

Orientaciones para el proceso de Autoevaluación Institucional

Índice

I. Introducción

II. El proceso de autoevaluación institucional

- a) Las comisiones de autoevaluación
- b) Información básica sobre instituciones universitarias. Construcción de indicadores
- c) Autoevaluación de la unidad central
- d) Autoevaluación de las unidades académicas
- e) Reflexión en cada unidad académica sobre el informe de autoevaluación de la unidad central
- f) Informe final de autoevaluación institucional
- g) Marco conceptual orientador para la construcción de una agenda de problemas y fundamentar la elaboración de un plan estratégico

I. Introducción

Luego de 9 años de haberse institucionalizado la evaluación externa como una de las funciones de la CONEAU, se ha acumulado una importante experiencia y aprendizaje tanto por parte de las instituciones universitarias como de este organismo.

Entre febrero y mayo de 2005, la CONEAU realizó un balance sobre esta función en un taller interno con el fin de introducir mejoras en los procesos de evaluación institucional.

Producto del diagnóstico y el debate posterior surgieron nuevos planteos con el objetivo de implementar mecanismos que tiendan a un mejor aprovechamiento de los procesos de evaluación institucional. Los mismos pueden resumirse en los siguientes:

1. Jerarquizar el momento del diálogo técnico introduciendo elementos de acuerdo con las instituciones universitarias.
2. Definir la información básica y los indicadores indispensables para la evaluación institucional.
3. Introducir consensos con la institución a evaluar sobre los temas/preguntas que serán abordados en la evaluación externa.
4. Articular las evaluaciones de unidades académicas propias de acreditación de grado y de posgrado para evitar duplicación de esfuerzos.
5. Elaborar una política integral para las evaluaciones externas.

El documento “Lineamientos para la Evaluación Institucional” (1997), marco referencial que permitió la institucionalización de las evaluaciones externas, constituyó un sistema de garantías para el sistema universitario en su conjunto en un contexto de debate intenso acerca de la evaluación externa y la autonomía universitaria. En dichos Lineamientos se desarrollan conceptos y principios presentes en la Ley de Educación Superior 24.521 respecto de la evaluación institucional.

El principio rector de los Lineamientos permanece vigente, esto es, que la evaluación institucional tiene como fin primordial el mejoramiento de la calidad de las instituciones que brindan formación universitaria. Asimismo, el respeto irrestricto de la autonomía universitaria pone en valor la singularidad y la heterogeneidad de los proyectos institucionales que desarrollan las instituciones universitarias. La evaluación institucional debe ser útil a la propia institución universitaria y a la comunidad que utiliza sus servicios en general.

En los años de funcionamiento de la CONEAU, muchas instituciones universitarias han solicitado mayores precisiones u orientaciones para el desarrollo de sus procesos autoevaluativos que constituyen la base de la evaluación externa por pares.

Es necesario lograr que los informes de evaluación externa, apoyados sobre autoevaluaciones reflexivas y participativas, sean capaces de generar innovaciones y aprendizajes institucionales y por lo tanto introducir cambios en la organización universitaria.

Estas ***Orientaciones para el proceso de Autoevaluación Institucional*** pretenden proporcionarle a las instituciones instrumentos técnicos y metodológicos que le permitan identificar con mayor precisión el modelo o proyecto institucional que lleva adelante, su “estado de situación” y el grado de realización de dicho proyecto, como así también contar con herramientas para establecer diagnósticos bien fundados que podrán dar lugar a un programa de reformas.

II. El proceso de autoevaluación institucional

Los “Lineamientos para la Evaluación Institucional” consensuados por todo el sistema universitario en el año 1997, señalan que la autoevaluación debe constituir una presentación cuantitativa y cualitativa de la institución en la que se exponen sus actividades, su organización, su funcionamiento como así también sus objetivos, políticas y estrategias. En dicho informe la institución debe dar cuenta también de sus procesos, los resultados obtenidos y apreciar su realidad actual a partir de su proyecto institucional.

Para que la autoevaluación cumpla con el objetivo de la mejora institucional es fundamental que la misma:

- Cuente con un alto grado de participación de la comunidad universitaria.
- Adopte una perspectiva contextual e histórica referida a sus objetivos y al proyecto institucional.
- Aborde el conjunto de funciones que desempeña la institución.
- Enfoque a la institución como un todo entendiendo que su identidad es más que la suma de sus partes.
- El informe autoevaluación debe brindar una imagen documentada de la institución.

En este documento se sugiere a las instituciones universitarias orientaciones generales para la implementación del proceso de autoevaluación, respetando las identidades y especificidades institucionales que presenta el sistema universitario argentino.

a) Las comisiones de autoevaluación

La comisión central de autoevaluación debe estar articulada con el máximo órgano de gobierno y conformada teniendo en cuenta el criterio de la representatividad de la diversidad institucional y la capacidad técnica y operativa del grupo, y que sus integrantes provengan equilibradamente de los estamentos, las unidades académicas y las autoridades.

Las comisiones de autoevaluación de las unidades académicas deben conformarse siguiendo los mismos criterios que la comisión central de autoevaluación y deben estar coordinados por el representante de la unidad académica ante la comisión central.

b) Información básica sobre las instituciones universitarias. Construcción de indicadores en el marco del diálogo técnico

En los últimos años se ha avanzado de manera importante en la construcción de fuentes de información sobre el sistema universitario como así también en el acceso a dichas fuentes.

La información básica para el proceso de evaluación institucional será la que las propias instituciones universitarias proveen a la Secretaría de Políticas Universitarias, al CONICET, a la SECyT y otros organismos.

La idea de generar indicadores pretende favorecer la construcción de un autoconocimiento tendiente a cumplir el objetivo de la mejora institucional. En otras palabras, la producción de indicadores responde a la necesidad de la institución de realizar un análisis evaluativo de su funcionamiento en distintas dimensiones.

Existen indicadores **simples** que brindan una descripción de un proceso o situación en términos de una medida absoluta (por ejemplo nº de alumnos, de graduados, de docentes, etc.). Hay otros indicadores que tienen un nivel de complejidad mayor (por ejemplo que ponen en relación al menos dos variables como ser cantidad de docentes por alumnos). Por otra parte, los indicadores **complejos** se diferencian de los **simples** en tanto suponen un punto de referencia, sea un estándar, un objetivo, un logro o un criterio de comparación (por ejemplo duración media de las carreras en relación con su duración teórica). Lo que tienen en común estos diferentes tipos de indicadores es que constituyen referentes empíricos u operacionales de definiciones conceptuales. En otras palabras, los indicadores cobran sentido en la medida en que son los observables de un concepto teórico o bien una herramienta que permite dar cuenta de un fenómeno organizacional. Para citar un ejemplo, el concepto de *integración institucional* puede ser abordado teóricamente de distintas maneras y a su vez observado a través de distintos grupos de indicadores. Si se considera como un aspecto teóricamente significativo (entre otros) de la *integración institucional* el sentimiento de pertenencia de los distintos claustros que componen una comunidad universitaria, será necesario construir los referentes empíricos de esa definición (indicadores) así como las técnicas de recolección de la información.

El punto de referencia privilegiado en la evaluación externa lo constituye el informe de autoevaluación en el que se expresa el proyecto institucional. La institución deberá construir indicadores que considere significativos para una mejor comprensión de su nivel de actividad.

Un repertorio de indicadores puede ser muy amplio, no obstante, una clasificación básica es la siguiente:

1. Indicadores referidos a las características de los estudiantes y a su rendimiento académico.

2. Indicadores referidos a la calidad de la docencia.
3. Indicadores referidos a la calidad de la investigación.
4. Indicadores referidos al nivel de los recursos destinados a la docencia y a la investigación.
5. Indicadores referidos a la calidad de la extensión.
6. Indicadores referidos a la gestión institucional.

En esta etapa de la autoevaluación, la institución debería definir los indicadores que utilizará para las distintas dimensiones: estudiantes, docencia, investigación, extensión, recursos, gestión. Esta instancia forma parte del momento del diálogo técnico entre la institución a evaluar y la CONEAU cuyo objetivo es llegar a un acuerdo sobre los indicadores de los cuales se dispondrá en todo el proceso de evaluación institucional.

c) Autoevaluación de la unidad central

Se denomina unidad central al Rectorado y sus dependencias directas. La autoevaluación de esta unidad estará centrada en la dimensión gobierno y gestión institucional.

Para el autoestudio de la unidad central deben distinguirse dimensiones analíticas, cada una de las cuales circunscribe un campo de observación específico. A saber:

1. Estructura organizacional y las reglas formales de funcionamiento.
2. Cada componente organizativo de la unidad central (personal y tareas).
3. Interacciones. Se trata de incorporar a los actores que interactúan entre sí y a su vez con las estructuras que los contienen. Una de las tareas centrales de un proceso de autoestudio de la unidad central es detectar cuáles son los actores relevantes de dicha unidad. En segundo lugar, establecer las relaciones e intercambios entre dichos actores. A partir de estos dos elementos se puede construir un esquema de las interacciones en la unidad central. Para comprender la naturaleza de las relaciones es necesario buscar qué problemas concretos y a qué intercambios ligados a esos problemas corresponden esas relaciones.
4. Procesos. Se trata de identificar los procesos que conducen a resultados clave para la organización. Por ejemplo: distribución presupuestaria por unidad académica, asignación de becas, elección de autoridades, emisión de títulos, etc.
5. Política institucional. La identidad y el proyecto institucional es el referente fundamental para apreciar las orientaciones de política adoptadas por la institución.

El análisis de estos campos deberá realizarse de manera integrada y en función de las preguntas que formarán parte de la guía de autoevaluación de la unidad central.

Metodología

El punto de partida será la descripción de la estructura organizacional y las reglas formales de funcionamiento de la unidad central como así también la descripción de cada componente organizativo de la unidad central: personal y tareas (campos de observación 1 y 2).

La autoevaluación propiamente dicha de la unidad central se construirá a partir del análisis del funcionamiento de sus componentes organizativos (Secretaría Académica, Consejo Superior, Secretaría de Investigación, Secretaría de Posgrado, etc.). Cada componente integrará en su autoestudio el enfoque **interactivo**, el **procesual** y el de **política institucional** (campos de observación 3, 4 y 5).

El **enfoque interactivo** tiene como propósito analizar la dinámica de cada componente organizacional desde el punto de vista de los niveles de cooperación y conflicto en el desarrollo de sus tareas como así también en sus interacciones con el resto de los componentes de la unidad central y con las unidades académicas.

El **enfoque procesual** tiene como propósito analizar el grado de efectividad de cada componente en el cumplimiento de sus tareas. Para esto, cada componente seleccionará un proceso que estime significativo sea por su centralidad en su funcionamiento o por que resulte particularmente problemático. Por ejemplo una secretaría de investigación podría tomar el proceso de asignación de subsidios de investigación.

El **enfoque de política institucional** tiene como objetivo analizar las políticas institucionales que lleva adelante cada componente en función de su grado de influencia en la vida institucional.

Una vez relevados los análisis de los distintos componentes de la unidad central, se procederá a realizar el informe de autoevaluación de la unidad central. En el informe deberán estar evaluados los siguientes aspectos:

Guía para la autoevaluación de la unidad central

- El grado de sistematización del marco normativo que rige la actividad de la institución y su capacidad para regular las actividades y el funcionamiento de la institución en su conjunto.
- La capacidad de la unidad central para formular diagnósticos con una visión de mediano y largo plazo y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico: formulación de planes y programas con metas explícitas,

previsiones para el seguimiento y la evaluación, dispositivos especiales para implementación.

- Las capacidades de liderazgo para la orientación institucional.
- La capacidad de los sistemas informáticos para brindar información adecuada para la toma de decisiones y el control de gestión.
- El sistema de gobierno central de la institución universitaria (representación, dinamismo, eficacia, etc.).
- La gestión de los recursos humanos: sistemas de reclutamiento, relaciones laborales formales, dispositivos para la evaluación del personal, permanencia y rotación del personal, existencia de carreras o escalafones, etc.

d) Autoevaluación de las unidades académicas

Habiéndose implementado un conjunto significativo de procesos de acreditación de carreras, lo cual ocurre posteriormente a la elaboración de los Lineamientos para la evaluación institucional en 1997, surge la necesidad de articular las instancias de evaluación de la institución en su conjunto y de las correspondientes a las acreditaciones de ofertas educativas.

La acreditación –tanto de carreras de nivel grado como de nivel de posgrado- tiene una importante cobertura en términos de programas e instituciones que han sido objeto de ella. No obstante, los procesos de acreditación operan sobre fragmentos de las instituciones.

La visión integral que otorga la evaluación institucional y el consecuente desarrollo de las capacidades de planeamiento y de conducción de procesos de cambio institucional que ella puede generar o promover no podría ser suplida por las actividades de acreditación que enfocan sobre espacios parciales y no consideran especialmente la problemática global de la institución. De ahí la importancia de complementar y articular, por una parte, las diversas funciones que ejerce la CONEAU y, por otra parte, los distintos procesos de recolección de información y de autoevaluación que desarrollan las instituciones.

Un grupo de *criterios y estándares de calidad para la acreditación de carreras de grado* se refiere al contexto institucional en el cual la carrera se desarrolla. Por su parte, los criterios y estándares de calidad para la acreditación de posgrados incluyen un conjunto referido al marco institucional. Los actores que realizan el análisis y llevan a cabo la reflexión interna dentro de las instituciones se circunscriben centralmente a las carreras, por lo cual la visión de los aspectos globales de la institución y la unidad académica en la cual se insertan obedece a una perspectiva parcial y específica. Estas visiones cobran un nuevo interés en el marco de una evaluación institucional.

En el momento de comenzar una evaluación institucional, como consecuencia de los procesos de acreditación de carreras de grado y posgrado, las instituciones

normalmente contarán con las autoevaluaciones y las presentaciones de información que fueron necesarias en esos marcos.

En esto se funda la necesidad de integrar y aprovechar las autoevaluaciones de las unidades académicas propias de la acreditación de carreras de grado y de posgrado en la autoevaluación institucional, con el propósito de evitar la duplicación de esfuerzos para aquellas unidades académicas que deben acreditar sus carreras y, al mismo tiempo, favorecer al resto de las unidades académicas para que adquieran las prácticas de sistematización de datos, autoanálisis y elaboración de planes de mejoras que se requieren y ejercitan ante una convocatoria de acreditación.

Para alcanzar estos objetivos, se propone tomar **las pautas para la autoevaluación de carreras de grado**, en la dimensión correspondiente al “contexto institucional”, como base para la autoevaluación de las unidades académicas.

1. Analizar si la **misión institucional**, en lo concerniente a docencia, investigación, extensión y difusión del conocimiento, se encuentra reflejada en el ámbito de la unidad académica, señalando las pautas que permiten arribar a la conclusión. Si se detectan desacuerdos o inconsistencias, indicar si se están llevando a cabo, o se piensan concretar, acciones para subsanarlas y, en ese caso, describirlas sintéticamente.
2. Analizar la **oferta de carreras** de grado y posgrado (doctorados, maestrías, especializaciones), y de las que no otorgan título de grado teniendo en cuenta: su importancia relativa en términos de cantidad de alumnos y recursos humanos y físicos involucrados en su desarrollo, el vínculo entre los planes de estudio de las distintas carreras, las relaciones entre el nivel de grado y el de posgrado, la pertinencia de la oferta curricular en el contexto regional (CPRES), la existencia de acuerdos regionales y el impacto en la sociedad.
3. Analizar si la **estructura organizativa** de la unidad académica es adecuada o necesita ajustes para asegurar una gestión efectiva de todas las carreras que en ella se dictan. Considerar si existe acumulación de responsabilidades o funciones.
4. Evaluar las **políticas** desarrolladas en la unidad académica en materia de:
 - a) actualización y perfeccionamiento de personal
 - b) desarrollo científico-tecnológico
 - c) extensión, transferencia y vinculación con el medio

Si existen aspectos a mejorar, justificar la respuesta, indicar los cambios necesarios y evaluar las posibilidades de concretarlos.

Analizar la consistencia, suficiencia y relevancia de las acciones que se llevaron a cabo en los últimos 3 años a fin de poner en práctica las decisiones políticas en esos 3 aspectos.

5. Verificar si la cantidad de docentes, su formación y/o su dedicación, facilitan el desarrollo de las acciones que se llevan adelante en el marco de las políticas de investigación y vinculación. Corroborar esta capacidad en función de la cantidad de docentes incorporados en sistemas de categorización de la investigación.
6. Considerar si se detectan diferencias en la capacidad de **generación y difusión de conocimiento**, tanto entre carreras como entre áreas. Elaborar una hipótesis acerca del origen de esas diferencias. En caso que se considere necesario, indicar si se están desarrollando o se piensan desarrollar acciones para fortalecer las áreas o carreras en las que esta actividad resulta menos activa.
7. Evaluar los **mecanismos de selección, evaluación y promoción** como así también la **continuidad** de la planta docente. Si existen mecanismos de evaluación, valorar los procedimientos implementados; indicar si los resultados tienen incidencia en promociones o sanciones, y describirlo sintéticamente. Señalar la forma en que todos estos mecanismos se dan a conocimiento público. Indicar la forma en que se encuentra documentada la trayectoria académica y la formación profesional de los miembros del cuerpo académico.
8. Analizar, en forma general, la **suficiencia en cantidad, dedicación y formación del cuerpo académico**. Evaluar la necesidad de introducir mejoras justificando sintéticamente las causas y las carreras particularmente involucradas.
9. Indicar si es necesario efectuar cambios en el **personal administrativo** para abastecer adecuadamente las necesidades de todas las carreras que se dictan y de las actividades de investigación, transferencia y extensión que se llevan a cabo en la unidad académica. Describir los cambios a efectuar y las posibilidades de su concreción. Establecer claramente la diferencia entre los cambios necesarios para abastecer las necesidades mínimas y aquellos que permitirían mejorar el sistema hacia la excelencia.
10. Verificar si es necesario mejorar la suficiencia, rapidez y seguridad de los **sistemas de registro**; observar si dichos registros están multiplicados o constituyen fuentes únicas de información. Evaluar su suficiencia y confiabilidad.
11. Analizar la existencia de redes que permitan el acceso a cierta información y la diversidad de los accesos de carga de datos.
12. Indicar la forma en que se resguardan las constancias de la actuación académica y las actas de examen de los alumnos.

13. Señalar la existencia de un registro de los antecedentes académicos y profesionales del personal docente, la forma en que se mantiene actualizado y los mecanismos que permiten su consulta para facilitar la evaluación.
14. Considerar si las condiciones de **admisión e ingreso** aseguran una adecuada preparación de los ingresantes para encarar los cursos básicos, cuya comprensión es decisiva en la posterior formación de los profesionales.
15. Analizar si la **cantidad de alumnos** es consistente con la capacidad de la unidad académica, especialmente en relación con la infraestructura y los recursos humanos.
16. Analizar las **tasas de graduación**, la existencia de problemas de desgranamiento y/o deserción y sus posibles causas. Describir las estrategias de acción implementadas para atenuarlas o eliminarlas.
17. En caso de haberse producido un **aumento de la matrícula** en los últimos años, analizar el grado de afectación en la adecuación de la infraestructura física y de la planta docente destinada a la atención de los alumnos.
18. Analizar si **la infraestructura y el equipamiento** disponibles permiten el correcto desarrollo de la misión institucional en lo concerniente a docencia, investigación, extensión y difusión del conocimiento. Evaluar la cantidad, capacidad y disponibilidad horaria. Detectar la necesidad de introducir mejoras, describirlas sintéticamente y señalar cuáles son las carreras, departamentos o áreas más afectadas por esas deficiencias. Establecer claramente la diferencia entre mejoras imprescindibles a corto y mediano plazo y mejoras para la excelencia.
19. Evaluar la calidad de la prestación de los servicios de los **centros de documentación, bibliotecas** y el acceso a redes de información. Estimar si se cuenta con personal suficiente y calificado. Analizar la adecuación del equipamiento informático disponible y la funcionalidad de los espacios físicos.
20. Indicar cuáles son los alcances de los aportes institucionales actuales. Citar la existencia de **fondos** de generación propia, ajenos a los aportes institucionales: mencionar brevemente su evolución en los últimos años y los ámbitos en los que habitualmente se producen (áreas, departamentos, institutos, cátedras, etc.). Señalar sintéticamente su destino y estimar su evolución en el futuro.

Análisis integral: resumir los aspectos más destacados del contexto institucional de la unidad académica así como también aquellas cuestiones que son consideradas deficitarias en relación con el proyecto institucional y los objetivos de la unidad académica. En el punto **g)** de este documento se ofrece una tipología orientadora para la definición de problemas.

e) Reflexión en cada unidad académica sobre el informe de autoevaluación de la unidad central

La comisión central de autoevaluación organizará una serie de talleres para recabar la opinión de las distintas unidades académicas sobre la autoevaluación de la unidad central. El objetivo de esta etapa es apreciar la interacción entre la unidad central y las unidades académicas, teniendo en cuenta los puntos de la guía de autoevaluación de la unidad central.

f) Informe final de autoevaluación institucional

La comisión central de autoevaluación elaborará el informe final de autoevaluación institucional tomando como insumos: la información básica y los informes de autoevaluación parciales (unidades académicas y unidad central).

Se deberá evitar que el informe de autoevaluación institucional se constituya en una sumatoria o síntesis de los informes parciales. En el mismo sentido, el informe deberá centrarse en aspectos analíticos y evaluativos evitando una descripción compilada de la información.

Para desarrollar el enfoque institucional que permita una mirada holística, sistemática e histórica de toda la institución, se propone un **índice orientador de los contenidos** que deberán estar contemplados en el último tramo de la autoevaluación.

1. Docencia

1.1. Oferta académica, estudiantes y graduados

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis del proceso de formación de los estudiantes y un diagnóstico sobre los problemas que se observen. Dicho proceso abarca desde la oferta académica hasta la inserción profesional de los graduados.

- a) La oferta académica analizada a la luz de los siguientes referentes: a) la historia institucional, el proyecto y la identidad de la institución; b) la inserción en el entorno social y económico; c) la inserción en el sistema universitario; d) la articulación entre el grado y el posgrado; e) la relación con el desarrollo de la investigación y de la extensión.
- b) Los estudiantes analizados a la luz de los siguientes referentes: a) las políticas de incorporación e ingreso; b) sus características sociodemográficas y la distribución dentro de la institución; c) los servicios de información, orientación y apoyo; d) la eficacia del proceso de formación (duración real de las carreras, deserción y rendimiento académico).
- c) Los graduados analizados a la luz de los siguientes referentes: a) los campos profesionales, académicos y científicos de inserción; b) los aspectos de los planes de estudio vinculados específicamente con el entorno laboral en los planes de estudio.

1.2 Cuerpo docente

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis del cuerpo docente y un diagnóstico sobre los problemas que se observen a la luz de los siguientes referentes:

- a) la preparación de los docentes con relación a los campos disciplinarios y las carreras ofrecidas;
- b) las actividades no específicamente vinculadas con la docencia que desempeñan en la institución (investigación, tutoría, extensión, gestión, etc.);
- c) los procesos de selección, nombramiento, evaluación, incentivos y promoción;
- d) las condiciones de empleo: escala salarial, relación laboral, etc.;
- e) la asignación de funciones en relación con los cargos y las dedicaciones;
- f) el número de docentes para garantizar calidad en los procesos de formación de los estudiantes.

2. Investigación

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis del grado de desarrollo en investigación científica y tecnológica y un diagnóstico sobre los problemas que se observen a la luz de los siguientes referentes:

- a) la preparación de los investigadores, la inserción de los proyectos en el sistema científico y tecnológico nacional y su relación con la docencia;
- b) los campos disciplinarios del proyecto institucional, la oferta académica y las prioridades que establece la institución;
- c) los mecanismos de apoyo y valorización de la investigación en la institución (concurso, categorización, financiamiento);
- d) los resultados alcanzados en relación al contexto local y regional;
- e) los aportes realizados en el contexto nacional e internacional de las áreas disciplinarias.

3. Extensión

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis de la función extensión en un sentido amplio y un diagnóstico sobre los problemas que se observen a la luz de los siguientes referentes:

- a) la concepción institucional de la función y su relación con el proyecto institucional;
- b) la relevancia y pertinencia de las actividades realizadas para el desarrollo institucional y la inserción en el medio social y económico;
- c) los recursos que se destinan;

4. Infraestructura y equipamiento

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis de la infraestructura y equipamiento con que cuenta la institución y un diagnóstico sobre los problemas que se observen a la luz de los siguientes referentes:

- a) la adecuación de las instalaciones para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación y extensión;
- b) la funcionalidad de los servicios informáticos;
- c) las características de las bibliotecas, la actualización del acervo bibliográfico y la cobertura de las áreas disciplinarias contenidas en la oferta académica;

5. Integración institucional

Esta dimensión está orientada a lograr un análisis del gobierno y la gestión de la institución vinculados con el funcionamiento integral de la institución y un diagnóstico sobre los problemas que se observen a la luz de los siguientes referentes:

5.1. Gobierno

- a) el sistema de gobierno: órganos y niveles y la participación de los componentes de la comunidad universitaria;
- b) la formalización de los procesos organizacionales para la toma de decisiones;
- c) el compromiso de los integrantes de la comunidad universitaria con el proyecto institucional;
- d) la responsabilidad e idoneidad de los funcionarios;
- e) la historia institucional;

5.2. Gestión

- a) la estructura organizativa: facultades, departamentos, escuelas, institutos, etc.;
- b) los estatutos y reglamentos que regulan las actividades de docencia, investigación y extensión;
- c) las instancias de planificación institucional, control de gestión y evaluación de la calidad;
- d) los servicios administrativos.

5.3. Sistema de enseñanza, investigación y extensión

- a) los canales institucionales que permiten en enlace entre las funciones;
- b) el papel de la unidad central, el pasaje entre las realidades particulares de las unidades académicas y la realidad agregada;
- c) la integración con el entorno productivo, social, etc.

Las **conclusiones** del informe de autoevaluación estarán orientadas a lograr la identificación de los problemas que presenta la institución, su jerarquización y diagnóstico integral. Asimismo, incluirá la elaboración de los lineamientos para un plan estratégico de desarrollo institucional. A continuación se presenta un marco conceptual para la elaboración de una agenda de problemas de la organización.

g) Marco conceptual orientador para la construcción de una agenda de problemas y fundamentar la elaboración de un plan estratégico

Este marco tiene como objetivo combinar el nivel de análisis realizado en base a las dimensiones aportadas en el índice orientador de los contenidos del informe con el nivel global de la institución presentado anteriormente. Para este fin se aporta una clasificación de la naturaleza de los problemas que estarían afectando la calidad de los procesos y resultados institucionales.

Estas categorías permiten un análisis vertical de los problemas específicos identificados en las distintas dimensiones y unidades de la organización según la naturaleza que esos problemas tengan.

➤ Problemas de normativa.

Inexistencia, superposición o contradicción en ordenanzas, resoluciones o normas; falta de adecuación en los reglamentos de concursos o en los reglamentos de correlatividades; inconvenientes en las condiciones de inscripción y reinscripción de alumnos; incorrecta designación del personal, falta o desactualización de convenios.

➤ Problemas de coordinación institucional.

Superposición de competencias, falta de coordinación entre autoridades o instancias de decisión, ausencia de planificación y programación de las actividades de dirección, carencia de comisiones específicas, falta o insuficiencia de compromisos que condicionan o restringen el desarrollo de ciertas tareas, incorrecta articulación del circuito administrativo, falta de definición de lineamientos de investigación, falta de claridad en los objetivos a corto y mediano plazo para el desarrollo de tareas cotidianas, falta de difusión de los reglamentos, estatutos o normativas, ausencia de seguimiento y control del curriculum; de las actividades de investigación, desarrollo, extensión y transferencia como así también relacionados con el desempeño de los alumnos.

➤ Problemas de organización interna.

Debilidades en el funcionamiento de departamentos, cátedras, oficinas de registro de alumnos, etc; ineficiencia en el circuito administrativo referido a legajos de personal, emisión de títulos, actas de exámenes, confidencialidad y resguardo de la información; debilidades en la conexión entre direcciones y personal, servicios de información internos y externos; incorrecto manejo de la documentación; escasa accesibilidad a la biblioteca y otras instalaciones; inadecuada distribución de funciones para la docencia, investigación, seguimiento de alumnos o tutorías.

➤ Problemas de recursos humanos.

Incorrecta asignación de personal según jerarquía o área; magnitud inapropiada de la planta docente y no docente; inconvenientes en la calificación de los recursos docentes y no docentes disponibles; distorsión en la asignación de la planta según las capacidades requeridas para la tarea; falta de personal crítico para llevar a cabo tareas especializadas; falta de continuidad de la planta.

➤ ***Problemas de recursos físicos y presupuesto.***

Falta de adecuación de las instalaciones, incorrecta distribución de la infraestructura y el equipamiento, inconvenientes en el origen o asignación de los recursos financieros (inadecuada distribución para proyectos de investigación, mantenimiento, pago a docentes, construcciones, equipamiento informático, biblioteca, becas, etc).

➤ ***Problemas de desarrollo del curriculum.***

Inconvenientes en la formación inicial de los alumnos o en la formación docente-pedagógica, inadecuadas metodologías para la evaluación, falta de capacidad para el desarrollo de actividades de investigación y de docencia (en función de la formación y dedicación), incorrecto grado de actualización de los conocimientos del plan de estudios.