de docencia, investigación y transferencia de conocimientos; el tamaño de la institución y; los actores político-académicos. La forma en que la institución resuelve tal proceso determina no sólo su funcionamiento, sino además el grado de innovación posible en diversas cuestiones en su interior. Al respecto, Clark (1983) sostiene que “la estructura prevaleciente define los problemas de control y condiciona los debates sobre cuestiones tan cruciales como la continuidad y la reforma. De ahí la necesidad de comprender la estructura básica como fundamento de análisis de una vasta gama de problemas y controversias” (p. 111). Esto dado que la definición de tal estructura influye en la calidad de la institución en el desempeño de sus distintas actividades académicas.

Respecto a los desafíos que plantea el contexto en el que se inserta la universidad, cabe señalar los rasgos de incertidumbre y complejidad a los que se enfrenta cotidianamente la institución, vinculados a la era de la información y de la comunicación “donde lo principal está constituido por un gigantesco entramado de relaciones en estado dinámico y en período de transición, lo que hace aumentar los tiempos de incertidumbre, de inestabilidad y de extrema complejidad” (Escotet, 2002, p. 24).

A partir de ello, Escotet (2002) plantea la necesidad de avanzar en un proceso de reforma de la universidad con eje en la evaluación continua de la institución de modo de “modificar lo que tiene que cambiar y mantener lo que debe permanecer.” En este sentido, continúa el autor, “reforma y evaluación permanentes son procesos

interdependientes e interactivos para que la universidad pueda aproximarse a la capacidad de anticipación que se espera de ella” (p. 24).

Avanzar en esta dirección implica abordar la reforma, el cambio y la innovación a partir del desarrollo e implementación de procesos de flexibilidad al interior de las instituciones universitarias. Al respecto, Clark (2011) señala que, más allá de la tradición o el estilo individual de cada universidad, el ritmo veloz del cambio exige una postura más flexible y adaptable al interior de la misma (p. 31).

Al respecto, Escotet (2002) señala que el proceso de cambio implica la transformación de aquellas prácticas que la realidad requiere, la creación de nuevas y la permanencia de las que mantienen su vigencia (p. 92). Así, el mencionado autor argumenta que la “capacidad para emprender debe construirse en paralelo a la capacidad de cuidar. La innovación, la iniciativa y el movimiento acelerado no están en contradicción con la necesidad de conservación” (p. 118).

En este sentido, Escotet (2002) apela al concepto de vanguardia en cuanto a la misión de la universidad: “una universidad con visión de largo alcance, incubadora de innovaciones e instigadora de la creatividad” (p. 149). Rasgos éstos que nos pone de cara a la necesidad de abordar la gestión institucional de la universidad desde el modelo de la *gestión del conocimiento*, ya que permite identificar retos para la integración de determinados factores del *management* –liderazgo, cultura organizativa, integración– que, debidamente utilizados, proyectarán las expectativas y mejorarán el capital intelectual de la organización, proporcionándole un importante motor para afrontar los retos y desafíos identificados (Gallego y Ongallo, 2004, p. 102). Se trata, en definitiva, de apostar a un estilo de conducta, de un modo de actuar, muy particular: “una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento”, a través de un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y organizacional definido estratégicamente para la *generación de nuevo conocimiento* (Nonaka, 2000, p. 28).

Claro está que avanzar en esta dirección de la aplicación de la *gestión del conocimiento* en la universidad implica mucho más que buena voluntad por parte de los diversos actores de la comunidad que la compone. De hecho, Pérez Lindo (2005) argumenta que “una de las tareas de la gestión de la gestión del conocimiento consiste en conciliar la imagen que la institución se hace de sí misma con la realidad que revela su comportamiento organizacional. Religar los propósitos con la acción y con los resultados constituye uno de los desafíos básicos de la gestión universitaria”

(p. 10). Asimismo, implica superar el desafío de elaborar criterios institucionales “para descartar lo que es perecedero y para conservar lo que tiene un valor perenne, o sea, lo que forma parte del patrimonio de la cultura universal” (Pérez Lindo, 2005, p 19). Esto es, reformar y mantener. Ambas caras de una misma moneda: la de la innovación como *motor de la gestión de la gestión del conocimiento* en la universidad.

Por lo tanto, avanzar en esta dirección implica delinear y poner en práctica acciones concretas en el sentido de la innovación, con eje en mecanismos de evaluación permanentes que fomenten y gestionen el cambio también de manera continua. De ahí que Escotet (2002) argumente que “la evaluación institucional como práctica permanente y el mejoramiento de los procesos de gestión y organización son esenciales para el presente y el futuro de la universidad” (p. 144).

En este contexto, y puntualmente respecto al proceso de autoevaluación institucional, cabe señalar que éste “podría revelar nuevos temas que abordar, o indicar que el enfoque actual ante los mismos temas no funciona bien. Es necesario innovar y cambiar la forma de hacer las cosas” (Lemaitre, 2009, p. 186). A continuación se desarrolla el proceso de autoevaluación institucional como forma de intervención en la realidad universitaria, desde la perspectiva de la *gestión del conocimiento*.

El proceso de autoevaluación institucional en la universidad: hacia la gestión del conocimiento en su concepción

Considerando la *gestión del conocimiento* como “un compromiso impulsado y apoyado por todos debiendo compartir experiencia, conocimientos adquiridos que permitirán enriquecer sus habilidades, aumentar su aprendizaje, desarrollar su creatividad para encontrar soluciones a los problemas” (Bonnet, s/f), podemos plantear la autoevaluación institucional como una instancia de autoconocimiento para abordar procesos de mejora de la calidad universitaria. Desde esta perspectiva, Pérez Lindo (2008) argumenta que debe considerarse tanto los factores funcionales y organizacionales, como el modo en que se producen, se transmiten y se aplican los conocimientos a través de la universidad (p. 1).

De esta forma, la evaluación institucional se plantea como “un proceso de búsqueda de las mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo, por lo tanto, es una evaluación para la mejora de la calidad educativa” (Aiello, 2007, p. 5). Al respecto cabe distinguir dos sentidos de este proceso: “por un lado, aparece como

un momento más del proceso por el cual las sociedades contemporáneas tienden a producirse a través del conocimiento y del autoconocimiento. Por otro lado, aparece como un mecanismo de control de calidad que aplicado a la educación superior tiene que cumplir con ciertas exigencias epistemológicas” (Pérez Lindo, 2007, p. 5).

Así, la decisión de diseño e implementación del proceso de una evaluación institucional se define entre la concepción de mecanismos permanentes de mejora de calidad educativa al interior de la universidad, y el mero cumplimiento de la normativa vigente en referencia a la realización de la misma (para el caso argentino, establecida por la Ley de Educación Superior). Al respecto, Pérez Lindo (2007) llama la atención respecto a un hecho particular producto de esta tensión de la naturaleza de los motivos que llevan a la decisión de realización de la autoevaluación: “acontece que ni las agencias de evaluación, ni las universidades, ni los estudios de la educación superior suelen conectar todas las dimensiones epistemológicas, cognitivas, educativas, sociales o económicas que justifican la cultura de la evaluación” (p. 5). Tal es el desafío que se plantea como pendiente de resolución para avanzar en la era de la calidad educativa desde un desarrollo pleno de la gestión del conocimiento por parte de los distintos actores que intervienen en la autoevaluación: universidad, agencia evaluadora, pares evaluadores y comunidades científicas que pudieran intervenir en el proceso dada su vinculación con el medio y su articulación con la organización productora de conocimientos por excelencia que resulta en el objeto de estudio –la universidad. En este sentido, Aiello (2007) identifica que la “evaluación institucional es un proceso que no siempre nace de las necesidades de las instituciones pero que debe buscar que éstas lo adopten como un instrumento para la mejora de la calidad educativa” (p. 13).

Más allá de la distinción de los motivos que llevan a la realización de la autoevaluación institucional, cabe señalar las *externalidades positivas* que produce al interior de la universidad: “los actores tienden a preocuparse más por la eficiencia, la calidad, el control de gestión o la pertinencia de sus programas. Se incrementa el estado de consciencia y de responsabilidad” (Pérez Lindo, 2006, p. 5). Asimismo, el proceso cobra una *utilidad* particular: partiendo de la estrategia de construcción de conocimiento converge la idea de que la autoevaluación es un proceso que sirve para el mejoramiento de las prácticas de la evaluación en general.

Ahora bien, ¿cómo iniciar este proceso de autoconocimiento institucional en el contexto de una multiplicidad de actores político-institucionales que interactúan en la

universidad? El punto de partida reside en el aspecto político de la gestión del conocimiento a la que se hizo referencia en la sección anterior. Esto porque entra en juego la revisión y la crítica constructiva de “las prácticas vigentes en la vida universitaria para crear un nuevo modelo de universidad y de sociedad” (Pérez Lindo, 2005, p. 28), tendiente a la formación de especialistas con responsabilidad moral y la extensión de las fronteras de las ciencias (Pérez Lindo, 2005, p. 32). Para ello resultan cruciales tanto el diagnóstico de la realidad institucional, como la consecuente decisión política en una u otra dirección del diseño institucional.

Entran en juego así las cuatro dimensiones fundamentales de la teoría del conocimiento a la que hace referencia Pérez Lindo (2005): la realidad, el sujeto, el lenguaje y la relación social (p. 16). En la institución universitaria las mismas implican: *realidad* en tanto contexto de permanente cambio a nivel local, regional y global como se expresó en la sección anterior del presente trabajo; *sujeto* en tanto institución, con identificación de los actores político-académicos identificados como claves para el proceso de toma de decisiones estratégicas al interior de la universidad; *lenguaje* en tanto mecanismos formales de comunicación al interior de la institución, con eje en la transparencia y acceso a los sistemas de información y; *relaciones sociales* en el marco de su pertinencia social y académica según se desarrolló en la sección anterior, y con eje en la “necesidad de fortalecer el conocimiento de las condiciones bajo las cuales se crean, se legitiman y se aplican los conocimientos en la sociedad” (Pérez Lindo, 2005, p. 25).

### **3. Aspectos metodológicos**

A partir de estas concepciones teóricas de la autoevaluación desde la perspectiva de la *gestión del conocimiento*, veamos a continuación cómo se lleva a cabo este proceso complejo de decisión política e implementación de la autoevaluación institucional en nuestro caso de estudio: el Instituto Tecnológico de Buenos Aires.

*Caso de estudio: la autoevaluación institucional del Instituto Tecnológico de Buenos Aires desde la perspectiva de la gestión del conocimiento*

El Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) es una Universidad de carácter privado, fundada en 1959. Tradicionalmente, sus actividades académicas se centraron en la enseñanza de distintas disciplinas de la Ingeniería: Eléctrica, Electrónica, Industrial, Informática, Mecánica, Naval, Química y Petróleo. En la

actualidad incluye, además, el dictado de la Licenciatura en Administración y Sistemas.

A lo largo de sus 50 años se ha caracterizado por la excelencia educativa de su oferta académica, primando la prudencia institucional a la hora de considerar la ampliación de la misma. De hecho, según la política estratégica definida, la apertura de nuevas carreras debe cumplir con los criterios de excelencia académica definidos, además de ser pertinente y relevante a las demandas de la sociedad en áreas definidas como estratégicas para el país y la región. Así encuentra convergencia social y académica con el medio en el que se inserta el desarrollo de sus actividades académicas: docencia de grado y posgrado, investigación y transferencia de conocimientos, enmarcadas en el cumplimiento de las funciones de la educación universitaria definidas por la Ley Nacional de Educación Superior (LES) N° 24.521 sancionada en julio de 1995.

El ITBA cuenta con reconocimiento oficial definitivo, que implica su plena autonomía para la realización de sus actividades académicas y el otorgamiento de títulos de grado y posgrado. A su vez, la Universidad da pleno cumplimiento de los procesos continuos de acreditación de sus carreras de grado y posgrado. En cuanto a la acreditación de las carreras de grado cabe señalar que la misma se encuentra regulada por el Estado ya que involucra títulos declarados de *interés público*. Así, la Universidad se encuentra sujeta a cumplir con los requisitos del artículo 43 de la LES.

A esto se suman los procesos de acreditación de carreras de posgrado, en el marco de los procedimientos llevados a cabo por la agencia descentralizada dependiente del Ministerio de Educación Nacional: la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Esto con el objetivo de dar cumplimiento a la validez oficial de los títulos expedidos por la Universidad.

De esta forma, el ITBA cuenta con experiencia en procesos de acreditación de sus carreras, generando a lo largo del tiempo cierta *cultura de la evaluación* al interior de la institución. Si bien la misma tuvo origen a partir de requisitos externos para dar cumplimiento a las acreditaciones de la CONEAU, en la actualidad se desarrolla más allá de estos procesos puntuales para dar lugar a un proceso continuo que tiene como objetivo permanente la mejora de la calidad educativa. Institucionalmente, este rasgo de continuidad en la evaluación de la calidad educativa como objetivo estratégico se plasmó en la creación del área de Calidad Educativa a comienzos del

2012. La misma tiene a su cargo tanto la coordinación de los procesos de acreditación de carreras como la gestión de la implementación del proceso de su primera autoevaluación institucional por el que está transitando la Universidad.

Más allá del cumplimiento normativo establecido por la LES para la realización de la autoevaluación institucional, y tal como se argumentó anteriormente, la Universidad aborda el mismo como un proceso continuo de retroalimentación de su *calidad educativa*, tendiente a la instauración en su *cultura institucional* de la *evaluación como mecanismo de mejora permanente*. En tal sentido, la decisión política resultó crucial no sólo para poner en marcha este proceso por primera vez en la institución, sino además para la definición de dar cumplimiento al objetivo estratégico de un concepto integral de la calidad educativa en la Universidad.

De esta forma, en el caso bajo análisis se observa que la “evaluación está planteada como un factor político decisivo en la toma de decisiones” (Aiello, 2007, p. 4). De hecho, institucionalmente “se percibe como un proceso altamente político, ya que ‘alimenta’ de distintas formas y a diferentes niveles las decisiones que se toman sobre la realidad educativa. Pero también es un fenómeno cultural, pues pretende cambiar las prácticas y tradiciones sociales que se desarrollan en las instituciones educativas” (Aiello, 2007, p. 4). Tal es el caso de la definición del objetivo estratégico de instaurar en su *cultura institucional* a la *evaluación como mecanismo de mejora permanente*, al que se hizo referencia anteriormente. En este aspecto podemos observar la iniciativa del enfoque de la *gestión del conocimiento*, a partir de la expansión de la frontera del conocimiento vigente en la institución a través de una iniciativa con una fuerte componente de *cultura organizacional* definida estratégicamente a partir de la *evaluación y calidad educativa* como permanentes al interior de las distintas estructuras de la Universidad.

Ahora bien, definida la decisión política de dar curso al proceso de autoevaluación institucional, la *utilidad de tal proceso* también cobró noción: dado el carácter integral que involucra el mismo, al abarcar a la comunidad académica en su totalidad, se espera que el mismo constituya un diagnóstico por excelencia para la evaluación de la situación actual de las distintas dimensiones de la Universidad –docencia, investigación y transferencia de conocimientos. Y a partir de ello, poner en marcha el proceso de toma de decisiones que apunte a la mejora institucional tanto en los aspectos académicos como en los administrativos, de gestión y de apoyo a la enseñanza. Sin lugar a dudas, las expectativas institucionales son crecientes y

plantean un desafío no menor: la construcción de los consensos institucionales necesarios para llevar a cabo con éxito las diversas dimensiones involucradas en el proceso de autoevaluación institucional.

Llegados a este punto, resulta fundamental “tener claros los posibles obstáculos en el punto de partida, intentando evitar una frustración inmediata que eche por tierra la iniciativa y sepulte esta posibilidad, teniendo presentes esas dimensiones a lo largo de todo el proceso, de modo de colocar y recolocar las miradas reflexivas y analíticas considerando a dichos factores como constitutivos de la vida institucional” (Sverdlick, 2012, p. 113).

Al respecto, cabe identificar el contexto en el que se inicia la definición metodológica y su consecuente implementación en el proceso de autoevaluación. Durante el último año se produjo cambios de autoridades académicas al interior de la Universidad. Los mismos incluyeron al Vicerrector, al Secretario Académico, a varios miembros del Consejo Académico y, recientemente, al Rector. Esta reconfiguración de actores político-institucionales considerados claves para la Universidad, no es menor para el desarrollo del proceso de autoevaluación. Implica incertidumbre respecto al futuro entramado de consensos para su implementación. Pero también, la oportunidad de plantear procesos de cambio e innovación en esta institución de carácter tradicional. Dado que es la primera instancia de evaluación institucional por la que atraviesa la Universidad, representa una instancia crucial para la innovación: diseño y mantenimiento de mecanismos de evaluación de carácter integral que den una visión global de la institución, a diferencia de las realidades parcializadas que se evalúan periódicamente a través de las acreditaciones de carreras de grado y posgrado.

El desafío que tienen por delante los nuevos actores político-institucionales considerados claves es la definición y construcción de consensos del resto de los actores involucrados en el proceso de autoevaluación, tendiente a lograr la mayor participación posible en el mismo. De hecho, cabe señalar que “como todo proceso de mejora, cuanto más participativo sea (...), más riqueza para el proceso de revisión sistémica que representa la evaluación” (Aiello, 2007, p 1).

Más allá de la detección de este desafío inicial del proceso en marcha a nivel político, caben señalar las acciones definidas a nivel de la gestión institucional con el objetivo primordial de lograr un proceso lo más participativo posible. Hasta el momento las acciones efectuadas fueron las siguientes:

✓ Conformación de un equipo de gestión especializado en el proceso para abordarlo con éxito. Como se mencionó anteriormente, el área de Calidad Educativa coordinará técnicamente el proceso de autoevaluación. Actualmente, está a cargo del análisis de las diversas alternativas metodológicas para llevar a cabo el proceso, las cuales serán posteriormente elevadas a los actores político-institucionales claves para su evaluación y posterior aprobación a través de los órganos colegiados del proceso de toma de decisiones de la Universidad.

✓ Capacitación específica de este equipo de gestión a través de talleres realizados por la agencia acreditadora (CONEAU), que efectuará la evaluación externa posterior a la presentación del Informe de Autoevaluación Institucional. Este rasgo es fundamental desde el enfoque de la *gestión del conocimiento*: la capacitación opera no sólo como *conocimiento* en el sentido de *aprendizaje* de las implicancias técnicas del proceso de autoevaluación, sino fundamentalmente como articulación de relaciones interinstitucionales que ubican al personal del ITBA más allá de la frontera del conocimiento de la institución en la que se desempeña laboralmente. Implica *conocer e interpretar* culturas organizacionales ajenas a la propia. Se espera que esto impacte tanto en la generación de las *empatías* pertinentes con el personal técnico y político de la CONEAU, como en las de los distintos actores de la Universidad con los que interactuarán durante el proceso de autoevaluación.

✓ Diagnóstico de la funcionalidad de los sistemas de información disponibles actualmente. Se apuntará a la centralidad de los procesos de producción de información, tendiente a cambiar el eje de acceso y uso de estadísticas –e información en general– desde una mirada parcial abordada para la acreditación de una carrera en particular, hacia un enfoque integral del manejo de la información de manera sistematizada y coherente a nivel institucional. El área de Calidad Educativa está trabajando en esta definición para su posterior implementación, que garantice la disponibilidad de la información en tiempo y forma.

✓ Centralización de la documentación. Esto implica fundamentalmente a los trámites de acreditación de carreras de grado y posgrado. Sistematizar la misma para abordarla de manera integral es crucial para el proceso de autoevaluación. Esto no sólo porque se está migrando de una mirada parcial de una carrera en particular hacia otra integral de carácter global, sino para la organización de la información requerida por la CONEAU a partir de la actualización de la normativa en materia de

criterios y procedimientos para la evaluación externa (Resolución CONEAU N° 382/11), en la que se explicita el relevamiento de todas las instancias de evaluaciones de la totalidad de las carreras de la institución. Así, el equipo de Calidad Educativa se enfrenta al desafío de relevar, producir y circular institucionalmente la información de manera sistematizada según la definición de criterios que considere oportuno para realizar el proceso con eficiencia.

Más allá que estas acciones se encuentren en su desarrollo e implementación iniciales, dan cuenta del avance institucional referente a la importancia que adquiere el equipo de gestión involucrado en la implementación de la autoevaluación. Al respecto, Pérez Lindo (2006) señala que: “en el proceso de autoevaluación, que consideramos como fundamental, el grupo evaluador viene a constituirse en algo así como el sujeto del autoconocimiento institucional. Sujeto colectivo y epistémico, que, como en la legitimación de los paradigmas por las comunidades científicas, tiene la capacidad para interpretar los datos y llevar el análisis más allá de las evidencias empíricas (p. 4).

A partir de ello se lo considera el *motor* de la implementación de un proceso tan complejo como la autoevaluación institucional. Incluso, constituye una herramienta fundamental a través de la cual los actores político-institucionales claves pueden avanzar en una u otra dirección de la construcción de consensos a nivel político. Para ello también se torna crucial la adopción de mecanismos del enfoque de *gestión del conocimiento*.

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

Partiendo de consideraciones teóricas respecto al enfoque de la *gestión del conocimiento*, se abordó el proceso de autoevaluación institucional desde esta perspectiva. El caso de estudio analizado presenta la particularidad de ser el primer proceso de autoevaluación por el que atraviesa la Universidad.

Así, desde la perspectiva del proceso integral de la evaluación institucional, la Universidad apunta a fortalecer la cultura institucional de la evaluación como mecanismo de mejora permanente. En este sentido, las condiciones para la innovación están dadas; situación ésta no menor en el contexto de la institución analizada, de carácter tradicional tanto en su cultura como en sus prácticas organizacionales.

Si bien aún está en proceso la dimensión política de la construcción de consensos para la definición metodológica del proceso de autoevaluación, y que se produce en un contexto de cambio de autoridades recientemente, se observa que la institución ha avanzado en la gestión del mismo. Así, según se presentó en el trabajo, se partió de la conformación de un equipo de gestión especializado con el objetivo de abordarlo exitosamente. Se apunta a que tal equipo se constituya en el actor por excelencia para la construcción del proceso de autoevaluación desde la perspectiva de autoconocimiento y autoreflexión, considerados claves en el enfoque de la *gestión del conocimiento*.

Asimismo, se espera que el producto del proceso de autoevaluación llevado a cabo pueda ser utilizado como herramienta a la hora del proceso de decisiones a futuro en materia de política institucional, tendiente a la *mejora continua de la calidad educativa* de la institución en su conjunto. De hecho, y tal como ya se argumentó en el marco teórico del presente trabajo, “la evaluación institucional como práctica permanente y el mejoramiento de los procesos de gestión y organización son esenciales para el presente y el futuro de la universidad” (Escotet, 2002, p. 144).

Ahora bien, más allá que las acciones implementadas se encuentren en su etapa inicial, y necesiten de la retroalimentación de la comunidad universitaria para su fortalecimiento, cabe destacar que fueron diseñadas para apuntar estratégicamente al objetivo de un proceso de autoevaluación con amplia participación de los diversos actores de la institución. Dado que es el primer proceso por el que atraviesa la Universidad, es evidente que requerirá de ajustes permanentes para el logro del objetivo propuesto. Para ello será crucial la puesta en marcha de las *miradas reflexivas y analíticas permanentes* a las que hicimos referencia como constitutivos de la vida institucional. Tal es el punto de partida identificado para encarar este proceso de autoevaluación institucional desde el enfoque de la *gestión del conocimiento*, que a partir del autoconocimiento apueste a las prácticas innovadoras y productoras de conocimiento desde su fuente pertinente por excelencia: la universidad. Avanzar en tal dirección nos permitirá diseñar e implementar proyectos institucionales acordes a la “visión estratégica de la evolución de la sociedad, las ciencias y las tecnologías” (Pérez Lindo, 2005, p. 26), rasgo esencial del enfoque de la *gestión del conocimiento*. El desafío no es menor. Pero nos pone a la altura de la necesidad de innovación a nivel de cultura organizacional que nuestras

universidades nos demandan, de cara a los cambios a los que enfrenta su contexto en el presente siglo.

## 5. Bibliografía

Aiello, M. (2007). Algunas consideraciones para diseñar un modelo de evaluación institucional. *Conferencia Internacional proyecto Modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa*, CONCYTEG & ITESM, Guanajuato, México.

Bonnet, N. (s/f). La gestión del conocimiento aplicado a los recursos de bibliotecas públicas. *Revista de Estudios en Ciencias Humanas*. Facultad de Humanidades-Universidad Nacional del Nordeste.

Clark, B. (1983). *El sistema de educación superior: una visión comparativa de la organización académica*. México: Universidad Autónoma de México.

Clark, B. (2011). *Cambio sustentable en la Universidad* (1a Edición ed.). Buenos Aires: Universidad de Palermo.

Escotet, M. A. (2002). *Universidad y Devenir. Entre la certeza y la incertidumbre*. Buenos Aires: Editorial Lugar.

Gallego, D. y Ongallo, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

Gibbons, M. y otros (1997). *La nueva producción científica del conocimiento. La dinámica de la ciencia y la investigación en las sociedades contemporáneas*. Barcelona: Pomares-Corredor.

Lemaitre, M. J. (2009). Nuevos enfoques sobre aseguramiento de la calidad en un contexto de cambios. *Calidad en la Educación*, n° 31, diciembre de 2009, pp.170-189.

Ley Nacional de Educación Superior (LES) N° 24.521/1995.

Nonaka, I. (2000). La empresa creadora de conocimiento. En *Gestión del conocimiento*. Harvard Business Review. Bilbao: Ediciones Deusto.

Pérez Lindo, A. (2007). La evaluación y la universidad como objeto de estudio. *Revista de Avaliação de Educação Superior*, Universidade de Sorocaba, v.12, n° 04, dezembro 2007, pp. 583-596.

Pérez Lindo, A. y otros (2005). Dimensiones de la gestión del conocimiento. En *Gestión del conocimiento. Un nuevo enfoque aplicable a las organizaciones y a la universidad*. Buenos Aires: Editorial Norma.

Pérez Lindo, A. (2008). Principios y aplicaciones de la gestión del conocimiento en la universidad. En Consejo de Decanos de Facultades de Ciencias Sociales y Humanas (ed.) (2008). *Aportes de las ciencias sociales y humanas al análisis de la problemática universitaria*. Buenos Aires: Prometeo, pp. 67-76.

Pérez Lindo, A. (2006). Dimensiones e interpretaciones de la evaluación institucional universitaria, Universidad de la Empresa, Montevideo, octubre de 2006.

Sverdlick, I. (2012). *¿Qué hay de nuevo en evaluación educativa? Políticas y prácticas en la evaluación de docentes y alumnos. Propuestas y experiencias de autoevaluación*. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico.