



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



Políticas de aseguramiento de la calidad universitaria, lecciones y desafíos a partir del análisis de un caso

Fernando Hammond

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina
hammondfernando@gmail.com

Mariana Arraigada

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

Alejandra Velásquez

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

Raúl De Vega

Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina

Resumen

Con la sanción de la ley de educación superior se incorpora en la agenda de las universidades argentinas la cuestión de la calidad universitaria, desde entonces, las instituciones deben ser sometidas a diferentes procesos de evaluación y acreditación de sus estándares de calidad. Concretamente, luego de más de 20 años de vigencia de políticas de aseguramiento de la calidad, cabe la pregunta respecto del impacto que las mismas producen en la organización universitaria, particularmente en aquellas que enfrentan estos procesos por primera vez.

Actualmente las universidades que ofrecen el título de “contador público” se encuentran atravesadas por el proceso de acreditación de dicha carrera, a partir de esto, se presentan los resultados preliminares de una investigación que indaga en la experiencia del caso de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata entre el año 2017 y el 2019. Mediante el análisis de contenido de documentos institucionales y la observación participante de los actores involucrados en la autoevaluación y evaluación externa de la carrera, se relevan los principales factores que han condicionado a la organización durante dicho proceso.

El estudio permite concluir que la política de aseguramiento de la calidad opera como un instrumento dinamizador del cambio al interior de la universidad, y que uno de los principales desafíos de estas organizaciones es internalizar una nueva cultura que privilegia las acciones de evaluación y mejora continua.

Palabras clave: políticas de educación, universidad, acreditación universitaria, contador público.

Comentarios preliminares

La cuestión de la calidad en el ámbito universitario nacional fue incorporada en el marco de lo que se ha denominado la segunda reforma de la educación superior latinoamericana (Rama, 2006). Dicho fenómeno ha sido ampliamente estudiado y constituye una de los temas más problematizadas en la literatura científica del campo de estudios de la educación superior (Krotsch y Suasnábar, 2002). Trabajos como los de Sigal (1993) han contribuido al desarrollo del enfoque de mejora continua de la calidad aplicado en Argentina. En un mismo sentido, Marquis (1996) ha indagado particularmente en el rol del Estado respecto a la regulación del sistema universitario luego de la incorporación del tema de la calidad a la agenda de políticas. En este sentido, con la sanción de la Ley de Educación Superior en el año 1995, se institucionaliza la política de aseguramiento de la calidad que obliga a las universidades a cumplir con procesos de autoevaluación y evaluación externa, y acreditar sus carreras periódicamente de acuerdo a los siguientes requisitos:

“Cuando se trate de títulos (...) cuyo ejercicio pudiera comprometer el interés público poniendo en riesgo de modo directo la salud, la seguridad, los derechos, los bienes o la formación de los habitantes, se requerirá que se respeten, además de la carga horaria [mínima] (...) los planes de estudio deberán tener en cuenta los contenidos curriculares básicos y los criterios sobre intensidad de la formación práctica que establezca el Ministerio de Cultura y Educación, en acuerdo con el Consejo de Universidades” (Ley 24.521, art. 43).

Los requisitos mencionados, son aprobados por Poder Ejecutivo Nacional (PEN) a partir de la propuesta que elevan los respectivos Consejos de Decanos al Consejo de Universidades. En base a dichos requisitos las propias unidades académicas están obligadas a realizar una autoevaluación institucional, la cual luego es evaluada por la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), entidad responsable de controlar el proceso y finalmente recomendar al PEN la acreditación o no de las titulaciones evaluadas¹.

Al cabo de 25 años de vigencia de la política descrita, y luego de que en el año 2013 el título de *contador público* fuera incorporado a la nómina de carreras consideradas de *interés público*²; por primera vez se procede a evaluar una titulación de grado de las facultades de ciencias económicas del país. Este proceso –que si bien aún no ha culminado– constituye una oportunidad para indagar sobre el impacto a nivel institucional de esta política, propósito que hemos asumido con esta investigación. Concretamente a lo largo del trabajo interesa

¹ Los resultados posibles de un proceso de acreditación son: acreditar por seis años, acreditar por tres años –cuando la carrera presenta algún déficit, o no acreditar.

² Mediante la Resolución Ministerial 1723/2013

responder a las siguientes interrogantes ¿Cómo se planificó el proceso de acreditación? ¿Cómo se comportó la organización durante dicho proceso? ¿Cuál fue la participación de los actores de la unidad académica? ¿Qué factores condicionaron el proceso?

En función de las interrogantes formuladas, se efectuó un análisis de caso sobre la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FCEyS) de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP); se considera que este tipo de abordajes son adecuados para el análisis organizacional. La técnica empleada fue el análisis de contenido, los datos primarios utilizados surgieron de la observación participante³, y los datos secundarios del relevamiento de distintas normas y documentos institucionales surgidos en el marco del proceso de evaluación. Los resultados preliminares del proyecto de investigación se presentan a continuación.

Análisis del caso de la FCEyS ante la acreditación de la CONEAU

La FCEyS es una de las diez unidades académicas de la UNMdP, desde su fundación ofrece la carrera de contador público la cual tuvo su primer cohorte en el año 1962. Se trata de una de las titulaciones más importantes de la institución por su tradición y tamaño, al 2018 la unidad académica contaba con 276 docentes afectados al dictado de la carrera, una matrícula de 2.344 estudiantes activos y 30 trabajadores afectados a tareas de apoyo.

A continuación se describe el alcance del instrumento normativo que regula la acreditación de la carrera, y luego se presenta el análisis de caso.

1) Alcance del instrumento de acreditación de la carrera de contador público

En el año 2017 se aprueba la Resolución Ministerial 3400 que define las exigencias que deben cumplir las carreras de contador público del país para su acreditación. En la tabla 1 se presentan las principales dimensiones del instrumento y la cantidad de requisitos que surgen del mismo.

Tabla 1: Análisis del alcance de la Resolución Ministerial 3400/2017

| nº | Dimensiones | Requisitos |
|-----------|--|-------------------|
| 1 | Contenidos curriculares básicos | 131 |
| 2 | Carga horaria mínima | 7 |
| 3 | Criterios de intensidad de la formación práctica | 12 |

³ Los autores del artículo integramos la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y fuimos los responsables de llevar adelante el proceso de autoevaluación de la carrera en análisis

| | | |
|---|---|-----|
| 4 | Estándares institucionales para la acreditación de la carrera | 36 |
| | Requisitos totales | 186 |

Fuente: elaboración propia

En total la normativa presenta 186 requisitos organizados en cuatro dimensiones. Las dos primeras refieren a las características que debe cumplir el plan de estudio. La tercera al régimen de enseñanza, los planes de trabajo docente de cada uno de los espacios curriculares, el sistema de correlatividades del plan, y los dispositivos para la formación práctica de los graduados. Finalmente, la última dimensión, evalúa a nivel de la organización el contexto institucional en el cual se desarrolla la carrera.

Respecto a los contenidos curriculares básicos la normativa pretende asegurar la formación mínima necesaria para el desarrollo de las actividades reservadas al título. Las áreas temáticas de los 131 contenidos requeridos son: contabilidad e impuestos, economía, jurídica, administración y tecnologías de la información, matemática y humanística. En relación a la carga horaria, se establece una cantidad de horas mínima de formación teórico-práctica con el mismo objetivo. Es importante destacar que no se fija un tope máximo de horas y se incluye un mínimo de horas de distribución flexible, para que las unidades académicas puedan organizar el plan de estudios de acuerdo a las particularidades del perfil definido. Con los criterios de intensidad de la formación práctica se pretenden garantizar ciertas competencias profesionales, habilidad en la resolución de problemas, integración entre teoría y práctica, y que el proceso de formación este planificado supervisado y evaluado por un equipo docente. Por último, los estándares institucionales evalúan diferentes dimensiones organizacionales como su contexto, plan de estudios, cuerpo académico, comportamiento estudiantil, nivel de graduación, e infraestructura.

En base a lo anterior, interesa presentar la experiencia del caso analizado ante los requerimientos exigidos por el instrumento de evaluación descripto.

2) Acciones emprendidas por la unidad académica ante la acreditación

A los efectos de mejorar la presentación de los resultados del análisis, se propone la siguiente periodización de las acciones emprendidas por la unidad académica:

2.1) Planificación inicial

En noviembre de 2017 se realizó la primera reunión de trabajo con motivo de la acreditación de la carrera, la misma fue convocada por el decanato e involucró a la Secretaría Académica (SA) y a la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico (SPE). En dicha instancia se valoraron

los desafíos del proceso, plazos y necesidades de recursos. El resultado de la reunión fue una distribución inicial de responsabilidades entre las dos secretarías mencionadas, la decisión de poner en funcionamiento el Comité de Autoevaluación Institucional⁴ (CAI) e incorporar a un miembro del personal universitario al equipo de trabajo. La SA asumió las tareas que implicarían directamente una articulación con los docentes, a saber: coordinación de la carga de *curriculum*s y la realización de las autoevaluaciones de cada una de las cátedras. Por su parte, la SPE asumió la tarea de elaborar un diagnóstico inicial, y gestionar la información necesaria para realizar la autoevaluación de la carrera.

2.2) *Diagnóstico preliminar*

En diciembre de 2017 se confecciona una matriz donde se vuelcan todos los requerimientos de la normativa descritos en la sección anterior y se inicia el relevamiento de las siguientes cuestiones: planes de trabajo docente⁵, normativa del plan de estudios de la carrera, características de la planta docente, estructura del personal de apoyo, infraestructura disponible, habilitación del edificio, equipamiento y uso de sistemas informáticos, entre otras.

En febrero de 2018 se completa la matriz de indicadores que evidencia los principales déficits de la unidad académica. Adicionalmente, se sistematizan todas las necesidades de información de las distintas unidades de gestión⁶ de la organización, motivo por el cual se realiza una reunión de todo el equipo de gestión para concientizar sobre la necesidad de proveer datos en tiempo y forma, y avanzar con la designación de los nuevos integrantes del CAI para incrementar la dotación de personas colaborando con el proceso.

Durante esta etapa se evidenció que el 11% de los requisitos del ministerio presentaban resultados desfavorables, en base a esto, se categorizaron dichos déficits según el tipo de acciones requeridas. (i) “Requiere correcciones inmediatas” debido a la necesidad de: ajustar contenidos mínimos, actualizar planes de trabajo docente, reclasificar de la carga horaria de las asignaturas, revisar el diseño del seminario final de práctica profesional, disponer de información institucional y normativa de la carrera, y contar con una estructura de funcionamiento acorde a la planificación institucional. (ii) “Requiere plan de mejora”: debido

⁴ En 2009 se creó el comité con el propósito de realizar la primer autoevaluación de la facultad la cual se concretó en el año 2012, desde entonces su funcionamiento estaba discontinuado. El comité es presidido por el vicedecano e integrado con representantes de la secretaría académica, profesores de todas las carreras, un representante estudiantil y un representante del personal de apoyo.

⁵ Se trata del plan que cada responsable de cátedra debe presentar al Consejo Académico de la facultad sobre su propuesta pedagógica y organización del equipo docente.

⁶ Así se denominan genéricamente a las secretarías, subsecretarías, áreas y sub áreas que integran la estructura de gestión de la organización.

a que solo un 3% del personal docente se encontraba afectado a actividades de investigación pertinentes a la carrera, y a la inexistencia de un sistema de seguimiento de graduados. Dicha categorización permitió dimensionar los desvíos que podían corregirse antes de la autoevaluación, y clarificar las cuestiones que debían abordarse mediante planes de mejora.

2.3) *Legitimación del proceso*

El reconocimiento de los déficits detectados en la etapa anterior implicó explicitar las falencias organizacionales detectadas, y asumir el eventual impacto político en la gestión de la unidad académica, y potencialmente en el resultado de la acreditación. Sobre esto último, el sinceramiento de déficits y la presentación de planes de mejora implicaban cambiar las expectativas respecto del resultado de la evaluación, el cual –en el mejor de los casos– podría redundar en una acreditación por tres años en vez de seis.

Se procedió realizando las siguientes reuniones: en febrero la SPE presentó el diagnóstico preliminar a los miembros del gabinete, se legitimó en reunión de equipo de gestión la definición de involucrar más actores al proceso y se consensuó la nueva nómina de integrantes del CAI. A mediados del mes de marzo la SPE presentó el informe a los miembros del Consejo Académico, en dicha oportunidad se hizo hincapié en la necesidad de que colaboren con las acciones correctivas ya que se trata del espacio por definición donde las propuestas de mejora debían ser resueltas. La SA y la SPE reunieron a todos los docentes titulares y jefes de trabajos prácticos de la carrera con el propósito de plantear la necesidad de actualizar los planes de trabajo docente, incorporar contenidos mínimos, y solicitar colaboración con la carga de los *curriculums* a la plataforma del ministerio. En abril de 2018 se realizó una reunión con toda la planta docente de la unidad académica donde se legitimó el equipo a cargo del proceso, la SPE informó sobre el diagnóstico realizado, se enumeraron las principales acciones correctivas, y en consecuencia, se estableció como expectativa la acreditación de la carrera por tres años. Esto disminuyó considerablemente las ansiedades respecto del proceso y generó una actitud de colaboración con los responsables de llevar adelante la autoevaluación. Luego se reunió al personal universitario, su asistencia fue casi perfecta y coincidió con el momento en que las unidades de gestión empezaban a afrontar las demandas de información requeridas por la SPE.

Paralelamente, se puso en funcionamiento el CAI, sin embargo, al cabo de cuatro reuniones su funcionamiento se interrumpió. Las percepciones sobre este hecho se relacionan con: problemas para coordinar y sostener su funcionamiento –ya que recargaba la agenda de las unidades de gestión ya responsables del proceso de acreditación–, dificultades para integrar a

todos sus miembros a la cotidianeidad del proceso –máxime cuando su presidente y mayoría de miembros no eran de la carrera de contador–, y la importancia de concretar las acciones correctivas pautadas en los tiempos establecidos –para cuando el comité empieza a sesionar las necesidades del proceso eran más de tipo operativo que deliberativo–. Luego se decidió crear una comisión específica integrada por la SA, el área de contabilidad, y los titulares de las cátedras más importantes de la carrera. Esta comisión también tuvo un escaso funcionamiento, pero sirvió de apoyo a la SA en la realización de las autoevaluaciones de cada una de las cátedras y en la carga de los *curriculums* docentes.

2.4) *Acciones correctivas*

La primera acción que se emprendió fue solicitar al departamento de obras de la universidad la *actualización del certificado de seguridad e higiene del edificio*, aquí intervino la Subsecretaría de Coordinación y se realizó con antelación debido a los tiempos burocráticos de dichos trámites. Luego se procedió a la *revisión, actualización y recopilación de los planes de trabajo docente*, esto se hizo en función de las recomendaciones brindadas por el personal de CONEAU durante las capacitaciones. En dicha acción intervino la SPE observando los contenidos omitidos en los planes, el área pedagógica recomendando actualización de bibliografía y los titulares de las cátedras respectivas. Paralelamente se procedió a la *revisión de las afectaciones de los docentes*, ya que durante la etapa de diagnóstico se detectó que aproximadamente un 10% de los docentes de la unidad académica acreditaban actividad solo en un cuatrimestre del año. Esto dificultaba precisar la dotación de docentes afectados a la carrera de contador público, y generaba incertidumbre respecto de sus consecuencias en el resultado de la acreditación. Seguidamente se creó un *archivo de exámenes*, la unidad académica tiene la tradición de entregar los originales a los estudiantes con lo cual hubo que revisar esta cuestión. Intervino la SA en esta acción correctiva, estableciendo la obligatoriedad⁷ de que cada cátedra seleccione rotativamente una comisión y retenga los exámenes de sus estudiantes. La SPE se encargó del archivo y custodia de los exámenes, y articuló con el Centro de Estudiantes para que no se oponga a la implementación de la normativa. En relación a esto último, se acordó que la facultad asuma el costo de fotocopiar en el Centro de Estudiantes los exámenes retenidos y los ponga a disposición de los alumnos que los demanden. Seguidamente se elaboró el *Plan de Desarrollo Institucional*⁸ debido a que al momento de la evaluación se carecía de un proyecto institucional que oriente

⁷ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 350/2018

⁸ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 842/2018

la gestión de la facultad. Respecto a esto, se venía de un proceso trunco de planificación estratégica durante la gestión anterior, del cual se recuperaron los insumos necesarios para elaborar una primera propuesta. La misma estuvo a cargo de la SPE e implicó un trabajo articulado con actores políticos de la unidad académica, responsables de las unidades de gestión y finalmente los miembros del Consejo Académico para su formalización. Seguidamente, se elaboró una *estructura de gestión de la unidad académica*⁹ debido a que la anterior estaba derogada y el proceso de sanción de la nueva estructura de la universidad estaba inconcluso. Desde la SPE se decidió avanzar con una norma propia a nivel de la unidad académica –a sabiendas que quizás su aprobación a nivel del Consejo Superior podría ser objetada–, fue un texto difícil de consensuar debido a que implicaba definir responsabilidades de gestión y a su vez afectaba la labor del personal universitario. La estrategia fue proponer una estructura que refleje el funcionamiento real de la organización, regule las responsabilidades de las autoridades políticas, y sólo establezca las dependencias del personal universitario. Luego de varias reuniones del equipo de gestión, se decidió avanzar en la *reforma del plan de estudios de la carrera de contador público*¹⁰. La resolución ministerial estipulaba claramente que las universidades debían –previamente a la acreditación– ajustar sus planes de estudios a los estándares exigidos. Sin embargo, esto generó desconfianza desde un inicio debido a la complejidad política de concretar tal decisión en tan breve tiempo. A propuesta de la SA se acordó elaborar un texto ordenado del plan de estudios, que incorpore las reformas parciales que existían a la fecha y los ajustes requeridos por el ministerio. La SPE elaboró una propuesta en la cual se ajustaron los contenidos mínimos de algunas cátedras –esto fue relativamente sencillo debido a que se venía trabajando en la actualización de los planes de trabajo docente con los responsables de cátedra–, se modificó la propuesta pedagógica de la cátedra “práctica profesional”, y se ajustó la carga horaria del seminario de “práctica profesional comunitaria” para adecuarlo a una disposición del Consejo Superior con la que estaba en contradicción. Por último, luego de la revisión de la bibliografía de los planes de trabajo docente se confirmó el déficit relacionado a la disponibilidad del material de lectura en la biblioteca de la universidad. A partir de esto se decidió dar *reconocimiento institucional a los servicios del Centro de Estudiantes*¹¹ esto implicó incorporar a la evaluación el catalogo bibliográfico administrado por los estudiantes en su centro de copiados, el cual articula directamente con las cátedras la provisión del

⁹ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 860/2018

¹⁰ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 790/2018

¹¹ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 890/2018

material de lectura. Si bien hubo dudas hasta último momento sobre la efectividad de esta acción, primó la decisión de la SPE de formalizar el funcionamiento real de la facultad.

2.5) *Presentación de la autoevaluación*

Desde marzo de 2018 la SPE procedió al análisis de consistencia de datos relevados durante el diagnóstico, se realizó un seguimiento periódico de las demandas de información realizadas a todas las unidades de gestión, se solicitaron datos puntuales a la universidad y se trabajó en el archivo de la documentación. Luego de varias semanas de intentos infructuosos por obtener los indicadores de desempeño estudiantil requeridos para que las cátedras hagan sus autoevaluaciones respectivas, la SA proporcionó un parche del SIU Guaraní previsto por CONEAU para extraer la información en forma automática. La SA se responsabilizó por este proceso, enviando una comunicación formal y notificando a cada responsable de cátedra respecto de la obligación de presentación de la autoevaluación, junto con la entrega de las estadísticas respectivas y algunas recomendaciones de cómo realizar el informe. El sistema dio resultados, más allá de ciertas demoras, todos los responsables entregaron sus autoevaluaciones que fueron transcritas en el formulario de acreditación tal cual lo presentado. El seguimiento de la carga de los *curriculums* y su vinculación al formulario también estuvo a cargo de la SA, en general, los docentes que evidenciaron más complicaciones fueron los de poca dedicación horaria y más antigüedad. En estos casos hubo que realizar cargas hasta último momento, se observaron dificultades para operar en entornos virtuales y poco hábito en la actualización del *currículum*.

A partir de julio de 2018 CONEAU habilitó el acceso al formulario de CONEAU Global a través del cual luego se procedería a la carga de la información requerida para la autoevaluación. Dicha entidad preveía tres perfiles de usuario: un responsable de la unidad académica, un responsable de contenidos, y un responsable técnico. El responsable de la universidad ante CONEAU debía asignar el primer usuario al responsable de la facultad, y este luego podía asignar los otros dos, e inclusive habilitar más perfiles. La distribución de los perfiles mencionados entre los responsables del proceso requirió sucesivas instancias de reunión para poder efectivizarse, y particularmente, la selección del personal universitario que oficiaría de responsable técnico demoró dos meses hasta concretarse. La gestión del perfil del responsable de la carga de contenidos se concretó recién en septiembre de 2018 y fue habilitado un solo usuario para uno de los miembros de la SPE. En ambas circunstancias, se observó desconfianza en habilitar la operatoria del formulario, derivando en demoras innecesarias y dificultades técnicas durante el trabajo.

En septiembre de 2018 se inició la carga del formulario de CONEAU Global mientras se iban concretando las acciones correctivas correspondientes, la información institucional fue la primera en cargarse. En general, cada cuadro de texto del formulario era completado a propuesta del personal de la SPE luego del aval del referente de la unidad de gestión respectiva. La carga de los convenios y las acciones de vinculación requirieron un mes y medio de trabajo de una persona de la SPE la cual se incorporó en octubre exclusivamente para dicha tarea. Para entonces, parte de la información de base utilizada se había sistematizado con la colaboración de las Secretarías de Extensión y Vinculación. El responsable técnico, en los hechos terminó realizando la carga de los proyectos de investigación –ya que ejercía parte de su jornada laboral en la Secretaría de Investigación– y colaborando con la persona asignada a la carga de convenios. Otro integrante de la SPE tuvo la tarea de autenticar toda la documentación del archivo, digitalizarla y subirla a la plataforma; para luego establecer las vinculaciones de las normas con los diferentes cuadros del formulario. Desde la misma área se realizaron todas las vinculaciones a los docentes con tareas de gestión, directores de proyectos de vinculación e investigación. Por su parte, la SA creó las fichas de las actividades curriculares, vinculó los planes de trabajo docente, cargó la información de las autoevaluaciones y realizó las vinculaciones de los equipos docentes.

Entre octubre y noviembre del 2018 se elaboraron los planes de mejora, lo primero fue definir que la Secretaría de Investigación y la Secretaría de Posgrado serían las unidades de gestión responsables de la ejecución de cada plan, y que su formulación se coordinaría con la SPE. El plan de mejora referido al a investigación¹² fue el más dificultoso de elaborar, se debieron realizar varias reuniones del equipo de gestión para consensuar la necesidad de afectar recursos y de lograr el apoyo de los investigadores de la organización. Se decidió afectar recursos a un programa de mejora de la investigación en contabilidad y administración –por considerarse las áreas más postergadas–, y que las acciones de mejora sean definidas en el Centro de Investigación –para dar mayor viabilidad futura al plan consensuado–. En varias oportunidades se observaron reticencias a legitimar que la organización afecte recursos a investigaciones en dichas áreas, luego la actitud fue de escepticismo respecto de la factibilidad de las acciones propuestas, hasta que finalmente se logró acordar un plan que sumaba múltiples propuestas. La percepción respecto de este proceso fue que contribuyó el hecho de que varias de las acciones consensuadas redundarían en una mejora de todo el Centro de Investigación, y que, se propuso la incorporación de un asesor externo –cuestión

¹² Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 889/2018

que tiene precedente en la unidad académica—. El plan de mejora para el seguimiento de graduados¹³ fue elaborado directamente en la Secretaría de Posgrado e implicó tensiones con los representantes gremiales del personal de apoyo porque preveía la asignación de tareas extras a un trabajador de dicha secretaría. Respecto a la delegación local del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, si bien se consultó sobre la decisión de crear un sistema de seguimiento propio, no hubo objeciones. Lo cierto es que la magnitud del déficit, y la buena relación con las entidades de representación de los graduados de la facultad contribuyeron a que dicho plan se consensue rápidamente.

Finalmente, durante noviembre y diciembre de 2018 se procedió a la última etapa del proceso, la vinculación definitiva de todos los anexos, la carga de los planes de mejora y la realización de la autoevaluación de la carrera. La elaboración del texto para cada uno de los cuadros llevó un total de veinte días, donde hubo mucho ajuste semántico y reescritura en función de incorporar todos los elementos puestos a consideración de la evaluación. Esta tarea estuvo a cargo de la SPE en consulta con diferentes referentes de las unidades de gestión respectivas. La integración de todas las dimensiones del formulario, sus preguntas orientadoras y los reportes de cada sección fueron claves para concretar la autoevaluación.

2.6) *Evaluación externa*

Desde febrero hasta junio de 2019 se trabajó en la adecuación del espacio físico y digital de la facultad. La SPE trabajó en el sitio web para garantizar la accesibilidad de la información exigida por el ministerio, eliminar toda la información desactualizada e incorporar nuevos contenidos acorde a las expectativas del equipo de gestión. En dicho proceso se observaron dificultades para articular con el personal de apoyo, que rápidamente dejó en evidencia el problema de la falta de reposición del personal a cargo de centralizar la gestión del sitio web exclusivamente. Por su parte, la Subsecretaría de Coordinación realizó un acondicionamiento del edificio pocas veces observado, esto implicó la limpieza exhaustiva y embellecimiento de las instalaciones, el ordenamiento general del mobiliario, y la renovación de toda la señalización de los espacios. En el transcurso de estas acciones también se observaron problemas con el personal de mantenimiento de la universidad.

Para la sensibilización de la comunidad académica la SPE elaboró un informe con los resultados de la autoevaluación, el cual se transmitió en sucesivas reuniones a todos los docentes, estudiantes, graduados y al personal de apoyo. El propósito del mismo fue

¹³ Mediante la Ordenanza de Consejo Académico 888/2018

concientizar sobre las estrategias adoptadas para enfrentar los déficits detectados en el diagnóstico inicial, e informar sobre las acciones correctivas definidas. De cada una de las reuniones se obtuvo un registro de asistentes y se elaboraron piezas de difusión para mejorar el impacto de las acciones de sensibilización. En general las reuniones fueron muy participativas y no se manifestaron diferencias respecto de las acciones emprendidas para afrontar el proceso. Cada presentación tuvo el sentido de destacar las fortalezas de la unidad académica, dar información sobre las políticas institucionales de la facultad –en general desconocidas–, y explicar los planes de mejoras. Al final de las instancias se profundizó en la preparación de los asistentes –sobre todo los docentes– para afrontar la evaluación externa.

En junio finalmente se concretó la visita de los pares, la misma se organizó en función de una agenda preestablecida. Las distintas unidades de gestión transmitieron la fecha de evaluación a todo su personal para que estén a disposición de los evaluadores durante la inspección del edificio. Luego, en base a la asistencia a las reuniones previas, la SA convocó a los docentes, la Secretaria de Posgrado a los graduados y la SPE a los estudiantes para que participen de las entrevistas de evaluación. En los días previos y durante el día de la evaluación, se percibió un estado de nerviosismo generalizado en las autoridades y docentes entrevistados. Fue evidente que la relevancia de la acreditación y el hecho de ser la primera evaluación externa de este tipo, incidieron en esta etapa del proceso.

Condicionantes del proceso de acreditación, lecciones y desafíos a futuro

En la tabla siguiente se presentan los principales factores que condicionaron el proceso de autoevaluación y evaluación externa durante los años 2017 y 2019.

Tabla 2: Condicionantes positivos y negativos del proceso de autoevaluación y evaluación externa de la FCEyS

| Positivos | Negativos |
|---|--|
| Distribución de responsabilidades entre las secretarías a cargo del proceso de acreditación | Falta de experiencia organizacional en procesos de acreditación de grado |
| Diagnostico temprano de los déficits institucionales | Dificultades para incorporar personal de apoyo al equipo de acreditación |
| Disponibilidad y alineamiento de un equipo de gestión afectado al proceso | Asimetrías en la cantidad y calidad de información de las distintas unidades de gestión |
| Seguimiento continuo de la información requerida a las unidades de gestión | Poco habilidad de ciertos docentes para operar en entornos virtuales |
| Capacitación anticipada a responsables del proceso y apertura temprana del formulario de acreditación | Inconsistencias en la información suministrada por los sistemas de información universitaria |
| Conciencia respecto de la relevancia del proceso y sus eventuales consecuencias negativas | Desconocimiento de la plataforma CONEAU Global y de su articulación con otros sistemas |

| | |
|--|--|
| Cohesión entre el equipo de gestión y las autoridades del cogobierno -docentes, estudiantes y graduados- | Demoras en la habilitación de usuarios para la carga de contenidos a la solicitud de acreditación |
| Colaboración del personal de apoyo de las principales unidades de gestión involucradas | Bajo compromiso de ciertos docentes al momento de responder a requerimientos del proceso |
| Efectividad del equipo de gestión para generar acuerdos entre los actores políticos de la organización | Tensiones con el personal de apoyo encargado del sitio web y el mantenimiento de la unidad académica |
| Legitimación de las acciones correctivas emprendidas antes de la autoevaluación | Descrédito a la investigación en la disciplina contable al momento de consensuar acciones de mejora |
| Compromiso de la comunidad académica en la asistencia a reuniones | Nerviosismo de las autoridades al momento de la visita de los evaluadores |

Fuente: elaboración propia

Inicialmente un condicionante negativo fue el hecho de que la organización no haya atravesado previamente por un proceso de acreditación de grado, esto se evidenció en la falta de un diseño institucional específico para asumir las tareas correspondientes, y en el intento fallido de canalizar el proceso a través del CAI creado anteriormente. La respuesta de las autoridades fue responsabilizar del proceso al personal de la SA y la SPE, ambas unidades de gestión dependientes del decanato. Esto fue acompañado de la decisión de fortalecer la dotación de personal docente afectado al proceso, y la incorporación de un miembro del personal de apoyo como responsable técnico, que por cierto demoró en concretarse. El relevamiento de la información necesaria para llevar adelante la autoevaluación estuvo desde un comienzo condicionada por cierta inconsistencia de los datos provistos por los sistemas de información universitaria –principalmente el Guaraní– y en general la falta de información elaborada sobre las principales políticas organizacionales –investigación, vinculación, capacitación del personal, convenios, etc.–. El análisis temprano del instrumento de evaluación, junto con la capacitación proporcionada por CONEAU a los responsables del proceso permitió sistematizar las demandas de información a las respectivas unidades de gestión y luego coordinar su carga. Aquí se manifestó la actitud colaborativa del personal de apoyo respecto de los requerimientos del proceso, y también las asimetrías entre las áreas de gestión en la capacidad de proveer datos de calidad. Por su parte, el diagnóstico inicial sirvió para alinear el equipo en función de las acciones correctivas que se propusieron y llegar al proceso de autoevaluación con una menor cantidad de déficits. La pronta definición de las acciones correctivas y su legitimación en diferentes instancias participativas facilitó luego su concreción. En dicho proceso se evidenció el compromiso de la comunidad académica con la asistencia a las convocatorias, y la conciencia generalizada respecto de las eventuales consecuencias negativas de la acreditación. No obstante, en ciertos segmentos de la planta docente –fundamentalmente aquellos con mayor antigüedad y menor dedicación horaria– se observaron dificultades al operar en entornos virtuales, y menor nivel de respuesta ante los

requerimientos de completar las autoevaluaciones de las cátedras y confirmar las vinculaciones de sus cargos a la solicitud de acreditación. La carga de datos necesarios para la autoevaluación fue la etapa más crítica, el desconocimiento de la plataforma de CONEAU Global implicó readecuar los papeles de trabajo originalmente elaborados y duplicar esfuerzos. La demora en la habilitación de usuarios para la carga de datos evidenció cierta desconfianza respecto a la operatoria del formulario, probablemente debido al sentido de responsabilidad que generaba la acreditación de la carrera. Este momento coincidió con la concreción de las acciones correctivas más significativas y el diseño de los planes de mejora. Allí contribuyó la cohesión del equipo de gestión y las autoridades del cogobierno que facilitaron el tratamiento de la reforma del plan de estudios, también la articulación con la universidad para su aprobación en el Consejo Superior. Respecto a los planes de mejora, fue también importante la capacidad de generar acuerdos entre diferentes actores de la organización, fundamentalmente en el Centro de Investigación donde se evidenció cierta reticencia a que se afecten recursos a la investigación en contabilidad. Finalmente, en la última etapa del proceso se produjeron ciertas tensiones, el personal de apoyo afectado a la adecuación del espacio virtual y físico de la unidad académica se mostró reticente a cumplir con ciertas tareas adicionales requeridas; y las autoridades del equipo de gestión evidenciaron un alto nerviosismo ante la situación de evaluación generada por los pares.

A modo de cierre, en base a los resultados preliminares del estudio se concluye que la principal lección del caso es que las prerrogativas derivadas de la política de aseguramiento de la calidad permiten concretar numerosos cambios y propuestas de mejora organizacional. Probablemente, el hecho de tratarse de una primera evaluación ha contribuido en mitigar las resistencias al cambio tan propias de las universidades públicas. A futuro, se vislumbra el desafío de adaptar la organización a la exigencia de acreditar periódicamente estándares de calidad, de manera de atenuar los factores negativos que afectan la cultura de la evaluación. Por último, en próximas investigaciones se espera continuar profundizando en la experiencia del caso analizado.

Referencias bibliográficas

- ✓ Krotsch, P., & Suasnábar, C. (2002). Los estudios sobre la Educación Superior: una reflexión en torno a la existencia y posibilidades de construcción de un campo. *Revista Pensamiento Universitario*, 10(10), 35-54.
- ✓ Marquis, C., & Sigal, V. (1993). Evaluación para el mejoramiento de la calidad universitaria. Estrategia, procedimiento e instrumentos. Buenos Aires, Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. Secretaría de Educación. Programa de Asistencia Técnica para la Administración de los Servicios Sociales en la República Argentina (PRONATAS).
- ✓ Marquís, C. (1996). El rol del Estado frente a la evaluación de la calidad universitaria. El caso argentino. In Comunicación presentada en la Conferencia Regional de UNESCO sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (La Habana).
- ✓ Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina. Buenos Aires: Fondo de cultura Económica.