

**IUE
INSTITUTO UNIVERSITARIO DEL EJÉRCITO
INSTITUTO UNIVERSITARIO Art 77 – Ley 24.521
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
“Tte Gr1 Luis María Campos”**



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título:

La evaluación institucional en el Colegio Militar de La Nación y el impacto de las dos evaluaciones externas 2000 y 2009.

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización con orientación en RRHH presenta el alumno: Coronel GUSTAVO ADOLFO ROVEDA.

Buenos Aires, de noviembre de 2014

ÍNDICE

Tema	Página
Agradecimiento.	1
Introducción.	1
a. Justificación de la investigación.	2
b. Planteo del problema.	2
c. Objetivos generales y específicos.	3
d. Aspectos sobresalientes del marco teóricos.	3
e. Metodología empleada.	5
f. Relevancia de la investigación.	6
CAPITULO I: Marco Teórico.	7
Evaluación de instituciones educativas y su vinculación con la calidad.	7
Modelos externos de Evaluación: el modelo de Estados Unidos.	9
Modelos mixtos o yuxtapuestos de evaluación: el modelo de la Comunidad Europeo (CEE) y el de Calidad Total (FQTM).	11
Modelos internos de Evaluación (Autoevaluación) Canadá y Australia.	14
Tendencias actuales en la Evaluación de Instituciones Superiores.	15
El Modelo Argentino: entre el mejoramiento y el aseguramiento de la calidad.	17
Impacto en el sistema universitario argentino.	18
Modelo de Evaluación Institucional CONEAU.	20
Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa.	27
Modelos de evaluación coexistentes en el Instituto Universitario del Ejército Argentino.	29
La evaluación para la mejora y su implementación en organizaciones rígidas y tradicionales.	32
La tarea mecanicista característica de las organizaciones tradicionales rígidas.	35
Conclusiones parciales del capítulo.	37
CAPITULO II: El proceso de Autoevaluación en el Colegio Militar de la Nación a través de los documentos.	38
a. Descripción y análisis de documentos.	38
b. Informe de Autoevaluación Institucional año 2000.	38

Tema	Página
c. Informe final de Autoevaluación Institucional Año 2009.	44
d. Proyecto Educativo Institucional Año 2008 (PEI).	50
e. Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional SIEMI.	54
f. Guía de Autoevaluación de Unidades Académicas de Formación Inicial de Oficiales.	56
Conclusiones parciales del Capítulo II a partir de cada documento analizado.	59
a. Informe de Autoevaluación Institucional año 2000.	59
b. Informe final de Autoevaluación Institucional Año 2009.	60
c. Proyecto Educativo Institucional Año 2008 (PEI).	63
d. Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional SIEMI.	64
e. Guía de Autoevaluación de Unidades Académicas de Formación Inicial de Oficiales.	64
CAPITULO III: Conclusiones.	67
Introducción.	67
1. De los documentos Institucionales.	67
Conclusión Final.	72
BIBLIOGRAFÍA.	76
ANEXOS.	78
ANEXO 1: Memorándum de convocatoria de la Comisión de Autoevaluación Institucional CMN Año 2014.	78
ANEXO 2: Difusión de la Autoevaluación Institucional en la Unidad Académica Colegio Militar de la Nación.	81

AGRADECIMIENTOS

Al equipo de profesionales de la Secretaría de Evaluación del Colegio Militar de la Nación, que me acompañan en mi gestión como Secretario desde el año 2013, con quienes he compartido la visión sobre procesos universitarios en los que se encuentra inmersa la Institución, como integrante del Sistema Universitario Nacional.

Asimismo, agradezco la oportunidad que me brinda la Fuerza de desempeñarme como Secretario de Evaluación, preciado anhelo que he tenido desde que obtuve el título de Licenciado en Ciencias de la Educación otorgado por el IUE.

INTRODUCCIÓN

a. Justificación de la investigación:

El Colegio Militar como Unidad académica del Instituto universitario del Ejército ha atravesado en dos oportunidades por la experiencia de la evaluación externa CONEAU, dichos eventos críticos demandaron un gran esfuerzo para la Institución en relación con el proceso de reunión de información, análisis, elaboración de informe final y proyectos de mejora. Entre ambas evaluaciones externas (2000 y 2009), el Colegio Militar continuó las acciones de autoevaluación a modo de herramienta para establecer un diagnóstico institucional que permitiera sostener las fortalezas y revertir los déficits a través de la concreción de planes de mejora. Con posterioridad a la segunda evaluación externa, la comisión de autoevaluación se consolidó, se realizaron programas de capacitación interna y se desarrollaron procesos continuos.

Relacionado con el área de la gestión, el estudio permitirá establecer si se ha asimilado una cultura de autoevaluación permanente, que no dependa del hecho de tener que iniciar procesos sólo por haber firmado un acta – compromiso con la CONEAU para una nueva evaluación externa.

Desde el punto de vista del investigador, el estudio encuentra su justificación por desarrollarse en el marco de su ámbito profesional. Significará un aporte a la consolidación de los procesos de autoevaluación, tarea cuya responsabilidad está a cargo del investigador quien actualmente se desempeña como Secretario de Evaluación del Instituto.

b. Planteo del problema:

¿Hasta qué punto se ha asimilado en el Colegio Militar de la Nación, una cultura de autoevaluación permanente, cuyo desarrollo no dependa exclusivamente de los compromisos establecidos con la CONEAU?

c. Objetivos generales y específicos:

El objetivo principal de la investigación es identificar evidencias de una cultura permanente de autoevaluación a partir del análisis de documentos.

Como objetivos secundarios:

- ✓ Detectar evidencias de continuidad en los procesos de autoevaluación.
- ✓ Identificar presencia de una comisión de autoevaluación con continuidad de integrantes.
- ✓ Identificar evidencias de retroalimentación de los procesos de autoevaluación, que dan cuenta de un desarrollo continuo.

d. Aspectos sobresalientes del marco teórico:

Desde el punto de vista histórico, la evaluación y acreditación de la calidad universitaria es una tendencia que se ha venido dando en distintos países desde la década del 1980 y se ha centrado como tema de debate en el campo de la educación superior (Bruner, 1994). El único país cuyo sistema educativo tiene larga experiencia en evaluación es Estados Unidos de Norte América.

Los objetivos centrales de la evaluación y acreditación se focalizan en la necesidad de controlar y mejorar la calidad de las instituciones y carreras universitarias, lograr una mayor transparencia en el sistema y resguardar la fe pública en la enseñanza impartida.

En la Argentina, las políticas de evaluación y acreditación se dan en la denominada segunda generación de reformas del Estado, que se ocupó básicamente de mejoras en términos de calidad institucional, en particular de aque-

llas áreas que son funciones indelegables del Estado, como la educación (Camou, 2003).

En el período comprendido entre los años 1991 y 1995, se formularon e implementaron un conjunto de medidas que culminaron con la sanción, promulgación y publicación de la Ley de Educación Superior (1995). Es la Ley de Educación Superior la que impone nuevos desafíos que hacen que el Instituto Universitario del Ejército y en particular el Colegio Militar como Unidad Académica, tenga que modificar su orgánica para dar lugar a carreras de nivel universitario. A la función tradicional de la docencia, se suman las funciones de extensión e investigación.

La transformación de la titulación de nivel terciario a nivel de grado para los egresados del Instituto tuvo su anclaje en la Ley de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, Nro. 24.948 que impone alta capacitación a sus integrantes. Dicha Ley dispone que el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas se adecue al Sistema Educativo Nacional. Asimismo reglamenta en el Art. 14, que a partir del año 1992 es requisito para el ascenso a Oficial Superior ostentar una titulación de grado. Por otro lado, la sanción de la Ley de Educación Superior Nro 24.521, da lugar a la creación de la CONEAU (1996), organismo descentralizado, que tiene a cargo, entre otras tareas, la de evaluación externa de universidades.

Si bien las universidades tenían experiencias en procesos de evaluación (ej.: concursos docentes por antecedentes y oposición en las de gestión estatal), hasta la promulgación de la Ley de Educación Superior y la puesta en marcha de las actividades de la CONEAU en el año 1996, la evaluación institucional no estaba incluida en la agenda de las instituciones de nivel universitario. Sólo algunas universidades habían realizado convenios para realizar evaluación institucional y, al momento de iniciar la CONEAU con esta función, se consideraron esas primeras experiencias como precursoras.

En un primer momento, la creación de la CONEAU y las primeras evaluaciones externas generaron en las instituciones cierta incertidumbre, sin embargo, progresivamente la comunidad universitaria comprendió que el proceso de evaluación institucional se constituía en una herramienta de cambio capaz de transformar la realidad.

La evaluación institucional comprende una primera etapa de autoevaluación que es realizada por los integrantes de la institución y concluye en un informe con su apartado de Plan de Mejoras. La segunda etapa es la evaluación externa, que consiste en la visita de pares evaluadores designados por la CONEAU sobre un banco de expertos, para que, una vez leído el informe realizado en la primera etapa, visiten la institución y realicen su informe. El informe final de evaluación externa junto con las consideraciones del Rector de la Universidad es publicado en la página web de la CONEAU.

El Colegio Militar de la Nación, como Unidad Académica en proceso de cambio, tanto en los planes de estudio como en la oferta educativa, afrontó el desafío de la evaluación institucional en dos oportunidades. La primera evaluación institucional en el año 2000, acta – compromiso firmada con la CONEAU en el año 1998 y la segunda en el año 2009, acta compromiso firmada en el año 2007.

e. Metodología empleada:

El presente trabajo de investigación es de carácter cualitativo – descriptivo, fundamentado en un proceso inductivo que exploró y describió el fenómeno planteado. En este sentido, el propósito de la investigación consistió en describir una situación, identificar la asimilación de los procesos de evaluación institucional como cultura permanente, siguiendo los pasos metodológicos propuestos por Roberto Hernández Sampieri.

Teniendo en cuenta que se trata de un diseño de carácter No Experimental, se observó el fenómeno tal y como se da en su contexto natural.

Para la recolección de la información se utilizó la técnica de análisis de documentos institucionales, que permitieron conocer el marco referencial de la institución, la forma de gobierno a la que adhiere, además de brindar un enfoque de mayor claridad sobre el posicionamiento institucional ante temas como la evaluación institucional y la vinculación del personal con los procesos mencionados.

Como última instancia para el procesamiento de la información, se procedió a la construcción de una conclusión final.

f. Relevancia de la investigación:

Los resultados alcanzados por esta investigación permitirán:

- ✓ Sostener los procesos de autoevaluación.
- ✓ Consolidar la permanencia de los integrantes de la Comisión de Autoevaluación.
- ✓ Abrir líneas de mejora.

CAPÍTULO I

Marco Teórico:

En este capítulo se pretende realizar una descripción del estado del arte en relación con la evaluación institucional y la calidad en los contextos internacional y nacional. Se describen las experiencias más relevantes en cuanto a la temática en otros países, los modelos y los criterios utilizados, y por último la experiencia en nuestro país a partir de la función de Evaluación Externa a cargo de la CONEAU.

1. Evaluación de instituciones educativas y su vinculación con la calidad:

La evaluación de la calidad educativa se viene planteando a nivel nacional e internacional desde hace décadas. Resulta frecuente encontrar alusiones a la misma, dentro de la agenda de los distintos niveles educativos, adquiriendo mayor predominancia en la problemática universitaria de todo el mundo contemporáneo, que debe enfrentar el desafío de formar profesionales capacitados al ritmo de las aceleradas transformaciones de la ciencia.

A modo de ejemplo, en España se evidencia esta vinculación cuando la Agencia Nacional de Evaluación de la calidad y acreditación, (ANECA), en su programa de Evaluación Institucional expresa “(...) *la ANECA realiza diagnósticos de las enseñanzas conducentes a la obtención de un título oficial para facilitar la toma de decisiones, la mejora continua de su calidad y prepararlas para la acreditación*”¹.

En el contexto latinoamericano, existen los acuerdos establecidos para el MEXA: Mecanismo Experimental de Acreditación de Carreras para el Recono-

¹ ANECA. 2004. Carta de servicios. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

cimiento de Títulos de Grado Universitario en los Países del MERCOSUR, Bolivia y Chile. En su Memorándum de Entendimiento, se apunta a la calidad educativa: *“La aprobación del Memorándum de Entendimiento supone la adopción del sistema de acreditación de carreras, como mecanismo de reconocimiento de títulos de grado que, paralelamente, facilite la movilidad de personas entre los países de la región y propenda a estimular la calidad educativa, al favorecer la comparabilidad de los procesos de formación en términos de calidad académica”*. Entre los principios básicos en que se debe basar la acreditación del MEXA, se establece que se otorga validez pública a los títulos académicos, validez referida exclusivamente a la calidad académica (Martín 2004).

Desde esta normativa se establece que los sistemas de evaluación destinados a diagnosticar y promover la calidad en las instituciones universitarias, deben asegurar que cada institución cumpla con los objetivos que se proponen y que los resultados propicien mejoras y respondan a las expectativas de la sociedad. Para que esto sea posible, los procesos de Evaluación Institucional parecen ser las herramientas adecuadas para garantizar la calidad del bien público que se proporciona. Es por ello que los temas relacionados con la evaluación han ganado espacio en el ámbito universitario.

Los países se han dotado progresivamente de organismos y entidades independientes que asumen la responsabilidad de garantizar la calidad de la educación superior que se oferte, así como el compromiso de hacer esta información accesible a la sociedad. Estas acciones no escapan al hecho de que la globalización alcanzó también al sector educativo. La agilización de los medios de comunicación y algunos procesos de integración política y económica crearon mayores posibilidades de intercambio educativo.

En el marco de los procesos de Evaluación Institucional y en consonancia con la globalización de la calidad de la educación universitaria, se exponen a continuación algunos modelos de Evaluación Institucional de diversas regiones del globo, entre los que se desarrollan: Estados Unidos de Norte América, Comunidad Europea y el FQTM, Canadá y Australia, las tendencias actuales en

la Evaluación de Instituciones Superiores, hasta llegar al abordaje del modelo Argentino de Evaluación Institucional, y el impacto en el Sistema Universitario Argentino.

2. Modelos externos de Evaluación:

a. El modelo de Estados Unidos: se cita en primera instancia este modelo, puesto que ha servido de referencia e imitación para otros modelos de Evaluación Externa en la actualidad (Domínguez Fernández 2000).

1) Proceso de desarrollo y situación actual: Estado Unidos ha adoptado modelos de evaluación externa, en su mayoría, desarrollando estudios de calidad a lo largo de su historia, basada en variables objetivas, externas e idénticas para todas las universidades, que ayudan a la construcción de listas de "Ranking" de universidades, categorizando e influyendo en la demanda de usuarios en una sociedad de libre mercado (Domínguez Fernández 2000).

Los primeros estudios comenzaron a hacerse por Hughes en 1925. Entre las limitaciones de este estudio, se encontraban: usar muestras de expertos muy reducidas, o variables externas que no se adaptan a todas las universidades, situación que potenciaba a las instituciones más prestigiosas y de mayor infraestructura. Esto ha generado críticas, teniendo en cuenta la propaganda y la diferencia acentuada con las demás universidades.

Uno de los errores por los cuales numerosos informes han criticado estas evaluaciones es porque confunden la calidad con el prestigio de las instituciones universitarias, proporcionando un orden jerárquico entre universidades. El mencionado orden no informa las diferencias entre cada una de las instituciones y la relación de resultados con las características y recursos de estas, utilizando efectos conectores, de forma tal que se produzca el efecto halo o "Hertz-Avis": Esta situación favorece, en las ins-

tituciones evaluadas de forma positiva que tiendan al conservadurismo, reflejando la calidad pasada y no la actual.

Los estudios sobre variables objetivas comenzaron a desarrollarse recién en 1952, estudios por Knopp y Goodrich. Los primeros utilizaban un número muy pequeño de variables. En la actualidad utilizan múltiples criterios que adquieren un valor diferente de acuerdo a la opinión de expertos en la materia.

La masificación de la universidad impulsó las evaluaciones auto-reguladas a partir de la década de 1960. Los estudios de autoevaluación representan en la actualidad la mayor tendencia, aunque se siguen manteniendo las listas y estudios externos, que se publican generando gran impacto en la opinión pública del país, sobre todo en la matriculación. Del mismo modo debe señalarse, que ha recibido múltiples críticas por no influir en los ideales de mercado y de competencia del país.

Desde el punto de vista estructural estos modelos se basan en dos procedimientos básicos: la acreditación y el examen sistemático de los programas educativos. La acreditación se realiza en dos formas, la institucional que desarrollan instituciones regionales con colaboración y control de la propia institución universitaria y la especializada realizada a nivel nacional.

- 2) Características del modelo: en sus últimas fases son realizadas por agentes externos a la institución evaluada. En esta etapa, la Institución no interviene en ningún momento. La finalidad es proporcionar a las universidades un orden jerárquico de calidad, que sirva de orientación a futuros usuarios. Se basa fundamentalmente en resultados y apreciación de las empresas por los egresados, más que en aspectos intrínsecos de la institución.

3) Criterios e indicadores que se han utilizado:

Los indicadores utilizados para la evaluación externa son:

- Prestigio de las instituciones.
- Recursos materiales y humanos que dispone.
- Nivel de colocación de los alumnos.
- Número de publicaciones por parte de los profesores y alumnos.
- Subvenciones recibidas para la investigación.
- Antigüedad y notoriedad del profesorado.

4) Conclusiones: todos los estudios basados en mediciones externas han sido criticados. Miden la calidad sin dar un concepto claro de calidad, ligado más a aspectos de imagen, y sin tener en cuenta los objetivos que persigue cada universidad y en muchos casos imitar otros modelos por el afán de evitar en el "Ranking" y ganar en imagen y financiación. Por otro lado, más allá de las críticas, estos estudios han aportado información sobre las características y la relación de variables que deberían tener las instituciones de calidad, así como la relación con los resultados y su impacto en las empresas y las salidas profesionales, factores que inciden en el prestigio de las universidades.

3. Modelos mixtos o yuxtapuestos de evaluación: el modelo de la Comunidad Europea (CEE) y el de Calidad Total (FQTM):

Para seguir profundizando el análisis se pueden citar dos modelos. Por un lado el de la Comunidad Europea, que se llevan a cabo en los diferentes países que componen a la Comunidad, y el otro modelo es el propuesto por la Fundación para la Calidad Total (FQTM), de ideología conservadora en las universidades públicas.

En ambos modelos se inicia el proceso desde un marco de evaluación común, elaborado por expertos y representantes de las universidades. La universidad evaluada, los adopta de forma autónoma, contrastando los resultados y procesos que recolecta, con expertos evaluadores externos quienes le otorgan la validez y confiabilidad al proceso. Es por ello que se denomina a estos modelos “mixtos”, puesto que intervienen tanto agentes internos como externos, pero también yuxtapuestos, dado que el informe final y la toma de decisiones, en forma de recomendaciones, suele ser definida por agentes externos.

- a. Evaluación del modelo y su situación actual: comienza en el año 1991 con una primera fase, en cuatro países que lo integran: Francia, el Reino Unido, Dinamarca y Países Bajos. Entre los años 1994 y 1995 se inicia la segunda fase, que culmina con un informe que describe las experiencias, datos y conclusiones. En 1997 se da inicio a la tercera fase, se ponen en marcha diferentes pruebas piloto en las universidades europeas, siguiendo una muestra representativa de diferentes universidades de cada país que integra el proyecto. El objetivo es crear un modelo que se pueda aplicar a toda la Comunidad Europea, sirviendo de referencia ya sea para futuras certificaciones como homologaciones de titulaciones.

- b. Características del modelo: el objetivo general es crear una cultura de evaluación de calidad en las universidades. Otro de los objetivos principales es favorecer y potenciar, la configuración de redes de instituciones y expertos, de reuniones y proyectos de intercambios de cooperación y colaboración entre las universidades de la Comunidad Europea.

Tres tipos de evaluación para este modelo:

- La evaluación por la autonomía, toda Europa.
- La evaluación externa, expertos coordinados y dirigidos por el Ministerio de Educación de cada país.
- La triangulación, entre los dos tipos de evaluación.

c. Criterios e indicadores que se han utilizado:

- Adecuación a las demandas laborales.
- Existencia de convenios con otros organismos.
- Plan de gestión de los presupuestos.
- Nivel de competencia del profesorado.
- Flexibilidad de los planes de estudios.
- Cantidad y calidad de las publicaciones del profesorado.
- Tasa de colocación de los alumnos.
- Tasa de continuación de estudios de postgrado, etc.

d. Conclusiones a las que se ha llegado:

- Alto grado de aceptación de la evaluación y el proyecto en general.
- La metodología ha generado cuantiosos datos que permitirán la aplicación de instrumentos cualitativos, como así también cuantitativos, aplicables en diferentes contextos y universidades.
- Como puntos débiles, se apunta a la falta de formación, implicación y participación de las personas que conforman los comités de evaluación.
- Los datos no han sido del todo relevantes, por ejemplo, no se tiene información acerca de los egresados.

La mayoría de las organizaciones universitarias se basan en el modelo emergente, es decir, se desarrolla el proyecto según su aplicación, carente de una planificación cerrada o rígida, provocando, por otro lado, que no haya un aprovechamiento y utilización eficaz de los recursos propios de cada universidad.

El problema de este modelo estriba en que se termina convirtiendo, en su etapa final, en un modelo de evaluación externa, entendiéndose que este modelo yuxtapuesto tiene que ser evaluado, contrastado y validado por expertos externos. Este modelo no se implanta como evaluación

externa y de carácter obligatorio y decisivo, sino como un asesoramiento y apoyo, facilitando los procesos de evaluación de cada universidad.

Otro modelo que se está implantando e imponiendo es el de Calidad Total, desarrollado para la evaluación de las universidades por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad Total (FQTM, 1997).

4. Modelos internos de Evaluación (Autoevaluación) Canadá y Australia:

- a. Evaluación del modelo y situación actual: surgió para mejorar la calidad de la docencia, la investigación y los servicios que se ofrecían. Situación que llevó a los Departamentos a conformar comités de evaluación, cuya función es aportar información acerca de su funcionamiento, resultados y las vías de mejora posibles. Dichos modelos, en un primer momento eran internos, hoy son mixtos o yuxtapuestos, ya que utilizan la colaboración de agentes expertos externos, para la realización o comprobación de las evaluaciones.
- b. Características del modelo: presentan como base la metodología de los procesos de la investigación. Son estudios longitudinales, desarrollados a lo largo de varios años, que implican la mayor cantidad de elementos del sistema con el objetivo de triangular y contrastar los datos obtenidos.

Cada institución considera cada una de sus partes esencial para el análisis global. (De Miguel 1991). El proceso de autoevaluación se centra en los puntos fuertes y débiles de los departamentos, la evaluación del personal, el volumen de trabajo que soportan, la validez de los recursos, la eficiencia de la organización y de las relaciones interdepartamentales.

La metodología se basa en la recolección de información a través de entrevistas y cuestionarios realizada a los integrantes de un Departamento. La tendencia es la participación basada en la cooperación e interayuda entre departamentos o facultades. Tanto las actividades evaluadas como así también la menor resistencia son la gran ventaja del modelo.

c. Criterios e indicadores que se han utilizado:

- ❖ La distribución de los recursos.
- ❖ El grado de planificación institucional.
- ❖ El nivel de participación de los alumnos.
- ❖ La adecuación de los programas a las demandas de los alumnos.
- ❖ La implicación de los profesores.
- ❖ La satisfacción de los usuarios.
- ❖ El nivel de colocación de los alumnos.
- ❖ El reparto de funciones de los cargos administrativos.
- ❖ La cooperación entre los distintos miembros de la institución.
- ❖ La flexibilidad de la oferta formativa.
- ❖ La cantidad y calidad de las publicaciones.

d. Conclusiones a las que se ha llegado: es un modelo práctico. Se obtienen, a través de las evaluaciones, datos globales y específicos de la universidad, como: historia, estado actual, resultados claves, efectivos disponibles, áreas mejorables, estrategias para cambios futuros, indicaciones y requerimientos para la efectividad del cambio. Por lo tanto puede afirmarse que son modelos que garantizan procesos de calidad sin contrastar los resultados.

5. Tendencias actuales en la Evaluación de Instituciones Superiores:

Para determinar las tendencias en el campo de la evaluación de instituciones educativas de nivel superior, se han tenido en cuenta las siguientes variables:

a. El modelo de organización y funcionamiento (elementos y procesos):

- ✓ La relación con el entorno.
- ✓ Los procesos de gestión.
- ✓ Los procesos formativos.

- ✓ Los resultados y el impacto social.

b. El proceso de evaluación:

- ✓ La metodología utilizada.
- ✓ Los instrumentos utilizados.
- ✓ Los agentes participantes que intervienen.
- ✓ El proceso de aplicación.
- ✓ El plan estratégico.

Como principales conclusiones se deduce:

- a. Se evoluciona de modelos externos a modelos internos de autoevaluación, pero con contrastes diferentes con agentes externos, ya sea:

- 1) Los procesos.
- 2) Los datos y sus implicaciones.
- 3) Implicación de agentes en diferentes momentos del proceso.
- 4) Inclusión de los procesos de formación de los agentes internos.

- b. El objetivo prioritario, la evaluación, siguen siendo las variables clásicas de Evaluación Institucional:

- 1) Procesos de gestión interna.
- 2) Relación con el entorno socioeconómico y cultural.
- 3) Alumnos.
- 4) Currículum.
- 5) Docencia y evaluación.
- 6) Investigación y recursos.
- 7) Instalaciones y organización.

Dirigido al desarrollo práctico con el fin de alcanzar la autorregulación del proceso de evaluación como forma de mejorar los niveles de calidad.

- c. Se destacan los indicadores de rendimiento en los modelos, no obstante se relacionan con las formas de intervención del poder político implicado en el proceso autónomo de la universidad, siendo en Europa menos evidente que en Estados Unidos o Canadá.
 - d. La cultura social y educativa es el factor contextual que más influye en la definición del modelo de evaluación, en los cuales el estilo empresarial hace visible una fuerte influencia en el modelo de Estados Unidos, frente al determinismo de implementación autonómico-pedagógico de los modelos europeos y australiano.
 - e. Las macro políticas educativas influyen de igual modo en la definición de los instrumentos utilizados. En el modelo europeo son de carácter cualitativo basado en entrevistas y revisión de informes, mientras que en los modelos estadounidenses y canadienses los instrumentos presentan un fuerte carácter cuantitativo, basado en encuestas y tablas de valoración.
 - f. Todos los modelos concentran la ejecución práctica por los especialistas, que se agregan en equipos multidisciplinares, con bajo nivel de centralización en las estrategias de la toma de decisiones.
 - g. La relación investigación-evaluación y el impacto es una tendencia central en todos los modelos de evaluación.
 - h. La evaluación y la calidad de la evaluación de universidades tiene influencia directa en la definición de los modelos, en donde la calidad está relacionada con los productos, como en el modelo estadounidense, mientras que en los modelos europeos la calidad está representada por programas y la disponibilidad de recursos, o bien, los modelos australianos donde la calidad representa un valor añadido.
6. El Modelo Argentino - Entre el mejoramiento y el aseguramiento de la calidad:

Según Villanueva (2003), a mediados de la década de 1980, se comienza a implementar la evaluación de la calidad de la educación universitaria, en diferentes regiones del mundo. Este fenómeno se debe a los diferentes cambios sociales, políticos y económicos que impulsaron una revisión rigurosa en la que intervienen el Estado, las universidades y la sociedad. En este sentido, los procesos evaluativos se convirtieron en herramientas idóneas para mejorar la calidad de la educación en las casas de altos estudios.

En la Argentina, a partir del año 1995 y con la aprobación de la Ley de Educación Superior, se modifica el control burocrático que establecía hasta aquel momento el Estado y, se introduce la evaluación de la calidad como eje central de la política universitaria. Es así como comienza a cimentarse la conformación de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), institución pública descentralizada, autárquica, que desarrolla la misión establecida en el Artículo 46 de la Ley de Educación Superior, establece la obligatoriedad del proceso de evaluación institucional, en las instituciones universitarias y cada seis años, bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Es en este sentido que cumple con la misión de evaluar la totalidad de posgrados y las carreras de grado priorizando las de interés público. Asimismo cumple con las funciones de evaluar y acreditar a las instituciones universitarias, tanto estatales como así también privadas, nacionales y provinciales.

Desde su puesta en funcionamiento a la fecha la CONEAU ha institucionalizado todas sus funciones, a saber: desde 1996 la evaluación de propuestas de nuevas instituciones universitarias, que han marcado un importante incremento entre los años 1995 y 2011, desde 1997 la evaluación de informes anuales de instituciones universitarias con autorización provisoria y la evaluación externa y acreditación de posgrados de todas las universidades, en el año 1999 la evaluación de reconocimiento definitivo y de agencias privadas de evaluación y acreditación de carreras de grado.

7. Impacto en el sistema universitario argentino:

Con respecto al efecto causado por los procesos evaluativos impulsados por la CONEAU en el sistema universitario, Ernesto Villanueva (2003) considera tres grandes unidades:

- La regulación del sistema.
- El establecimiento de pautas que orientan su desarrollo.
- La generación de información que opera como referencia para los actores que se relacionan con el sistema.

La regulación del sistema se ha logrado a través de la consolidación del criterio de calidad y evaluación, en cuya definición ha participado personal de la comunidad educativa, en forma directa e indirecta.

El objetivo es el mejoramiento a través de los procesos de evaluación y acreditación universitaria, esto ha generado pautas a modo de criterios que orientan el proceso para alcanzar las metas propuestas. Se alienta el desarrollo de prácticas y a su vez se desalientan otras que se consideran improductivas o viciosas. En este sentido, la metodología implica la participación de toda la comunidad académica, con el acompañamiento de los expertos y de los pares evaluadores.

La evaluación es una herramienta referencial para los actores relacionados al sistema universitario, tanto en el ámbito nacional como así también extranjero, de hecho, los informes, resoluciones de acreditación y evaluación externa, son en su esencia una fuente de información que aporta datos cualitativos y cuantitativos, útiles para la toma de decisiones.

Estos logros descriptos por el Dr. Ernesto Villanueva, no representan la solución de las problemáticas que se han instalado en el sistema universitario argentino, tales como: las desigualdades regionales, las debilidades en la articulación y coordinación interinstitucional, la superposición de la oferta en el seg-

mento de las universidades estatales, las limitaciones de recursos humanos y materiales que sustentan la expansión cuantitativa de la oferta, la ausencia de sistemas de crédito u otra alternativa que facilite el intercambio y circulación de alumnos, entre otros.

En este sentido, el impacto del sistema de evaluación y acreditación podría verse potenciado, si se integra en el marco más amplio de políticas generadas por el Estado o por las propias instancias de gobierno y coordinación del sistema universitario.

8. Modelo de Evaluación Institucional CONEAU:

Si bien las universidades tenían experiencias en procesos de evaluación (ej.: concursos docentes por oposición y antecedentes en las de gestión estatal), hasta la promulgación de la Ley de Educación Superior y la puesta en marcha de las actividades de la CONEAU en 1995, la evaluación institucional no estaba incluida en las agendas de las instituciones de nivel universitario. Sólo algunas universidades habían realizado convenios para realizar evaluación institucional y, al momento de iniciar la CONEAU con esta función, se consideraron esas primeras experiencias como precursoras.

En nuestro país estos procesos se originan como consecuencia de la ampliación y consolidación de la autonomía universitaria, el incremento en la matrícula y el aumento de establecimientos, pero también intervienen en este fenómeno otros aspectos tales como: cambios sociales y económicos, que impulsan la transformación de instituciones para dar respuestas a nuevas necesidades. Si bien las instituciones educativas tienen una amplia experiencia en procesos evaluativos, no la tienen en lo referido a "Evaluación Institucional", que supone experiencias orientadas a los concursos docentes, becas y subsidios, la evaluación de alumnos, la evaluación de programas y proyectos de investigación, la evaluación de la actuación docente, entre otros.

Por otro lado, la evaluación institucional, como antecedente histórico, es introducida al sistema universitario argentino en el año 1990, ese mismo año comienzan a realizarse una serie de debates cuyas consecuencias son:

- Primer Congreso Nacional de Evaluación de la Calidad realizado en Salta (1990).
- Segundo encuentro en Rosario (1992).
- Tercer encuentro en Mar del Plata (1993).

Asimismo, también se desarrollaron encuentros auspiciados por el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), en los que se citan:

- El primer “Seminario sobre Evaluación Universitaria” con la participación de las universidades nacionales del conurbano bonaerense, junto con el Ministerio de Cultura y Educación (1997).
- El “Seminario Autonomía Universitaria, criterios de calidad y acreditación institucional”, organizado de forma conjunta entre la universidad de Palermo, El Salvador y Buenos Aires (1997).

Por otro lado y desde el Ministerio de Educación, con acuerdo del Banco Mundial, se impulsó el Subproyecto 06 “Programa de Fortalecimiento a la Gestión y Coordinación Universitaria”. Este subproyecto, incluía la realización de trabajos de asistencia técnica en el área de las universidades, la formulación de proyectos de políticas públicas que tomarán en cuenta distintas dimensiones de su gestión. Cada uno de los subproyectos contenidos en el 06, costos, calidad de la enseñanza, fortalecimiento de la coordinación interuniversitaria y capacitación de administradores, tuvo impactos diferenciados en la comunidad universitaria.

Las instituciones universitarias han demostrado la necesidad de la evaluación institucional desarrollando encuentros, debates, talleres, seminarios que

permitan, a través de exposiciones democráticas, tratar temas como el referido. Ya desde el año 1993, el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación en convenio con diferentes instituciones universitarias nacionales, con asociaciones universitarias y universidades privadas, acuerdan la implementación de un sistema de evaluación institucional.

Desde el año 1996, algunas universidades ya con la autoevaluación realizada, completa, solicitan a la CONEAU la evaluación externa, proporcionando los antecedentes a prácticas incorporadas en las instituciones universitarias. Se agregan a esta nueva práctica otras universidades con la idea de que todo el sistema universitario, desarrolle el hábito de la evaluación institucional. La evaluación institucional es concebida por la comunidad universitaria como un instrumento para el mejoramiento de la calidad.

Con el marco referencial expuesto, surge la pregunta ¿Qué es la evaluación institucional?

Para dar respuesta al interrogante planteado, en los “Lineamientos para la Evaluación Institucional año 2007”, la definición parte de un pensamiento que expresa:

“la evaluación institucional supone un proceso complejo para determinar el valor de algo, que implica una delicada tarea de interpretación de un conjunto de elementos que interactúan configurando una realidad particular y significativa. De hecho, evaluar no es, rigurosamente la etapa posterior o final de un proceso, sino un momento en el camino y de aquí en adelante la forma que se adoptará para continuar”. Pag 10.

Si bien la CONEAU posee un concepto referido a la “Calidad de las universidades”, también se impone pensar el concepto de calidad, propio de cada universidad y a su vez relacionarlo, arribando a puntos en común tales como: adquisición, apropiación y generación de conocimientos; su transmisión; la for-

mación de profesionales e investigadores con sentido crítico, tanto en el nivel de grado como de posgrado, la integración del medio y su desarrollo sustentable y bienestar, fundando los valores de libertad, igualdad, solidaridad y justicia.

Para tal fin las universidades cuentan con una infraestructura que cuenta con estructuras, recursos humanos, materiales y financieros, actividades administrativas y un conjunto normativo. En este marco, la evaluación institucional no es considerada una “actividad punitiva”, es decir, un castigo para quienes la adoptan, sino una herramienta propulsora del crecimiento institucional, interpretando, cambiando y mejorando la institución con su práctica permanente y participativa, desarrollando una retroalimentación continúa.

Una definición de “evaluación institucional” surgida en el marco del “Taller nacional de elaboración de documentos básicos para la evaluación de la calidad universitaria (Vaquería, Córdoba 1993) expresa que:

“es una herramienta importante de transformación de las universidades y de la práctica educativa, es un proceso con carácter constructivo, participativo y consensuado, es una práctica permanente y sistemática que permite detectar los nudos problemáticos y los aspectos positivos. Implicando la reflexión sobre la propia tarea como una actividad contextualizada que considera tanto los aspectos cualitativos como así también los cuantitativos, con un alcance que abarca los insumos, los procesos, los productos y el impacto que tienen en la sociedad, una tarea fundamental para el gobierno y la gestión administrativa y académica, y, en definitiva, una plataforma para el planeamiento institucional”. pp 11 – 12.

Según lo sugerido por la CONEAU², la Evaluación Institucional fue concebida como “un instrumento para el mejoramiento de la calidad”. Desde esta concepción, el proceso resultó diferente de las experiencias que tenían las organizaciones al respecto, ya que la evaluación institucional no apunta a valorar los resultados, sino a establecer un diagnóstico institucional que propicie una

²Resolución Nro. 094 CONEAU 1997. Lineamientos para la Evaluación Institucional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.

reflexión sobre lo actuado y lo que se espera obtener, a la luz de los propios postulados institucionales. Es por esta razón, que la evaluación institucional, a diferencia de la función de acreditación de la misma CONEAU, carece de estándares, aunque es lícito aclarar que existen parámetros establecidos en la Ley de Educación Superior, que deben ser incluidos en las metas institucionales (ej. 70% de la planta titularizada).

En un principio, fue difícil para las universidades comprender que la evaluación institucional tiende a la mejora de la calidad, identificando problemas y propiciando la comprensión en su contexto. Las experiencias anteriores de evaluaciones sumativas, de producto, hacían asociar la evaluación institucional con una actividad con consecuencias punitivas. El desafío más importante fue que la comunidad universitaria comprenda el modelo de evaluación para la mejora y que el consenso fuera la base de una reflexión compartida.

Otro desafío consistió en que la evaluación institucional se instalara en las universidades como práctica permanente. La situación frecuente fue que una vez terminado el proceso, las instituciones regresaran a sus rutinas, sin sostener las prácticas de autoevaluación para la mejora.

Actualmente, las dificultades se han revertido aunque aún se observan resabios de modelos de evaluación para el control y no para la mejora. En algunos casos la comprensión del modelo de evaluación para la mejora, depende de las experiencias que hayan tenido quienes están a cargo de la conducción de las universidades.

Los núcleos sobre los que se focaliza la evaluación institucional, según lo que orienta la CONEAU³, son ocho y se denominan “funciones”, de cada función se derivan las “variables”, “dimensiones” y el último nivel “indicadores” que son los constructos más concretos y observables que integran cada dimensión.

³ CONEAU – Anexo II - Guía de variables desagregadas en dimensiones e indicadores para la evaluación externa de las instituciones universitarias

En este trabajo se señalarán las funciones, variables y dimensiones sugeridas por la CONEAU. En el caso de las dimensiones, se abren las dos primeras variables a modo de ejemplo. No se abrirán los indicadores, puesto que ello supondría elaborar un diseño de autoevaluación, que debe responder a las características de cada institución.

FUNCIONES	VARIABLES	DIMENSIONES
1. Docencia.	Grado.	Planes y programas de estudio.
		Alumnos.
		Cuerpo docente.
	Posgrado (si existen carreras de este nivel en la Institución)	Planes y programas de estudio.
		Alumnos.
		Cuerpo docente.
2. Investigación, desarrollo y creación.	Política de investigación de la universidad.	
	Unidades académicas.	
	Proyectos y Programas. Equipos de investigación.	
	Fuentes de financiamiento.	
	Difusión	
	Existencia de una sistema de evaluación para la actividad de investigación y desarrollo	
	Equipamiento y recursos materiales	
3. Extensión, producción de tecnología y transferencia.	Políticas de extensión y transferencia.	
	Unidades específicas y funciones de extensión en departamentos docentes y centros de investigación.	
	Existencia e idoneidad de recursos humanos destinados a esta función.	
	Existencia de fondos asignados para programas de extensión internacionales.	
	Disponibilidad de programas de extensión y transferencia en cantidad, contenidos y calidad acorde con los objetivos definidos por la institución.	
	Importancia y pertinencia de las actividades, programas y proyectos en ejecución y las expectativas declaradas de satisfacer necesidades de la sociedad y la región.	

FUNCIONES	VARIABLES	DIMENSIONES
4. Recursos humanos	Existencia de un cuerpo de docencia e investigación con suficiente masa crítica totalmente integrado a la vida universitaria.	
	Disponibilidad actual de recursos humanos en cantidad y calidad acorde con los objetivos, planes y programas definidos.	
	Disponibilidad en el mediano plazo de recursos humanos formados en las áreas actualmente deficitarias.	
	Existencia de políticas y procedimientos de diferenciación salarial por reconocimiento diferenciado de antecedentes, funciones y rendimientos.	
	Congruencia entre la calificación del personal técnico y administrativo y las funciones que desempeñan.	
5. Gestión y gobierno (La función gestión sólo se evalúa en universidades nacionales).	Gobierno	
	Gestión Organizacional	
	Presupuesto y financiamiento	
	Aspectos sociorganizacionales	
6. Integración e interconexión de la institución universitaria.	Existencia de proyectos conjuntos (de docencia, investigación o	
	extensión) entre facultades	
	Existencia de sistemas de información a nivel universidad	
	Existencia de convenios con entidades extranjeras a nivel universidad	
	Conocimiento de las actividades que se desarrollan dentro de cada	
	unidad académica en la institución	
	Existencia de foros comunes (Centros culturales, bibliotecas, publicaciones que abarquen toda la universidad)	
7. Infraestructura y recursos materiales	Espacio físico.	
	Instalaciones apropiadas para la enseñanza y las prácticas (aulas, laboratorios, plantas piloto, áreas de producción)	
	Instalaciones comunes	
	Existencia de elementos de seguridad en todas las instalaciones	
	Equipamiento	
8. Bibliotecas, servicios de información e informáticos	Existencia de bibliotecas: central, por facultades, departamentales, por institutos.	

FUNCIONES	VARIABLES	DIMENSIONES
	Presupuesto anual.	
	Servicio e infraestructura.	
	Personal.	
	Usuarios	
	Colección.	
	Clasificación, catalogación y estadísticas.	
	Circulación y préstamos.	
	Convenios y cooperación.	
	Informática	

9. Autoevaluación Institucional y Evaluación Externa:

La CONEAU contempla para la realización de la evaluación institucional dos fases, una es la autoevaluación institucional propia de la universidad, y la otra es la evaluación externa, realizada por un organismo externo.

Parte de un convenio o acuerdo / compromiso entre la universidad y la CONEAU el cual sirve como primer paso hacia un proceso basado en la confianza, transparencia y motivación común, y cuyo objetivo es la mejora de la calidad de la universidad. En el mencionado proceso intervienen dos instituciones actuando en distinta medida y forma, pero en un mismo proceso, como un todo.

Para la realización se parte de una premisa, el respeto a la autonomía universitaria, remarcando el respeto por el proyecto institucional. En este sentido no se parte con un modelo establecido, rígido o predeterminado, precisamente porque se trata de un proceso abierto, flexible entendiendo la diversidad de las instituciones ya sean grandes, pequeñas, privadas, nacionales, provinciales, concentradas, dispersas, de larga tradición o nuevas.

El informe de autoevaluación institucional (elaborado por la institución universitaria y partiendo de premisas estipuladas y orientadas por la CONEAU), es un documento que abarca tanto temáticas cualitativas como cuantitativas, en

el que se exponen las actividades, la organización y el funcionamiento de la institución, así como sus objetivos, políticas y estrategias. A su vez, constituye un análisis de los procesos y de los resultados obtenidos, además de una apreciación respecto de su realidad actual, a partir de su socio génesis, desarrollado sobre su proyecto institucional y realizada por sus protagonistas (Lineamientos para la Evaluación Institucional 1997).

Para la mejora de la calidad, la autoevaluación debe atender a:

- ❖ Contar con alto grado de participación.
- ❖ Adopta una perspectiva contextual e histórica referida a sus objetivos y al proyecto del establecimiento.
- ❖ Cubra todas las funciones que desempeña la institución.
- ❖ Enfoque a la institución como un todo y no como la mera suma de sus partes.
- ❖ Posibilite a todos los lectores del informe de autoevaluación alcanzar una imagen documentada de la institución.

Por otra parte, la evaluación externa realiza una visión personalizada de sus componentes y de su organización, para apreciar el funcionamiento de la institución, su desarrollo, la valoración de procesos y resultados y las recomendaciones de acción a seguir.

- La Evaluación Externa: es una mirada que realizan sobre la institución, personal ajeno a la misma, tomando como sustento el informe final de autoevaluación de la universidad.

Presenta las siguientes características:

- Es una evaluación singular: respeta la relación del instituto con el medio, la historia particular y proyectos propios. Evalúa su realidad a través de los diversos actores involucrados.
- Es una evaluación histórica y contextualizada: atiende al sentido de su práctica, procesos y productos, como así también debe tener en cuenta su historia y sus códigos, en su medio interno y externo en que se desarrolla.

- Es una evaluación ética y responsable: porque entra en relación o contacto directo, con los diversos protagonistas, respeta la confidencialidad de sus datos.
- Es una evaluación independiente: con la participación de pares evaluadores, se forman equipos equitativos, (se tienen en cuenta factores geográficos, género y disciplina). Los pares evaluadores poseen una amplia experiencia en el ámbito universitario.
- Es una evaluación rigurosa y concisa: es un proceso abierto, flexible, sistemático, riguroso y ordenado, presentando un diseño propositivo.

10. Modelos de evaluación coexistentes en el Instituto Universitario del Ejército Argentino:

Es necesario recordar que el Ejército Argentino nació con la Patria en el año 1810 y, que de la esencia de su misión, se desprende como función trascendente la de educación, que en el caso que se analiza en el presente trabajo, se trata de la formación de Oficiales de nivel universitario enmarcada por la Ley Nro. 24.521, considerando a la Universidad del Ejército, denominada "Instituto Universitario del Ejército" (IUE), dentro de las Universidades públicas de gestión estatal.

La evaluación para mejorar la calidad dentro del Ejército se comienza a aplicar en forma parcial hacia fines del siglo XIX, para la formación militar exclusivamente. El sistema fue perfeccionándose paulatinamente pero siempre, dentro de lo estrictamente militar. En lo académico comienza a tomar vigencia hace doce años, con la firma del primer convenio con la CONEAU para dar inicio al proceso de Evaluación Institucional. A partir del año 2000, el Instituto tiene un organismo de Autoevaluación denominado Secretaría de Evaluación.

Como puede desprenderse de esta breve cronología de acontecimientos, este Instituto Militar Universitario es una Unidad Académica, que depende del Rectorado (IUE); que a lo largo de su historia, atraviesa por numerosos pro-

cesos de evaluación, en su mayoría llevados a cabo por organismos castrenses, aunque en los últimos años también se ha sometido a la evaluación por parte de organismos civiles, tal es el caso de la CONEAU.

En este marco se produce la colisión de modelos de evaluación que coexisten en paralelo, tratando de prevalecer uno sobre otro. Por un lado el modelo de rendición de cuentas, por el otro, el modelo ligado a la mejora de la calidad de la educación, último caso, objetivo fundamental de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria y detallado en los “Lineamientos para la Evaluación Institucional Año 2007”.

Si bien el Instituto ha realizado a lo largo de los últimos doce años variadas acciones para implementar definitivamente un modelo de evaluación, ligado a la mejora institucional, es importante señalar que aún mantiene vigente el modelo de evaluación ligado a la rendición de cuentas.

Modelo de rendición de cuentas: las implicancias que tuvo la inclusión de los procesos de evaluación externa, no se dieron en forma aislada en nuestro país. En América Latina y el Caribe el surgimiento de los procesos de evaluación en el nivel universitario, junto con las reformas de la educación superior, dieron lugar a variados planteos en torno a la temática.

Narvárez (2008) indica que, desde algunas perspectivas críticas, el término “rendición de cuentas” se relaciona con el proceso de evaluación externa y con una consecuente pérdida de la autonomía universitaria. Desde esta concepción, la evaluación es percibida como una interferencia externa que deriva en un modelo de universidad *“que cada vez es menos capaz de diseñar por sí misma su propio desarrollo, y cuyo éxito deriva de la rapidez y eficacia de su respuesta a las demandas externas (...)”*.

Por otra parte, el mismo autor reconoce que la evaluación universitaria también puede ser asumida desde perspectivas que pueden implicar o no, el

“resquebrajamiento de la autonomía institucional”. Señala que la rendición de cuentas puede fortalecer la autonomía universitaria, además de instalarse como compromiso ineludible de la universidad con la sociedad. Por eso afirma que la evaluación universitaria: *“bien entendida, es como un mecanismo fundamental de gobernabilidad democrática de las instituciones y organizaciones de la sociedad que prestan un servicio público, por medio del cual éstas informan y justifican sus acciones y además asumen su plena responsabilidad por las decisiones tomadas”*.

Poggi (2008) realiza un rastreo del uso del término “rendición de cuentas” aplicado al ámbito educativo. Indica que originariamente se empleó como traducción del término *accountability*, proveniente del mundo sajón, pero en realidad dicha traducción no transfiere exactamente el sentido que tiene en el contexto de la educación, porque deja de lado la relación que se establece entre los involucrados en el proceso.

El término original proviene del sector financiero privado y luego se extiende al público, como herramienta de control de los organismos que se sustentan con fondos públicos. Para la autora la noción de “rendición de cuentas” tiene dos facetas inseparables, una de ellas es la de la información que se construye o divulga como fuente de evidencia, que sustenta los juicios de valor y la otra, es la de la responsabilidad de los distintos actores en los niveles que les correspondan.

En la educación el término comienza a usarse a fines de la década del '80 con distintos matices, según las reformas educativas de cada país, aunque la problemática no reside en el uso del término sino en el significado que trae aparejado, muchas veces ligado al temor por las consecuencias, que pueda traer la rendición de cuentas para cada institución escolar.

Por otra parte, la autora también señala que el sistema de rendición de cuentas debería tener en cuenta que las prioridades, que tienen las instituciones, pueden variar. Puede darse que para algunos el rendimiento académico

sea la variable principal, mientras que otros priorizarán las necesidades de adaptación a la economía y su relación con la utilidad de la formación. Esto implica que un sistema de rendición de cuentas estandarizado, no arrojaría resultados comparables, ya que las prioridades son diferentes.

Finalmente Poggi concluye que, la rendición de cuentas sólo evidencia mecanismos de monitoreo y evaluación externos, agravados en los casos en que existe alguna sanción, en vez de promover procesos de mejora, propicia el desarrollo de mecanismos de simulación para que los resultados sean favorables, en detrimento de la calidad institucional.

Para lograr calidad entonces se requieren dos condiciones: por un lado el consenso sobre las responsabilidades de los distintos actores implicados en el sistema educativo y, por el otro, un cambio cultural en el paradigma de evaluación, que pase de un sistema de control a un sistema de mejora de la calidad institucional.

Modelo de evaluación para la mejora de la calidad de la educación: el modelo de evaluación adoptado por gran parte de las instituciones educativas universitarias, que buscan el cambio para alcanzar mejoras en la calidad de la educación que imparten, es el propuesto como objetivo de la Evaluación Institucional por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

En sus Lineamientos expresa:

“La CONEAU se propone como objetivo general para todo proceso de evaluación institucional el conocer, comprender y explicar cómo funcionan las universidades; el poder contribuir al mejoramiento de las prácticas en las universidades, enriqueciendo la toma de decisiones; la posibilidad de otra visión, una mirada que desde afuera constituya un aporte diferente, al poder situarse desde un ángulo distinto de observación; y finalmente, el mejorar la comprensión que los ac-

tores tienen de su propia institución, estimulando la reflexión sobre el sentido y el significado de las tareas que se realizan". Pag 18.

11. La evaluación para la mejora y su implementación en organizaciones rígidas y tradicionales:

Gimeno Sacristán (1984), analiza la problemática de la experiencia curricular en marcos institucionales rígidos, con políticas educativas dirigistas que no abren espacio a la participación ni tampoco permiten que los profesores puedan moldear sus propias prácticas. Este análisis implica reconocer que la dificultad radica en implementar un proceso que depende del consenso y la participación en instituciones, donde todo está decidido a priori desde un órgano de gobierno unipersonal, que transmite órdenes por medio de los canales formalizados para tal fin.

La organización tradicionalista poco propicia a la negociación no elige su curriculum, sino que es un legado de generaciones anteriores. Por otra parte, su larga tradición alimenta las expectativas de ciertos actores de la comunidad académica, que fueron formados en la institución y tuvieron un buen desempeño, esperan que todo siga como siempre, inalterable, se resisten a los cambios.

Es por ello que se percibe como una utopía solicitar a un grupo de profesores o personal administrativo, que se comprometan con un proceso de autoevaluación en las fases intermedias (recolección de información, completamiento de instrumentos), cuando no fueron tenidos en cuenta para el diseño del plan o para la difusión de los resultados. Debe tenerse en cuenta que si las decisiones se toman para ser impartidas de arriba hacia abajo y los actores sólo deben ejecutarlas, frecuentemente ofrecen una resistencia pasiva que deviene en la falta de compromiso.

Este es un enfoque vertical y burocrático que subestima las potencialidades de los actores que son, justamente, quienes más tienen que decir de sus

propias prácticas y experiencias. En el proceso de autoevaluación esta premisa es fundamental. Si el actor institucional no puede dar cuenta de los aspectos fuertes o déficits relacionados con su tarea habitual, lo va a suplir otro agente, que transforma su análisis en una evaluación externa.

En estos procesos que no logran implantarse con éxito se observa uno de los impactos de la separación entre la teoría y la práctica. En términos de Gimeno Sacristán (1984): desde la documentación que emana de la institución (teoría), la autoevaluación es participativa, logra el consenso y se explicitan conceptos de calidad. Sin embargo, desde la práctica, la autoevaluación es una tarea que deben realizar los evaluadores, sin comprender acabadamente que la autoevaluación, debería percibirse como un proceso transversal que conviva con cada práctica institucional.

Dentro de las categorías que señala Gimeno Sacristán, en las instituciones que caracteriza como oficiales centralizadas, el gobierno decide, con algún asesoramiento, la cultura básica a transmitir, las orientaciones metodológicas, entre otros aspectos.

En el marco de este modelo, los actores institucionales se convierten en dependientes de las decisiones externas a sus propias prácticas y, son reacios a colaborar en procesos que puedan potenciar cambios. Cuando se gestiona en este contexto, sin contemplar la participación de los involucrados desde la primera fase, es difícil que los actores institucionales pongan en juego su iniciativa.

Según los tipos de intereses que imperan en las instituciones (Grundy, 1991), se pueden encontrar vinculaciones entre las instituciones rígidas – tradicionalistas y el interés técnico, ya que este tipo de interés no facilita la autonomía, sino que se preocupa por el control. La sugerencia para impulsar cambios en este tipo de instituciones es tender a un interés práctico, teniendo en cuenta las falacias que pueda generar, identificadas por el autor, ya que cuando prolifera

ra este tipo de interés, los actores parecen haber comprendido la situación y desean llevar a cabo las acciones concretas.

Se debe considerar que el interés que da sentido y significado a la acción, deviene en involucramiento. Por último, podría intentarse llegar a despertar un interés emancipador cuando los actores institucionales lo evidencian, cuando están realmente convencidos. Este tipo de interés potenciaría el proceso de autoevaluación.

12. La tarea mecanicista característica de las organizaciones tradicionales rígidas:

Desde la visión del sistema de trabajo mecanicista, las actividades y tareas son usualmente divididas por especializaciones. Cada persona, independientemente de los objetivos organizacionales, tiene una tarea – función que cumplir. Alguien en la “cúspide de la pirámide” es responsable de observar que el trabajo de cada una de las personas esté correctamente relacionado con el de otros participantes.

Eric Gaynor Butterfield (Colima – México: O. D. World Congress), sugiere que muchas veces una estructura organizativa está compuesta por un grupo gerencial que *“mira hacia arriba esperando por instrucciones que nunca llegan, debiendo transmitirlos a subordinados ... que no están interesados en cumplirlas”*. Situaciones como las señaladas, se viven habitualmente en la institución objeto de estudio.

En las organizaciones de tipo mecanicista, la interacción entre los participantes organizacionales sigue la “verticalidad”. Lo que una persona tiene que hacer está descrito en su rol funcional, el que a su vez está desarrollado y monitoreado por instrucciones y decisiones emitidas por los superiores. El supuesto básico bajo el cual opera este arreglo organizacional, sugiere que la persona que sabe (o debería saber) es el superior y de todos éstos, quién está en la cúspide de la pirámide. Por lo tanto el uso de los recursos humanos es una atribución final de la persona en la cúspide. Es por ello que el organigrama típico no es más que un reflejo del sistema de control impuesto en la empresa, donde

la información sigue un flujo hacia arriba a través de numerosos filtros, mientras que las órdenes, instrucciones y decisiones son emanadas de arriba hacia abajo a través de una sucesión de “amplificadores” (Burns y Stalker, 1963).

Bajo la óptica de la organización mecanicista y a medida que se desciende en el nivel jerárquico, los subordinados tienen cada vez menos información, conocen menos de los problemas, no tiene una idea clara de “en qué negocio está la empresa”, la tarea es subdividida cada vez en menos actividades, tienen menor autoridad, sus niveles de habilidades y competencias decrecen y están en menor condición de tomar decisiones apropiadas. Por lo tanto, el recurso que usualmente tienen estos subordinados a mano es uno sólo: reportarse al superior, que no siempre está en condiciones de dar la mejor respuesta. Por lo tanto, la empresa ya no sólo no maximiza, sino que a veces tampoco “satisface”, y cuando estos niveles de insatisfacción siguen descendiendo la supervivencia de la misma organización está en juego.

En contraposición a la organización mecanicista tenemos la empresa organística que puede operar exitosamente bajo condiciones inestables. Estas condiciones inestables pueden tener distintos orígenes: nuevas necesidades de los clientes y del mercado, nuevas inversiones en investigación y desarrollo, desarrollo y producción masiva de nuevos diseños para los productos y servicios, el alargamiento de los productos hacia los servicios, y estos motivos hacen necesario recursos humanos adaptables y flexibles que pueden responder efectivamente, donde las tareas y actividades no pueden seguir dividiéndose para cada una de las distintivas funciones.

Las consecuencias en este nuevo arreglo organizacional son de largo alcance y de gran impacto: la información, el conocimiento, la autoridad y el poder, entre otros, son redistribuidos por los propios participantes organizacionales, y muchas veces en oposición a lo establecido por la cúspide de la pirámide y por el organigrama formal. En este tipo de arreglo organizacional es necesario que las personas realicen su trabajo con conocimiento de un propósito general y teniendo en cuenta la situación que vive la empresa como una totalidad. La in-

teracción entre los participantes organizacionales sigue otros carriles, que se asemejan más a las relaciones laterales que comienzan a tener una activa participación además de las naturales relaciones verticales. La cúspide de la organización no es omnipotente, y si intenta hacerlo, va a pagar el precio de ello.

Las implicancias para las personas respecto de la elección de pertenecer a una organización mecanicista u organística, son realmente importantes ya que tienen que ver con el nivel de iniciativa, el sistema de recompensa, el grado de compromiso, y la autonomía que desea ejercer.

En el primer tipo de arreglo organizacional se le dice a los participantes organizacionales lo que tienen que hacer, como así también lo que no deben de hacer, que se contradice con la organización organística donde se espera que las personas solucionen todo “lo que pueda aparecer”, y como esto último tiene que ver con la percepción y sensación, muchos profesionales pueden llegar a adoptar perfiles heroicos que terminan por encaminarlo hacia ser “mártir”.

13. Conclusiones parciales del capítulo:

Como se puede observar nuestro país se encuentra a la altura de los desafíos de evaluación de calidad que se desarrollan en el contexto internacional. Por otra parte, la COENAU lleva ya casi una década de experiencia en la implementación de evaluaciones externas, es por ello que ha avanzado sobre los originales lineamientos de evaluación institucional hacia un modelo que, si bien no son estándares, puesto que la evaluación institucional no los tiene, marcan el rumbo acerca de cuáles son los indicadores de calidad en instituciones de nivel universitario.

En cuanto a la experiencia de las instituciones militares en relación con la evaluación institucional, dentro de lo que se ha descripto como “instituciones rígidas – tradicionalistas”, se observan coincidencias. Si bien el Instituto Universitario del Ejército ha sido pionero dentro de las instituciones universitarias de

nuestro país, en firmar dos veces un acta compromiso para desarrollar la evaluación institucional, existen ciertas características que deben ser tenidas en cuenta en oportunidad de propiciar estos procesos que deberían caracterizarse por el establecimiento de acuerdos y consensos entre todos los involucrados. En las instituciones militares es difícil pensar que todos los procesos y toma de decisiones son producto de la negociación. Existe, tal como se apunta en este marco teórico, alguien en la “cúspide”.

CAPÍTULO II

El proceso de Autoevaluación en el Colegio Militar de La Nación a través del análisis de los documentos:

La finalidad de este capítulo central, es realizar una exhaustiva descripción de los documentos institucionales que dan cuenta de procesos de evaluación institucional para determinar si existe una cultura de evaluación permanente que desarrolle dichos procesos independientemente de las evaluaciones externas CONEAU. Se realiza al final una conclusión parcial por documento analizado.

1. Descripción y análisis de documentos:

Los documentos analizados en virtud de su posible relación con el fenómeno de estudio y del vínculo con el objetivo de trabajo fueron los siguientes:

- Informe Final de Autoevaluación Institucional año 2000.
- Informe Final de Autoevaluación Institucional año 2009.
- Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Instituto Militar Universitario (2008).
- Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional (SIEMI) (2014).
- Guía de Autoevaluación de Unidades Académicas de Formación Inicial de Oficiales (2014).

2. Informe de Autoevaluación Institucional año 2000:

El Informe Final de Autoevaluación Institucional (Autoevaluación) año 2000 es el primero de su género elaborado en el Instituto, surge como respuesta de la firma de un acta - compromiso con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria en el año 1998. A partir de ese momento las Unidades Académicas dependientes del Instituto Universitario del Ejército, contaron con

un plazo de 18 meses para realizar la autoevaluación. Dicho plazo luego se extendió a dos años y la visita de los pares evaluadores se produjo en noviembre del año 2000. El Informe consta de una serie de temas principales titulados en el índice y que se desglosan en subtemas o subtítulos. A continuación se hace un análisis por tema y título.

Introducción. Consta de una serie de temáticas desarrolladas con un lenguaje claro y sin ambigüedades, que se describen a continuación:

- a) Antecedentes de la Autoevaluación Institucional en el Instituto Militar Universitario. Aquí se desarrolla, desde el punto de vista histórico, los pasos que el Instituto fue siguiendo desde su creación en aspectos evaluativos, y la importancia de la evaluación para el crecimiento institucional.

El Colegio Militar de la Nación, desde su creación ha experimentado diferentes procesos evaluativos, siempre por organismos dependientes del Ejército, es por ello que posee una amplia experiencia en procesos de evaluación. En el caso de la Evaluación Externa es diferente en esencia, desde la génesis, el personal evaluador es personal civil que no responde a las Fuerzas Armadas, sino que provienen de un organismo externo.

- b) Objetivos del Proceso de Evaluación. Expone una serie de objetivos de los cuales, dos de ellos, se transcriben por la importancia de su aporte a la investigación en curso:

- Reafirmar la cultura de evaluación, incentivando la participación de todos los miembros del Instituto concientizándolos de su importancia.
- Involucrar, comprometida y participativamente, a todos los niveles del instituto en el desarrollo del proceso de Autoevaluación Institucional.

En ambos casos se evidencia la necesidad de acentuar una cultura de evaluación y autoevaluación en cada miembro de la Comunidad Educativa, y la necesidad de involucrar en los procesos mencionados a todos los niveles del Instituto, es decir a la totalidad de los integrantes de la comunidad educativa.

- c) Condiciones auto impuestas en el proceso de Autoevaluación. Se basa en preceptos básicos expuestos en los “Lineamientos para la Evaluación Institucional”, de la CONEAU. Expone que la coherencia histórica, la misión institucional, la función y la visión de unidad, responden a las condiciones que se auto impone el Instituto.

- d) Marco Normativo. El Instituto adopta lo establecido en la Ley de Educación Superior Nro 24.521, Artículo 44, en la cual la Evaluación de las universidades se llevara a cabo en dos instancias complementarias. La Autoevaluación Institucional, (reflexión interna que realiza la propia universidad), por un lado y la Evaluación Externa, (CONEAU), en una segunda instancia que implica la visita de los pares evaluadores. A esto se agrega la Ley 17.409, (Estatuto para el Personal Docente Civil de las Fuerzas Armadas y su Reglamentación), como referencia del marco institucional.

- e) Proceso para la elaboración del informe - Descripción de la organización para hacer frente a la Autoevaluación Institucional. Se seleccionaron las funciones universitarias para su respectiva evaluación. Se organizó una comisión de Autoevaluación (Central) y ocho equipos de trabajo, también llamados subcomisiones, con objetivos claros tales como: organización de la tarea, colaboración en la producción de instrumentos, asesoramiento de equipos de trabajo, compaginación del material y elaboración del Informe Final de Autoevaluación Institucional.

De la definición metodológica y sus metas, se extraen:

- Inducir a una práctica continua, (evaluar y ser evaluados).
- Instalar y consolidar una cultura institucional de superación continua.

En ambos casos se busca fortalecer procesos que aún parecen estar en desarrollo, sin embargo en otros párrafos se mencionan como procesos consolidados. También menciona el procedimiento metodológico de trabajo como: cronograma de elevación de información, metodología para la recolección de la información y la descripción de los instrumentos utilizados para tal fin: entrevistas, encuestas, observación directa, planilla de recolección de datos, otros. Asimismo hace lo propio sobre el proceso que recibe la información recolectada, su valorización y explotación y, por último, la elaboración del Informe final.

- f) Características de la evaluación interna desarrollada. Desarrolla siete características que son: pedagógicas, particular, contextualizada, integral, objetiva, técnicamente adecuada, comunicable y transparente.

En este caso, la característica “particular” expone que cada integrante del Instituto tuvo la posibilidad de analizar la tarea que realiza y reflexionar sobre ella. Sin embargo, no todos los integrantes de la comunidad educativa del Instituto han realizado el análisis y reflexión sobre su tarea teniendo en cuenta que la Comisión de Autoevaluación sólo representa las áreas involucradas con aspectos académicos. En este sentido se observa la falta de participación de la comunidad total. Asimismo, tampoco hace mención del instrumento utilizado para medir esta práctica.

- g) Usuarios directos e indirectos de la información que se proporciona. Referido al personal de la comunidad educativa del Instituto, como personal interno y al personal militar y civil ajeno al instituto. Es decir, cualquier agente, (interno o externo), tiene la posibilidad de acceder a la información surgida del proceso de Evaluación Institucional. Esto se vislumbra ingresando a la página del Instituto y accediendo al Informe mencionado.

- h) Impacto. El impacto de los procesos de Evaluación Institucional, explicado en el informe, expone que fomentó el sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad educativa del Instituto y estimuló una cultura auto evaluativa rigurosa y confiable de todos los aspectos y en todos los sectores involucrados.

- i) Precisiones terminológicas. Conceptualiza términos que se consideran necesarios para facilitar el abordaje de lectura del Informe aportando entendimiento al proceso, sin caer en ambigüedades, ellos son: recursos, procesos y resultados. Estas aclaraciones conceptuales se consideran apropiadas en virtud de los diferentes públicos que abordan el documento.

- j) Interrogantes relacionados. Referida a la suficiencia o insuficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros. Sobre los procesos se pregunta acerca de la realización del planeamiento y la programación de las actividades de las funciones de docencia, extensión e investigación en los plazos corto, mediano y largo. De los resultados, el interrogante plantea si se evalúa continua e integralmente, la cantidad y la calidad de los resultados parciales y finales, en función de los valores, objetivos y normas institucionales.

- k) Definición institucional. Hace una reseña histórica, desde su creación y hasta nuestros días, contempla el tipo de enseñanza que imparte y la titulación que otorga, sin descuidar aspectos del marco legal que han acompañado los cambios.

- l) Misión. Explica la misión general, (teniendo en cuenta que es también una Unidad del Ejército), y la misión como Institución educativa de nivel universitario. Por un lado la misión general orientada a la formación del Oficial del Ejército, (Formación Militar), y la formación universitaria, como complemento de la primera. El documento deja en claro dos grandes conceptualizaciones respecto de la complejidad de la formación integral del

estudiante, formado esencialmente por dos grandes espacios, el puramente militar y el de la formación universitaria.

m) Metas. Las metas como institución universitaria consisten, en general, en mejorar la calidad del producto, (Egresado), mejorando aspectos institucionales relacionados para tal fin. Entre ellos se resalta la meta Nro 8., la cual promueve una mayor participación de todos los integrantes de la comunidad educativa, con la finalidad de lograr el mejor asesoramiento en la toma de decisiones. Meta que, por otra parte, aún no se ha cumplido de acuerdo a lo expuesto por personal entrevistado, o al menos no está claro cuáles son las acciones para alcanzar esta meta. Asimismo, este aspecto no ha sido detectado como una falencia o debilidad por el Instituto.

El Informe Final de Autoevaluación Institucional esta constituido por otras particiones que tocan temáticas que no tienen implicancia en el fenómeno de investigación, se nombran a modo informativo y referencial.

- Perfil del Egresado.
- Diseño.
- Plan de Mejoras.
- Apéndices Estadísticos.

❖ Conclusiones. En sus conclusiones menciona que el documento nació del consenso y la reflexión de la comunidad educativa del Instituto. El concepto mencionado no es una realidad absoluta, ya se ha mencionado que no todos los agrupamientos han participado del Informe, no obstante tiene, al menos la intención intrínseca de involucrar a la totalidad de la comunidad educativa del Instituto, en el mencionado proceso.

Por otro lado, especifica que uno de sus mayores objetivos a alcanzar es el de lograr la fortaleza académica, mediante la participación de la comunidad educativa del Instituto pero no menciona los mecanismos utiliza-

dos para lograr el objetivo, y tampoco menciona la cantidad o porcentaje de la población involucrada de cada agrupamiento, datos que pudieran ofrecer un marco referencial de la muestra.

Además hace referencia a las acciones detectadas durante la Evaluación Institucional y la construcción de proyectos de mejora destinados a superar las carencias detectadas, tales como: estado actual de las designaciones docentes, ausencia de carrera docente universitaria, potenciar las áreas de investigación y extensión universitaria, con su correspondiente asignación de recursos humanos y materiales. En ningún caso se menciona como falencia o debilidad, la necesidad de desarrollar en el total de la Comunidad Educativa una cultura de Evaluación Institucional y posibilitar una mayor comprensión e internalización de los procesos de Autoevaluación Institucional, Evaluación Externa y de la Evaluación Institucional, como forma de coadyuvar al crecimiento institucional.

Sí expone que a través del proceso de Autoevaluación Institucional, el Instituto ha desarrollado la capacidad de enjuiciar sus propias capacidades y posibilitar la mejora del servicio sobre la base de una evaluación interna permanente. En este sentido, si bien el Instituto ha desarrollado la capacidad de valorizar sus funciones, también es cierto que ha dejado de lado, o no ha percibido como una falencia institucional la creación y desarrollo de una cultura de Autoevaluación Institucional y de Evaluación Institucional, teniendo en cuenta una mayor presencia de los segmentos que menos han participado, tal es el caso de los Suboficiales y del Personal Civil No Docente, que no tienen representación en la comisión de autoevaluación.

3. Informe final de Autoevaluación Institucional año 2009.

Surge como consecuencia del segundo compromiso de este tipo firmado con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, (CONEAU), en el Año 2007.

A diferencia de lo ocurrido en el año 2000 donde el Colegio Militar presentó un informe como Unidad Académica, la información obtenida en el segundo proceso, (2007-2009), se consolidó en un solo informe final presentado por el Rectorado, que además agrega la información obtenida por las otras dos Unidades Académicas dependientes, Escuela Superior Técnica y Escuela de Guerra.

❖ Análisis por particiones del informe:

1) Primera Parte - Descripción de la Unidad Académica. Este punto proporciona una descripción detallada de su historia, desde su creación hasta la actualidad, sin descuidar lo propio sobre las etapas de la oferta académica y su correspondiente titulación. También contempla las sugerencias marcadas por la CONEAU respecto del Informe de Autoevaluación Institucional año 2000, y las acciones adoptadas por el Instituto para superar lo marcado. Detalla la organización del Instituto sin descuidar aspectos tales como la función y misión de cada área en particular para el cumplimiento de la misión en general.

2) Segunda Parte - Proceso de Autoevaluación. Explica de forma detallada y en profundidad la metodología y la organización del proceso de Autoevaluación y de las tres etapas que abarca dicho proceso:

- ✓ En la primera etapa se analiza el diseño, (documento que baja de la Universidad), la planificación de las acciones y la formación de las comisiones de trabajo.
- ✓ En una segunda etapa explica de qué forma se aplican los instrumentos de recolección de datos, la detección y análisis de las fortalezas y de las debilidades, de las oportunidades y amenazas y de los juicios de valor para la elaboración del Plan Anual de la Calidad Institucional.
- ✓ Por último, la tercera etapa en la cual se elabora el Informe Final. Asimismo, hace referencia a la metodología empleada, a las fuentes de información consultadas, tanto primarias como así también secundarias.

3) Tercera Parte - Evaluación de las Variables. La tercera parte del Informe cita a cada una de las funciones universitarias, tales como: Gobierno, Gestión, Docencia, Investigación, Desarrollo y Creación, y Extensión.

Comienza con la función Gobierno evaluando cada una de sus variables. Dentro de la misma función y al finalizar con la descripción de cada variable, expone un juicio de valor a modo de análisis y conclusión puntual. Esto último es una novedad en el segundo informe, el juicio de valor cualitativo no se realizó en el primer Informe de Autoevaluación año 2000.

La función gestión desarrolla en profundidad la Evaluación Institucional. El desarrollo del proceso evaluativo y de la difusión de los resultados son los temas salientes, dentro de un marco en el que se describen en profundidad y en los diferentes ámbitos los instrumentos utilizados para evaluar los siguientes temas: el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, las diferentes actividades académicas, (Carreras, Cursos y Eventos), las acciones implementadas para la elaboración del Programa Anual para la Mejora de la Calidad Institucional, para su seguimiento y control de avance, los instrumentos con que se recoge información concerniente al grado de satisfacción de alumnos y docentes, los instrumentos con que se recoge información concerniente al grado de satisfacción del personal civil no docente del Instituto. Este último punto demuestra que se ha tomado una encuesta al Personal Civil No Docente sobre "Conformidad con las tareas desarrolladas".

Con respecto a la difusión de los resultados, desarrolla la caracterización de los mecanismos de difusión interna que se emplean para publicar los resultados producto de los procesos de evaluación. Agrega que la difusión de los procesos evaluativos se realizan por canales formales, sin embargo no menciona los canales de difusión y tampoco hace lo propio con los parámetros utilizados para determinar las audiencias destinatarias de la información. Asimismo, especifica que la Secretaría de Evaluación difunde resultados de encuestas en el nivel del Consejo Académico del Instituto y agrega que además aporta suge-

rencias de mejora para el diseño de los instrumentos de evaluación parciales y finales de las diferentes cátedras.

Por otro lado, explica que el personal docente recibe información relacionada con los procesos de Evaluación Institucional en las Jornadas Docentes.

Se ha mencionado que al finalizar cada temática que plantea el informe, se construye un juicio de valor. En el caso de la Autoevaluación Institucional, expone en su juicio de valor que el mencionado proceso impulsó a los actores institucionales a la búsqueda de la información, por área y sector del Instituto y como sustento para alcanzar la medición de los indicadores expuestos en el Diseño de Autoevaluación Institucional.

También expone, en otro momento, que la difusión de la información se eleva por canales formales y a escalones superiores y, de ahí, se baja a quienes se considera que la información es relevante. Además, justifica lo apto de la metodología empleada para el trato de la información en los Institutos de formación militar donde, el tipo de organización jerárquica es parte de la cultura tanto de quienes gobiernan, gestionan y educan en estas instituciones como así también de sus educandos.

El proceso de la Información desde la construcción del instrumento hasta la obtención y análisis de los resultados se cumple con eficacia, esto se comprueba al acceder a los anexos del Informe y observar cada uno de los instrumentos utilizados.

Sobre la difusión de los resultados es en donde se aprecia, en principio, problemáticas relacionadas con los canales de difusión de la información y la bajada de la misma a las diferentes auditorías. En este sentido no se tiene en cuenta que parte del personal perteneciente a los diferentes agrupamientos no posee una cuenta de correo electrónico de ejército, entre ellos personal docente, (si bien no es representativo, ocurre con personal recién ingresado y se re-

suelve a solicitud), personal civil no docente, (cuya función se vincula con un oficio, fuera del escalafón administrativo), y suboficiales, (cuya función no se vincula a tareas administrativas), canal de comunicación de mayor abordaje para la difusión de la información a toda la comunidad educativa del Instituto. Situación que debilita la base de sustentación de la cultura de autoevaluación del Instituto.

El documento interno de mayor acceso y lectura al que accede la totalidad del personal del Instituto, como medio de información en general, es la Orden del Día, que llega a cada destinatario del Instituto a través del correo interno de ejército por medio del programa informático Microsoft Outlook, de Windows. Sin embargo, la Orden del Día no es utilizada para la difusión de información como por ejemplo, los resultados de las encuestas tomadas a los diferentes públicos.

Otra de las temáticas que trata el Informe Final de Autoevaluación es la "Integración, Clima y Comunicación Institucional". Aquí describe los mecanismos de comunicación institucional en los que destaca a la Revista Digital Universitaria, (ReDiU), de carácter científico y al Boletín Informativo, de carácter más general y relacionado con temas de Ejército. En ambos casos accediendo a través de la Red Interna de Ejército o Intranet. También del Portal Informático del Instituto, dentro del Link Secretaría de Evaluación se accede al Informe de Autoevaluación Institucional de la Universidad, (IFA-IESE), con acceso para todos los integrantes de la comunidad educativa del Instituto. No obstante a ello, se debe tener en cuenta que no todos los integrantes de la comunidad educativa tiene acceso a estos portales y a la información que brindan, tal es el caso del Personal Civil No Docente, con la salvedad del personal administrativo, Suboficiales, con la salvedad de los oficinistas, y el caso de algunos docentes, en este último caso con mínimos representantes.

- 4) Cuarta Parte - Conclusiones. Las conclusiones se presentan de forma segmentada, es decir por cada una de las funciones desarrolladas en el Capítulo 3, "Evaluación de las Funciones".

En la conclusión referida a la función Gestión, se refiere a la primera Evaluación Externa como una experiencia propia de la Gestión, que le permite encarar un nuevo proceso con mayor eficacia. Agrega que los informes finales se siguieron elevando al Rectorado durante los años subsiguientes. Esta sistematización de elevación del Informe Final de Autoevaluación Institucional al Rectorado, sin que la CONEAU los solicite, tiene la intención de internalizar el proceso, por un lado, y por otro crear una verdadera cultura de Autoevaluación Institucional en cada integrante de la Unidad Académica.

Por otro lado, muestra un cuadro en el que se fijan las observaciones hechas en su momento y en virtud de la primera visita externa por la CONEAU. El cuadro también contempla las acciones adoptadas para revertir estas observaciones. Por último hace una categorización de los problemas detectados sin desatender las acciones para superarlos, y el estado actual de los mismos.

Por último, existe congruencia entre el desarrollo del Informe, los juicios de valor y las conclusiones.

- 5) Quinta Parte - Programa Anual de Acción para la Mejora de la Calidad Institucional (PAAMCI). Detalla las Fortalezas y Debilidades detectadas sin desatender las acciones que adopta el Instituto tanto para revertir las debilidades, como así también para mantener las fortalezas, entendiendo que de no sostenerlas, podrían convertirse en debilidades. En este sentido, las autoridades del Instituto no detectan como una debilidad la escasa cultura de Autoevaluación Institucional en la comunidad educativa, ya sea por el tipo de organización verticalista, con dificultades para atender algunas necesidades de los escalones inferiores, o porque no se ha detectado aún, o simplemente porque no es considerada una debilidad en virtud de que no es considerada una amenaza para la Institución.

En este caso, también las fortalezas y debilidades son presentadas por función, lo cual se considera apropiado teniendo en cuenta la responsabilidad y el área en que surge la temática planteada.

En ningún caso se menciona como una debilidad la falta de una verdadera cultura de Autoevaluación Institucional, o bien, la escasa cultura de Autoevaluación Institucional, teniendo en cuenta que en algunos pasajes del Informe hace mención a la cultura de Autoevaluación como un tema Institucional en gestación o en desarrollo. Asimismo y en consonancia con la temática planteada, tampoco toma como una debilidad la escasa percepción de los procesos de Autoevaluación Institucional y de Evaluación Externa por parte de sectores y agrupamientos del Instituto, como: Compañías de Cadetes (Estudiantes), Depósitos Centrales (de Suministros, de Arsenales y de Intendencia), Compañía de Soldados, Rancho de Tropa, entre otros. Y entre los agrupamientos o auditorias a los Suboficiales, Personal Civil No Docente y Oficiales, responsables de los sectores anteriormente mencionados.

Se aprecia la creación de diferentes instrumentos de evaluación, (como anexos), diseñados especialmente para cada agrupamiento, con el fin de recolectar información lo más detallada y fidedigna posible, para: Oficiales, Docentes, Personal Civil No Docente. No obstante no se aprecian Instrumentos diseñados para el personal de Suboficiales, agrupamiento que también forma parte de la comunidad educativa del Instituto.

4. Proyecto Educativo Institucional año 2008 (PEI)

Es un documento Institucional, su cuerpo lo constituyen cuarenta fojas. Responde a los parámetros establecidos en el manual (Público Militar) MFD-51-02 “Lineamientos Pedagógicos – Didácticos de la Educación en el Ejército”, Ed 2006. Además, presenta una visión anticipada de futuro, defiende su identidad, enuncia su misión y fija sus objetivos, como guía y orientación de la educación en el Instituto. Por otro lado, expresa que es un documento concebido en el marco de un proceso de reflexión pedagógica, abierto, dinámico y progresivo, de construcción de la Comunidad Educativa en su conjunto y que debe ser compartido por todos sus integrantes. Asimismo se menciona a la Comunidad Educativa del Instituto como un conjunto de componentes institucionales participativos e informados, no obstante, un sector del personal entrevistado no conoce el con-

tenido del PEI y otros lo conocen en mínimas proporciones, tal es el caso del Personal Civil No Docente y de Suboficiales, también en menor proporción los Ayudantes de Docencia.

En el punto número 6. de la Introducción, se menciona que el presente documento está destinado principalmente a los responsables del planeamiento, programación, gestión y desarrollo de la educación pero también se extiende a toda la comunidad educativa, en particular a los funcionarios, directores de carrera, coordinadores, docentes, alumnos, ayudantes de docencia y personal administrativo. En este caso, tampoco incluye a un sector del personal civil no docente del Instituto y al personal de Suboficiales cuando también forman parte de la comunidad educativa del Instituto y su función colabora en la formación del futuro oficial de Ejército.

En el punto II. Dimensión Organizacional, 2. Diagnóstico del Colegio Militar de la Nación, c. Análisis de las Debilidades y Fortalezas, Oportunidades y Amenazas, establece que este proceso se instrumentará de acuerdo a lo establecido en la Orden Especial Nro 1/07 (Para la Autoevaluación Institucional del Colegio Militar de la Nación) y también la vinculación funcional de la Secretaría de Evaluación en la responsabilidad de analizar y consolidar la información obtenida, redacción del informe final de Autoevaluación Institucional y la conclusión de las fortalezas y debilidades detectadas en el Instituto.

Por otro lado, en el punto V. Dimensión Comunitaria, en el punto 2. Participación de la comunidad educativa en actividades de Extensión, menciona como componentes de la comunidad educativa a la familia, docentes y alumnos. No menciona a los agrupamientos de Personal Civil No Docente, Suboficiales y Ayudantes de Docencia, que también la componen. Si bien no menciona al personal de Oficiales, este agrupamiento está presente en forma implícita.

En el punto V. Dimensión Evaluativa, explica que le asigna particular importancia al proceso de Autoevaluación Institucional y lo considera como una oportunidad de cambio y mejoramiento de la calidad educativa. Pero también

agrega, una vez más, que todo proceso de Evaluación Institucional deberá partir del compromiso que adquieran los miembros de la comunidad educativa en su conjunto. Hecho que, como ya se ha explicado, no se condice con la realidad de algunos agrupamientos, (sobre todo Suboficiales y Personal Civil No Docente), mínimamente presentes en los procesos evaluativos.

Se considera importante que se involucre a la comunidad educativa en acciones de crecimiento institucional como lo es la Autoevaluación del Instituto. No se mencionan en el PEI acciones destinadas para tal fin, tampoco el grado de participación de cada agrupamiento en la conformación del PEI, hecho que permitiría, en principio, determinar el impacto de los procesos en cada agrupamiento y las acciones de mejora en el caso de ser necesarias.

El documento contempla los dos procesos de Evaluación Institucional, las Autoevaluaciones de los años 2000 y 2009, y las Evaluaciones Externas por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CO-NEAU).

En consonancia con lo expuesto, explica que la dimensión evaluativa es asumida por la Secretaría de Evaluación, que atiende en los procesos de Evaluación Institucional, Autoevaluación y Orientación Educativa. En este punto se considera que dichas funciones son inherentes a la mencionada Secretaría.

El PEI le otorga a la Autoevaluación Institucional un papel fundamental porque explica que toma a la Autoevaluación como fuente de información para comprobar el nivel de concreción alcanzado de los objetivos propuestos. Es decir, que a través del proceso de Autoevaluación Institucional mide la concreción de los objetivos Institucionales.

El punto 4. Sistema de Información para la Gestión: dominios, dimensiones, variables e indicadores, punto c. Evaluación Institucional, menciona las dimensiones Funcionamiento y Difusión de los resultados, es donde se descri-

ben los mecanismos de difusión interna de los resultados obtenidos durante los procesos de evaluación. Y es en este punto donde no se mencionan a todos los componentes de la comunidad educativa como destinatarios de los resultados.

En síntesis, el PEI es un documento abarcativo en el que se contempla al total de las funciones institucionales y en el que se exponen los objetivos institucionales, a la vez que contempla a cada responsable para el cumplimiento de los mismos.

Asimismo se nutre de información que extrae de los procesos de Autoevaluación para medir la concreción de los objetivos institucionales planteados, identificando las causas que impiden o dificultan su total concreción y define planes de mejora a corto, mediano y largo plazo que permiten implementar acciones orientadas al mejor funcionamiento de cada uno de los componentes del Instituto, en particular, y del Instituto en general. Es decir, el PEI valoriza a la Autoevaluación Institucional porque se alimenta de ella.

Por otro lado, nombra a la comunidad educativa en varias oportunidades, sin embargo, tanto en la información, participación, como así también en la inclusión para el desarrollo de actividades tanto curriculares como extracurriculares, relacionadas con la extensión universitaria, selecciona sólo a un sector compuesto por docentes, familia y alumnos. No incluye, cuando menciona a la comunidad educativa, a los agrupamientos de Suboficiales, Personal Civil No Docente o Ayudantes de Docencia. Aunque tampoco menciona de forma explícita al personal de Oficiales, el agrupamiento está representado en el total de las actividades institucionales, de hecho son quienes las organizan o bien las autorizan.

Respecto a los mecanismos internos para la difusión de la información, si bien no los menciona, se ha comprobado la existencia de los siguientes: correo electrónico interno, cada integrante del Instituto posee una cuenta de correo electrónico de Ejército, al cual llega información variada, Orden del Día (de difusión semanal y que contempla a cada sector del Instituto), carteleras ubicadas

en cada sector estratégico del Instituto, charlas informativas a las auditorías seleccionadas de cada agrupamiento, por parte de personal calificado.

Si bien los canales de información son los adecuados, por otro lado no se tiene en cuenta a un sector del personal, también componentes de la comunidad educativa del Instituto, que aún no tienen acceso a estos medios de información, ya sea por su función, tal es el caso del Personal Civil No Docente y Suboficiales que cumple funciones de mantenimiento del Instituto, (Albañiles, Mozos de Patio, Costureras, Sastres, Choferes, Mecánicos, Enfermeros, otros), o porque no participan en forma directa del proceso.

Resumiendo, el PEI del Instituto Militar Universitario es un documento redactado por personal formado en el marco de la educación castrense, hecho que se ve reflejado en cada uno de los puntos que conforman el documento. Lo mencionado, se aprecia tanto en forma implícita, como explícita, en cada uno de los temas desarrollados, en los cuales más que designar una responsabilidad sectorial la ordena. También se observa una falta de consenso y construcción, como lo establece en el principio de la Introducción, por parte del total de la comunidad educativa que sólo se limita a acatar lo ordenado en el PEI, teniendo en cuenta que sólo participa en su corrección y redacción el Personal de Oficiales, en el marco del Consejo Académico del Instituto, integrado por las máximas autoridades del Instituto.

5. Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional SIEMI

Luego de más de una década de experiencia, la CONEAU decide implementar un sistema on – line para que las universidades que quieran participar de la Evaluación Externa, puedan tener su información actualizada en forma permanente. La implementación de este sistema de información para la evaluación y el mejoramiento de la calidad, SIEMI, establece las Unidades de Análisis, Variables e Indicadores necesarios para realizar el proceso de autoevaluación, ello no significa lesionar la autonomía e identidad de cada institución, pero sí permite organizar la información para luego, llegado el momento de firmar un

compromiso, se pueda contar con información validada para realizar el Informe Final de Autoevaluación.

Las Unidades de Análisis presentes en el SIEMI son:

- ❖ Contexto.
- ❖ Misión y Proyecto Institucional.
- ❖ Organización, Gobierno y Gestión.
- ❖ Cuerpo Académico, (por carrera).
- ❖ Alumnos y graduados.
- ❖ Investigación y transferencia.
- ❖ Extensión.
- ❖ Biblioteca.
- ❖ Infraestructura.

El proceso implica que cada Instituto Universitario acceda a la web de CONEAU Global e ingrese los datos solicitados en la plantilla SIEMI. En el caso del Instituto Universitario del Ejército, sólo contiene una contraseña para la carga de datos que se realiza por personal integrante del mismo Rectorado. Este hecho devino en que las Unidades Académicas dependientes pasaran del ejercicio de realizar un Informe Final bianual a remitirse sólo al completamiento de datos solicitados en el SIEMI para que el personal del Rectorado pueda cargarlos al sistema.

Para el desarrollo de la tarea se convocó a la Comisión de Autoevaluación Institucional. (Ver Anexo 1).

De todas maneras la Comisión de Autoevaluación continuó involucrándose en el proceso de recolección de información y realizando acciones de capacitación internas. La información vertida en el SIEMI se utilizó como herramienta de diagnóstico institucional y surgieron nuevos proyectos de mejora sobre los déficits detectados.

6. Guía de autoevaluación de Unidades Académicas de Formación Inicial de Oficiales

Habiendo terminado con el proceso de completamiento del SIEMI, en el mes de julio del corriente año la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa, impulsó un programa de evaluación de los institutos de formación de las Fuerzas Armadas. La evaluación se observó como necesaria a partir de la necesidad de evaluar la reforma curricular operada en los tres institutos de formación de oficiales de las Fuerzas Armadas, iniciada en 2012.

El equipo de la Subsecretaría de Formación, (SSFOR), estableció una guía para que cada Instituto elaborara su informe. En este caso el Rectorado no participó. El objetivo fue “fortalecer, potenciar y optimizar todas las actividades en un modelo propio que atienda a las especificidades de la formación en el marco de la Defensa y tenga en cuenta la diversidad de la oferta en diferentes niveles”.⁴ En este sentido, la Guía fue el resultado de un trabajo realizado en el Ministerio de Defensa con miras a promover y consolidar un modelo de evaluación de la calidad de la formación de las Fuerzas Armadas.

A diferencia del SIEMI promovido por la CONEAU, el proceso de autoevaluación organizado por esta Guía permite no sólo sistematizar datos sino también construir información significativa, organizar las relaciones entre las condiciones con que cuenta la Unidad Académica y la carrera, analizar procesos y sus resultados para emitir los juicios evaluativos y diseñar los planes de mejoramiento. La SSFOR otorgó al Instituto doce semanas para realizar el relevamiento e informe final.

La organización de la guía responde a cuatro dimensiones de análisis institucional:

⁴ SSFOR (2014) *Guía de Autoevaluación*. Página 3.

- Contexto institucional de la formación en Defensa, (incluye Gobierno y Gestión).
- Docencia.
- Investigación y desarrollo, extensión, producción tecnológica y transferencia.
- Biblioteca, centro de documentación. Publicación.

A su vez, cada una de estas dimensiones requirió el análisis en tres etapas:

- Diagnóstica: consiste en el relevamiento de toda la información que reúne objetivos, principales procesos y actividades.
- Valorativa: radica en una etapa de valoración y análisis de la información obtenida en la etapa diagnóstica, a través de la formulación de juicios evaluativos en función de los objetivos institucionales y la política de Defensa Nacional. El foco de valoración consiste en la identificación de fortalezas y debilidades de la institución de formación.
- Prospectiva: reside en la identificación de líneas de mejora que tiendan a revertir las debilidades identificadas en la etapa valorativa.

Una vez iniciado el proceso de autoevaluación, se volvió a constituir la Comisión de Autoevaluación con los mismos integrantes quienes, apenas dos meses atrás, habían concluido el relevamiento solicitado por el SIEMI CO-NEAU.

La Guía propuesta por el SSFOR como se evidencia a partir de su organización y descripción de etapas, era totalmente diferente a los requerimientos establecidos en el SIEMI. Si bien se apuntó al relevamiento de la misma información en el mismo año, la forma de presentación y análisis fue diferente.

En el desarrollo de la Guía, se observan indicadores explícitos del desarrollo de procesos de autoevaluación basados en el consenso y la participación:

Describe la capacidad institucional para formular diagnósticos de corto y mediano plazo en el contexto de las directivas de la Dirección General de Educación.

El Instituto cuenta con una Secretaría de Evaluación que permanentemente realiza diagnósticos de corto y mediano plazo. Da cuenta de esta cultura permanente de evaluación institucional el hecho de haber pasado por dos evaluaciones externas CONEAU (2000 y 2009) y además haber realizado el proceso anualmente a requerimiento del Rectorado. En mayo de 2013 se elevó el Informe de Autoevaluación Institucional al IUE, producto de un intenso trabajo realizado por personal de la Secretaría de Evaluación y la Comisión de Autoevaluación que está integrada por un representante de cada área. En junio de ese mismo año, se iniciaron acciones desde el Rectorado para completar la información solicitada por la Ficha SIEMI de la CONEAU, trabajo que se elevó en mayo de 2014. A partir de junio del corriente año, la Comisión a pleno se encuentra realizando el proceso de diagnóstico, valoración y lineamientos prospectivos que responden al presente formato propiciado por la SSFOR.

Según el personal encuestado de gobierno y gestión, la capacidad institucional para formular diagnósticos de corto y mediano plazo se evidencia en primer lugar en los informes de autoevaluación, en segundo lugar en el involucramiento en dichos procesos por parte de quienes ejercen los principales cargos de gestión, en tercer lugar se pondera el apoyo brindado a la Comisión de Autoevaluación para sustraerse de sus tareas de rutina y dedicar tiempo a los procesos que derivan en diagnósticos y por último se menciona la cultura de evaluación permanente para la formulación de dichos diagnósticos que se registra en cada reunión de coordinación y el plan de mejoras como producto final y herramienta de cambio donde concretamente se establecen los cursos de acción a partir del diagnóstico institucional.

Se observa por primera vez en el presente trabajo, una evidencia de involucramiento y compromiso con la tarea. La Comisión de Autoevaluación

pudo cumplir con el plazo de desarrollo impuesto en doce semanas por haberse consolidado como grupo y por haberse entrenado a partir de los programas de capacitación internos y completamiento del SIEMI CONEAU.

7. Conclusiones parciales del Capítulo II a partir de cada documento analizado.

a. IFA año 2000

“El impacto del proceso de Evaluación Institucional fomentó el sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad educativa del Instituto Militar Universitario y estimuló una cultura auto evaluativa rigurosa y confiable de todos los aspectos y en todos los sectores involucrados”. Este concepto no tiene un asidero válido por dos razones, por un lado, teniendo en cuenta que se trata de la primera Evaluación Institucional, la cultura de Autoevaluación no existía hasta entonces, se presentaba como un proceso nuevo en la Unidad Académica, motivo por el cual difícilmente el proceso auto evaluativo haya sido impulsor del sentido de pertenencia en los miembros de la comunidad educativa del Instituto Militar Universitario, y además haya estimulado una cultura de autoevaluación rigurosa y confiable en todos los aspectos y en todos los sectores involucrados. Y por otro lado, se contrapone con las respuestas de un sector del personal entrevistado, sobre todo de los agrupamientos de Suboficiales y Personal Civil No Docente que no han acusado el impacto mencionado, además de presentar una mínima percepción del proceso de Evaluación Institucional.

Si bien el Instituto ha desarrollado la capacidad de enjuiciar sus funciones y sacar a la luz tanto debilidades como así también fortalezas, es cierto que ha dejado de lado, o bien no ha percibido como una falencia institucional la escasa percepción de una verdadera cultura de Autoevaluación Institucional, de la Evaluación Externa y Evaluación Institucional, en algunos segmentos de la comunidad educativa. Asimismo, se evidencia la ausencia de acciones que permitan una mayor presencia de los segmentos que menos han

percibido los procesos mencionados, tal es el caso de los Suboficiales y del Personal Civil No Docente, sin desatender a los demás agrupamientos.

Con relación al impacto que los procesos de Evaluación Institucional han generado en la comunidad educativa del Instituto, si bien expresa que fomentó el sentido de pertenencia y estimuló una cultura auto evaluativa en todos los sectores involucrados, habría que tener en cuenta que el impacto no es el mismo en todos los agrupamientos o segmentos que componen la comunidad educativa del Instituto.

El Informe saca a la luz una serie de debilidades y fortalezas detectadas durante el proceso de Autoevaluación Institucional, y la realización de proyectos de mejora como forma de revertir las debilidades y sostener las fortalezas que podrían convertirse en debilidades de no ser atendidas. No obstante, no se detecta como una debilidad la escasa percepción de los procesos de Evaluación Institucional que presentan algunos segmentos de la comunidad educativa del Instituto, tal es el caso de los Suboficiales y Personal Civil No Docente.

Con respecto al trato de la información, (Informe terminado), este documento tiene libre abordaje, tanto por parte de personal interno como así también de personal externo, a través de la página web del Instituto (www.colegiomilitar.mil.ar) y del Portal informático, sitio web al que se accede a través de Intranet, (Red interna de Ejército), de uso interno.

b. IFA año 2009

Ambos informes de Autoevaluación Institucional (Años 2000 y 2009) surgen de la medición, análisis, valoración y conclusión de las dimensiones, variables e indicadores, de una matriz descriptiva, prediseñada por la Universidad (IESE) que más tarde baja a cada Unidad Académica. Este proceso le resta protagonismo al Instituto dado que sólo se limita a llenar el Informe. Sería conve-

niente que representantes de cada Unidad Académica sean partícipes de la construcción de la matriz en conjunto y atendiendo a particularidades propias de cada Institución, posibilitando un proceso horizontal, permitiendo además un trabajo en equipo de mayor dinamismo y rigurosidad.

El hecho que el informe final de Autoevaluación Institucional se sigan elevando a la Universidad (IESE) anualmente, alejado del proceso de Evaluación Institucional, se considera una acción apropiada entendiendo que tiene la intención intrínseca de internalizar el proceso, además de crear una verdadera cultura de Autoevaluación Institucional en cada integrante de la Unidad Académica.

La difusión de los resultados referidos a procesos evaluativos se realizan por canales formales, sin embargo no se menciona cuales son los canales de difusión y tampoco hace lo propio con los parámetros utilizados para determinar las auditorias destinatarias de la información.

En ningún caso se menciona como una debilidad la escasa cultura de Autoevaluación Institucional, teniendo en cuenta que en algunos pasajes del Informe hace mención a la cultura de Autoevaluación como un tema Institucional en gestación o en desarrollo. Asimismo y en consonancia con la temática planteada, tampoco toma como una debilidad la escasa percepción de los procesos de Autoevaluación Institucional y de Evaluación Externa por parte de personal de sectores del Instituto, alejados del Estado Mayor tales como: Compañías de Cadetes (Estudiantes), Depósitos Centrales (de Suministros, de Arsenales y de Intendencia), Compañía de Soldados, Rancho de Tropa, entre otros. Y entre los agrupamientos o auditorias a los Suboficiales, Personal Civil No Docente y Oficiales, responsables de los sectores anteriormente mencionados.

También se ha comprobado, a través del análisis de los documentos, que las autoridades del Instituto han implementado acciones tanto para el desarrollo de una cultura de Autoevaluación Institucional, como así también para agilizar el proceso auto evaluativo en el momento crítico, sobre todo en los últimos

años. Entre las acciones se destaca la elevación anual a la universidad del Informe de Autoevaluación Institucional. No obstante, aún se está trabajando para la creación de bases sólidas de la cultura de Autoevaluación Institucional, sobre todo fortaleciendo a los segmentos que no han percibido el fenómeno en una mayor dimensión.

El documento detalla con precisión tanto las fortalezas como así también las debilidades detectadas en el Instituto, además de las acciones implementadas por la Unidad Académica para revertir las debilidades y mantener las fortalezas, que de no ser atendidas en un futuro podrían convertirse en una debilidad. Sin embargo, las autoridades del Instituto no han detectado como una debilidad la escasa cultura de Autoevaluación Institucional, ya sea por el tipo de organización verticalista, no mira hacia los escalones inferiores, o bien porque no ha sido detectada aún, en virtud de no encontrarse registrada en la plantilla que baja de la universidad, pero también podría ponerse a consideración el hecho de no representar una debilidad institucional, una amenaza para el Instituto y por lo tanto se le resta importancia. Tema de abordaje para una nueva y posible investigación.

El proceso de difusión de la información es apropiado al realizarse por canales formales y escalones superiores, responsables de la distribución de la información. Si bien la información se baja con orden prioritario a quienes la consideran relevante, por otro lado, se aísla al resto de la comunidad educativa como potenciales receptores, siendo que también son participantes del proceso, hecho que genera desinformación y debilita las bases de una cultura de autoevaluación institucional en construcción.

Respecto de los canales de difusión de la información, se consideran adecuados y suficientes. No obstante, se ha detectado que un grupo heterogéneo, tanto por sus agrupamientos como por sus funciones no posee acceso al canal de información de mayor importancia del Instituto como el correo electrónico de Ejército, generando incomunicación, desinformación y desarraigo de la cultura de Autoevaluación Institucional, y sentando bases del trabajo mecanicis-

ta, vengo, hago en un tiempo determinado y me voy. Por otro lado, el documento institucional de mayor abordaje, la Orden del Día, no difunde información relacionada con el proceso de Evaluación Institucional, como por ejemplo los resultados de las encuestas a las distintas auditorías, entre otros.

c. PEI año 2008

Si bien especifica que es un documento concebido desde el marco de un proceso reflexivo, pedagógico, abierto, dinámico y progresivo, además de ser construido y compartido por toda la comunidad educativa en su conjunto, no tiene en cuenta dos objeciones a lo expuesto, el primero, teniendo en cuenta que el Instituto es una Unidad Académica dependiente de la Universidad, es este organismo, el IESE, quien baja ordenados los lineamientos a la Unidad Académica para la construcción del PEI, limitando la autonomía institucional, el segundo, de acuerdo a lo observado en los distintos documentos, no todos los agrupamientos participan en la construcción del PEI y muy pocos lo conocen, al menos en profundidad, tal es el caso del personal Civil No Docente, Suboficiales y Ayudantes de Docencia.

El punto número seis de la Introducción menciona una sectorización y selección del personal destinatario de la información, referida a los procesos de Evaluación Institucional, haciendo más tarde una apertura de orden general, sin embargo no incluye al personal de Suboficiales y al Personal Civil No Docente, en este caso con la salvedad del personal administrativo que sí está incluido.

Se nombra en algunos pasajes a la comunidad educativa del Instituto como unidad generadora y participativa en todos los aspectos institucionales, sobre todo los relacionados a la Autoevaluación Institucional, no obstante ello, no queda claro a quiénes consideran integrantes de la “comunidad educativa”, en virtud de que algunos agrupamientos no aparecen explícitos, (Suboficiales y Personal Civil no docente), qué porcentaje representativo de cada agrupamiento se tiene en cuenta para realizar una medición y quiénes son los destinatarios de la información.

En resumen, el PEI del Instituto Militar Universitario es un documento redactado por personal formado en el marco de la educación castrense, hecho que se ve reflejado en cada uno de los puntos que conforman el documento. Asimismo se observa una falta de consenso y construcción, como lo establece en el principio de la Introducción, por parte del total de la comunidad educativa, que sólo se limita a acatar lo ordenado plasmado en el documento institucional. Por otra parte se aclara que sólo participa de la redacción el Personal de Oficiales, en el marco del Consejo Académico integrado por las máximas autoridades del Instituto. No obstante ello, los lineamientos para su confección los ordena el Rectorado, cuestión que resta autonomía al Instituto.

d. Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional, SIEMI

Si bien en un primer momento el SIEMI se observó como un retroceso en la capacidad de desarrollar una cultura de evaluación que promueva procesos de mejora continua, en realidad, no sólo sirvió a los efectos de cumplir con la nueva normativa de la CONEAU y prepararse para una futura evaluación externa, sino que permitió unos meses más tarde contar con un grupo de personas preparadas para enfrentar nuevos y más difíciles desafíos.

e. Guía de autoevaluación de Unidades Académicas de Formación Inicial de Oficiales

Como se observa en la descripción del proceso promovido por el Ministerio de Defensa, el hecho de estar la Institución tan demandada por permanentes requerimientos de Informes Finales hace que existan pocas oportunidades para la metaevaluación. Por otra parte, es lícito aclarar que el personal involucrado en la Comisión de Autoevaluación en carácter de representante, no sólo realizó esta tarea sino que tuvo que sostener los procesos institucionales habituales, al mismo tiempo que cooperaba con la autoevaluación. Los procesos de evaluación institucional son funcionales a las instituciones pero también implican

un fuerte involucramiento que va en detrimento de otros procesos. Es por ello que las Evaluaciones Externas CONEAU se realizan cada cinco o seis años.

De todas formas, el haber pasado por dos procesos de autoevaluación en el mismo año, SIEMI y completamiento de la Guía de la SSFOR, consolidó definitivamente la tarea de la Comisión de Autoevaluación y cada integrante se convirtió en referente de su área.

Ya desde el primer informe se evidencia en los objetivos la intención de “reafirmar la cultura de evaluación, incentivando la participación de todos los miembros del Instituto concientizándolos de su importancia” e “involucrar, comprometida y participativamente, a todos los niveles del instituto en el desarrollo del proceso de Autoevaluación Institucional”. Nótese que estos objetivos se escriben entre los años 1998 y 2000 a modo de postulado, dando cuenta de una adhesión, al menos desde lo planificado, al proceso de autoevaluación. Asimismo, en el primer informe se organiza una “comisión de Autoevaluación (Central) y ocho equipos de trabajo, también llamados subcomisiones...”. En esta primera etapa, se percibe que la organización en comisión y subcomisiones respondió al hecho de tener que repartir la tarea de contestar indicadores por áreas más que de una necesidad de obtener consenso. La evaluación que se evidencia del análisis del primer informe, responde a la obtención de información y valoración sólo de aspectos que tienen que ver con lo académico. En aquel momento la carrera de formación de Oficiales no era integral, sino que se organizaba en tres grandes áreas: la académica, la operacional y educación física. El proceso de autoevaluación desarrollado dejó de lado las áreas operacional y educación física, es por ello que, a pesar de caracterizarse como “institucional”, se focalizó sólo una parte de la organización.

En el caso del segundo informe del año 2009, el hecho de que se mencione como base el informe anterior “También contempla las sugerencias marcadas por la CONEAU respecto del Informe de Autoevaluación Institucional año 2000, y las acciones adoptadas por el Instituto para superar lo marcado...” evidencia continuidad en los procesos. Se avanza también en el hecho de con-

siderar al personal no docente, puesto que se hace referencia a la aplicación de una encuesta en este agrupamiento de personal. Si bien el proceso en esta oportunidad parece haber abarcado mayor cantidad de integrantes del Instituto, se observan algunas dificultades en la difusión de la información por el tema de acceso a herramientas tecnológicas y por otra parte, porque la información circula de manera ascendente y descendente, característica de las instituciones tradicionalistas.

Entre los casi nueve años que distancian al primer proceso de autoevaluación con el segundo, se realizaron algunas acciones tendientes a sostener la cultura de evaluación permanente. Da cuenta de ello el hecho de que anualmente el Instituto eleva un Informe Final de Autoevaluación al Rectorado, sin que medie un compromiso con la CONEAU. Sin embargo, en el proceso llevado a cabo en forma anual no se incluye a toda la comunidad integrante del Instituto, sosteniéndose la focalización en el área académica a los fines de responder a los indicadores requeridos por el Diseño de Evaluación Institucional.

En el caso del Proyecto Educativo Institucional, el desarrollo del proceso de autoevaluación está incluido, aunque también se observa focalización en el área académica. No se hace referencia al personal de ayudantes de docencia, a personal no docente ni a Suboficiales y Soldados. El hecho de autoprogularse el PEI como redactado desde el consenso y la participación, no concuerda con que los lineamientos para su confección están ordenados por el escalón superior, Rectorado. El consenso y la participación se perciben en el PEI como un postulado que aún no se ha concretado.

CAPÍTULO III

Conclusiones:

En este capítulo se intenta dar respuesta al problema planteado y se realizan las conclusiones finales.

Introducción:

La Institución en la que se ha desarrollado la investigación, (Colegio Militar de la Nación), evidencia una vasta experiencia en procesos de evaluación, que excede el marco otorgado por el tránsito de dos evaluaciones externas de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU). Distintos organismos, tales como la Inspección General del Ejército, la Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa, el Rectorado, entre otros, promueven procesos de evaluación en el Instituto. Sin embargo, tal vez por la misma diversidad de enfoques que presentan los organismos evaluadores, perduran en la Institución dos modelos de evaluación, a saber: uno de ellos ligado al modelo de rendición de cuentas y el otro identificado como evaluación para la mejora de la calidad de la educación.

En el marco del proceso investigativo, se ha aplicado la técnica de análisis de documentos tendiente a recabar información que permita determinar el impacto causado por los procesos de Evaluación Institucional, llevados a cabo en el Instituto, para establecer el grado de asimilación de los procesos de Evaluación Institucional en los agrupamientos que componen la comunidad educativa del Instituto.

Del análisis de la información obtenida, surgen las siguientes conclusiones:

1. De los documentos institucionales.

Ya desde el primer informe se evidencia en los objetivos la intención de “reafirmar la cultura de evaluación, incentivando la participación de todos los

miembros del Instituto concientizándolos de su importancia” e “involucrar, comprometida y participativamente, a todos los niveles del instituto en el desarrollo del proceso de Autoevaluación Institucional”. Nótese que estos objetivos se escriben entre los años 1998 y 2000 a modo de postulado, dando cuenta de una adhesión, al menos desde lo planificado, al proceso de autoevaluación. Asimismo, en el primer informe se organiza una “comisión de Autoevaluación (Central) y ocho equipos de trabajo, también llamados subcomisiones...”. En esta primera etapa, se percibe que la organización en comisión y subcomisiones respondió al hecho de tener que repartir la tarea de contestar indicadores por áreas más que a una necesidad de obtener consenso. La evaluación que se evidencia del análisis del primer informe, responde a la obtención de información y valoración sólo de aspectos que tienen que ver con lo académico. En aquel momento la carrera de formación de Oficiales no era integral, sino que se organizaba en tres grandes áreas: la académica, la operacional y educación física. El proceso de autoevaluación desarrollado dejó de lado las áreas operacionales y educación física, es por ello que, a pesar de caracterizarse como “institucional”, se focalizó sólo una parte de la organización. Por lo tanto, del análisis del primer informe, no se evidencia que se haya alcanzado una cultura de evaluación institucional que integre todas las perspectivas.

En el caso del segundo informe del año 2009, el hecho de que se mencione como base el informe anterior “*También contempla las sugerencias marcadas por la CONEAU respecto del Informe de Autoevaluación Institucional año 2000, y las acciones adoptadas por el Instituto para superar lo marcado...*” evidencia continuidad en los procesos. Se avanza también en el hecho de considerar al personal no docente, puesto que se hace referencia a la aplicación de una encuesta en este agrupamiento de personal. Si bien el proceso en esta oportunidad parece haber abarcado mayor cantidad de integrantes del Instituto, se observan algunas dificultades en la difusión de la información por el tema de acceso a herramientas tecnológicas y por otra parte, porque la información circula de manera ascendente y descendente, característica de las instituciones tradicionalistas.

Entre los casi nueve años que distancian al primer proceso de autoevaluación con el segundo, se realizaron algunas acciones tendientes a sostener la cultura de evaluación permanente. Da cuenta de ello el hecho de que anualmente el Instituto eleva un Informe Final de Autoevaluación al Rectorado, sin que medie un compromiso con la CONEAU. Sin embargo, en el proceso llevado a cabo en forma anual no se incluye a toda la comunidad integrante del Instituto, sosteniéndose la focalización en el área académica a los fines de responder a los indicadores requeridos por el Diseño de Evaluación Institucional.

Surge de los dos Informes de Autoevaluación Institucional años 2000 y 2009, que la Institución pretende instalar el modelo de evaluación para la mejora. En el primer informe se fija como objetivo “la reafirmación de la cultura de evaluación institucional, incentivando la participación de todos sus miembros (...)”. A través del presente estudio, se evidencia que aquel objetivo planteado en el año 2000, en oportunidad de la segunda evaluación externa 2009 aún no se había concretado plenamente.

El segundo informe de Autoevaluación Institucional al IESE (año 2009) señala aún con mayor rigor que se trata de una actividad administrativa, de cumplimiento de un diseño establecido por el Rectorado, (sin la participación en la confección del diseño de representantes de las Unidades Académicas, componentes de la Universidad). Es importante señalar que en ningún apartado se expresan objetivos relacionados con la concientización de los involucrados, dando por hecho que, casi diez años después de la primera Evaluación Institucional, la comunidad educativa del Instituto, iba a involucrarse en el proceso de Evaluación Institucional de forma participativa, por el sólo hecho de recibir una orden.

Asimismo, si bien el Informe Final de Autoevaluación Institucional se concreta y luego la CONEAU complementa el diagnóstico con su informe de Evaluación Externa, el proceso no resulta verdaderamente participativo, como quedó claramente evidenciado por los resultados a los que se llegó, después del análisis de los documentos.

Por otro lado, teniendo en cuenta que los hechos se desarrollan en una organización que se basa en la impartición de órdenes, otorgando mayor trascendencia a la orden escrita, se observa en dicha documentación que no se contemplan al personal de Suboficiales en los procesos de Evaluación Institucional, por lo tanto, el hecho de no estar afectados a través de una orden escrita, es entendido como no vinculante con los procesos de Evaluación Institucional, aunque debe destacarse que los documentos institucionales sí incluyen al personal de Oficiales, Profesores no frente alumnos, Profesores frente alumnos, Personal no docente y Ayudantes de docencia, afianzando la asimilación de los procesos de Evaluación Institucional en estos segmentos de la comunidad educativa del Instituto.

Asimismo, el hecho de desvincular a los agrupamiento de Suboficiales de los documentos institucionales, se relaciona con que las funciones y tareas que desarrollan, se dan por fuera del marco educativo-evaluativo y están relacionadas con una tarea mecanicista, en la que el horizonte laboral limita con los procesos evaluativos, sin encontrar relación o vínculo uno con el otro.

A modo de conclusión del análisis del segundo informe, si bien se mantiene el foco de la evaluación en lo académico y aún existen agrupamientos que no se tienen en cuenta como parte de la comunidad educativa, (Suboficiales), se integra la perspectiva del personal no docente y se observa continuidad en los procesos ya que se toma como base lo expresado en el primer informe. Por ende, se observa un avance en la implementación de una cultura de autoevaluación más estable en el tiempo, aunque aún el proceso de autoevaluación no resulta del consenso y la participación sino que se pone en marcha a partir de órdenes.

En consonancia con lo detectado a partir de los análisis de los dos primeros informes, tampoco el PEI menciona a los agrupamientos de Suboficiales y Personal Civil no docente, como si las tareas de apoyo a la educación no formarían parte de la formación de oficiales. Este concepto está muy arraigado en

la cultura institucional ya que tanto en la primera, como así también en la segunda Evaluación Institucional, se focaliza como objeto de evaluación las áreas relacionadas estrictamente con lo académico, (Gobierno y Gestión, Docencia, Extensión e Investigación), dejando de lado las áreas relacionadas con el apoyo, por considerarse irrelevantes a la hora de establecer un diagnóstico institucional.

Por otro lado, el PEI destaca un apartado sobre los procesos de Evaluación Institucional aunque, lejos de evidenciar un proceso basado en la concientización y participación, adjudica toda la responsabilidad a la Secretaría de Evaluación del Instituto. Es lícito hacer notar que el PEI evaluado está más cercano, por su actualización año 2008, a la segunda Evaluación Institucional, (año 2009), que a la primera, (año 2000), por ello afirma su visión poco participativa del proceso.

El hecho de que el PEI adjudique la responsabilidad y el liderazgo del proceso de Evaluación Institucional al área de la Secretaría de Evaluación del Instituto, demuestra que una institución con características de conducción vertical, donde el consenso y la participación aún no forman parte de las prácticas habituales, no puede concretarse una actividad que tenga como punto de partida la concientización y luego el establecimiento de un diagnóstico, que sirva a los efectos de impulsar mejoras y crecimiento acorde con las demandas de los escenarios de incertidumbre, que toda institución atraviesa en la actualidad.

La falta de consenso y participación se reafirma en el hecho de que no todos los segmentos de la comunidad educativa del Instituto son incluidos en procesos de Evaluación Institucional, es el caso de los agrupamientos identificados como Suboficiales y Personal Civil no docente, que no se sienten convocados por quienes lideran el proceso de Evaluación Institucional.

Por otro lado, si bien se cumple con lo establecido en los Lineamientos para la Evaluación Institucional, (CONEAU 1997), se observa que los equipos de trabajo, (Comisiones de Autoevaluación Institucional), han debido ser conformados en cada oportunidad de llevarse a cabo el proceso de Evaluación Institucio-

nal, una vez firmado el convenio con la CONEAU, es decir que estos equipos no funcionaron durante períodos en los que la Institución no se encontraba frente a un proceso de Evaluación Institucional, situación que dificultó desarrollar el sentido de pertenencia y credibilidad de un organismo representativo en procesos evaluativos, en la comunidad educativa del Instituto.

A modo de conclusión del análisis del PEI, si bien se toma en cuenta la existencia de un proceso de autoevaluación, (hecho que significa un avance), se adjudica la responsabilidad a una sola área, la Secretaría de Evaluación. Tampoco se menciona a todo el personal como parte de la comunidad educativa y se mantiene el foco sobre la parte académica tal como se evidenciaba en los informes analizados anteriormente. Por ende, no se observa a partir del análisis del PEI, un incremento en la participación y el consenso para desarrollar procesos de autoevaluación aunque sí se evidencia una toma de conciencia de la existencia de dichos procesos.

El SIEMI fue elaborado con mayor grado de consenso puesto que la Comisión de Autoevaluación tuvo mayor injerencia en la recolección de datos. El personal integrante de la Comisión ya estaba entrenado por haber participado de programas de capacitación internos realizados durante los años 2012 y 2013, luego de la Segunda Evaluación Externa. Si bien el SIEMI no determina quiénes son los integrantes de la Comunidad Educativa, el hecho de contar con la Comisión de Autoevaluación, con representación de todas las agrupaciones del Instituto hizo que la participación fuera mayor. La debilidad de este nuevo proceso consta en que cada Unidad Académica no produce un Informe Final sino que eleva datos al Rectorado. A modo de conclusión a partir del análisis del SIEMI, se evidencia un importante avance en aspectos que hasta el momento no estaban presentes, tales como la participación de todos los actores institucionales en el proceso de autoevaluación. Puede afirmarse entonces, que es a partir del proceso impulsado por el SIEMI donde se observa la consolidación de una cultura de autoevaluación basada en el consenso y la participación.

Al producirse el hecho de tener que iniciar un nuevo proceso de autoevaluación en el mismo año 2014, luego de finalizado el completamiento del SIEMI, la Comisión de Autoevaluación demostró tener capacidad para afrontar un nuevo desafío aunque las consignas fueran totalmente diferentes (Guía de la SSFOR). El afrontamiento de un nuevo proceso sin dificultades indica por lo tanto que la evaluación ya forma parte de la cultura institucional. Es entonces, en el año 2014, donde se puede afirmar que existe una cultura de autoevaluación permanente ya que los involucrados, (en este caso todos los agrupamientos están representados), tienen experiencia y capacitación para afrontar nuevos procesos.

Conclusión Final:

El Colegio Militar de la Nación se organiza a través de una estructura verticalista, que responde a políticas establecidas por organismos superiores, como el Estado Mayor General del Ejército y el Instituto Universitario del Ejército, los que dan forma a los servicios educativos que se ofrecen a la sociedad. Una de esas políticas impone procesos de Evaluación Institucional como tarea permanente en la organización, es así como el Instituto ha atravesado dos procesos de Evaluación Institucional, (años 2000 y 2009), período en el cual no se había establecido el impacto referido al grado de asimilación que estos procesos evaluativos acusaron tanto a nivel general, como así también en cada uno de los segmentos que componen la comunidad educativa del Instituto, situación que sale a la luz en instancias del presente trabajo final.

Desde el punto de vista organizativo, el Instituto responde a una lógica de “cadena de comando”, es decir de impartición de órdenes desde la más alta autoridad hacia los niveles menores, propios de la organización castrense, esto propicia que el personal que desarrolla actividades en las bases, (niveles más bajos), no estén habilitados para realizar posibles aportes o sugerencias hacia los niveles de conducción. Esta situación se tiende a revertir en los dos últimos procesos donde la Comisión de Autoevaluación cobra mayor relevancia.

Teniendo en cuenta que el trabajo se ha desarrollado en una organización que se basa en la impartición de órdenes, otorgando mayor trascendencia a la orden escrita, como ya se ha establecido, se observa en el análisis de los dos primeros informes de evaluación y del PEI la falta de inclusión de personal de Suboficiales y Personal Civil no docente en los procesos de Evaluación Institucional, por lo tanto el hecho de no estar afectados a través de documentación oficial es entendido como no vinculante con los procesos de Evaluación Institucional, mientras que por otra parte, tanto los documentos institucionales como así también las órdenes escritas, incluyen al personal de Oficiales, Profesores no frente alumnos, Profesores frente alumnos y Ayudantes de docencia, afianzando la asimilación de los procesos de Evaluación Institucional en estos segmentos de la comunidad educativa del Instituto. Esta situación se revierte en los dos últimos procesos donde las órdenes, memorándum de convocatorias a reuniones y la presencia de la Comisión de Autoevaluación en reuniones con miembros de la SSFOR del Ministerio de Defensa indica un cambio en la cultura institucional, caracterizada como tradicionalista y verticalista.

Otro elemento que constata la presencia de una cultura de evaluación institucional es la difusión de la información en sus diferentes períodos, antes, durante y después del proceso de Evaluación Institucional, en la que se ha comprobado que la comunicación fue constante y canalizada por diferentes medios, (Ver anexo 2), aunque no se puede verificar que los agrupamientos no involucrados en los primeros informes y en el PEI se hayan interesado en tomar contacto con dicha información por considerarse fuera del ámbito académico.

Por otro lado, un aspecto más que se desprende del presente trabajo está referido al Rectorado, este organismo no convoca a representantes de las distintas Unidades Académicas a participar en la confección del diseño de Autoevaluación Institucional, situación que fomenta una gestión de carácter vertical propia de la organización castrense. Es por ello que se evidencia menor compromiso y participación en los primeros informes preparados para las visitas externas. En el caso del SIEMI CONEAU, el Instituto tampoco tiene injerencia en la confección del modelo aunque el proceso haya resultado más participativo. La Guía propuesta por la SSFOR sí derivó en un mayor compromiso, aunque el diseño también fue impues-

to. Se observa que la confección de los diseños ya no va a estar dentro del arbitrio del Rectorado ni de la Unidad Académica, es por ello que se valora el entrenamiento y experiencia que el personal ha adquirido en estos procesos.

Como se ha destacado a lo largo del presente trabajo, el proceso de Evaluación Institucional está intrínsecamente pensado para ser aplicado en un modelo de organización horizontal, participativo, flexible, con fluida comunicación multidireccional y que contempla la integración de todos sus componentes, (Lineamientos para la Evaluación Institucional CONEAU, 2007). Es en este marco donde se aprecia cómo el modelo de organización al que adhiere el Colegio Militar, (Vertical), colisionó en un primer momento, (informes 2000, 2009 y PEI), con el modelo propuesto por la CONEAU, (Horizontal), tratando de prevalecer la tradición por sobre las propuestas de consenso y participación. La situación comienza a revertirse, (SIEMI y Guía de autoevaluación SSFOR), aunque es necesario aclarar que se depende de la permanencia de los actuales representantes de la Comisión y de la preparación, a mediano plazo, de nuevos actores que puedan llevar a cabo la tarea y estén capacitados para recabar datos y analizar la información obtenida.

Entonces, teniendo en cuenta la estructura tradicional verticalista del Instituto que fue dando lugar al consenso, la participación y la difusión de la información y progresivamente a la inclusión en procesos de autoevaluación a todos los actores institucionales, quienes fueron adquiriendo experiencia en la tarea, se concluye que se ha plasmado parcialmente una cultura de evaluación permanente, que se independiza hoy de los compromisos y actas firmados con la CONEAU u otros organismos. Se evidencia, por lo tanto, una toma de conciencia respecto de la tarea evaluativa, pudiendo así trascender en el tiempo, transmitiendo a la comunidad educativa del Instituto sentido de permanencia y pertenencia, además de cimentar bases de una cultura de Evaluación Institucional que esté preparada para enfrentar desafíos diversos tanto internos como externos.

BIBLIOGRAFÍA

- CONEAU (2005). La Evaluación por pares en el escenario actual de aseguramiento de la calidad de la educación superior. Un estudio comparativo de seis casos nacionales. Buenos Aires: Marquina, M.
- CONEAU. (1997). Lineamientos para la evaluación institucional. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación.
- CONEAU. (2000). Informe Final de Evaluación Externa del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército. Buenos Aires: Ministerio de Cultura y Educación, serie Evaluaciones Externas
- CONEAU. (2011). Instituto de Enseñanza Superior del Ejército – Informe de Evaluación Externa. Buenos Aires: Ministerio de Educación, Presidencia de la Nación.
- DE MIGUEL, M. y otros (Eds.) (1991). La evaluación de las instituciones universitarias. Madrid: Secretaría General del Consejo de Universidades.
- Guía de autoevaluación de unidades académicas de formación inicial de oficiales (2014). Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas- Subsecretaría de Formación del Ministerio de Defensa.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNENDEZ COLLADO, C. y BAPTISTA LUCIO, P. (2003). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Informe Final de Autoevaluación Institucional (2000). Buenos Aires: Colegio Militar de la Nación. Manuscrito no publicado, presentado al Rectorado para la elaboración del Informe Final de Autoevaluación Institucional del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército.
- Informe Final de Autoevaluación Institucional (2009). Buenos Aires: Colegio Militar de la Nación. Manuscrito no publicado, presentado al Rectorado para la elaboración del Informe Final de Autoevaluación Institucional del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército.
- LAFOURCADE, Pedro (1994). Evaluación de la calidad en la universidad, los procesos de Autoevaluación Institucional: Enfoques y prácticas discutidos y aplicados en algunas universidades del país, en Jornadas de Evaluación de

la Calidad en Universidades. Buenos Aires: UBA Ciencias Económicas – Secretaría Pedagógica.

- Ley de Educación Superior Nro 24.521. (1995). Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología de la Nación. Argentina.
- MARTÍN, J. (2004). El mecanismo experimental de acreditación de carreras universitarias del MERCOSUR - MEXA. Paraguay: Universidad Autónoma de Asunción.
- NARVÁEZ, E. (2008). Universidad autónoma y rendición de cuentas. Revista EDUCERE, Año 12 Nro. 42. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
- Proyecto Educativo Institucional (2008). Buenos Aires: Colegio Militar de la Nación. Manuscrito no publicado, de uso interno.
- SANTOS GUERRA, M. A. (1999). Entre Bastidores. El lado oculto de la organización escolar. Buenos Aires: Ediciones Aljibe. Red Federal de Formación Docente Continua, Ministerio de Cultura y Educación de la Nación.
- Sistema de información para la evaluación y el mejoramiento institucional SIEMI (2014) Buenos Aires: Colegio Militar de la Nación. Informe elevado al Rectorado para su inserción en el Sistema CONEAU.
- TORIBIO, D. La Evaluación de la Estructura Académica. Buenos Aires: CONEAU, Ministerio de Cultura y Educación Serie Estudios 3
- VILLANUEVA, E. (2003). Evaluación de la calidad y acreditación. En Evaluación de la Calidad y Acreditación- Espacio Común de Educación Superior Unión Europea, América Latina y Caribe (UEALC). (pp. 95-104). Madrid: ANECA.

ANEXOS

ANEXO 1: Memorandum de convocatoria de la Comisión de Autoevaluación Institucional Año 2014.

Ejército Argentino
Colegio Militar de la Nación

"2013 - AÑO DEL BICENTENARIO DE LA ASAMBLEA GENERAL CONSTITUYENTE DE 1813"

MEMORANDUM Nro 09 / D / 13

EL PALOMAR, de octubre de 2013.

AL: Secr Acad – Secr Inves – Secr Eval – Secr Exten – J Dpto Dir Acad – J Div Pers – J SAF
– Div Incorp – Div Curs – Biblioteca.

ASUNTO: Aspectos a tener en cuenta para la Autoevaluación de la UA Colegio Militar de la Nación - Años 2013 / 14.

TEXTO

Con la finalidad de proporcionar las bases para regular la ejecución del proceso de Evaluación Institucional Año 2013 / 14, se cumplimentarán los siguientes aspectos:

1. Autoridad de Coordinación

La Secretaría de Evaluación conducirá el proceso de Autoevaluación del Instituto y elaborará la documentación requerida por el IESE, mientras que los representantes de la Comisión de Autoevaluación Institucional realizarán la búsqueda de información y elevación, a orden, de informes parciales a la mencionada Secretaría.

2. Documentación a elaborar:

- a. Estadísticas.
- b. Listados.
- c. Descripciones.
- g. Informes parciales por Área/Función.
- h. Proyectos de Mejora.

Para su elaboración, se tendrá en cuenta la información contenida en los siguientes documentos y según el nuevo Diseño de Autoevaluación Institucional ordenado por el IESE:

- IFA CMN 2009.
- IFA IESE elevado a la CONEAU 2009.
- Informe de Evaluación Externa de la CONEAU 2010.
- IFA CMN 2012.
- Proyecto Educativo Institucional CMN.
- Sistema SIU Araucano.

3. Principales actividades a realizar:

- a. Cada área elevará a la Secretaría de Evaluación nomina de personal designado para integrar la “Comisión de Autoevaluación Institucional”. Tendrá prioridad, en calidad de representante, el personal que se capacitó durante el año 2011/12 en el marco del Taller de Autoevaluación Institucional y del Taller de elaboración de proyectos de mejora.

Término: 18 1200 Oct 13.

- b. Primera reunión de coordinación con la Comisión de Autoevaluación Institucional.

1) Hora y fecha: 24 0900 Oct 13.

2) Lugar: Biblioteca.

3) Tema: presentación del nuevo diseño basado en el SIEMI – CONEAU.

- c. Visita y asesoramiento a los integrantes de la Comisión de Autoevaluación Institucional, de acuerdo al siguiente detalle:

Nro	ÁREA	OPORTUNIDAD
1.	Secretaría Académica	04 Nov 13
2.	Secretaría de Evaluación	05 Nov 13
3.	Secretaría de Investigación	06 Nov 13
4.	Secretaría de Extensión	07 Nov 13
5.	Cuerpo de Cadetes	07 Nov 13
6.	División Informática	08 Nov 13
7.	Departamento Dirección Académica	08 Nov 13
8.	División Personal	11 Nov 13
9.	Servicio Administrativo Financiero	12 Nov 13
10.	Biblioteca	13 Nov 13
11.	División Incorporación	14 Nov 13

- d. Segunda reunión de coordinación con la Comisión de Autoevaluación Institucional, cierre de informes parciales y elevación a la Secretaría de Evaluación.

1) Hora y fecha: 05 0900 Dic 13.

2) Lugar: Biblioteca.

3) Tema: estado de la información requerida para elevar a la Secretaría de Evaluación.

- e. Cierre de Informe Final.

Hora y fecha: 19 1200 Dic 13.

DISTRIBUIDOR:

Secretaría de Evaluación
Secretaría Académica
Secretaría de Extensión
Secretaría de Investigación
Jefe del Cuerpo de Cadetes
Jefe de la División Informática
Jefe del Departamento Dirección Académica
Jefe de la División Personal
Jefe del Servicio Administrativo Financiero
Jefe de la División Incorporación
Biblioteca

CMN <i>Secr Eval</i>

Coronel CARLOS ALBERTO PODIO
SUBDIRECTOR Y JEFE DEL ESTADO MAYOR – CMN

ANEXO 2: Difusión de la Autoevaluación Institucional en la Unidad Académica Colegio Militar de la Nación.

Secretaría de Evaluación - Departamento Evaluación Institucional

LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNIDAD ACADÉMICA COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN

- La Autoevaluación Institucional en el CMN.

El CMN desarrolla el proceso de Autoevaluación Institucional en forma sistemática y continua, con elevación de informe al Rectorado en forma bianual. Además de capacitar a la comisión de autoevaluación.

- **La Comisión de Autoevaluación Institucional.**

Conformado por personal de las diferentes áreas del Instituto que, por su grado de participación y experiencia, han sido designados como permanentes en el proceso autoevaluativo.

Los representantes de la comisión abarcan las siguientes áreas: Secr Acad, Secr Eval, Secr Invest, Secr Ext, Cpo Cad(s), Div Inf, Div Pers, SAF, Educ Fis, Div Op/Icia, COE, Div Cur.

- **Información que contempla el Informe Final de Autoevaluación Institucional CMN.**

a. Áreas: Gestión, Educación, Investigación y Extensión.

b. Información de: Oficiales, Docentes, Cadetes, Servicios, Edilicios, entre otros.

ACCESO POR INTERNET A LA PÁGINA WEB DEL COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN

www.colegiomilitar.mil.ar

Secretaría de Evaluación / IFAI Año 2012

ACCESO POR INTERNET A LA PÁGINA WEB DEL COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN

<http://portalinformatico/Secretaría> de Evaluación

Ver: Preguntas Frecuentes (algunos ejemplos)

- Qué es el Informe Final de Autoevaluación Institucional?
- Qué organismos evalúan al Instituto en aspectos relacionados con la Autoevaluación Institucional?
- Qué cantidad de personal compone cada una de las Secretarías del Instituto?

PROCESO DE CONCIENTIZACIÓN DE LA AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL EN CMN

PROYECTO DE MEJORA N° 08/12: Implementación de una cultura de Autoevaluación Institución que se evidencie en forma estable e independiente de los eventos críticos (Evaluaciones externas CONEAU)

- **Involucra a toda la comunidad educativa del Instituto (Oficiales, Suboficiales, Cadetes, Docentes y Personal Civil No Docente). Deben conocer y entender acerca de la Autoevaluación Institucional, es un derecho.**