

## **Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina.**

Norberto Fernández Lamarra <sup>1</sup>

Universidad Nacional de Tres de Febrero

nflamarra@untref.edu.ar

### **Resumen**

Los procesos de evaluación institucional y los de evaluación de la función docente en la educación superior -como prácticas de evaluación en materia de aseguramiento de la calidad- se consideran imprescindibles para la planificación y la gestión estratégica de las instituciones universitarias.

A partir de esta premisa se desarrolla tanto una aproximación teórica como un análisis sobre la situación de la evaluación institucional y su relación con la evaluación de la función docente universitaria en la Argentina. Se continúa con un análisis sobre los vínculos entre los procesos de evaluación mencionados y la planificación estratégica. A modo de conclusión, se esboza una perspectiva sobre las estrategias para promover procesos de mejora en la calidad de las instituciones, particularmente en cuanto a sus aspectos organizativos y académicos y se proponen -para el debate- posibles lineamientos de políticas y estrategias para la educación universitaria y sus instituciones.

**Palabras claves:** evaluación institucional; evaluación de la función docente; planificación estratégica; universidad y calidad.

### **Presentación**

La evaluación, siguiendo a Fernández Lamarra (2010, 35) sin duda es “una oportunidad para las instituciones y para los sistemas educativos para promover la mejora en las instituciones, para que cuenten con información y mantengan un estrecho seguimiento en cuanto al logro de los fines y objetivos propuestos, así como en el grado

---

<sup>1</sup> El autor agradece las contribuciones para el desarrollo de este artículo realizadas por la Dra. Natalia Coppola (UNTREF/UNRN)

de pertinencia y trascendencia de estos para garantizar que efectivamente responden a lo que ofrecen y a lo que la sociedad espera de ellas”.

Desde esta concepción, este artículo se propone analizar las vinculaciones entre los procesos de evaluación institucional y de la función docente en las universidades; y sus aportes a la planificación estratégica -para la generación de políticas institucionales- en procura de la mejora de las condiciones para desarrollar las funciones esenciales de la universidad: docencia, investigación, extensión y gestión.

Para ello, se presentan algunas definiciones conceptuales sobre la evaluación educativa universitaria, en particular sobre los procesos de evaluación institucional y la evaluación de la función docente, y sus vínculos con la planificación estratégica.

## **1. Perspectivas teóricas sobre la evaluación en educación superior universitaria.**

La evaluación educativa puede definirse como un juicio sobre el valor educativo de un sistema, una institución o un programa, o de cualquier otra realidad educativa. Hace ya casi 50 años, Scriven (1967), según la finalidad de la evaluación, la distingue en dos grupos: *de control/sumativa o de mejora/formativa*

La evaluación *sumativa* puede definirse como una “práctica administrativa” que tiene por objeto el control de las acciones educativas desarrolladas. 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. “La evaluación sumativa debiera tener consecuencias directas propias del proceso administrativo que representa” (Fernández Lamarra y Aiello, 2012, 170).

La evaluación *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. “Se 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, 2012, 172).

En el nivel universitario, se pueden identificar, al menos dos estrategias y tipos

de evaluación claramente definidas: *la evaluación institucional y la acreditación*. La primera 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 y, por lo tanto, con la capacidad de la unidad evaluada de reelaborar estas propuestas para transformarlas en objetivos o metas estratégicas de su planificación y gestión” (Aiello, 2005, 63). En cambio, en la segunda predomina el control de la calidad, vía dominio disciplinar, donde mediante “resoluciones” -que son consecuencias de estos procesos, ya sea acreditando o no la unidad o el programa evaluado, u otorgando un grado de calidad -una categorización-.

Ambos modelos de evaluación, el sumativo y el formativo, coexisten en los sistemas y las instituciones, y son determinantes para la toma de decisiones dentro de las instituciones educativas, pero difieren en su aplicación y en las consecuencias que emergen de ambos tipos de procesos. De hecho, la información que se intercambia y se produce es diferente, y siempre está –o debería estar- relacionada con la planificación y gestión estratégica institucional.

## **2. Los procesos de evaluación educativa universitaria en Argentina**

### **2.1. Aproximación conceptual a la evaluación institucional**

Aiello (2005, 59) define la evaluación institucional “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”. A partir de la misma, es posible detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos del quehacer institucional. “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” (Quintanilla, 1998, 85).

Siguiendo a Aiello y Fernández Lamarra (2012, 172) es posible afirmar que la evaluación institucional puede comprenderse como una estrategia de regulación mediante la cual el Estado reconoce la capacidad de autonomía y autoregulación de las instituciones universitarias para la mejora en el desarrollo de las funciones de la universidad.

La evaluación institucional presenta, en general, ciertas características que la definen y la distinguen de otros procesos: se realiza en un periodo determinado; abarca las funciones de docencia, investigación y extensión, también la gestión institucional; implica el funcionamiento de instancias de evaluación internas de la institución (autoevaluaciones) donde se analizan fortalezas y debilidades para el cumplimiento de las distintas funciones; de los análisis se proponen planes de mejora que elabora la propia institución; se desarrolla en combinación entre las autoevaluaciones y evaluaciones externas. Además, implica una perspectiva contextual e histórica en relación con los objetivos y el proyecto institucional.

Más que poner énfasis en los resultados, busca contextualizar el desarrollo institucional en el medio socioeconómico, desarrollar la identidad del proyecto educativo y centrarse sobre la mejora de la oferta educativa. Esto implica una reflexión participativa y contextualizada sobre las actividades que se desarrollan en una institución de educación superior- incluyendo a distintos colectivos como los docentes- y considerando: tanto los aspectos cualitativos como cuantitativos; abarcando los insumos, los procesos, los productos y el impacto de una institución de educación superior en la sociedad; el desarrollo del gobierno y la gestión administrativa y académica, las actividades asignadas a distintos actores, entre otras cuestiones.

Cuando los procesos donde la evaluación- en particular la institucional- proviene en mayor medida de las propias comunidades universitarias (como ha sido, por ejemplo, en la primera mitad de la década del 90, el PAIUB en Brasil) se contribuye a un mejoramiento endógeno real de la calidad de la educación superior (Fernández Lamarra, 2007, 43).

Por las características expuestas, la evaluación institucional se establece como una estrategia crucial para desarrollar -en las instituciones- capacidades de autoregulación y para generar insumos para la planificación y gestión estratégica desde la propia institución y su contexto.

En este sentido, como se desarrollará más adelante, se considera que la docencia es una de las actividades fundamentales de las instituciones universitarias. Por lo tanto, se deben conocer la calidad de sus prácticas; la formación de quienes la ejercen y las condiciones en las que se desarrolla la enseñanza. Entonces, es posible afirmar que es en la evaluación institucional donde la evaluación de la función docente cobra otro sentido ya que “al ponderar el contexto institucional como un elemento que influye en la

docencia se asume que la enseñanza de calidad no es exclusivamente responsabilidad individual del profesorado y que la práctica docente no se realiza en el vacío.” (Jornet, 2012, 32). Además es posible “visualizar una responsabilidad compartida entre los distintos actores (profesores, estudiantes, administradores, directivos) y las condiciones institucionales que participan en el esfuerzo desplegado para cumplir las metas comprometidas” (Rueda y otros, 2013, 24). De esta manera se ubica al docente y su quehacer en un plano de responsabilidad relevante pero compartida sobre la calidad de la universidad.

## **2.2. La evaluación institucional en Argentina**

En Argentina, los procesos de evaluación institucional se llevan a cabo desde la promulgación de la Ley de Educación Superior (LES), y la consecuente creación de la agencia de evaluación y acreditación: la CONEAU. Desde allí, se desarrollan además de proceso de autoevaluación, otras actividades como la acreditación de programas de grado y posgrado y de habilitación de instituciones públicas y privadas. “La multiplicidad de funciones le otorgaron a la n perfil bastante diferenciado de otras instituciones o agencias similares, ya que la mayoría de las existentes se ocupan de algunas de esas funciones pero no de todas conjuntamente” (Fernández Lamarra, 2003, 148).

La evaluación institucional de las Universidades Argentinas tiene características específicas: si bien por Ley es obligatoria y debería realizarse cada 6 años, muchas instituciones no han cumplido con ese calendario. No tiene consecuencias directas como las tienen los procesos de acreditación o habilitación institucional también llevados adelante por CONEAU. De alguna manera, el carácter de obligatoriedad de la evaluación institucional se transformó –sin que haya habido una decisión explícita- en voluntaria, ya que la CONEAU no lo hace cumplir como una exigencia. De alguna manera, parecería que tanto la CONEAU como las propias universidades le otorgan prioridad a la evaluación de carácter sumativo (los procesos de acreditación de grado y posgrado) a la de carácter formativo (los de evaluación institucional para la mejora).

En el artículo 44 de la LES que plantea 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. Además, se dispone que el proceso de

autoevaluación se complementará con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución. Abarcará 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 CONEAU o de entidades privadas constituidas con ese fin, con la participación de pares académicos de reconocida competencia; y las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.

A partir de la sanción de la LES, se iniciaron procesos de evaluación institucional en las universidades argentinas, que se desarrollaron siguiendo las pautas que la CONEAU estableció en un documento de mucho interés conceptual “Lineamientos para la evaluación institucional”, aprobado en consulta con los consejos de rectores de que reúnen a las universidades nacionales (Consejo Interuniversitario Nacional) y privadas (Consejo de Rectores de Universidades Privadas). Este documento se refiere fundamentalmente a los procesos de autoevaluación; para la evaluación externa –a cargo de la CONEAU, según la LES, este organismo ha ido sancionando diversas resoluciones, que fueron perfeccionando dichos procesos.

Antes de la sanción de la LES se habían desarrollado procesos de evaluación institucional en tres universidades nacionales, la de Cuyo, la del Sur y la de Patagonia Austral, en el marco de convenios establecidos entre el Ministerio de Educación de la Nación y las respectivas universidades

La evaluación institucional universitaria en Argentina se plantea como un proceso de carácter formativo, que se organiza a partir de una autoevaluación que debe incluir un plan de mejoras sobre las propias debilidades identificadas. La CONEAU u otra agencia privada reconocida a tal efecto –en el país hay dos- solamente organiza el proceso de evaluación externa. En este sentido, Fernández Lamarra y Aiello (2012, 173) indican que “en el marco de otras actividades de evaluación de control como acreditaciones y habilitaciones de instituciones, la CONEAU, en la única estrategia formativa, sólo se debe preocupar por realizar un adecuado proceso de evaluación externa”.

El documento con los lineamientos para la evaluación institucional tiene un carácter muy general en lo metodológico por, según la CONEAU, la necesidad de que

las instituciones –en función de su autonomía- diseñen sus propios modelos de evaluación, con un alto grado de participación de la comunidad universitaria. Se menciona en el mismo que “debe adoptar una perspectiva contextual e histórica referida a sus objetivos y a su proyecto institucional; debe abordar el conjunto de funciones que desempeña la institución; debe enfocar a la institución como un todo, entendiendo que su identidad es más que la suma de sus partes; finalmente, el informe de autoevaluación debe brindar una imagen documentada de la institución” (CONEAU, 1997, 27).

Posteriormente, en el año 2006 se generó otro documento denominado “Orientaciones para el proceso de autoevaluación institucional” siguiendo criterios muchos más específicos, que incluyen campos de observación sobre las distintas dimensionales que deben contener los informes de autoevaluación.

Cabe mencionar una investigación desarrollada en los años 2010-2011, en el NIFEDE/UNTREF -de la cual he sido Director- cuyo objeto ha sido el análisis de las consecuencias de los procesos de evaluación institucional en las universidades argentinas.

De las entrevistas realizadas a evaluadores y de los informes finales resultantes de las evaluaciones institucionales, se ha observado que se percibe a la evaluación institucional como otra actividad de la CONEAU, del tipo de aseguramiento de la calidad de carácter sumativo -o de control- más que como un proceso de búsqueda de la mejora de la calidad. De carácter formativo. Esta percepción que se tiene de la evaluación tiene un impacto en todo el proceso, por ejemplo generando autoevaluaciones sólo descriptivas o autocomplacientes, sin las riquezas necesarias para orientarse a la mejora. O evaluaciones externas centradas en un modelo relativamente rígido y preestablecido de institución, con el objetivo de controlar que cada institución se adapte a ese modelo.

La CONEAU no se estaría preocupándose por la mejora de la calidad como un proceso participativo y de carácter estratégico, sino que estaría tendiendo a considerar este proceso como un control externo de la calidad a partir de una serie de indicadores preestablecidos” (...) En términos generales es posible afirmar que, en la Argentina, “los procesos de evaluación institucional han llevado a muchas autoridades universitarias a tomar conciencia sobre la necesidad de asumir a la evaluación como un proceso permanente y a ordenar y a informatizar la información disponible de sus instituciones” (Fernández

Las conclusiones principales de la investigación -a partir de las opiniones relevadas durante su desarrollo- permiten disponer de un primer diagnóstico sobre los aspectos positivos de los procesos de autoevaluación desarrollados y sobre sus limitaciones. Una de las principales limitaciones detectadas se refiere al escaso análisis de lo referido a los aspectos cualitativos de la docencia universitaria y la falta de procesos de evaluación de su desempeño y de su calidad, mostrando una debilidad del sistema universitario argentino en cuanto al análisis de este importante aspecto del desarrollo universitario.

Según las conclusiones surgidas de este estudio -uno de los primeros que se desarrollan en el país sobre la temática de la evaluación de las instituciones universitarias- sería deseable repensar la evaluación institucional como una actividad sistemática y continua, que promueva una cultura de la calidad -desde y hacia dentro de las instituciones- implementando mecanismos, de carácter participativo- efectivos y concretos para la mejora. En este marco, la evaluación externa asumiría un rol de metaevaluación -evaluaría cómo se evalúan las universidades- y de recomendación de mejoras a esos procesos internos de evaluación de la calidad, como ya se lleva a cabo en los Estados Unidos, en Canadá y algunos países europeos.

### **3- Las relaciones entre los procesos de evaluación de la función docente y la evaluación institucional**

Como ha sido mencionado en párrafos anteriores la evaluación de la función docente es un componente fundamental en la evaluación institucional. En tanto se integran y retroalimentan, la docencia cobra significado “como una función y responsabilidad de la universidad y de todos aquellos que intervienen en su desarrollo”. Mateo (2000, 87). Además, la evaluación de la función docente adquiere un sentido formativo y estratégico siendo la evaluación institucional una base fundamental para la planificación tendiente a la mejora de las universidades y de sus prácticas educativas.

La evaluación institucional considera -o debería considerar- a la docencia como una práctica compleja, en estrecha relación con el resto de las funciones de la universidad y con las dimensiones institucionales que implican. Para ello, se debería



contemplar la función docente en su conjunto. Es decir abarcando la totalidad del quehacer institucional de la docencia en relación con las actividades que le son asignadas: los procesos de enseñanza y el vínculo con las dimensiones que la representan: docentes, estudiantes y graduados; las carreras y los currícula (planes de estudio, programas, carreras, etc.); las metodologías didácticas en las aulas, la distribución del poder, entre otras tantas cuestiones.

Sin embargo, los distintos análisis de los actores y de las interacciones que entre ellos se producen se presentan, en general, desde una mirada descriptiva -con predominio cuantitativo- sobre el cuerpo docente de nivel de pregrado y de posgrado; sobre los mecanismos de ingreso y de promoción; y sobre el desempeño docente. “No se dice nada respecto al status del docente como garante del buen uso y del desarrollo de conocimientos en el seno de la institución, ni que el análisis de la docencia se articule con las funciones de investigación, extensión y gestión” (Ricco, 2000, s/n).

Al evaluar la función docente, desde un enfoque de evaluación de control, se reduce la riqueza y complejidad de la función docente al cumplimiento de estándares cuantitativos y/o requisitos administrativos. A modo de ejemplo, para la planificación de un programa de formación docente continua, es una información necesaria saber cuántos docentes trabajan en una institución; sin embargo aún es más relevante -y necesario- conocer los intereses o necesidades que tienen esos docentes para diseñar una actividad de formación con significativa para los docentes y que mejore sus prácticas. (Coppola, 2013, 122)

Tanto la evaluación institucional como la de la función docente son herramientas que aportan informaciones -muy relevantes- para la planificación estratégica de las universidades, generando así condiciones para la mejora permanente de la calidad institucional. Para ello, es necesario que los procesos de evaluación estén acompañados por otras políticas institucionales que incentiven la participación de los docentes en los procesos evaluativos -para dotar de sentido a las evaluaciones desde los propios actores - donde expresen su voz y aporten sus miradas sobre la calidad y buen funcionamiento institucional. De hecho, la evaluación de la docencia debería converger en una retroalimentación con la evaluación institucional y la evaluación de otras funciones de la universidad, como estrategia de mejora permanente; proveyendo de insumos a la planificación estratégica. (Fernández Lamarra y Coppola, 2009 y 2011)

## **4- Los procesos de planificación estratégica y su vinculación con los procesos de evaluación institucional y de la función docente. Propuestas para el mejoramiento de la educación superior**

### **4.1. Consideraciones sobre la planificación estratégica**

De Mattos (1987) y Fernández Lamarra (1991) mencionan que -desde la década del 80, autores como Matus, De Mattos, Fernández Lamarra, y Flores, entre otros- plantearon una reformulación de la planificación tradicional -de carácter normativo- hacia una planificación estratégica.

Entre otras características, la planificación estratégica se desarrolla en contextos de inestabilidad y turbulencia; tiende a la concertación de intereses contrapuestos; asume compromiso con el objeto -superando la visión tecnocrática de neutralidad-; tiende a la compensación -y/o superación- de desigualdades; posee una visión circular y recurrente; anticipa condiciones de viabilidad; asume una concepción interactiva, en la que todos los actores planifican; plantea soluciones diversas y selectivas, no únicas y homogéneas; se planifica una realidad de la que se es parte; el planificador debe contribuir a crear las condiciones para que el cambio sea posible (Fernández Lamarra, 2006, 53).

Siguiendo a Matus, es posible dar cuenta de esta ruptura epistemológica con la planificación tradicional, ya que en la planificación estratégica se recupera el papel de las persona por encima de los sistemas dándole posibilidad de desarrollar acciones encaminadas a transformar la realidad. Aparecen actores activos “que desde sus posicionamientos, desde sus prácticas sociales, intereses, valores y creencias, interpreta la realidad situacionalmente (desde su cosmovisión) y se apropian del diseño de su acción. (Matus, 1987, 89)

Para que la evaluación institucional se conecte con la planificación estratégica de las universidades, es necesario que las instituciones incorporen a la evaluación institucional en el marco de sus procesos de planificación y gestión estratégica. Y que, como lo señalan Harvey y Knight (1996, citado en Aiello, 2005, 45) “las estrategias de evaluación formativa y de planificación estratégica ofrezcan una interpretación para la comprensión de una realidad educativa.” Es esto sólo podrá ocurrir cuando son los propios actores que, en la evaluación institucional, a partir de la comprensión de realidad, diseñan las acciones de mejora.

Sin embargo, desde la década del 90, cuando se ponen en marcha procesos de evaluación de la calidad, se desarrollan generalmente como procesos aislados de los de planificación y gestión estratégica, para los cuales la evaluación institucional debería ser un instrumento muy importante. En Argentina la instalación de los procesos de evaluación y acreditación universitaria, a partir de la Ley de Educación Superior, y de las prácticas de autoevaluación institucional y de evaluación externa no han sido ajenas a esta tendencia y se dieron separados en el marco de una concepción de planificación y gestión estratégica del sistema universitario y de las universidades. Lo cual ha significado que en esos procesos estén casi siempre ausentes en el pensamiento y la visión estratégica. Sin embargo, en estos últimos años “la concepción estratégica de la planificación y de la gestión universitaria comienza a asumir a la evaluación formando parte de la de planificación y gestión estratégica”. (Fernández Lamarra y Aiello, 2013, 182)

En este contexto, se debería pasar de la “cultura de la evaluación” a la de una “cultura de planificación y gestión estratégica, responsable, autónoma, pertinente y eficiente” en cada institución. (Fernández Lamarra, 2010, 81) Para ello, es necesario fortalecer los procesos de evaluación institucional para el aseguramiento de la calidad y para la mejora de su pertinencia académica y social; procurando nuevas modalidades de planeamiento, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones, de carácter democrático y participativo.

#### **4.2. Propuestas de políticas y estrategias para el desarrollo y el mejoramiento de la calidad y la pertinencia de la educación superior en Argentina y en América Latina<sup>2</sup>**

Para contribuir al debate en Argentina -y también- en América Latina sobre el desarrollo y mejoramiento a mediano y a largo plazo de la educación superior en el marco de una planificación estratégica responsable, autónoma, pertinente y de calidad, basada en procesos de evaluación institucional y de la docencia para la mejora -como estamos proponiendo- se sugieren una serie de lineamientos para las políticas de

---

<sup>2</sup> Este punto ha sido desarrollado a partir de lo expuesto en Fernández Lamarra (2010) Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina, México, ANUIES.

Las políticas de educación superior deberían definirse tanto en el corto como en el mediano y largo plazo: en lo inmediato para dar respuestas a problemas urgentes. Pero estas políticas deben enmarcarse en estrategias de largo plazo –a 10, 15 o 20 años- de manera de atender lo inmediato en el contexto de la universidad para el futuro. Esto es particularmente importante en lo que hace a la formación de los docentes universitarios y a los procesos permanentes para su adecuada capacitación

Para esto, se hace necesario diseñar y ejecutar políticas –tanto para el conjunto del sistema como para cada institución-en un marco amplio y participativo que tienda a la búsqueda de consensos, o la discusión ordenada de disensos, entre todos los actores pertinentes tanto intra como extra universitarios. Esto requiere articularse fuertemente con la sociedad y sus organizaciones representativas, tendiendo a establecer una nueva alianza sociedad–universidad, que posibilite asumir sus demandas y facilite su participación efectiva en el diseño y desarrollo de las políticas sectoriales e institucionales.

Las políticas universitarias deben articularse con las políticas y planes del conjunto de la educación –de manera de asegurar su integración- y con las del sistema científico-tecnológico, para responder con pertinencia a sus desafíos. La producción de conocimiento –tarea mancomunada de las universidades y de los centros de investigación, en su mayoría vinculados con estas instituciones- es un factor decisivo, cada vez en mayor medida, para el desarrollo equilibrado de los países y de la región en su conjunto, por lo que debería utilizarse para impulsar el desarrollo de la educación superior y de la sociedad en su conjunto. La planificación estratégica de las instituciones universitarias deberá contemplar la formación y la capacitación permanente de sus profesores, tanto para el desarrollo de sus funciones docentes como para las de investigación y extensión.

También deben articularse con los sectores del trabajo y de la producción, de manera de contribuir a su mejoramiento tecnológico y a su mejor funcionamiento en el marco de los requerimientos globales, nacionales y regionales. Estas vinculaciones universidad– sociedad–sectores del trabajo y de la producción, requieren de una educación superior diseñada para su desarrollo a lo largo de toda la vida.

Desde una perspectiva imprescindible de equidad y justicia social, debe atenderse prioritariamente y de manera innovadora los requerimientos de los sectores sociales pobres, de manera de posibilitar su mejor inclusión en el sistema educativo y en la educación superior. Para ello, debería capacitarse a los docentes para desarrollar funciones de tutoría, de manera que puedan atender adecuadamente a estudiantes que provienen de sectores sociales sin antecedentes anteriores de carácter universitario y con déficits de formación en la enseñanza media. La ampliación, muy deseable, de los grupos sociales que asisten en los últimos años a la Universidad -muy marcada en las últimas décadas en la Argentina y en otros países de América Latina- lo hace imprescindible.

Debe tenderse a superar la fragmentación actual de la educación superior y su heterogeneidad en cuanto a los niveles de calidad existentes, promoviendo procesos de convergencia e integración tanto a nivel nacional como en el conjunto de la región, en el marco de una alianza estratégica tendiente a construir una comunidad latinoamericana de naciones y un Espacio Común Latinoamericano de Educación Superior, como ya lo ha hecho desde hace 15 años Europa.

Debe tenderse a aprovechar las posibilidades que brindan las NTCIs, de manera que estén al servicio de políticas de mejoramiento de la calidad y de la democratización de la educación superior.

Las políticas sectoriales e institucionales deberían asumir una nueva concepción estratégica de reforma y cambio en la educación superior, en un marco de planeamiento, gestión y evaluación de carácter innovador, en lo institucional, en lo académico, en lo organizativo y en lo pedagógico, tendiendo a superar el modelo actual por otro de Educación Superior para Todos.

Para que estas propuestas sean posibles se hace necesario incrementar sustantivamente los recursos financieros tanto para la educación superior como para la investigación científico-tecnológica, mejorando los procesos de asignación y utilización de esos recursos en función de las metas y prioridades que se establezcan.

### **4.3. Las políticas y estrategias a nivel de las instituciones**

En el marco de nuevas e innovadoras políticas de educación superior, las universidades y otras instituciones de este nivel de enseñanza deberían trabajar intensamente para el desarrollo de estrategias que tiendan a concretarlas.

Uno de los desafíos más significativos es el de fortalecer –como ya ha sido señalado anteriormente- los procesos de autoevaluación, tanto institucional como de la docencia, para la mejora de su calidad y de su pertinencia académica y social. Estos procesos deben tener carácter permanente y facilitar el tránsito –como ya fue señalado- de la “cultura de la evaluación” a la de una “cultura de una gestión responsable, autónoma, pertinente y eficiente” en cada institución. Para ello debe procurarse contar con estructuras institucionales de carácter innovador, con nuevas modalidades de planeamiento, de conducción, de evaluación y de toma de decisiones, de gestión y mejora de la docencia, que tengan carácter democrático y participativo.

Dentro de esta perspectiva, debería tenerse en cuenta que el desarrollo institucional a mediano y largo plazo deberá estar basado en planes y programas de carácter estratégico articulados con los requerimientos nacionales y establecidos con una orientación prospectiva. Para ello, las estructuras organizativas deberán ser flexibles e innovadoras y basarse en una reingeniería en profundidad de los procesos de gestión.

En este marco, el funcionamiento de las instituciones universitarias debería articularse –desde su autonomía- con los sectores del trabajo y la producción, con las organizaciones sociales y con todos los ámbitos públicos y privados pertinentes.

En cuanto a la calidad debería asumirse una concepción institucional que se base en una “construcción social”, de carácter gradual y colectivo, pertinente, basada en un proceso de reflexión y debate intra y extra universitario (Dias Sobrinho, 1998). Para ello, las instituciones universitarias deberían funcionar en un ámbito de creatividad, de innovación, de mirada hacia el futuro. Deberían planificar estratégicamente, ejecutar con responsabilidad, hacer seguimiento y control y evaluar como proceso permanente y autorregulado. Esto facilitará la flexibilización y profesionalización de las estructuras de gestión institucional, académica y administrativa, con sentido integrador y utilizando las tecnologías más eficientes.

En relación con las funciones de las instituciones universitarias se deberá tender a articular e interrelacionar orgánicamente las funciones de docencia, investigación y extensión y transferencia, en el marco de las prioridades institucionales.

En cuanto a lo pedagógico, se deberán desarrollar acciones articuladas de formación de los docentes -a partir de los procesos de evaluación- con carácter presencial y a distancia, de manera de aprovechar las ventajas y fortalezas de cada uno de ellos y superar sus limitaciones. Se debe tener en cuenta que lo esencial es el

aprendizaje y el trabajo de los estudiantes, por lo que los docentes deberán estar capacitados adecuadamente para orientarlos y asistirlos en lo que fuese necesario. Al respecto, deberían generalizarse las tareas de carácter tutorial –como ya ha sido señalado- teniendo en cuenta para ello, los saberes previos de los estudiantes y su contexto social y cultural.

Teniendo en cuenta la necesaria articulación y convergencia de las instituciones, éstas deberían asociarse y establecer redes académicas con otras, tanto del país como de otros países de América Latina y de otras regiones del mundo, de manera de estimular el intercambio de estudiantes, docentes e investigadores y de acordar programas articulados de formación, investigación y extensión.

Estos lineamientos y desafíos, tanto en el ámbito de las políticas como en el del desarrollo institucional, se plantean para contribuir a construir una nueva agenda deseable, que facilite y promueva un debate amplio en el país, en la región y en cada universidad, sobre los retos y expectativas que se le presentan a la educación superior en su conjunto y a cada una de sus instituciones particularmente en cuanto a su planificación con carácter estratégico, al mejoramiento de sus procesos de evaluación institucional, al mejoramiento de la calidad y a la formación y capacitación permanente de sus docentes.

## **Bibliografía de Referencia**

Andretich, G (2008) “El planeamiento educativo como herramienta de democratización: una mirada desde lo Epistemológico “. En *Redalyc* Sistema de Información Científica, N° 37, Año XIX, noviembre de 2008. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=14511370006>

Aiello, M. (2005). *El impacto de la evaluación institucional universitaria en la cultura académica de los profesores*. Tesis doctoral inédita de la Facultad de Pedagogía de la Universitat de Barcelona.

Coppola, N (2013) “Perspectiva Comparada de la evaluación de la función docente universitaria”. *XII Congreso Internacional de Educación Comparada*. WCCES Argentina.

De Mattos, C. (1987) “Estado, procesos de decisión y planificación en América Latina”. En *Revista de la CEPAL*, N° 31, Santiago de Chile, CEPAL.

Dias Sobrinho, J. (1998). "Avaliação Institucional, instrumento da qualidade educativa: a experiencia da UNICAMP". En Balzan y Dias Sobrinho (orgs). *Avaliação institucional. Teorias y Experiencias*. Sao Pablo, Cortez Editora.

Fernández Lamarra, N. (1991). *Nuevas perspectivas de la planificación en un proceso de transformación de la educación*, Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación.

\_\_\_\_\_ (2003). *La educación superior argentina en debate. Situación, problemas y perspectivas*. Buenos Aires, Eudeba/IESALC.

\_\_\_\_\_ (2006). "Reflexiones sobre la planificación de la educación en la Argentina y en América Latina. Evolución, crisis, desafíos y perspectivas". En Fernández Lamarra, N. (Comp) *Política, Planeamiento y Gestión de la Educación. Modelos de simulación en Argentina*, Caseros, EDUNTREF.

\_\_\_\_\_ (2007). *Educación Superior y calidad en América Latina y Argentina. Los procesos de evaluación y acreditación*. Caseros, EDUNTREF.

\_\_\_\_\_ (2010). *Hacia una nueva agenda de la educación superior en América Latina*, México DF. ANUIES.

Fernández Lamarra, N y Aiello, M (2013) "Evaluación para la mejora. *El impacto de las evaluaciones institucionales en la planificación estratégica y en la gestión de las universidades argentinas*", en Almuñías Rivero, J.L. (Compilador) y Fernández Lamarra, N. (Introducción) *La Planificación Estratégica en las Instituciones de Educación Superior*, Montevideo, Universidad de la República, Facultad de Veterinaria. Red de Dirección Estratégica de la Educación Superior (RED-DEES).

Fernández Lamarra N; Aiello, M. y Grandoli, M. (2013). "¿Evaluación para la mejora? *La evaluación institucional en las Universidades Argentinas*". En Fernández Lamarra, N. (Compilador) *Estudios de Política y Administración de la Educación*. Caseros: EDUNTREF.

Fernández Lamarra N y Coppola, N (2011) "*La (des) articulación de la evaluación institucional y la evaluación docente*", Coloquio de la Red Iberoamericana de Investigadores de Evaluación de la Docencia (RIIED), Universidad de Los Andes, Bogotá: Colombia

Fernández Lamarra, N y Coppola, N (2009) "La Evaluación de la Docencia Universitaria desde una abordaje institucional". En *Revista Iberoamericana de*



*Evaluación Educativa*. Volumen 3, Número 3 (e) Recuperado de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1\\_e/art3.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol3-num1_e/art3.pdf)

Harvey, L y Knigth, P (1996). *Transforming Higher Education*. Buckingham, SRHE y Open University Press, citado en Aiello op cit .

Jornet, M. J. (2012). “Dimensiones docentes y cohesión social: reflexiones desde la evaluación”. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1e), Recuperado de [http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1\\_e/presentacion.pdf](http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/presentacion.pdf)

Mateo J (2000). *La evaluación educativa y su práctica y otras metáforas*. Cuadernos de Educación N° 33. Barcelona: Ed Horsí –ICE/ UB

Matus C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: ALTADIR.

Quintanilla, M. (1998) “En pos de la calidad: notas sobre una nueva frontera para el Sistema Universitario Español”. *Revista de Educación*, N° 315

Ricco, G. (2001). *Plan Nacional de Evaluación de la calidad de las universidades*, Buenos Aires: Cuadernos del Consejo de Universidades de Argentina - CONEAU.

Rueda, M. Luna, R. Canales, A. y Leyva, Y. (2012). Informe parcial del proyecto “Estudio de las prácticas y condiciones institucionales para el desarrollo de la docencia en universidades iberoamericanas”. S/D

Scriven, M (1967). “*The methodology of evaluation*. En *Perspectives on Curriculum, Evaluation*” En *AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation*, N. 1. Chicago, Rand McNally. (Traducción de cátedra)