



Gestión estratégica de las estructuras académicas y administrativas, de la Universidad Católica de Santa Fe, para su adecuación al proceso de evaluación y acreditación

**Susana G. Vitale
Lidia B. Freyre**

Resumen

A partir de los años 80 comenzó a imponerse la necesidad de acordar criterios comunes respecto a los umbrales de la calidad educativa impartida por instituciones universitarias de todo el mundo. Nuestro país no quedó al margen de estas transformaciones, y comenzó el proceso con la promulgación de la legislación que fijara los criterios para la adecuación de la educación a los nuevos requerimientos de calidad. La sanción de la Ley N°24521 impulsó este cambio por el cual las universidades debieron adecuar sus estructuras académicas y administrativas para alcanzar los estándares impuestos por la acreditación.

A través del presente trabajo comunicaremos la experiencia de la Universidad Católica de Santa Fe en el marco de este proceso.

1 Introducción

Las exigencias impuestas por la evaluación y la acreditación de las instituciones de educación superior impactaron profundamente en sus estructuras, provocando importantes cambios en las últimas décadas a nivel nacional e internacional. Por ello la Educación Superior debió afrontarlos y prepararse para los nuevos desafíos del futuro.

A nivel mundial, a partir de la década del 80 estos cambios se fueron dando de manera más acelerada como consecuencia de la implementación de la evaluación de la calidad en la educación universitaria.

A nivel nacional el sistema de Educación Superior experimentó un gran crecimiento, pero a su vez también fueron surgiendo algunos indicios de deterioro en el nivel académico de las universidades como consecuencia de la influencia de políticas autoritarias de destrucción de la universidad de los años 70, la insuficiencia de recursos y su uso poco eficiente.

En este marco de crisis económica y financiera y a raíz de las demandas democratizadoras y de la eliminación de las restricciones al ingreso, la matrícula universitaria fue creciendo particularmente a partir de 1984, explosión que no fue acompañada por un aumento proporcional del financiamiento universitario, potenciando aún más la crisis del sistema.

A principio de los años 90, la estabilidad financiera, la recuperación del crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas sirvieron como paliativos para revertir la crítica situación del sistema, pero no fueron suficientes las acciones realizadas para transformar la educación superior y orientarla hacia metas tales como, hacer más equitativo el acceso, mejorar la calidad de las actividades académicas y hacer un uso eficaz y eficiente de los recursos.

Es por ello, que el Ministerio de Educación a través de la Secretaría de Políticas Universitarias puso en marcha un serie de estrategias y un conjunto de programas tendientes a lograr una transformación estructural del sistema de educación superior, con el objetivo de llegar a conformar un sistema regulado, integrado por instituciones autónomas y autárquicas, con capacidad de gestionar su propio desarrollo y que aceptaran incorporarse a procesos de evaluación externa y acreditación y que pudieran dar cuenta de los resultados de su accionar.

2 La Educación Superior Argentina y el nuevo desafío de la evaluación y la acreditación

A partir de 1990 las universidades de nuestro país incorporaron los procesos de evaluación y acreditación universitaria, reflexionando sobre la evolución y los cambios experimentados en el sistema universitario y posteriormente analizar los efectos que produjeron en las instituciones. Estas transformaciones llegaron a producir efectos parciales o provinieron de ajustes realizados sobre la marcha de los procesos implicados.

La evaluación se fue instaurando como una nueva forma de regulación de las instituciones universitarias cuyos objetivos fundamentales fueron en primera instancia mejorar la calidad de la formación impartida, asegurar la calidad educativa, mejorar el nivel de la investigación que se lleva a cabo, mejorar la calidad de los distintos servicios que se prestan, lograr el aseguramiento de la equidad que supone la igualdad de oportunidades y de posibilidades, constituyéndose en los nuevos ejes orientadores de las políticas educativas.

En Argentina, la Ley Nacional de Educación Superior, aprobada en 1995, se constituyó en el marco regulatorio para estos cambios, al incorporar estos ejes orientadores como base de la evaluación. Modificando de esta manera el control que el Estado venía ejerciendo burocráticamente por décadas sobre las instituciones universitarias y permitiendo que las universidades pudieran recuperar su derecho a la autonomía e independencia negada desde épocas anteriores.

Durante las dos últimas décadas, a nivel mundial y en casi todos los países latinoamericanos, la tendencia generalizada es que agencias públicas y privadas de evaluación de instituciones y de carreras universitarias lleven a cabo los procesos de evaluación y acreditación universitaria, el cambio más importante experimentado es la implementación de la evaluación en materia de política universitaria tanto en países europeos como latinoamericanos.

En nuestro país, la ley contempla el funcionamiento de agencias tanto públicas como privadas, creándose la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), como agencia del Estado y con licencia para la intervención en la autorización de otras agencias. La CONEAU como institución pública funciona bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología y sus funciones están determinadas en el artículo 46 de la LES.

Esta agencia de evaluación y acreditación, tiene la particularidad de poseer múltiples funciones y de establecer la obligatoriedad cada seis años de la evaluación y de la acreditación de las carreras de grado y de postgrado declaradas de interés público.

Entre sus funciones principales se destacan la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de instituciones universitarias privadas, puesta en marcha de establecimientos nacionales y reconocimiento nacional de instituciones universitarias provinciales, evaluación de proyectos institucionales, evaluación de informes anuales de instituciones universitarias con

autorización provisoria, evaluación externa y acreditación de posgrados, evaluación de solicitudes de reconocimiento definitivo y de agencias privadas de evaluación y acreditación de carreras de grado.

Con la creación de la CONEAU se instituyeron las herramientas imprescindibles para garantizar, la calidad universitaria en un marco de autonomía académica, el pluralismo y la participación de académicos de diferentes formaciones, de diversa procedencia institucional y regional e incluso de variadas posiciones políticas y corrientes de pensamiento.

Hoy en día se sabe ciertamente que la evaluación universitaria es un instrumento para la concientización de toda la comunidad académica que participa en el proceso, y que le permite transmitir de modo transparente a la sociedad el resultado de su accionar, el cumplimiento de sus funciones y además es el instrumento fundamental para la toma de decisiones, la modificación de las debilidades detectadas y la elaboración de políticas institucionales.

Es por esto que para enfrentar los grandes desafíos de ésta década las instituciones de nivel superior de nuestro país deberán tener en cuenta no solo los avances experimentados como consecuencia de la implementación de los procesos de evaluación y acreditación universitarios, sino también lograr la toma de conciencia de que todavía resta mucho por hacer, en el sentido de profundizar el proceso ya iniciado con la aplicación de la LES y de implementar nuevas reformas que generen las estrategias para trabajar en el futuro.

3 Autoevaluación

Estructura y organización académico administrativa de la UCSF:

Año 1956, en Santa Fe al igual de lo que ocurría en otros puntos del país (Buenos Aires, Córdoba, Tucumán y Salta, etc.) comienza a gestarse, en jóvenes católicos y activos profesionales, la idea de organizar una Universidad Católica.

El 9 de junio de 1957 se da a conocer el Auto de Fundación del Instituto Libre Pro-Universidad Católica de Santa Fe. En el Auto de fundación se manifiesta el deseo de que este Instituto crezca como la más alta Escuela Católica en todos los órdenes de la Ciencia. Los primeros cursos y Facultades fueron de Filosofía, Ciencias de la Educación, Teología,

Historia, Letras y Derecho. Años más tarde se crean las Facultades de Arquitectura y Ciencias Económicas. Posteriormente se abre la Escuela de Edafología.

Este nuevo Instituto no cuenta con aportes del Estado, por lo que debe organizarse sobre la base de prestaciones ad-honorem de sus fundadores. Se crea una Comisión de Finanzas y junto a la Comisión de Damas, se abocan a la tarea de recaudar fondos de mil maneras distintas, entre otras cosas con la campaña de conscripción de "socios cooperadores de la Universidad.

Los primeros docentes dictan clases sin requerir retribución alguna.

Organizativamente el Instituto ya cuenta con Autoridades, docentes, alumnos, planes de enseñanza y una secretaria administrativa que se ocupa del movimiento de papeles que se incrementa día a día. También comienza el armado de la Biblioteca basado exclusivamente en las donaciones.

Posteriormente en el año 1958 se obtiene la Personería Jurídica y se formaliza el Acta de fundación y Estatutos de obra, bajo la denominación de "Instituto Universitario Católico".

Finalmente en el año 1960, de acuerdo a lo establecido en la Ley N°14.557, se reconoce la Personería Universitaria, autorizándose la Instituto a expedir títulos y diplomas académicos bajo el nombre de Universidad Católica de Santa Fe, transformándose las escuelas en Facultades.

El paulatino crecimiento obliga a la incorporación de personal no docente (Mantenimiento, Limpieza y Administrativos), docente y de Conducción.

En el año 1970 la dispersión de las Facultades, que funcionaban en distintos locales de Santa Fe, conspiraba contra el mantenimiento de la auténtica comunidad universitaria, debiendo tenerse presente que habían crecido significativamente el número de alumnos y docentes.- Comienza entonces la "Aventura de lograr la nueva sede".

Luego de infinidad de gestiones se consigue concentrar las actividades en un mismo edificio, el edificio del Seminario de Santa Fe. El traslado comienza en marzo de 1971. Las Áreas para la enseñanza común a todas las carreras de la Filosofía y la Teología dan origen al Departamento de Formación. En su seno nace el Área de Pastoral y el Área de Deportes (Hoy Departamentos). Así mismo se conforman los hoy Vicerrectorados: Académico y de Formación,

se produce la inauguración de la Capilla de la Universidad, al servicio de toda la comunidad de la Católica. Se inaugura la Biblioteca.

En lo que respecta a las tareas de extensión universitaria, se incrementan los cursos de promoción cultural y posgrado que, junto a una ponderable cantidad de proyectos de investigación presentados a la SECYT y a Fundaciones de Europa y América, elevan considerablemente el nivel científico de la Casa de Altos Estudios. La política de obras se concreta en la inauguración de nuevos talleres en Arquitectura, así como oficinas administrativas y aulas en el resto del complejo.

En el año 1982, con ocasión del 25º Aniversario, se inauguró una nueva ala en el segundo piso del edificio universitario. En el mismo año se incorporaron los servicios de computación y se erigió definitivamente el patio central con sus verjas y jardines.

Se produjo la apertura de la Sede Posadas de la Facultad de Derecho. Se firmaron Convenios con el Colegio de Procuradores de la Ciudad de Rosario, con el Instituto Humanitas también de la ciudad de Rosario y con el Instituto "Antonio Ruiz de Montoya" de la ciudad de Posadas. Misiones.

Siguiendo con el objetivo de acercar la formación a otros puntos de la región y el país, en el año 2004 se abren las extensiones áulicas en Rafaela y Oberá, en las que se dictan las carreras de Arquitectura y Abogacía, respectivamente.

En el mes de diciembre de 2006, la Universidad firma con la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) el Acuerdo General para la implementación del proceso de Evaluación Institucional previsto en el art. 44 de la Ley de Educación Superior 24.521. Proceso que comienza en el mes de febrero del año 2007.

Para esta fase se requirió del compromiso y la participación de todos los miembros de la Comunidad Universitaria. Desde la Universidad, y en consonancia con los lineamientos de la CONEAU, la autoevaluación se ha concebido como un proceso que enfoca a la institución como un todo, abarcando la totalidad de sus funciones y adoptando una perspectiva contextual e histórica referida a sus fines y a su propia identidad.

Los objetivos definidos por la Universidad para desarrollar este proceso fueron:

-Promover y garantizar espacios de diálogo y reflexión comunitaria, en vistas a obtener una comprensión profunda acerca del cumplimiento de la Misión y Visión establecidas para la UCSF.

-Describir y valorar cada una de las funciones de la Universidad y de cada Unidad Académica.

-Generar y consolidar prácticas de evaluación permanentes que permitan clarificar y dimensionar fortalezas y debilidades, a los efectos de instalar una “cultura evaluativo” en el interior de la institución.

-Elaborar un plan tendiente al mejoramiento de cada una de las actividades y funciones de la Universidad.

-Dar a conocer a la comunidad los niveles de calidad con los cuales la UCSF se encuentra cumpliendo sus funciones.

La participación de toda la comunidad Universitaria (Autoridades, Docentes, No Docentes, Alumnos y Graduados) fue imprescindible para poder cumplir con los objetivos propuestos. El compromiso permanente de todos los integrantes fue la clave para lograrlo.

4 Estado de situación detectado a partir de la autoevaluación de la UCSF

Para la autoevaluación se definieron variables sobre las cuales se realizó el autoestudio.

Una de ellas fue Gestión y Gobierno.

Posteriormente se elaboró un conjunto de criterios de calidad para cada una de las variables definidas. Dichos criterios materializan el “deber ser” de la UCSF, y en tal sentido han sido contruidos teniendo como punto de partida La Misión, La Visión, Los Valores de la UCSF, Sus Objetivos y Funciones, así como los documentos Ex Corde Ecclesiae y el Decreto General sobre las universidades e institutos católicos de Educación Superior. Del mismo modo se ha hecho referencia a los documentos que determinan los fines y objetivos de la Educación Superior en nuestro país. Los criterios tuvieron la función de orientar la reflexión y el estudio de cada una de las variables, constituyéndose en una interfase entre los ideales y principios de los cuales se deriva el “deber ser” y los indicadores más operativos.

Luego se determinaron los aspectos a evaluar, los que representaron, de forma detallada, las características particulares que se tendrían en cuenta en la evaluación de cada variable, y han sido definidos mediante un proceso de construcción conjunta con cada uno de los equipos técnicos.

Finalmente, los equipos técnicos por variables, elaboraron los indicadores que permitieron operacionalizar los aspectos a evaluar, y que determinaron el tipo de información precisa que sería necesaria recoger para la detección de las fortalezas y debilidades de la institución.

Gestión y Gobierno: Conjunto de procesos llevados a cabo en forma sistemática, eficaz y eficiente para cumplir con la Misión y los Objetivos Institucionales.

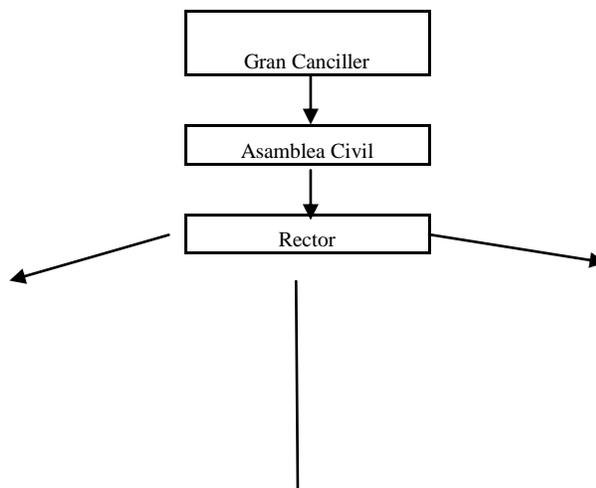
El marco para el estudio de esta variable fueron: el Estatuto de la UCSF, El Plan Estratégico, los lineamientos Insitucionales y la Normativa relativa a los recursos humanos que se desempeñan en la Universidad.

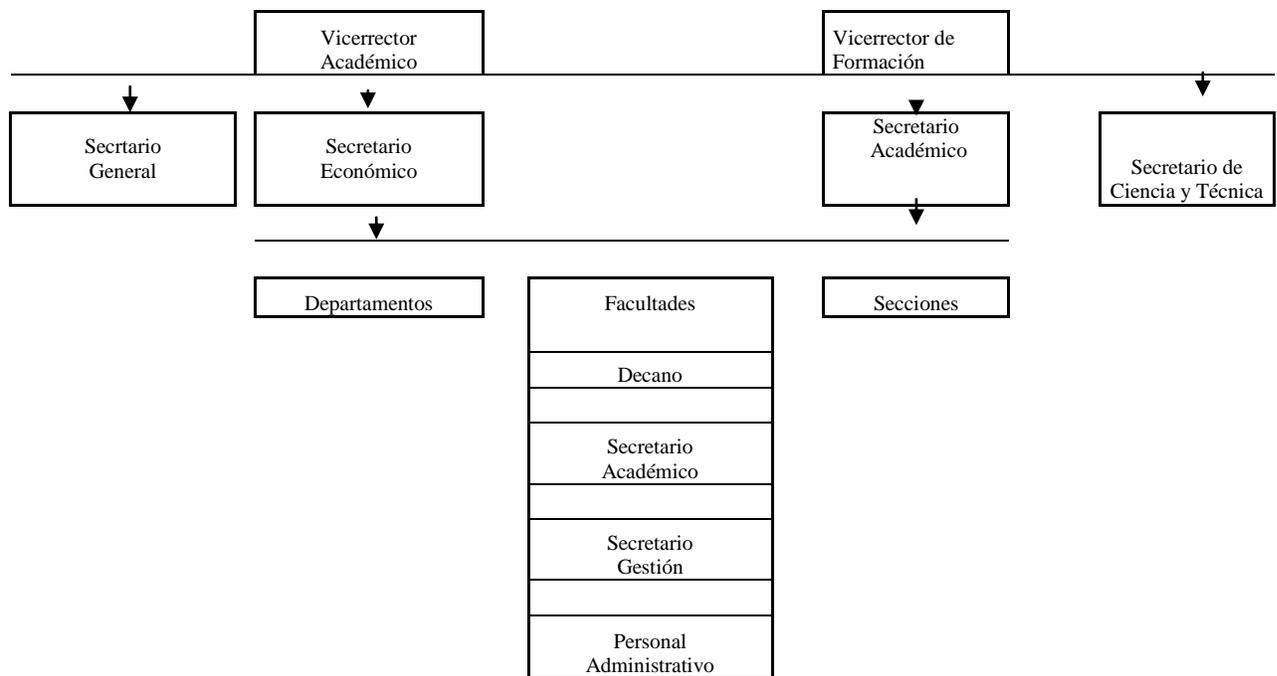
El Estatuto prevé una organización como Universidad, compuesta por Rectorado, Facultades y otras Unidades Académicas, Pastorales y Administrativas, existentes y/o a crearse. Como Universidad Católica tiene vinculación directa con el Arzobispo de Santa Fe de la Vera Cruz.

De acuerdo a lo establecido en el Estatuto el gobierno de la Universidad se encuentra a cargo del Gran Canciller, luego la Asamblea de la Asociación Civil, el Directorio, el Rector, los Decanos de las Facultades y los responsables de las restantes Unidades Académicas.

Cada Unidad Académica a su vez, está compuesta por orden de jerarquía por: el Decano, el Secretario Académico, el Secretario de Gestión y el personal Administrativo.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA FE





Al hablar de organización universitaria podemos imaginar la institución como un panel, con cada una de sus celdas con vida propia, pero a su vez conectadas unas con otras por medio de una red administrativa invisible que podría asemejarse a un modelo burocrático. En este esquema las celdas representan las distintas Unidades Académicas, Departamentos y Secciones y la red administrativa invisible representa los distintos objetivos que derivan de los criterios y directivas bajadas por el Rector de la Institución.

Las Unidades presentan múltiples niveles de independencia y comunicación, diversificadas a la vez en unidades especializadas que dividen y fragmentan la estructura en secciones más manejables.

La UCSF tuvo al principio una organización básica, con una administración centralizada que rudimentariamente se ocupaba del personal, del cobro de cuotas, de la liquidación de haberes, del manejo de gastos derivados del mantenimiento del edificio, etc. En la década del 80 se divide la Administración centralizada en tres Secretarías (General, Académica y Económica).

En los años 90 la Universidad fue complejizando su organización, modificando su estructura, flexibilizándose y adaptándose a los nuevos cambios y exigencias. Con el transcurso de los años

se avanzó en la división del trabajo basada en la especialización funcional, en el establecimiento de una jerarquía bien definida, en un sistema de normas que contemple los derechos y deberes del personal, en un sistema de procedimientos para tratar situaciones laborales, en la impersonalidad en las relaciones interpersonales, en la formalización de los procedimientos y vías de comunicación.

En las décadas siguientes se continuó trabajando en el mismo sentido, creando la Secretaría de Ciencia y Tecnología, creando Facultades (como la de Psicología), Departamentos (como el de Teleformación), preparando espacios físicos acordes a las necesidades (Biblioteca, fotocopiadoras), incorporando personal calificado (Informática- Biblioteca), etc.

Académicamente y teniendo como objetivo la acreditación de las carreras, comenzó a trabajar en las debilidades detectadas en la autoevaluación y en el fortalecimiento de los aspectos positivos. Con este objetivo se trabajó en la adecuación de los contenidos curriculares mínimos, y en la adecuación de los planes de estudio.

El proceso detectó, en el año 2006, la falta parcial de normativas y manuales de procedimientos que reglamenten el ingreso, promoción y ascenso del personal No docente. En la actualidad se continúa trabajando para subsanar este aspecto.

En cuanto a las Unidades Académicas se incorporó a la estructura la figura del Jefe de Sección Administrativa, figura que funcionará como nexo entre el cuerpo de Conducción y el cuerpo Administrativo. Se ajustó el desempeño horario a lo estipulado por la modificatoria de la Ley de Trabajo N°24744, pasando el personal a cumplir una jornada laboral de 8 horas. Implementación que favoreció la actividad interna de todas las Unidades Académicas y de la Universidad en General.

El conjunto de modificaciones académicas, organizativas y estructurales, realizadas a partir de las debilidades detectadas por la autoevaluación, significaron para la UCSF el fortalecimiento de la red del personal de conducción y del personal administrativo, comprometiéndolos a trabajar como un solo cuerpo institucional en pro e una mejora sustancial en la calidad educativa y en la formación de profesionales comprometidos con su comunidad; por lo que podemos afirmar que la adecuación permanente derivada de las exigencias de la CONEAU ha favorecido esta Universidad.

5 Bibliografía

Morgan, Gareth: *Imágenes de las Organizaciones*

Perrow, Charles: *Sociología de las Organizaciones*, España, Ed. McGraw Hill, 1993

Bennis, Warren G.: *Estructuras tradicionales, transformación y cambio*, Bs. As, Ed. Troquel S. A., 1969

Universidad Católica de Santa Fe: *Informe de Autoevaluación Institucional*, 2006

Bogosian Claudia: *Aportes para el mejoramiento de la gestión de las instituciones universitarias*. CONEAU. 2002

Sánchez Martínez Eduardo: *La Educación Superior en Argentina. Transformaciones, debates y desafíos*. MEC.

CONEAU: *Contribuciones para un análisis del Impacto del Sistema de evaluación y Acreditación 2002*

Prerice Hall: *Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Hispanoamericana*. S.A. México.

Collerette, Pierre y Gilles Deslisle: *La Planificación del cambio. Estrategias de adaptación para las organizaciones*. 1988. Editorial Trillas. México.

El Estado Legislador: *Política y Universidad*. Bs As. 1998