

ROSARIO, 23 de mayo de 2000

VISTO que por Resolución C.S. N° 013/97 se dispuso la implementación de la Autoevaluación Institucional en el ámbito de la Universidad Nacional de Rosario.

Que el Estatuto de la U.N.R., en su artículo 87 establece que la Universidad implementará la Autoevaluación Institucional, cuya finalidad será el desarrollo y crecimiento institucional, y la misma será de carácter permanente y participativo. Que se centrará sobre la calidad universitaria, entendiéndola como la obtención de altos niveles de logro en los fines y objetivos definidos en el mismo Estatuto y abarcará todas las funciones y aspectos que influyen en ella: docencia, investigación, extensión, gestión y servicios.

Que por Resolución C.S. N° 208/99 se aprobó en general el Anteproyecto de Autoevaluación Institucional de la U.N.R., modificado posteriormente por Resolución C.S. N° 345/99; y

CONSIDERANDO:

Que el mismo Estatuto, en su artículo 88, establece que el Consejo Superior dictará las normas y criterios generales de Evaluación Institucional.

Que habiéndose propuesto modificaciones en cuanto a agilizar y organizar los procedimientos establecidos para llevar a cabo el proceso, las que han tenido dictamen favorable de la Comisión ad hoc de Autoevaluación Institucional del Consejo Superior.

Que la acumulación de modificaciones puede constituir un obstáculo para la comprensión del texto que regula el proceso de Autoevaluación Institucional, lo cual puede incidir negativamente en la participación de la Comunidad, operando en contra de los principios que sustenta la Autoevaluación, cuales son posibilitar la más amplia participación de sus miembros.

Que en el Capítulo I: "Fundamentación", que integra la presente ordenanza, se han desarrollado todos los aspectos que la sustentan.

ORDENANZA N° 582

Que los señores Consejeros Superiores aprueban en general y en particular el Sistema de Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Rosario, en la sesión del día de la fecha.

Por ello,

EL CONSEJO SUPERIOR

ORDENA:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el “**Sistema de Autoevaluación Institucional de la Universidad Nacional de Rosario**”, que como texto ordenado se adjunta a la presente, conforme se indica a continuación:

- Capítulo I: Fundamentación
- Capítulo II: Sistema de Autoevaluación Institucional, que consta de:
 - Anexo I: “Marco Conceptual de la Autoevaluación Institucional”
 - Anexo II: “Estrategias para garantizar el Logro de los Propósitos Institucionales y el control continuo de las dinámicas de crecimiento y desarrollo”
 - Anexo III: “Estructuras y Funciones del proceso de Autoevaluación Institucional como un componente de la Gestión”
 - Anexo IV: “Metodología participativa de Autoevaluación”

ARTÍCULO 2°.- Derogar la Resolución C.S. N° 208/99 y su modificatoria N° 345/99.

ARTÍCULO 3°.- Inscribase, comuníquese y archívese.

ORDENANZA N° 582

sbg

Capítulo I

FUNDAMENTACIÓN

LA SITUACIÓN

LOS FUNDAMENTOS

La U.N.R. ante el desafío de la Evaluación

Los procesos de cambio que se están operando en el mundo ponen en evidencia que el sino de la época es la multiplicación de las alternativas y la rápida mutación de las respuestas. Si es cierto que la globalización es el rasgo fundamental de las interacciones entre los pueblos concatenando la interdependencia a escala planetaria, también es cierto que los fenómenos que se constituyen sobre la base de las identidades socioculturales y nacionales no mueren sino que asumen nuevas características. Las nuevas formas que han adquirido para expresarse los nacionalismos y los separatismos religiosos, culturales, políticos o lingüísticos han desembocado en guerras civiles o en problemas económicos y sociales que se creían controlados; expresión de lo cual son los altos índices de desocupación en los países desarrollados, así como la miseria y los estallidos populares reaparecen y se tornan inquietantes en la periferia. Más que ante una aldea global homogénea, con ciudadanos del mundo y un flujo libre de trabajadores, de consumidores standard y de productos al acceso de todos, nos hallamos frente a un mundo complejo e inhóspito al que es necesario redefinir a cada paso.

Si hasta el momento culminante de la modernidad, el hombre confrontó con la naturaleza, apropiándose y destruyendo los ecosistemas y aniquilando poblaciones y especies, el momento de su crisis más dramática -con las explosiones nucleares sobre poblaciones humanas- inauguró un tiempo de apuestas sombrías. La confrontación hombre/naturaleza se ha transformado, definitivamente, en una cuestión cultural, en una confrontación cultural. Por ello, todo lo que se haga, todo lo que se diga, todo lo que se piense sobre la naturaleza, es -ineludiblemente- un asunto de profundas raíces éticas. Hablar del mundo natural es hablar del mundo social, de lo humano. Hacer ciencia es hacer lo humano con consecuencias inmediatas y directas sobre el mundo social. Imaginar un desarrollo social y económico que permita sostener un mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad implica -necesariamente- construir el entramado que haga posible un desarrollo sostenible para superar la degradación humana y medio ambiental.

Esto debe manifestarse en esfuerzos innovadores que permitan que todos los seres humanos puedan satisfacer sus necesidades y aspiraciones, fomentando la diversidad cultural, creación asentada sobre la base de principios humanistas, que alienten el desarrollo de la sensibilidad y el fortalecimiento de la voluntad transformadora del ser humano.

Podemos decir que "la Universidad es, con todo fundamento y a pesar de sus graves problemas internos, una institución de valor decisivo para que, a través de la movilización de los inmensos recursos de la cultura y de la ciencia de que ella es depositaria, (la sociedad) pueda superar las dificultades de todo orden en que actualmente se debate. Pero este objetivo exige un replanteamiento moral y ético de las aspiraciones individuales y sociales y una actitud de profunda renovación espiritual. La Universidad, por su propia naturaleza, está en condiciones de cooperar con la máxima eficacia al logro de semejante tarea, sobre todo ofreciendo una sólida formación humana, que no se limite a formar profesionales, ni tan siquiera investigadores y profesores, sino -sobre todo- hombres y mujeres cabales"¹. Si es necesario subrayar cuáles son los fines esenciales de la Universidad bien puede decirse que la formación ética de la juventud, la producción del conocimiento como contribución al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la conservación y ampliación de la cultura del pueblo, son los ejes alrededor de los cuales habrá de girar toda la actividad de los universitarios, toda realización será -entonces- tributaria de aquellos fines. El compromiso sólido, sin ambages, con los derechos humanos, con la vida, con la salud, con la educación, con el trabajo humano digno, con la libertad, constituye el andamiaje básico de la institución universitaria.

¹ Diez Hochleitner, R. "La educación postsecundaria ante la sociedad del conocimiento y de las comunicaciones". 3era. Semana Monográfica. Fundación Santillana. Madrid 1989

La Universidad es la institución con que cuenta la sociedad para plantear la más aguda mirada sobre su propia historia, para encarar creativamente los desafíos que se le presentan, para enfrentar -en todo caso- las trampas que la propia humanidad se tiende a sí misma. Tal es la primera y más difícil responsabilidad.

Tradicionalmente, la Universidad argentina no se ha tomado a sí misma como objeto de investigación. “*No existe una cultura de la evaluación*”² Son reconocidas las resistencias que la actividad evaluativa despierta en las universidades, situación que es atendible dada la preocupación por una posible intencionalidad de instalar el criterio de la relación costo/beneficio para justificar alguna reducción presupuestaria. Por ello es pertinente dejar en claro que ese no es el fundamento que anima la Autoevaluación de la U.N.R.. En virtud de ello señalamos respecto de la Autoevaluación Institucional que “debe ser un instrumento para el mejoramiento. Por ello se coincidió en el punto básico que había que diseñar estrategias y metodologías de evaluación despojadas de posibilidades punitivas y orientadas hacia la mejora de las instituciones”³. Esto lo ratifica el Estatuto de la U.N.R. al establecer que “*la finalidad de la Autoevaluación Institucional será el desarrollo y crecimiento institucional*” y se centrará sobre la *calidad universitaria*, entendiéndola como “*la obtención de altos niveles de logro en los propósitos enunciados por la propia Institución*”.

Por ello la Institución debe establecer claramente sus propósitos y las condiciones necesarias para su logro, con sus respectivos responsables. Recién con el planteo de este estado de cosas, la evaluación se ejecuta con parámetros e indicadores acordes y adecuados a la realidad institucional, es decir contextualizados en función del proceso histórico en que está inmersa la U.N.R.

Podemos decir que la evaluación es, en general, un “*examen crítico de referentes dados tendiente a precisar, con relación a algún marco de referencia explícito, su mayor o menor adecuación a los criterios implicados en el mismo, y los factores que explican lo que está aconteciendo*” y, como Síntesis Global de lo realizado en determinados lapsos, es una “*apreciación valorativa sobre los niveles de éxito y/o de déficit observados, los factores que los determinaron, los esfuerzos exigidos, los obstáculos afrontados, los costos demandados, los efectos y consecuencias advertidos en los actores involucrados, etc., en relación con las estrategias y tácticas llevadas a cabo para intentar la concreción de los propósitos institucionales acordados*”.⁴

“Toda evaluación de la calidad en la universidad va a cumplir su objetivo verdadero, siempre y cuando se convierta en *autoevaluación*, esto es, que se *asuma como propia*. No importa quién haya hecho el trabajo de la evaluación, lo que se tiene que garantizar es que se confíe lo suficiente en los resultados de la evaluación como para poder apropiarla y, en consecuencia, poder tomar decisiones en ese sentido.”⁵

Por todo ello, en la Universidad, los proyectos de cambio eficaces serán sólo aquellos que sean asumidos y ejecutados por la institución en su conjunto.

Es por esto que debemos mancomunar los esfuerzos, precisar el camino y renovar la esperanza.

² Ahumada Acevedo, *Encuentro Trasandino de Evaluación de la Calidad*, U.N. Córdoba, 1997

³ E. Mignone.1991

⁴ Pedro Lafourcade, “*La Autoevaluación Institucional en la Universidad*”, U.N. San Juan, 1992

⁵ Alicia Camilloni, *Jornadas de Evaluación de la Calidad en la Universidad, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 1994*

ANTECEDENTES sobre Autoevaluación Institucional

Primer Encuentro Interuniversitario sobre Evaluación de la Calidad

(Universidad Nacional de SALTA, 1991)

Conclusiones:

- Existe el convencimiento de la necesidad de la evaluación en la universidad.
- Para realizar la evaluación en la universidad se debe definir o establecer el modelo que se quiere, en forma consensuada, dentro de cada universidad.
- La evaluación servirá para cambiar y mejorar, por lo que deberá realizarse en forma continua, creando un sistema que se retroalimente permanentemente.
- La evaluación deberá ser también autoevaluación.
- Los criterios para evaluar la calidad surgirán de la definición que se haga de la universidad y sus funciones.
- La primera evaluación será un diagnóstico básico, que permita posteriormente evaluaciones continuas y de forma dinámica.
- Cada universidad consensuará los criterios de evaluación básicos.
- La evaluación no será punitiva sino constructiva.

Segundo Encuentro Interuniversitario sobre Evaluación de la Calidad

(Universidad Nacional de ROSARIO, 1992)

Se estableció mayor consenso en cuestiones relacionadas con:

- El carácter político de la autoevaluación, además del técnico y metodológico.
- Las diferencias de los propósitos de la evaluación institucional respecto del control para premiar y castigar.
- La concepción de los procesos evaluativos como parte del planeamiento y desarrollo institucional.
- La evaluación de los procesos y la diferenciación de las unidades que serán objeto de la evaluación.
- La historización y la contextualización de las funciones universitarias que serán objeto de la autoevaluación.

Acuerdo Plenario N°50/92 (Consejo Interuniversitario Nacional)

Aspectos Relevantes de la Evaluación de la Calidad Universitaria:

- Es necesario que las Universidades consoliden los procesos de evaluación de la calidad como elemento imprescindible para su planeamiento académico institucional.
- La evaluación debe responder a un enfoque de carácter institucional e integral. Se centrará sobre la calidad universitaria, considerando todas las funciones y aspectos que influyen en ella (docencia, investigación, extensión, gestión y servicios).

- Los criterios para evaluar la calidad universitaria, deben surgir de la definición que se haga de la Universidad, y deben contemplar los caracteres propios de cada universidad.
- Se evaluará teniendo en cuenta el nivel de logro alcanzado con respecto a las metas previstas y analizando las condiciones en que se desenvuelve la institución que será objeto de la evaluación.
- Para realizar la evaluación, se debe establecer en forma consensuada el modelo metodológico adecuado a los criterios establecidos.
- La evaluación debe servir para interpretar, cambiar y mejorar, no para castigar. Para ello, se realizará en forma permanente y participativa, creando un sistema que se retroalimente continuamente.
- Los indicadores cuantitativos son imprescindibles, pero ellos mismos se transforman en meros datos numéricos si no van acompañados de análisis cualitativos que permitan evaluar la calidad de las actividades académicas e institucionales.
- La evaluación deberá desarrollarse en dos instancias: una interna y otra externa.

Documentos Básicos de la Evaluación de la Calidad Universitaria
Conclusiones del Taller de Vaquerías (Universidad Nacional de CÓRDOBA, 1993)

“Se define a la evaluación de la calidad en el marco del planeamiento institucional.

Esto implica concebirla:

- Como una práctica permanente, sistemática, institucional e intrínseca de la Universidad por parte de los actores involucrados que permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos, e implica la reflexión permanente sobre la propia tarea;
- Con un alcance que tiene que ver con los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en la sociedad;
- Como una tarea fundamental de la gestión política, administrativa y académica, que involucra las funciones universitarias sustantivas de enseñanza, investigación y extensión y que permite conocer la realidad, su relación con las metas planteadas, facilita el análisis prospectivo y la generación de proyectos alternativos;
- Con carácter eminentemente constructivo, tendiendo a ayudar a detectar los déficits, dificultades y logros en materia académica, recursos físicos, docentes y técnicos, para mejorar la gestión institucional en el ejercicio de la tarea y en el logro de las metas;
- Como una actividad que toma en cuenta los propósitos específicos del trabajo en la universidad, las condiciones institucionales particulares de su historia local y del contexto social en la que está inmersa, por lo que el proceso debe tener en cuenta aspectos cualitativos y no sólo cuantitativos. “

MARCO LEGAL (República Argentina)

Ley de Educación Superior (Ley N° 24.521)

Art.44: Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de **instancias internas de evaluación institucional**, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. **Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada 6 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 **Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU)** o de entidades privadas constituidas con ese fin, conforme se prevé en el art.45, en ambos casos con la participación de pares académicos de reconocida competencia. **Las recomendaciones para el mejoramiento institucional** que surjan de las evaluaciones tendrán **carácter público**.

Lineamientos para la Evaluación Institucional (CONEAU, Nov.97)

La CONEAU define *siete Etapas* constitutivas del proceso de **Evaluación Institucional**

1. Acuerdo compromiso entre la institución universitaria y la CONEAU.
2. El proceso de autoevaluación de la institución universitaria.
3. Preparación de la evaluación externa.
4. Desarrollo de las actividades del Comité de Pares Evaluadores.
5. Redacción por la CONEAU de la versión preliminar del informe final y su presentación al Rector.
6. Comentarios del Rector y su consideración por la CONEAU.
7. Aprobación del informe final, publicación y difusión del mismo con los comentarios del Rector.

MARCO DIRECTRIZ INSTITUCIONAL (Universidad Nacional de Rosario)

Resolución del Consejo Superior N°013/97 (U.N.R., 1997)

Dispone en el ámbito de la Universidad Nacional de Rosario, la implementación de la Autoevaluación Institucional, tomando como base el Acuerdo Plenario del Consejo Interuniversitario Nacional N° 050/92, ratificado por Resolución C.S. N° 236/92.

Estatuto de la U.N.R. (1998)

Art.87: “*La Universidad implementará la Autoevaluación Institucional, cuya finalidad será el desarrollo y crecimiento institucional, la misma será de carácter permanente y participativo. Se centrará sobre la calidad universitaria, entendiéndola como la obtención de altos niveles de logro en los fines y objetivos definidos en el presente estatuto y abarcará todas las funciones y aspectos que influyen en ella: docencia, investigación, extensión, gestión y servicios*”

Título I (Estatuto U.N.R.)

ESTRUCTURA Y FINES

ARTÍCULO 1. La Universidad Nacional de Rosario es persona jurídica, autónoma y autárquica, integrada por las Facultades, Escuelas, Institutos, Departamentos y otros organismos existentes o a crearse. Tiene su sede y domicilio legal en la ciudad de Rosario.

Son principios constitutivos de la Universidad Nacional de Rosario:

- a) Adquirir, conservar, acrecentar y transmitir críticamente el conocimiento, orientando su accionar a la formación plena de mujeres y hombres con compromiso social y con elevado sentido de la ética republicana.
- b) Constituirse como una comunidad en la búsqueda de la excelencia y calidad académica y científica sobre la base de la formación y capacitación permanente de sus integrantes.
- c) Admitir en su seno la más amplia pluralidad ideológica, política y religiosa, garantizando en sus claustros la libertad de expresión y petición en el marco de los principios democráticos y la tolerancia mutua.
- d) Afirmar y sustentar su compromiso social a través de todo tipo de prestaciones e interrelaciones con los distintos sectores de la sociedad, tanto a nivel local, regional, nacional e internacional.
- e) Impulsar la integración e interrelación con instituciones afines, gubernamentales y no gubernamentales locales, nacionales e internacionales que compartan o coincidan con sus fines y objetivos.
- f) Desarrollar sus funciones y actividades en un marco de irrestricto respeto por el medio ambiente orientándolas hacia el óptimo desarrollo humano.
- g) Garantizar y sostener el respeto irrestricto por los derechos humanos.

La enseñanza de grado en la Universidad Nacional de Rosario es gratuita, todo ciudadano que haya concluido el ciclo anterior de enseñanza previsto en el sistema educativo nacional o similar, tiene el derecho de ingresar a la misma.

ARTÍCULO 2. Corresponde a la Universidad:

- a) Elaborar, promover, desarrollar y difundir la cultura y la ciencia, orientándola de acuerdo con las necesidades nacionales, extendiendo su acción al pueblo, pudiendo para ello relacionarse con toda organización representativa de sus diversos sectores, a fin de, informarse directamente sobre sus problemas e inquietudes espirituales y materiales y propender a la elevación del nivel cultural de la colectividad para que le alcance el beneficio de los avances científicos y tecnológicos y las distintas expresiones de la cultura regional, local, nacional e internacional.

- b) Impartir la enseñanza superior con carácter científico para la formación de investigadores, profesionales y técnicos con amplia integración cultural, capaces y conscientes de su responsabilidad social, debiendo estimular el intercambio de docentes, egresados y estudiantes, con centros científicos y culturales nacionales y extranjeros.
- c) Ejercer - junto con las demás universidades del país - la atribución de otorgar los certificados habilitantes para el ejercicio profesional, expidiendo los títulos correspondientes a los estudios cursados en sus Facultades.
- d) Ofrecer carreras que por su nivel y contenido, satisfagan reales necesidades emergentes de las demandas sociales, económicas y culturales de la región, el país y de los proyectos y políticas de desarrollo y crecimiento que se promuevan.
- e) Mantener una alta eficacia en los procesos de democratización de las oportunidades y posibilidades ofrecidas a los alumnos para que concluyan exitosamente sus estudios.
- f) Desarrollar la creación de conocimientos de relevancia social, cultural, científica y tecnológica, y su aplicación a la solución de los problemas nacionales y regionales.
- g) Posibilitar el desarrollo y la transferencia de tecnología al medio.
- h) Estar siempre abierta a toda expresión del saber y a toda corriente cultural e ideológica, sin discriminaciones, favoreciendo el desarrollo de la cultura nacional y contribuyendo al conocimiento recíproco entre los pueblos.
- i) Propender a la coordinación de todos los ciclos de la enseñanza en la unidad del proceso educativo tendiendo a la obtención de una gradación lógica del conocimiento en cuanto a contenido, intensidad y profundidad. Coordinar con las demás Universidades Nacionales el desarrollo de los estudios superiores y de investigación.
- j) Asegurar a sus miembros los servicios sociales que permitan las mejores condiciones tendientes al efectivo aprovechamiento de sus beneficios y acordar, asimismo, adecuada remuneración a su personal según la función desempeñada.
- k) Requerir a los integrantes de los Cuerpos Universitarios la participación en toda tarea de extensión universitaria.
- l) Mantener la necesaria vinculación con los egresados tendiendo a su perfeccionamiento, para lo cual organizará escuelas, cursos especializados y toda otra actividad conducente a ese objetivo.
- m) Ofrecer programas de posgrado que brinden las mayores posibilidades de acceso de los graduados a los más elevados niveles de formación y actualización profesionales.
- n) Preservar y educar en el espíritu de la moral individual y colectiva y en la tolerancia y la defensa de los derechos humanos, de las libertades democráticas, de la soberanía e independencia de la Nación, contribuyendo a la confraternidad humana y a la paz entre los pueblos y propendiendo a que sus conocimientos sean colocados al servicio de éstos en el mejoramiento de su nivel de vida.
- o) Proclamar y garantizar la más amplia libertad de juicios y criterios, doctrinas y orientaciones filosóficas en el dictado de la cátedra universitaria.
- p) Organizar actividades con el objetivo de contribuir a mejorar la adaptación de los estudiantes a la vida de la Universidad.
- q) Promover la continuidad de la formación profesional de sus miembros docentes y no docentes, tendiente a la jerarquización académica e institucional. Toda actividad de posgrado que realice la

Universidad, sus Facultades, Escuelas e Institutos, debe tender a ser gratuita para los docentes y no docentes de la misma.

El Contexto Mundial

Algunas de las transformaciones ocurridas en el mundo:

- ❑ *La Revolución Tecnológica*
- ❑ *El proceso de Globalización*
- ❑ *La Era de la Información*
- ❑ *Los procesos de Democratización*
- ❑ *La Incertidumbre y los Cambios Rápidos.*
- ❑ *La Complejidad de las problemáticas.*
- ❑ *La falta de respuestas adecuadas a las Demandas Sociales.*

Algunos cambios relacionados directamente con la situación de las Universidades:

- ❑ *Masificación de la enseñanza superior (explosión de la matrícula)*
- ❑ *Restricción presupuestaria*
- ❑ *Incremento de los controles gubernamentales*
- ❑ *Debate sobre la Calidad Universitaria*
- ❑ *Generalización de los procesos de Evaluación Institucional*
- ❑ *Acreditación de Carreras de Grado y de Posgrado*

Teniendo presente que cuando las reglas cambian, la antigua manera de hacer las cosas ya no asegura el éxito, es fundamental reflexionar sobre las transformaciones necesarias que debe producir la Universidad para ser capaz de afrontar exitosamente los nuevos desafíos que se le presentan.

La Universidad capaz de enfrentar los nuevos desafíos

Las *organizaciones burocráticas* ya no son capaces de dar respuesta a los desafíos actuales. Los tiempos actuales requieren que las organizaciones tengan la capacidad de autotransformarse.

Una **Organización Transformadora** centra su accionar fundamentalmente en el logro de sus **PROPÓSITOS INSTITUCIONALES**, que forman parte del **Marco Directriz** utilizado para **generar** las **Condiciones Necesarias** para su **Logro** (desarrollando la **Capacidad** Institucional de Logro), que comprometen a sus miembros (desarrollando el **Compromiso** Institucional de Logro) y permiten obtener **coherencia y organicidad** en la acción (desarrollando una **Metodología de Acción Institucional** eficaz).

Las Condiciones Necesarias para el Desarrollo y Crecimiento Institucional

Las *transformaciones superadoras* necesarias para el *Desarrollo y Crecimiento Institucional* requieren:

1. Saber **hacia dónde** dirigirse
(contando con un **Marco Directriz** claro)
2. Saber **qué se necesita** hacer para llegar
(contando con una **Metodología de Acción Institucional** eficaz)
3. Tener la **voluntad de** hacerlo
(desarrollando el **Compromiso** Institucional de Logro)
4. Tener el **poder para** hacerlo
(desarrollando la **Capacidad** Institucional de Logro)

La Generación de las Condiciones Necesarias

- **¿Cómo se construye un Marco Directriz?**

A partir del análisis del Estatuto (Marco Directriz ya construido por la comunidad universitaria) se explicitan, al solo efecto metodológico, los Propósitos Institucionales.

- **¿Cómo se construye una Metodología de Acción Institucional eficaz?**

Incorporando la Autoevaluación Institucional a la Gestión Institucional como una herramienta valiosa y esencial para la generación y seguimiento de políticas de desarrollo, crecimiento y transformación de nuestra Universidad, en el pleno ejercicio de la autonomía.

- **¿Cómo se desarrolla el Compromiso Institucional de Logro?**

Construyendo colectivamente un Proyecto Institucional Transformador.

- **¿Cómo se desarrolla la Capacidad Institucional de Logro?**

Generando sistemáticamente las Condiciones Necesarias para el Logro de los Propósitos Institucionales.

La AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL como herramienta de Transformación al servicio del Desarrollo y Crecimiento Institucional

ÍTEM	Concepción TRANSFORMADORA
Finalidad	La Autoevaluación es una herramienta para el <i>Desarrollo y Crecimiento Institucional</i>
Aplicación	Mejoramiento de la Calidad Rediseño de los procesos
Énfasis	Fuerte énfasis en lo <i>académico</i> (busca maximizar la <i>efectividad</i> y el <i>impacto</i> , a un costo razonable)
Alcance	<i>Procesos, Productos, Impacto, Contexto e Insumos</i>
Enfoque	Centrada en el <i>Logro</i> de las <i>propias metas</i>
Modelo Institucional	Cuestiona el existente (<i>plantea la construcción colectiva de un nuevo modelo institucional</i>)
Tipo de Autoevaluación	Integral, participativa, contextualizada, cualitativa y cuantitativa
Responsables de las Condiciones Necesarias	Se definen co-responsables de su existencia: (Universidad - Estado - Gobierno - Sociedad)
Déficits	Se analizan las estructuras organizativas y normativas, las dinámicas de acción y los niveles de responsabilidad con una clara conciencia de perfectibilidad.
Visión de totalidad	Se consideran los múltiples referentes a ser evaluados y los diversos factores que determinan los logros y los déficits
Mejora continua	La determinación de las <i>Condiciones Necesarias</i> , su creación y/o mejoramiento, permite la elaboración de <i>Planes</i> y el <i>Diseño de Políticas</i> que garanticen elevar los niveles de logro de los Propósitos Institucionales.
Gestión	Considera la Autoevaluación como un <i>componente</i> de la <i>Gestión</i>
Toma de decisiones	Las políticas institucionales se basan en los Propósitos Institucionales y se fundamentan en los resultados de la Autoevaluación Institucional.
Orden de prioridades	Se realiza un planeamiento institucional para el corto, mediano y largo plazo.
Información	Se provee información continua, válida y confiable respecto de los logros y los déficits, y se asegura una adecuada difusión y acceso a la información.
Logística	Se apoyan las iniciativas que contribuyan a alcanzar las metas institucionales. Se realiza una búsqueda sistemática de financiamiento para sostener proyectos de desarrollo académico-institucionales.
Ética	Se demuestra una actitud ética tanto en la interpretación como en el uso de los datos relevados.
Recursos humanos	Se forman equipos de trabajo capacitados técnicamente en Autoevaluación Institucional.
Compromiso	La participación en un proyecto común y la claridad de las metas institucionales compartidas genera el compromiso de los miembros de la comunidad universitaria.

Una METODOLOGÍA de
ACCIÓN INSTITUCIONAL
para la Transformación

Una Metodología de Acción Institucional para la Transformación

Cómo producir la Transformación

Todo *Proyecto Institucional* se enmarca dentro de una concepción de *Gestión Institucional*. La Organización *Burocrática* concibe a la *gestión* como mera *administración* (o *gerenciamiento* de lo que *ya es*), en cambio, la Organización *Transformadora* la concibe como *gobierno* (o *realización* de lo que *podría ser*). El enfoque aquí utilizado está basado en el desarrollo y utilización de la capacidad para producir y conducir procesos de transformación de la realidad institucional bajo la idea de la participación colectiva.

Desde esta perspectiva, el *Modelo de Autoevaluación* basado en el *Logro de los Propósitos Institucionales* es una herramienta idónea para fortalecer la *Capacidad (Poder PARA)* de la *Institución* y el *Compromiso (Voluntad DE)* de sus *miembros*, para producir la *Transformación Institucional* necesaria para lograr el *Desarrollo y Crecimiento Institucional*.

Los diversos Referentes de Evaluación de la Universidad

Para tener una *visión de totalidad* al evaluar la Universidad, es necesario considerar los diversos *Referentes de Evaluación de la Universidad*. Esto nos posibilita buscar la máxima coherencia, organicidad y control continuo dentro de todo el *sistema*.

Por otra parte, se pueden deslindar las responsabilidades por los déficits observados en el Logro de los Propósitos Institucionales mediante la discriminación de los *Co-Responsables* de la existencia de cada una de las *Condiciones Necesarias* para el logro de cada propósito. Entre ellos podemos citar: Órganos del Estado, Universidad, Facultad, Departamentos, Institutos, Gabinetes, Áreas, Docentes, Alumnos, Personal de apoyo y Contexto socioeconómico.

El Marco Directriz

La Organización *BUROCRÁTICA* ejecuta acciones *dispersas* que sólo alcanzan para la *promoción de los objetivos*, en cambio, la Organización *TRANSFORMADORA* ejecuta acciones *coherentes* que permite *garantizar* los más altos *niveles de logro* de sus *Propósitos Institucionales* declarados en El *MARCO DIRECTRIZ* de la Institución que se comporta como un *campo de fuerzas* orientador de las acciones institucionales, otorgando *coherencia, organicidad, y evaluación continuas*. A partir del él se definen los Propósitos Institucionales y el Rol Institucional.

- **Propósitos Institucionales**

De los Fines de la Universidad se desprenden las Misiones básicas de Docencia, Investigación y Extensión. Considerando dichas misiones y las estrategias necesarias para su logro, se pueden explicitar los Propósitos Institucionales que formarán parte del Marco Directriz de la Universidad.

- **Rol Institucional**

El Desarrollo y el Crecimiento Institucional va a depender de la *Capacidad* y el *Compromiso* de la Institución para la obtención de los más altos niveles de logro de sus Propósitos. Esto requiere de un determinado tipo de institución, es decir, define un *ROL Institucional* necesario.

PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

Propósitos relacionados con las MISIONES

Misión: DOCENCIA de GRADO y de POSGRADO	
1	Ofrecer carreras que por su nivel y contenido, satisfagan reales necesidades emergentes de las demandas sociales, científicas, económicas y culturales de la región, del país y de los proyectos y políticas de desarrollo y crecimiento que se promuevan. (PLANES de ESTUDIOS)
2	Posibilitar que todos los alumnos, al concluir los estudios de grado, alcancen los máximos niveles de logro posible, en los diversos aspectos que configuran una formación de calidad. (CALIDAD de la FORMACIÓN)
3	Alcanzar la más alta tasa de retención y de avance regular de los miembros de cada cohorte, hasta la conclusión exitosa de los estudios emprendidos. (RETENCIÓN y AVANCE REGULAR)
4	Mantener una alta eficacia en los procesos de democratización de las oportunidades y posibilidades ofrecidas a los alumnos para que concluyan exitosamente sus estudios. (DEMOCRATIZACIÓN)
5	Ofrecer programas de posgrado que posibiliten los más elevados niveles de formación y actualizaciones profesionales. (POSGRADO)

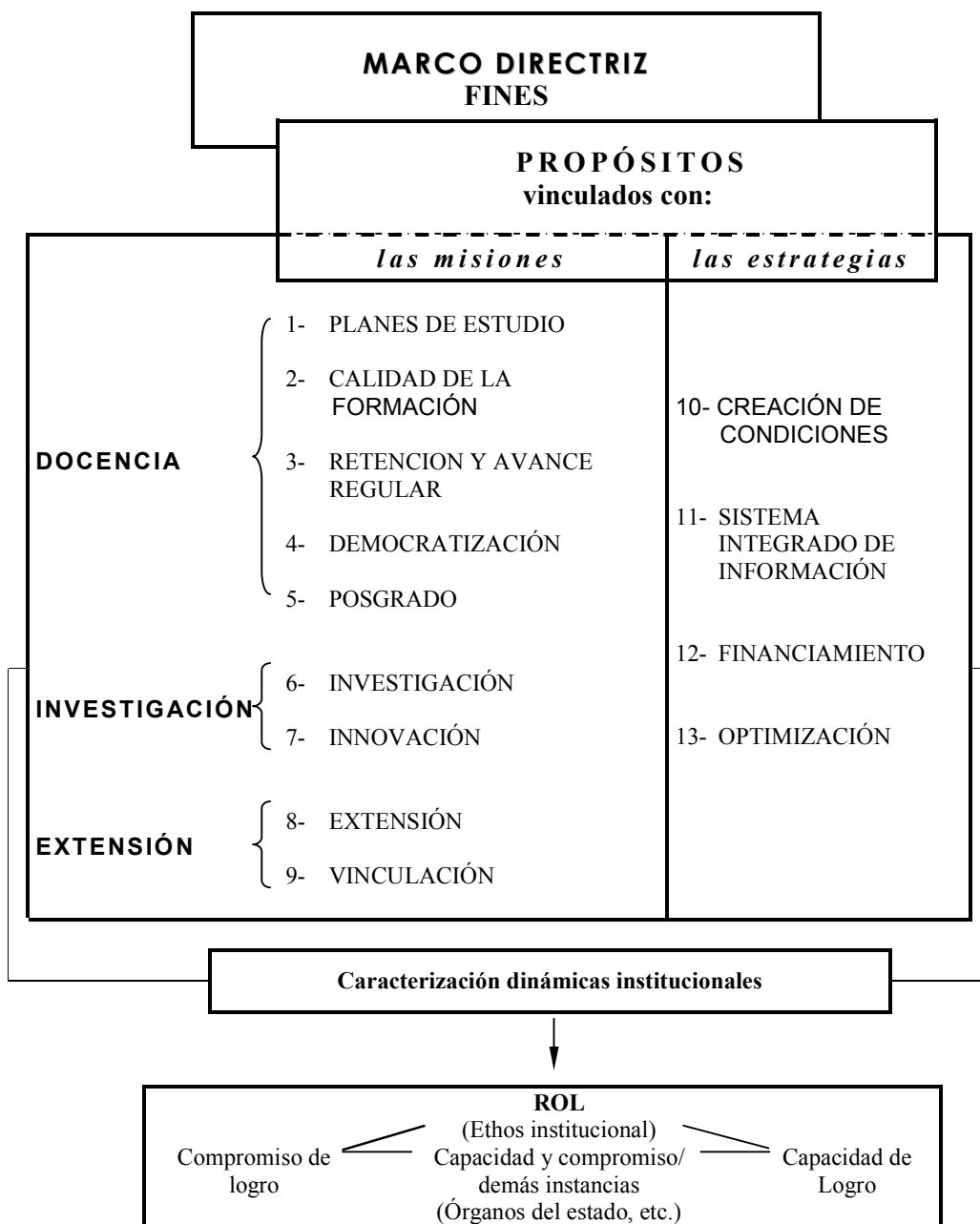
Misión: INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA y DESARROLLO TECNOLÓGICO	
6	Producir nuevo conocimiento de relevancia social, cultural, científica, tecnológica e institucional, en correspondencia con las políticas de desarrollo que promueva la institución. (INVESTIGACIÓN)
7	Producir desarrollos e innovaciones tecnológicas mediante la apropiación, transformación y aplicación creativa a la solución de los problemas nacionales y regionales, del conocimiento científico y tecnológico disponible. (INNOVACIÓN)

Misión: EXTENSIÓN UNIVERSITARIA Y VINCULACIÓN TECNOLÓGICA	
8	Lograr una alta contribución al mejoramiento del hábitat y de la calidad de vida humana, especialmente en el ámbito regional en donde está operando. (EXTENSIÓN)
9	Lograr que la vinculación tecnológica de la Universidad con el medio sea capaz de contribuir al desarrollo regional, mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos y la transferencia de tecnología. (VINCULACIÓN)

Propósitos relacionados con las ESTRATEGIAS

10	Generar y mantener, en constante revisión crítica, metodologías de la acción institucional orientadas a crear y a afianzar el conjunto de condiciones que se estiman necesarias para la concreción de los propósitos que definen sus funciones específicas. (CREACIÓN de CONDICIONES)
11	Alcanzar efectividad en la organización y funcionamiento de un sistema integral e integrado de información y de autoevaluación institucional, que posibilite anticiparse a nuevas situaciones, profundizar determinadas líneas de acción y reorientar lo que fuere necesario. (SISTEMA INTEGRADO de INFORMACIÓN)
12	Lograr por vías convencionales y/o complementarias, suficiente financiamiento para desarrollar programas académicos relevantes y de alta calidad. (FINANCIAMIENTO)
13	Procurar la mayor optimización de los esfuerzos humanos, del tiempo y de los recursos materiales que requieran los programas de desarrollo académico-institucionales. (OPTIMIZACIÓN)

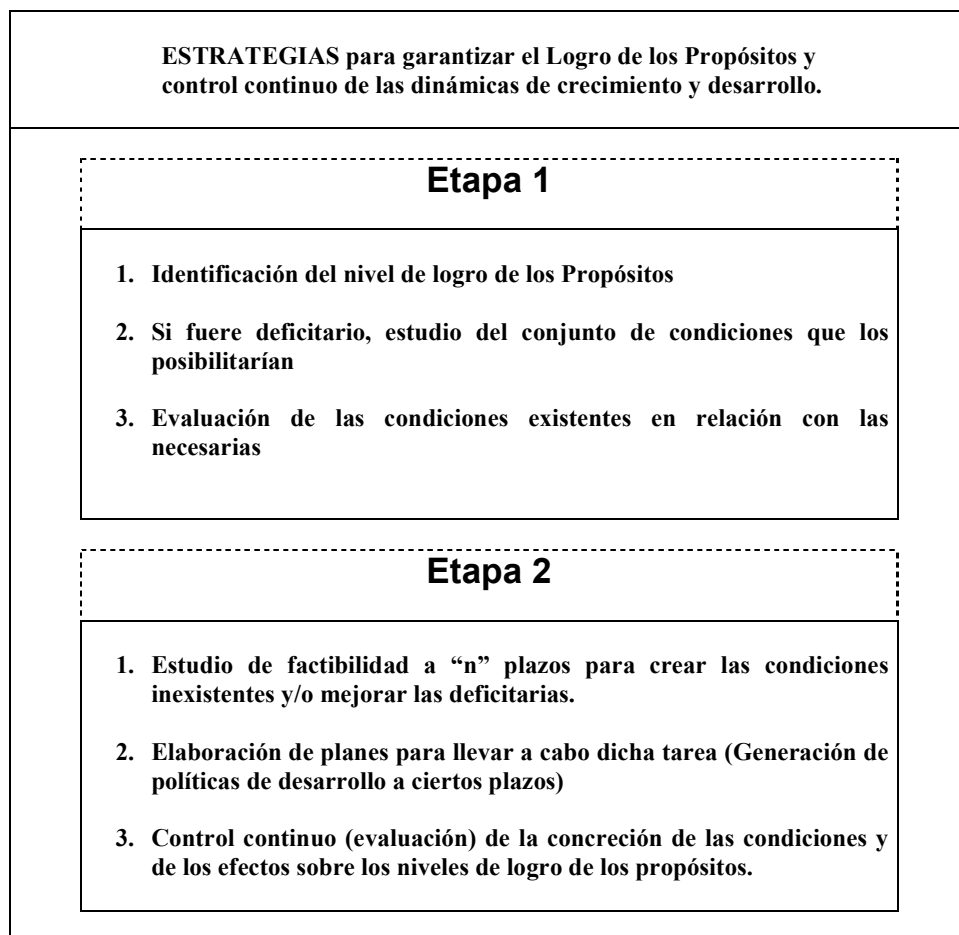
Dinámicas de Acción de las Instituciones Universitarias orientadas a garantizar altos Niveles de Logro a sus declarados Propósitos.



Las Estrategias para el Logro

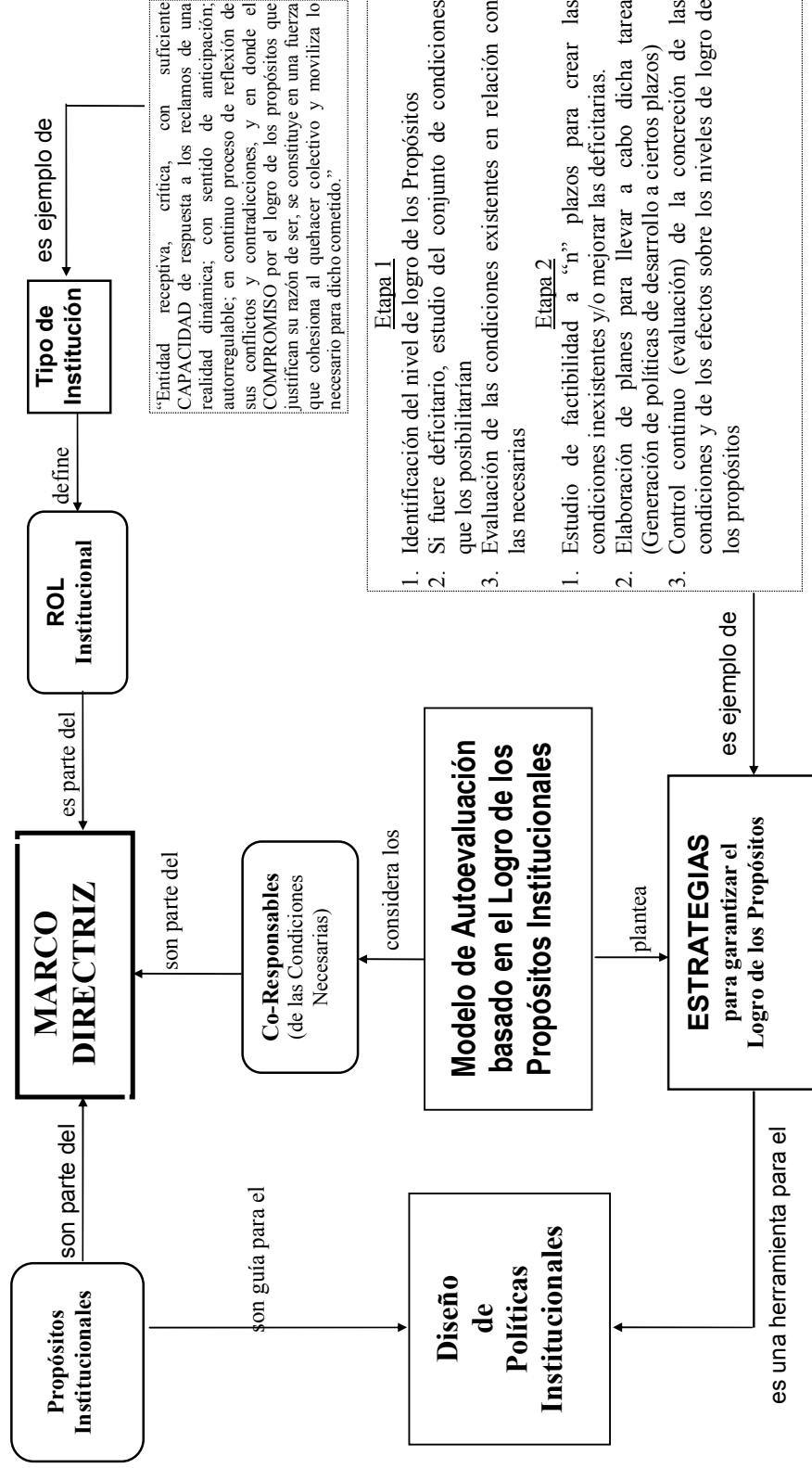
Además de contar con la definición de los Propósitos es necesario contar con *Estrategias* capaces de alcanzarlos.

Esta Metodología de Acción Institucional utiliza las siguientes Estrategias para la Autoevaluación y el Diseño de Políticas Institucionales:



Modelo de Autoevaluación Institucional con base en el Logro de sus Propósitos

(Red conceptual)



Capítulo II

SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO

CONSEJO SUPERIOR

ANEXO I

MARCO CONCEPTUAL DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

I – PRINCIPIOS BÁSICOS

- La Universidad fija sus Propósitos Institucionales, tomando como marco los fines establecidos en su propio Estatuto
- La finalidad de la Autoevaluación Institucional es el desarrollo y crecimiento institucional.
- La Autoevaluación Institucional proporciona los fundamentos para el diseño de políticas institucionales.
- El Estatuto constituye el marco directriz general que regula el funcionamiento de la Universidad.

II – CARACTERÍSTICAS GENERALES

La Autoevaluación Institucional:

- Está referida a los Propósitos Institucionales
- Es de carácter permanente, sistemática e institucional.
- Es de carácter integral, abarcando Docencia, Investigación, Extensión, Gestión y Servicios, a nivel universidad, unidades académicas, departamentos, etc.
- Su alcance incluye: insumos, procesos, producto e impacto.
- Tiene una perspectiva contextual e histórica.
- Posee un enfoque integrador, el cual concibe a la institución como una totalidad.

III – PROPÓSITOS INSTITUCIONALES

1. Ofrecer carreras que por su nivel y contenido, satisfagan reales necesidades emergentes de las demandas sociales, científicas, económicas y culturales de la región, del país y de los proyectos y políticas de desarrollo y crecimiento que se promuevan.
(PLANES de ESTUDIOS)

CONSEJO SUPERIOR

2. Posibilitar que todos los alumnos, al concluir los estudios de grado, alcancen los máximos niveles de logro posible, en los diversos aspectos que configuran una formación de calidad.
(CALIDAD de la FORMACIÓN)
3. Alcanzar la más alta tasa de retención y de avance regular de los miembros de cada cohorte, hasta la conclusión exitosa de los estudios emprendidos.
(RETENCIÓN y AVANCE REGULAR)
4. Mantener una alta eficacia en los procesos de democratización de las oportunidades y posibilidades ofrecidas a los alumnos para que concluyan exitosamente sus estudios.
(DEMOCRATIZACIÓN)
5. Ofrecer programas de posgrado que posibiliten los más elevados niveles de formación y actualizaciones profesionales.
(POSGRADO)
6. Producir nuevo conocimiento de relevancia social, cultural, científica, tecnológica e institucional, en correspondencia con las políticas de desarrollo que promueva la institución.
(INVESTIGACIÓN)
7. Producir desarrollos e innovaciones tecnológicas mediante la apropiación, transformación y aplicación creativa a la solución de los problemas nacionales y regionales, del conocimiento científico y tecnológico disponible.
(INNOVACIÓN)
8. Lograr una alta contribución al mejoramiento del hábitat y de la calidad de vida humana, especialmente en el ámbito regional en donde está operando.
(EXTENSIÓN)
9. Lograr que la vinculación tecnológica de la Universidad con el medio sea capaz de contribuir al desarrollo regional, mediante el intercambio de conocimientos científicos y tecnológicos y la transferencia de tecnología.
(VINCULACIÓN)
10. Generar y mantener, en constante revisión crítica, metodologías de la acción institucional orientadas a crear y a afianzar el conjunto de condiciones que se estiman necesarias para la concreción de los propósitos que definen sus funciones específicas.
(CREACIÓN de CONDICIONES)
11. Alcanzar efectividad en la organización y funcionamiento de un sistema integral e integrado de información y de autoevaluación institucional, que posibilite anticiparse a nuevas situaciones, profundizar determinadas líneas de acción y reorientar lo que fuere necesario.
(SISTEMA INTEGRADO de INFORMACIÓN)
12. Lograr por vías convencionales y/o complementarias, suficiente financiamiento para desarrollar programas académicos relevantes y de alta calidad.
(FINANCIAMIENTO)
13. Procurar la mayor optimización de los esfuerzos humanos, del tiempo y de los recursos materiales que requieran los programas de desarrollo académico-institucionales.

CONSEJO SUPERIOR

(OPTIMIZACIÓN)

IV – CONDICIONES NECESARIAS Y CO-RESPONSABLES

Las diferentes estructuras de la Universidad, responsables de las misiones y/o funciones que les son propias, comprendidas en la presente Autoevaluación, deberán definir, a través de un proceso que se trata en otro de los Anexos de este documento, las Condiciones Necesarias para el logro de los Propósitos Institucionales desarrollados anteriormente y sus respectivos Co-Responsables, tanto externos como internos a la Institución, de proveer los medios y/o realizar las acciones para que dichas Condiciones Necesarias existan fehacientemente. Entre ellos podemos citar: Órganos del Estado, Universidad, Facultades, Departamentos, Institutos, Gabinetes, Áreas, Docentes, Alumnos, Personal de apoyo y Contexto socioeconómico.

V – PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN PROPIAMENTE DICHO

La evaluación del nivel de logro de los propósitos y de la existencia o no de las condiciones definidas y validadas por la comunidad universitaria nos brinda una fotografía inicial de la situación de la UNR. La identificación de los co-responsables de la creación y/o mejoramiento de las condiciones necesarias y el estudio de factibilidad de creación de dichas condiciones permite la elaboración, ejecución y evaluación de programas y proyectos de desarrollo institucional sólidamente fundados.

La identificación de los responsables que deben garantizar la existencia de las CONDICIONES NECESARIAS nos permite realizar las autocríticas que nos correspondan institucionalmente, como así también deslindar las responsabilidades respecto de las que les competen a otros.

La evaluación del nivel de logro de los PROPÓSITOS INSTITUCIONALES y la existencia de las CONDICIONES NECESARIAS implican la utilización no solo de instrumentos de recolección de datos sino también del análisis crítico y juicios de valor producto de la observación y documentación existente en la institución.

CONSEJO SUPERIOR

ANEXO II

ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR EL LOGRO DE LOS PROPÓSITOS INSTITUCIONALES Y EL CONTROL CONTINUO DE LAS DINÁMICAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

PRIMERA ETAPA

- 1- Identificación del nivel de logro de los Propósitos Institucionales.
- 2- Si fuere deficitario, estudio del conjunto de Condiciones que lo posibilitarían.
- 3- Evaluación de las Condiciones existentes en relación con las necesarias.

SEGUNDA ETAPA

- 1- Estudio de factibilidad a determinados plazos para crear las condiciones inexistentes y/o mejorar las deficitarias.
- 2- Elaboración de planes para llevar a cabo dicha tarea: Generación de políticas de desarrollo a ciertos plazos.
- 3- Control continuo (evaluación) de la concreción de las condiciones y de los efectos sobre los niveles de logro de los propósitos.

CONSEJO SUPERIOR

ANEXO III

ESTRUCTURAS Y FUNCIONES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL COMO UN COMPONENTE DE LA GESTIÓN

PRIMERA ETAPA

I – CONSEJO SUPERIOR:

1. Aprueba la constitución de una Comisión ad hoc de Autoevaluación Institucional que estará integrada por un representante titular y uno suplente de cada facultad y presidida por el Sr. Rector o quien éste designe. La designación de esos representantes la aprueba el Consejo Directivo a propuesta del Decano. Esta Comisión analizará los documentos producidos por el proceso de Autoevaluación de la Universidad y emitirá dictámenes para el tratamiento respectivo que realice el Consejo Superior.
2. Supervisa el proceso de Autoevaluación Institucional.
3. Aprueba el Informe Final de la Autoevaluación Institucional y toda documentación referida a este proceso.

II – RECTOR:

1. Designa una Comisión Técnica Central integrada por seis miembros propuestos cada uno, respectivamente por las siguientes Secretarías: General, Académica, Planeamiento, Extensión y Ciencia y Técnica y un Asesor especializado en el tema Autoevaluación Institucional Universitaria designado por el Sr. Rector. La Comisión estará coordinada por el representante de Secretaría General.
2. La Comisión Técnica Central tendrá a su cargo:
 - La confección de los instrumentos de la Autoevaluación Institucional que deberá tratar el Consejo Superior
 - La confección de informes de avance periódicos para la consideración por el Consejo Superior
 - La propuesta al Consejo Superior respecto de la impresión de los documentos correspondientes
 - La distribución de los documentos que el Consejo Superior entienda que deben ser impresos
 - La confección del Informe Final para el tratamiento respectivo del Consejo Superior.
 - El asesoramiento correspondiente a solicitud de las estructuras que componen la Universidad y que están involucradas en el proceso de Autoevaluación.

CONSEJO SUPERIOR

III – CONSEJOS DIRECTIVOS:

1. Articulan el presente Proyecto de Autoevaluación Institucional de la U.N.R. con las particularidades de la respectiva facultad.
2. Decide la operativización del proceso dentro del marco general que ofrece el presente documento.
3. Aprueba el Pre-Informe de Autoevaluación Institucional de la facultad respectiva.

SEGUNDA ETAPA

I – RECTOR Y CONSEJO SUPERIOR (según corresponda):

- Diseñan y ejecutan las políticas de la Universidad con base en la Autoevaluación Institucional:
 1. Estudio de factibilidad
 2. Elaboración de planes
 3. Ejecución y control.

II – DECANO Y CONSEJO DIRECTIVO (según corresponda):

- Diseñan y ejecutan las políticas de la Facultad con base en la Autoevaluación Institucional:
 1. Estudio de factibilidad
 2. Elaboración de planes
 3. Ejecución y control.

CONSEJO SUPERIOR

ANEXO IV

METODOLOGÍA PARTICIPATIVA DE LA AUTOEVALUACIÓN

I – DEFINICIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL DE LA AUTOEVALUACIÓN

1. El Consejo Superior define el Marco Conceptual de la Autoevaluación Institucional, con base en lo estipulado en el Estatuto de la U.N.R. (artículos 87 y 88 y artículo 2).
2. El Consejo Superior podrá reconsiderar el Marco Conceptual cuando, por razones fundadas en las conclusiones que se vayan elaborando durante el propio proceso de Autoevaluación Institucional de la U.N.R, surja esa necesidad.
3. El Consejo Superior podrá reconsiderar el Marco Conceptual por propia decisión, por pedido expreso del Sr. Rector, por solicitud de la Comisión Técnica Central o por solicitud de la Comisión ad hoc de Autoevaluación del Consejo Superior.

II – VALIDACIÓN DE LAS CONDICIONES NECESARIAS:

1. La Comisión Técnica Central eleva a la Comisión Ad Hoc del Consejo Superior la propuesta de los mecanismos de validación a utilizar, en cada caso.
2. La Comisión Ad Hoc del Consejo Superior aprueba los mecanismos propuestos. En caso de realizarle modificaciones, vuelve a la Comisión Técnica Central para su compatibilización.

III – ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

1. La Comisión Técnica Central elaborará los Instrumentos de recolección de datos para llevar a cabo el proceso de Autoevaluación Institucional de la U.N.R.. Dichos instrumentos deberán contemplar los siguientes criterios:
 - Cobertura de la mayor cantidad posible de perspectivas, en cada uno de los enfoques, relativos a los distintos objetos de la autoevaluación.
 - Inclusión, siempre que sea posible, de las aristas cuantitativas y cualitativas de cada objeto.
 - Coherencia entre cada uno de los Instrumentos desarrollados y las características del objeto a evaluar.
2. Los Instrumentos forman parte de la metodología de evaluación, y su grado de fiabilidad y validez se pondrán de manifiesto en el proceso mismo de su aplicación. Por este motivo, el mecanismo para su modificación debe ser flexible.
3. Cualquiera de las instancias de aplicación de los instrumentos podrá sugerir modificaciones de los mismos a la Comisión Técnica Central.

CONSEJO SUPERIOR

IV - EVALUACIÓN PROPIAMENTE DICHA:

1. Se evaluarán tanto el Nivel de Logro de los Propósitos Institucionales como el Grado de Existencia de las Condiciones Necesarias.
2. La Comisión Técnica Central remitirá a las Facultades y Áreas dependientes del Sr. Rector, los respectivos Instrumentos de Recolección de Datos, acompañados de los instructivos para su aplicación.
3. Los Consejos Directivos elaborarán pre-informes, de avance y/o finales, según corresponda y los remitirán, conjuntamente con todos los datos obtenidos, a la Comisión Técnica Central.
4. La Comisión Técnica Central recibirá la documentación indicada precedentemente y elaborará un informe técnico que, conjuntamente con toda la documentación antes mencionada, será remitido a la Comisión ad hoc del Consejo Superior.
5. El Consejo Superior, en función del dictamen de la Comisión ad hoc, en conocimiento del informe técnico y teniendo acceso a la documentación obrante, aprobará los informes de avance y/o finales según corresponda.
6. Los Instrumentos de Recolección de Datos, la observación in situ y el análisis crítico de la documentación existente, deben posibilitar la evaluación del Nivel de Logro de los Propósitos y el Grado de Existencia de las Condiciones definidas como Necesarias.
7. El señalamiento de los Responsables de la Existencia de Condiciones Necesarias, posibilita tomar decisiones respecto de su instalación a través de programas y proyectos de desarrollo institucional, si las mismas se encuentran en la órbita de decisiones de la Universidad o en su defecto, deslindar responsabilidades y a su vez ejercer las respectivas peticiones a quien corresponda.
8. Los pre-informes que desarrollen cada una de las Facultades constituyen la autoevaluación que posibilita desarrollar un plan de gobierno que contemple a la unidad académica como una totalidad integrada, antes que una suma de partes.
9. Los informes de avance y/o finales que produzca el Consejo Superior constituyen la autoevaluación que posibilita desarrollar un plan de gobierno que contemple a la U.N.R. como una totalidad integrada, antes que una suma de partes.