



200 AÑOS
BICENTENARIO
ARGENTINO



**X Coloquio Internacional sobre Gestión
Universitaria en América del Sur**
"Balance y perspectiva de la Educación Superior en el marco
de los Bicentenarios de América del Sur"
Mar del Plata 8, 9 y 10 de Diciembre de 2010

LA ESTRUCTURA ORGANICA DE EVALUACION DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA EN EL MARCO DE LA EDUCACION SUPERIOR

Autores: - Lic Carlos Alberto Orihuela – (albertoorihuela@hotmail.com)
- Lic Ana María Mazzeo – (anamazzeo55@hotmail.com)

RESÚMEN	Pág 1 – 1
PONENCIA	
INTRODUCCIÓN	
<i>Orígenes – Reseña histórica de la UA</i>	Pág 1 – 17
<i>Determinación de los cambios explícitos en los objetivos o misiones asignadas a partir de la condición de UA universitaria</i>	Pág 2 – 17
<i>Estrategias para la superación de los cambios de la reforma</i>	Pág 3 – 17
<i>La Secretaría de Evaluación de la Escuela Superior de Guerra</i>	
<i>Estructura organizativa</i>	
<i>Misión de la Secretaría</i>	Pág 5 – 17
<i>Principales Funciones de la Secretaría de Evaluación en la ESG.</i>	Pág 6 – 17
<i>El Departamento de Evaluación Institucional</i>	
<i>Misión</i>	
<i>Funciones</i>	Pág 8 – 17
<i>El Departamento Evaluación de Carreras y Cursos</i>	
<i>Misión</i>	
<i>Funciones</i>	Pág 9 – 17
<i>El Centro de Orientación Educativa</i>	
<i>Misión</i>	
<i>Funciones</i>	Pág 10 – 17
ESCENARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN-MOMENTOS Y FASES.	Pág 10 – 17
<i>Primer Momento: Organizativo-Planificación</i>	
<i>- Socialización Institucional</i>	
<i>Segundo momento: Desarrollo de la Autoevaluación</i>	
<i>- Recopilación y Elaboración de la información</i>	
<i>- Análisis parcial de los informes.</i>	Pág 11 – 17
<i>Tercer Momento: Integración – Planificación</i>	
<i>- Planes de Mejora.</i>	Pág 12 – 17
METODOLOGÍA	
<i>Aspectos Cuantitativos</i>	Pág 12 – 17
<i>Aspectos Cualitativos</i>	
<i>Fuentes primarias y secundarias consultadas</i>	Pág 13 – 17
CONCLUSIONES	Pág 13 – 17
GRÁFICOS	Pág 16 – 17
BIBLIOGRAFÍA	Pág 17 – 17

LA ESTRUCTURA ORGANICA DE EVALUACION DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA EN EL MARCO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Resumen

La Escuela Superior de Guerra (ESG), de ciento diez años de existencia, bajo la dependencia del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE), se incorpora al Sistema Educativo Nacional adecuándose a la Ley de Educación Superior (Ley 24.521) a partir de 1990.

Como Unidad Académica se encuentra inmersa en el Proyecto Educativo de Calidad, sustentado en políticas, estrategias, planificación institucional estratégica, Sistema de Información para el Gobierno y Gestión y Proceso de Evaluación Institucional (Autoevaluación y Evaluación externa). **La Secretaría de Evaluación es la instancia orgánica** destinada a orientar y coordinar los procesos de evaluación institucional-académicos desde un modelo de estilo normativo-prospectivo, un enfoque interactivo - procesual y procedimental destinado a la cimentación de una cultura evaluativa imbuida por la coparticipación dialógica fundada en el consenso ético como valor fundamental.

La implementación de la estructura orgánica de evaluación desarrollada en torno de las funciones sustantivas promovió el desarrollo de una cultura institucional que facultó aproximar la educación a estándares nacionales y evidenciar signos concretos de transparencia pública de la educación militar, como así también hacer operativo un modelo de evaluación de calidad.

Consolidar la cultura de evaluación se planteó como una estrategia de superación orientada a considerar la Institución como una organización que aprende y se desarrolla a partir de la identificación de sus Fortalezas y Debilidades contribuyentes a optimizar la toma de decisiones para la mejora desde una valoración crítica.

Esto permitió acumular experiencia y aprendizaje para llevar adelante el proceso de evaluación institucional previsto en el artículo 44 de la Ley de Educación Superior en el marco de lo establecido por la CONEAU en dos oportunidades, primera Evaluación Externa año 2001 y segunda año 2009.

Palabras clave: Gestión - Innovación- Cambio-Estructura-Organización- Flexibilidad.

LA ESTRUCTURA ORGANICA DE EVALUACION DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA EN EL MARCO DE LA EDUCACION SUPERIOR

A. INTRODUCCIÓN

1. Orígenes – Reseña histórica de la UA

La creación de la Escuela Superior de Guerra (ESG), se encuadra en el contexto del proceso de transformación que surgió en el país entre los años 1880 y 1886, durante la primera presidencia del Teniente General JULIO ARGENTINO ROCA.

Diversos aspectos de la vida nacional, crearon condiciones favorables para la modernización, donde las Fuerzas Armadas no podían ni estar ausentes ni escapar del fenómeno general evolutivo que tuvieron las Instituciones a principios del siglo XX.

El decreto de creación de la Escuela es del 29 de Enero de 1900.

Desde su umbral, la ESG no permaneció estática sino que enfrentó cambios producto de las exigencias del Sistema Educativo del Ejército (SEE) que trajeron aparejados nuevas formas de organización interna y de estructura curricular, producto de los avances tecnológicos, de la estructura propia del Ejército, de su modernización, y la necesidad de preparación permanente de sus Oficiales.

A partir de 1945 y con la finalización de la 2da Guerra Mundial, evoluciona la doctrina y modifica su orgánica manteniendo la misma hasta la década del 60, adoptando luego la organización departamental para adecuarse a las necesidades y demandas emergentes de la Institución.

En 1990 y bajo la dependencia del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército (IESE), se incorpora al régimen universitario provincial (Ley 17.778), acorde a las necesidades de formación y capacitación del Oficial, incorporándose el Sistema Educativo del Ejército al Sistema Educativo Nacional (SEN) y adecuándose a la Ley de Educación Superior (Ley 24.521).

La reestructuración de su organización funcional, las nuevas características de Gestión en el marco de la Educación Superior y el crecimiento permanente de la oferta educativa, afectaron los modos de gestionar las Funciones Sustantivas de la Unidad Académica (UA). La Docencia, la Investigación y la Extensión, adquirieron una formalidad explícita en cada una de ellas en el marco de un constante y progresivo crecimiento manteniendo la identidad fundacional de la Institución para ocupar un rol particular en un contexto del Estado.

a. Determinación de los cambios explícitos en los objetivos o misiones asignadas a partir de la condición de UA universitaria

La integración en el SEN y las carreras de grado y posgrado que desarrolla permitieron materializar la inserción en la sociedad al extender su oferta educativa al ámbito civil, verificando de esta manera la demanda real de requerir el servicio de educación superior. Esto implicó la redefinición de la Misión y por ende de sus objetivos, teniendo en cuenta la pertinencia académica interna en lo específico y el reconocimiento de la necesaria multidisciplinariedad como exigencia de todas las profesiones; permitiendo dar lugar a la pertinencia social externa mediante la congruencia entre las expectativas del contexto y la oferta institucional y programática.

Se inició un proceso en el que la diferenciación estructural y la especialización institucional enfrentaron una nueva forma de Gestión en función de la competitividad, comparabilidad y compatibilidad como una realidad compleja en la que interactuaron de manera permanente tres ámbitos: el educativo, el organizativo y el tecnológico; con el objetivo de verificar la capacidad institucional de desarrollar el servicio, de alcanzar las metas propuestas con los recursos previstos por la organización. Enfrentar las nuevas condiciones de actualización, flexibilización e innovación se presentaron como el desafío institucional prioritario en pos de la consecución de los fines y objetivos.

En el desarrollo de este proceso podemos identificar dos períodos significativos en la UA: El de reconfiguración del ordenamiento institucional y el de modernización, el primero se caracterizó por la integración a la sociedad y el segundo exigió la adaptación a nuevos aspectos operativos fundamentales como fue la incorporación de las nuevas tecnologías y la formación permanente de los Recursos humanos. La estrategia académica se fundó en “la motivación para el mejoramiento constante”, abriendo nuevos caminos en el desarrollo de procesos participativos, reflexivos, creativos, perfectivos y formativos.

La visualización de los problemas institucionales, la relevancia de nuevos criterios, la innovación en el esquema burocrático se conformaron en estímulos para continuar avanzando. Esta tarea demandó esfuerzos conjuntos que determinaron criterios abiertos y flexibles basados en la evaluación de la Institución contra sus propios propósitos, implicando un profundo compromiso de todos los actores y capacidad de introspección acerca del “Bien social” que representa la formación del personal tanto civil como militar del Ejército Argentino. Trabajar en equipo implicó un nuevo modo de ser y hacer que trajo aparejado el entrenamiento de habilidades de cooperación, decisión comprometida, interdependencia activa, planificación conjunta y confianza. Esta etapa se caracterizó por:

- Decidida adhesión a la formación Superior.

- Reestructuración de la orgánica de la ESG, pasando a la estructura por Secretarías y funciones acordes con la Educación Superior.
- Desarrollo formal de las carreras grado y posgrado en la modalidad presencial y a distancia.
- Desarrollo de la Autoevaluación como proceso integrador de mejoras para la calidad institucional.
- Introducción al proceso de evaluación externa ante la primera acreditación de los posgrados por parte de la CONEAU.

b. Estrategias para la superación de los cambios de la reforma

Hablar de reforma implica hablar de cambios que modifiquen prácticas en el accionar cotidiano. La cultura de la organización se manifiesta en la transmisión de valores, ideales, y modos de pensar el micro y macrocosmos. Resulta necesario operar a nivel de esa cultura para que las reformas sean reales efectivas y duraderas. La experiencia del trabajo conjunto posibilitó cambios posibles y no abstracciones teóricas sin consecuencias.

Para ello el principio rector fue que “la procura de la Calidad” debía ser una necesidad de la Institución misma creada en el interior, con un espíritu académico emprendedor, capacidad de innovación y un sentido productivo para afrontar los cambios de manera gradual y sistemática.

Se generaron y garantizaron espacios institucionalizados con la finalidad de conocer en profundidad la Gestión como la función que da marco y sustento a todo lo realizado de manera integral y holística. Mediante estrategias de autoanálisis y autorreflexión, se fue construyendo una cultura de análisis, reflexión e interpretación contextualizada, que permitiría abordar la realidad compleja de la gestión como un Todo en un proceso sostenido de enseñanza y toma de conciencia crítica sobre la institución. Superar interpretaciones segmentadas y parciales para lograr el consenso en “qué debemos hacer para mejorar”, se constituyó en un aprendizaje organizacional permanente.

La operacionalización de nuevos desafíos se centró de manera particular en la organización y las formas de gestionar, abocadas a la constante “autoevaluación” como medio, práctica educativa, herramienta y tarea con énfasis en la evaluación formativa, en búsqueda de forjar una cultura de la evidencia dirigida al mejoramiento para actuar en consecuencia.

A tal fin, determinaron las siguientes estrategias:

- La promoción de la calidad educativa.
- El desarrollo de programas de capacitación y perfeccionamiento docente.
- El incremento, consolidación e integración de la actividad de Docencia, Investigación y la transferencia de los resultados.

- El incremento de las relaciones interinstitucionales con Universidades Nacionales y privadas y organismos públicos nacionales y extranjeros.
- El desarrollo del sistema de evaluación como proceso sistemático y herramienta en función de la toma de decisiones para la mejora de la calidad institucional.

En cuanto a la organización institucional y su gestión, se centraron esfuerzos en la reorganización de la Secretaría de Evaluación como instancia destinada a orientar y coordinar el proceso de autoevaluación desde un modelo de estilo normativo y prospectivo. Ello implicó la generación de nuevos procedimientos que permitieran asegurar la integración de las tareas, tanto de carácter funcional como metodológico, como así también la cimentación de una cultura evaluativa imbuida por la coparticipación dialógica fundada en el consenso ético como valor fundamental.

Lograr la efectividad organizacional llevó a plantear la necesidad de enfrentar un cambio radical en la estructura de la organización con la finalidad de trabajar conjuntamente en el proceso de modificación y adaptación destinado a reducir la incertidumbre y aumentar la confianza en el trabajo en equipo, la construcción de consensos, la colaboración horizontal, la comunicación eficiente, el manejo de la información y la toma de decisiones para ponerse en sintonía con las demandas de una institución en cambio permanente y en la mejora de la organización educativa.

Es así que la estructura organizativa de la Secretaría de Evaluación se caracteriza por:

- La disponibilidad permanente de personas formadas en el área que atiendan la problemática de la evaluación institucional.
- La capacitación del personal a través de los cursos implementados por la CONEAU.
- La revisión y análisis de las debilidades identificadas a efecto de su superación mediante la elaboración de los planes de mejora.
- La sistematización de la realización de informes anuales de autoevaluación con planes de mejora por cada carrera impartida.
- El empleo de las conclusiones de la realización de los informes como elementos de juicio para la toma de decisiones institucionales académicas.

2. La Secretaría de Evaluación de la Escuela Superior de Guerra

Fig 1- Organización de la Secretaría de Evaluación

a. Estructura organizativa

La Secretaría de Evaluación de la Escuela Superior de Guerra está conformada por una División Central Administrativa, un Departamento de Evaluación Institucional, un Departamento de Carreras y Cursos y un Centro de Orientación Educativa.

b. Misión de la Secretaría

Planear, programar, ejecutar y conducir el desarrollo del proceso de Evaluación Institucional para garantizar una cultura organizativa cohesionada en valores, hacer frente a los hechos en la toma de decisiones académicas institucionales aportando información relevante, racional y útil en términos de eficiencia y efectividad con visión prospectiva, propendiendo a la excelencia académica.

La Secretaría de Evaluación, mediante la normativa que regula su actividad, adquiere capacidad organizativa y operativa para articular los distintos elementos que concurren y convergen en el funcionamiento interno del Sistema de Evaluación, remitiéndose de manera sistemática a la comprobación y valoración del grado de cumplimiento y ejecución de lo propuesto en la definición, adopción y seguimiento de acciones para la mejora.

Las estrategias que se implementan desde las propias funciones permiten promover la participación de docentes y alumnos en todos los procesos de evaluación tanto en aquellos vinculados con elementos claves del desarrollo curricular como a los del conocimiento de la realidad institucional y de los problemas que en ella se plantean para ser superados.

Los criterios seleccionados para evaluar la calidad académica se sustentan en la Pertinencia – Relevancia – Adecuación – Eficacia – Oportunidad -Coherencia y Ética.

La aplicación del Diseño de Autoevaluación permite establecer un diagnóstico acerca de la realidad de la UA, expresado en el Informe Final de Autoevaluación Institucional (IFA), describiendo los procesos institucionales académicos, los recursos y los resultados con la finalidad de identificar Fortalezas y Debilidades y elaborar el Plan de Mejoras de la Calidad Institucional.

La evaluación de esta manera se convierte en el componente esencial de cualquier esfuerzo que se lleve a cabo en función de validar, perfeccionar y guiar los procesos de desarrollo institucionales académicos a lo largo del año; como así también en una herramienta que permite desarrollar la función anticipatoria.

Otro de los aspectos significativos que orientan las actividades es el diálogo como elemento primordial en el desarrollo de la capacidad comunicativa para adaptar los procesos

académico- institucionales a las condiciones de cambio que se generan en función de la “visión y la acción” que demanda la Gestión.

Disponer de un sistema cíclico y continuo de evaluación permitió interpretar, cambiar y mejorar los procesos con una base científica consolidando la cultura de evaluación y definiendo a una organización que aprende y se desarrolla a partir de la identificación de sus Fortalezas y Debilidades contribuyentes a optimizar la toma de decisiones para la mejora desde una valoración crítica.

En el año 2000, se llevó a cabo la primera Evaluación Institucional Externa por parte de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) al IESE. La segunda Evaluación Institucional Externa se realizó en el año 2009. Ambos procesos permitieron la acreditación y reacreditación de las carreras de grado y posgrado que se dictan en la Escuela Superior de Guerra.

Las actividades mas significativas de dicho proceso se pusieron de manifiesto en los cambios graduales que se instrumentaron en la Gestión Académica y Administrativa que dieron lugar a la formalización de nuevos procedimientos y mecanismos de articulación e integración como así también coordinación entre los miembros de la misma. Ello permitió en el transcurso de estos años asegurar la pertinencia, eficacia y especificidad de la oferta educativa en relación a los requerimientos de formación profesional y ciudadana como así también fortalecer la congruencia entre lo académico y la específico militar, configurándose como objetivos guías de la articulación intra e interinstitucional.

Es meritorio destacar que la cimentación y consolidación de la cultura evaluativa permitió otorgar sentido a las relaciones interpersonales, aportar una definición de la realidad y favorecer su actualización a través de las prácticas rutinarias en el flujo de los acontecimientos institucionales.

c. Principal Funciones de la Secretaría de Evaluación en la ESG.

Las principales funciones que reviste la evaluación institucional de la UA se sintetizan de la siguiente forma:

- Función pedagógica o formativa: de mejoramiento de la calidad; usada para mejorar y desarrollar personas, programas y productos.
- Función finalista o de la finalidad de la Misión de la institución: y su compromiso.
- Función económica: de asignación de recursos.
- Función gerencial: de apoyo a la toma de decisiones.

Los ejes que se tienen en cuenta y en los que se concentra el proceso de Autoevaluación son la Calidad y la Pertinencia:

- La Pertinencia desde la sociedad, es decir, desde criterios o fines externos a la comunidad universitaria, estableciendo correlación con las necesidades del entorno.
- La Pertinencia desde los valores intrínsecos al ámbito académico, llamada también “calidad intrínseca”, es decir, el acatamiento o respeto a las exigencias epistemológicas de la ciencia. Se asocia a la concordancia efectiva entre los objetivos declarados del proyecto académico y las legítimas expectativas de desarrollo personal y socioeconómico de los actores en el proceso equilibradamente consideradas.

De lo expuesto anteriormente se desprenden las responsabilidades primarias de la Secretaría de Evaluación:

Entender:

- La conducción del proceso de evaluación integral de la Unidad Académica y difundir los resultados.
- La determinación de pautas para normalizar las actividades de evaluación.
- La planificación, programación, y conducción del proceso de Autoevaluación Institucional
- La propuesta y ejecución de las políticas de evaluación particulares de la Escuela Superior de Guerra acorde a la normativa nacional e institucional vigente
- La evaluación de producto y resultado a través de la explotación de la información obtenida.
- El planeamiento, programación y ejecución de diagnósticos sobre el desarrollo del proceso educativo a fin de retroalimentar el sistema.
- La confección de los instrumentos de evaluación y su aplicación.
- El seguimiento de los planes anuales de actualización de mejoras para la calidad educativa.
- El desarrollo del proceso de Metaevaluación

Participar en:

- El sistema de evaluación del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército.

Intervenir en:

- El apoyo a las evaluaciones externas coordinando las acciones para su desarrollo
- Coordinar acciones de mejora que lleven a una mejor calidad educativa.

- Planeamiento, programación, coordinación y ejecución de los concursos de titularización docente civil y concurso de titularización docente del personal militar en actividad.

Asesorar /asistir

- Asesorar y/o asistir al Director de la Escuela Superior de Guerra, en el marco del Consejo Académico para la toma de decisiones.

3. El Departamento de Evaluación Institucional

a. Misión

Desarrollar el proceso de Autoevaluación Institucional en el marco de los lineamientos establecidos por la CONEAU, órdenes y Directivas emanadas por el COEDOC - IESE y Director de la Escuela Superior de Guerra conforme al modelo de calidad, estilo prospectivo y normativo procurando la excelencia académica a fin de contribuir al cumplimiento de la misión de la Secretaría de Evaluación

b. Funciones

Entender en:

- El desarrollo del Diseño de Autoevaluación , determinando las técnicas y métodos adecuados así como la construcción de instrumentos empíricos para la obtención de la información en el marco del proceso de Autoevaluación Institucional según la normativa vigente de la Unidad Académica
- La coordinación de los procedimientos operativos para recoger la información pertinente.
- La generación de estrategias para la búsqueda de calidad como clave para el desarrollo de la cultura evaluativa Institucional
- La elaboración del Informe Final de Evaluación Institucional
- La identificación de Fortalezas y Debilidades para la elaboración de los Planes de Mejora.
- Difusión del Informe Final de Evaluación Institucional a los diferentes niveles de responsabilidad
- El seguimiento del PAAMCI (Plan Anual de Acciones para la Mejora de la Calidad Educativa) correspondiente a la funciones de Gobierno, Gestión, Investigación y Extensión

Participar en:

- El planeamiento, programación y desarrollo de actividades de capacitación y perfeccionamiento en el marco de las Funciones Sustantivas de la Unidad Académica.

Intervenir en:

- Los procesos de acreditación de las Carreras de Grado y Posgrado que se imparten en la Unidad Académica

4. El Departamento Evaluación de Carreras y Cursos

a. Misión

Realizar el planeamiento, ejecución y explotación del proceso de evaluación de la oferta educativa de carreras y cursos a fin de aportar elementos de juicio relevantes y pertinentes para la toma de decisiones propendiendo a la excelencia educativa de la unidad académica.

b. Funciones

Entender en:

- El planeamiento, ejecución y explotación de la evaluación del aprendizaje (alumnos) de la enseñanza (docentes) y de currículo (coherencia entre perfiles a lograr, objetivos educativos asignados, contenidos seleccionados, técnicas de enseñanza y evaluaciones a aplicar).
- La evaluación de la organización académica, administrativa y el soporte institucional de los cursos y carreras.
- El seguimiento del egresado respecto a su desempeño profesional.
- La evaluación del grado de satisfacción de expectativas del personal docente y de los cursantes asistentes a los cursos y carreras.
- La propuestas de acciones y recomendaciones de las Debilidades y Fortalezas detectadas para la mejora de la calidad educativa.
- El seguimiento del PAAMCI correspondiente a la función docencia en carreras y cursos

Participar en:

- La supervisión de exámenes escritos y claves de corrección en coordinación con la Secretaría Académica.
- Talleres de perfeccionamiento docente.
- La instrumentación y desarrollo de los concursos de titularización en el marco general de la IESE (concursos públicos y abiertos de antecedentes y oposición).

5. *El Centro de Orientación Educativa*

a. Misión

Atender las necesidades psicopedagógicas y educativas que presentan los distintos miembros de la comunidad educativa, estableciendo estrategias de intervención y de orientación que contribuyan a la consecución integral de los objetivos institucionales.

b. Funciones:

Entender en:

- El asesoramiento y colaboración desde la óptica educativa y psicopedagógica con relación a todos los miembros de la comunidad educativa y en especial a quienes toman decisiones relacionadas con la dirección general académica y el bienestar de la comunidad.
- La evaluación de las aptitudes intelectuales y estilos de aprendizaje de los ingresantes a las distintas carreras que se dictan en la UA.
- La contención y orientación de los educandos con relación a sus aptitudes profesionales y a los vínculos establecidos con los distintos grupos de la comunidad educativa.
- La organización de talleres, seminarios, simposios, jornadas y elaboración de folletos informativos para la difusión de asuntos específicos profesionales relacionados con aspectos académicos.

Asesorar/asistir:

- A las distintas áreas de la UA.
- El entendimiento de situaciones conflictivas y elaboración de estrategias superadoras de las mismas.
- La integración interdisciplinaria.
- El mantenimiento y optimización del clima educativo.
- El perfeccionamiento de la relación enseñanza-aprendizaje.
- El sistema de evaluación de la UA.

B. ESCENARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN-MOMENTOS Y FASES.

1. *Primer Momento: Organizativo-Planificación - Socialización Institucional.*

La Situación referida a la etapa previa en la que se desarrollan Talleres destinados a diferentes actores de la comunidad educativa y a la Institución como un Todo. Se determinan los elementos conceptuales conducentes a la comprensión y reconstrucción de los códigos utilizados para la interpretación y contrastación de la realidad.

Las temáticas expuestas abordan los referentes de la evaluación, tanto en sus objetivos como en sus criterios, a partir de los fundamentos teóricos –conceptuales como así también de los procedimientos para la aplicación del Diseño, para captar la significación de la información y formular interpretaciones desde diversas perspectivas. Es importante señalar que los criterios tomados como referentes en este proceso se definen como principios institucionales que rigen el deber ser y el deber hacer de los actos de la evaluación institucional.

2. *Segundo momento: Desarrollo de la Autoevaluación - Recopilación y Elaboración de la información - Análisis parcial de los informes.*

a. *Fase 1*

Se procede a disponer de la información general, específica y particular relevando y sistematizando los datos pertinentes. Para ello se emite a toda la comunidad educativa un documento en cuyo cuerpo se detallan los aspectos generales y el marco legal que avala el proceso, las fases que comprende, la tarea a desarrollar, los conceptos básicos y las misiones particulares de cada Secretaría en lo pertinente.

b. *Fase 2*

Durante esta fase se procede a la consolidación y análisis exhaustivo de los informes parciales de las Funciones Sustantivas para la valoración de la información y producción de un juicio de valor convenido en relación a los datos aportados por cada indicador.

El análisis valorativo se sustentó en diversas fuentes de evidencia cuantitativas y cualitativas, que permiten recabar la información específica. Se recopilan datos institucionales provenientes del sistema de administración académica y del sistema de recursos humanos.

Se procede a la socialización del informe mediante reuniones de la Comisión para consensuar a nivel de las distintas Funciones el análisis descriptivo y valorativo en detalle. La coordinación técnica de los momentos del proceso esta a cargo de la Secretaría de Evaluación y del Departamento de Evaluación Institucional.

La consulta permanente, el diálogo y la revisión caracterizan esta fase, dando lugar a un proceso dinámico, reflexivo y comprometido entre los actores.

3. Tercer Momento: Integración – Planificación - Planes de Mejora.

Este momento corresponde a la integración del análisis valorativo de toda la información y datos recogidos (descripciones, explicaciones y juicios de valor) destinada a la confección final del Informe, la misma está a cargo del Departamento de Evaluación Institucional. Los resultados se integran a una secuencia de decisiones para la formulación de los Planes de Mejora sostenida con propósitos de perfeccionamiento y actualización institucional.

C. METODOLOGÍA

Se implementa para el desarrollo del proceso de autoevaluación, una metodología sustentada en un Modelo de dos Etapas, cuyo diseño contempla y considera los atributos significativos del nivel de actividad de la Institución tanto en sus aspectos cualitativos como cuantitativos. Esto permite precisar los potenciales del proceso en lo referido a: identificación de los significados contextuales, restricciones en sus contenidos específicos, coherencia interna, disponibilidad de acceso institucional suficiente, criterios de evaluación, participación y la cultura de la evaluación. Se implementan estrategias orientadas a una aplicación metodológica efectiva: participación, motivación, claridad organizacional, reconocimiento por el trabajo y apoyo mutuo. El procedimiento se centra en la comunicación dialógica y ética, preservando la identidad institucional, y se fijan los objetivos específicos según los pasos y programación a seguir.

La aplicación del Diseño permite diferenciar las dimensiones funcionales de Gobierno y Gestión, Docencia de Grado y Posgrado, Investigación, Extensión, como así también sus componentes: estructura, normativa, cuerpo docente, estudiantes, planes de estudio, graduados, infraestructura, equipamiento, biblioteca, publicaciones, presupuesto, etc. .Se desagregan las variables en diferentes niveles de indicadores, sean de insumo, producto o impacto, para la configuración de los distintos procesos y productos organizacionales.

1. Aspectos Cuantitativos

Los aspectos cuantitativos para la recolección de datos están destinados a concretar la medición de los indicadores y realizar observaciones clasificadas en términos ponderativos que permitan capturar la realidad de dominio de contenido de la Variable.

La información aportada por el Departamento Administración Educativa de la Secretaría Académica es consensuada y unificada (Docentes Civiles, Docentes Militares, Alumnos, cargos administrativos académicos) a nivel de las funciones de Gobierno y Gestión.

Asimismo, se obtienen datos resultantes de las encuestas a Docentes, Alumnos, Graduados, Personal no Docente realizadas por el Departamento Evaluación de Carreras y Cursos.

2. Aspectos Cualitativos

De la misma manera se procede con los aspectos cualitativos para obtener la información, orientada a efectuar una descripción profunda y lo más completa posible de la realidad institucional. Para ello se realizan encuestas al personal de Gobierno y Gestión, entrevistas, talleres de consulta y diálogo técnico periódicos con las distintas Secretarías en forma descentralizada y verificación de los registros de Talleres realizados con los Directores de Carrera.

3. Fuentes primarias y secundarias consultadas

La información obtenida procede de la autoevaluación realizada por los propios actores con responsabilidad primaria en el proceso de acuerdo a la metodología establecida complementada por las estrategias diseñadas para tal fin como lo son los diálogos técnicos con las distintas Secretarías, las entrevistas y el asesoramiento particular a cada una por parte del equipo técnico de la Secretaría de Evaluación.

Las fuentes documentales consultadas se basan en el Proyecto Curricular – ESG vigente, el PEI del Instituto, Informes de Autoevaluación, resultados de encuestas, registros obrantes en el Dpto. Administración Educativa de la Secretaría Académica.

D. CONCLUSIONES

El conjunto de los resultados permite interpretar la Institución como un todo y elaborar los juicios específicos por Función como base para la mejora de su calidad académica-administrativa y para la asignación de recursos como medio para impulsar el proyecto académico- institucional.

Los juicios de valor dan lugar a la comparación entre lo existente y lo deseable; poder establecer dicha acción implica el análisis de las bases legales que norman el funcionamiento institucional de la Educación Superior, de los postulados normativos de la propia institución para el desarrollo de las funciones sustantivas y de las condiciones necesarias para su funcionamiento eficiente y eficaz.

Apreciar bajo la óptica de la globalidad permite también analizar a partir de su sociogénesis la realidad actual de su Proyecto Institucional en un sentido amplio, las relaciones mutuas entre la estructura y sus componentes. También se consideran las propuestas subyacentes en el origen de la Institución que se encuentran en su desarrollo histórico y su prospectiva en el tiempo que se construye desde las prácticas que la concretan y reconstruyen cotidianamente.

Reconstruir el Proyecto Institucional y reconocerlo a partir de la expresión de sus Fines, de la Misión, de sus Objetivos y de las Prácticas que se observan en la Institución forma parte de este proceso para enunciar Fortalezas y Debilidades y realizar la Propuesta de Mejora pertinente y oportuna enriqueciendo la toma de decisiones, el liderazgo, la equidad de la tarea académica y la gobernabilidad en la Institución.

Ubicar el problema objeto de la Evaluación Institucional genera la necesidad de identificar las variables de contexto de la Educación Superior para desarrollar nuevas estrategias institucionales:

- Internalización del conocimiento
- Desarrollo tecnológico
- Nuevos paradigmas pedagógicos
- Paradigmas administrativos y productivos

Para conducir el desarrollo integral de la Institución se toman previsiones y acciones orientadas al cambio en la Gestión para la construcción de una identidad singular propia de la misión a desarrollar y que garantiza un crecimiento coherente y sustentable, para lo cual se tiene en cuenta como prioridad:

- La Formación profesional
- La Educación de posgrado
- La Investigación Científica Tecnológica
- La Extensión universitaria

Promover la excelencia, asegurar la libertad académica, la igualdad de oportunidades, la jerarquización docente, la corresponsabilidad de los miembros de la comunidad académica y la convivencia pluralista de corrientes e ideas, se constituyen en la cristalización de un determinado Proyecto Institucional y en un compromiso permanente para esta Institución.

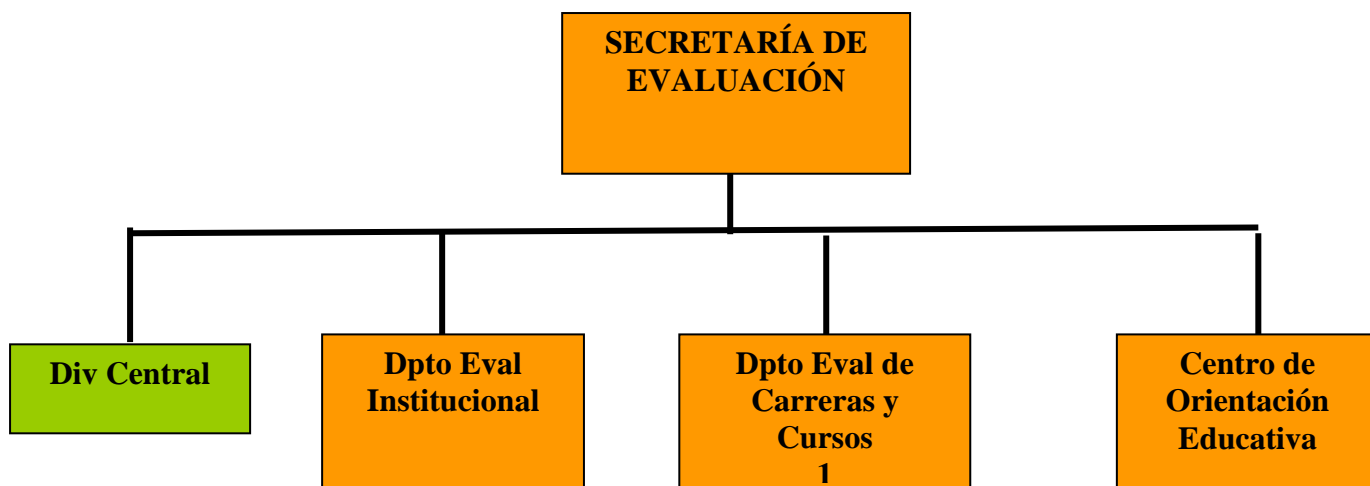
Por último cabe destacar lo expresado por la CONEAU en el informe Final de Evaluación Externa, año 2010:

En verdad, como se pondrá de manifiesto en esta evaluación, los cambios que experimenta en el presente la formación académica repercuten en el modo en que se imparte la instrucción militar.

Un aspecto que cabe destacar antes de tratar los asuntos académicos, es como ya fue señalado, el alto grado de autoconocimiento que exhibe la institución y los distintos actores que la componen, respecto de los principales problemas que enfrenta el IESE y cuáles deberían ser las alternativas para superarlos. Esto se pone de manifiesto en la información disponible, las actividades regulares de autoevaluación y planeamiento, la elaboración de planes estratégicos y la visita que realizó el Comité de Pares Evaluadores. Al respecto puede afirmarse que hay instalada una cultura de la evaluación, lo que no sólo se traduce en la existencia de Secretarías de Evaluación en el Rectorado del IESE y en las tres Unidades Académicas que coordinan y realizan las Autoevaluaciones anuales, sino también en la recepción que han tenido las recomendaciones efectuadas en la primera evaluación externa y en los cambios que se han hecho a partir de ellas.

GRÁFICOS

Fig 1- Organización de la Secretaria de Evaluación



BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez Mendez, Juan Manuel (1997): *La autoevaluación Institucional en los Centros Educativos: Una propuesta para la acción*. Mimeo. Universidad Complutense. Madrid.
- Lafourcade, Pedro (1992): *La autoevaluación Institucional en la Universidad*. Fundación Universidad de San Juan. San Juan.
- Mintzberg, Henry (1996): *Diseño de las Organizaciones eficientes*. Ateneo. Buenos Aires.
- Martinez Guarino, Ramón (1996): *Estrategia de Gestión y Microplaneamiento*. Humanitas. Buenos Aires.
- UNESCO – Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (1998): *Tendencias en la Gestión de las Universidades contemporáneas. Evaluación y perspectivas*. Buenos Aires.
- CONEAU (1997): *Lineamientos para la Evaluación Institucional*. Buenos Aires.
- CONEAU (2001): *Informe Primera Evaluación Institucional al IESE*. Buenos Aires.
- CONEAU (2010): *Segunda Evaluación Institucional al IESE* Buenos Aires.
- IESE Rectorado (2009): *Informe Final de Autoevaluación*. Buenos Aires.
- Escuela Superior de Guerra (1999): *Informe Final de Autoevaluación*. Buenos Aires.
- Escuela Superior de Guerra (2010): *Informe Final de Autoevaluación*. Buenos Aires.