

# **EMPRENDIENDO EL PROCESO DE INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR A TRAVÉS DE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL. UNA MIRADA COMPARADA DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES (ARGENTINA) Y DE LA UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (URUGUAY)**

Autores:

SILVANA HEROU PEREIRA. Universidad de la República (Uruguay).  
[licherou@gmail.com](mailto:licherou@gmail.com)

MARISOL YAKIMIUK. Instituto Tecnológico de Buenos Aires (Argentina).  
[marisol\\_y@hotmail.com](mailto:marisol_y@hotmail.com)

## *Introducción*

El trabajo tiene como objetivo abordar ciertas reflexiones referidas a los procesos de cambio e innovación al interior de la universidad. Para ello se identifica a la evaluación institucional como el diagnóstico por excelencia para avanzar en la dirección de la innovación educativa, con eje en la mejora continua de la calidad.

En la primera parte se plantean las consideraciones teóricas referidas al proceso de innovación, con eje en la decisión política-estratégica al interior de la universidad respecto a la dicotomía cambio-continuidad en su interior. Así, cambiar y mantener se convierten en la cara de la misma moneda: la de la innovación. De ahí la importancia del argumento de Altbach respecto que: “la universidad contemporánea debe manifestar una posición respecto del papel que desempeñará en el futuro y defender sus contribuciones pasadas para el conocimiento y la sociedad” (ALTBACH, 2009, p. 36). Claro está que el proceso implica desafíos considerables. De hecho, “las universidades complejas que funcionan en entornos complejos necesitan soluciones complejas y diferenciadas. Cien universidades necesitan cien soluciones” (CLARK, 2011, p. 322).

De esta forma, consideramos que nuestras universidades podrán avanzar en el proceso de cambio sólo si lo realizan a través del trabajo colaborativo entre los diferentes actores institucionales, con mentalidad abierta, en búsqueda de innovaciones, sabiendo que no todas las universidades son

iguales. Fundamentalmente, lo que cuenta son las respuestas que se ensayen desde cada una de nuestras universidades.

A partir de ello, se desarrolla la cuestión de la evaluación institucional tanto como diagnóstico para avanzar en el proceso de innovación universitaria, como proceso de retroalimentación de los elementos innovadores introducidos al interior de la universidad. Esta temática de la evaluación se aborda desde la perspectiva de una cultura institucional, que provea elementos para la toma de decisiones y fundamentos a sus órganos de gobierno. Esto con el objetivo de guiar a los actores hacia un paradigma de la evaluación como promotora de la innovación, tendiente a la mejora institucional de su calidad educativa.

Finalmente, se presentan los dos casos de estudio: el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (Argentina) y la Universidad de la República (Uruguay). En esta sección se sintetizan los elementos innovadores ensayados hasta el momento en cada una de estas instituciones, y se identifican los principales desafíos que se plantean al momento de diseñar y conducir las oportunidades de innovación en cada uno de los casos de estudio abordados.

### Consideraciones teóricas

#### ✚ La universidad y su encrucijada entre el cambio y la continuidad

Durante las últimas tres décadas, a nivel mundial, las universidades han resultado inmersas en procesos de modificación de sus modos de funcionar. Los diagnósticos para la puesta en marcha de los mismos dan cuenta de la existencia de elementos comunes en los desafíos actuales que enfrentan las universidades.

En este contexto, se torna esencial avanzar en la dirección de los procesos de flexibilidad al interior de las instituciones universitarias como elemento promotor del cambio. Al respecto, Clark señala que, más allá de la tradición o el estilo individual de cada universidad, el ritmo veloz del cambio exige una postura más flexible y adaptable al interior de la misma (CLARK, 2011, p. 31). Esto implica que “las universidades deben generar capacidades flexibles que les permitan entrelazar lo nuevo con lo viejo y el cambio con la continuidad de manera sostenible” (CLARK, 2011, p. 32).

Claro está que avanzar en esta dirección de la flexibilidad en la universidad no resulta una tarea sencilla de emprender. Para ello, el punto de partida se identifica en la importancia que adquieren los modelos que dieron marco a la formación institucional. Al respecto, Altbach hace referencia a los *estamentos* que la conforman, que dan cuenta tanto de la definición de los actores político-institucionales como de la identificación de los centros de poder de las definiciones políticas. Entre los actores que conforman estos *estamentos* figuran: el cuerpo docente, los estudiantes, el personal no docente de apoyo y los administradores (como se cita en ALTBACH, 2009, p. 28).

En definitiva, “las universidades no pueden paralizarse ni quedarse en el pasado. El cambio es inevitable” (CLARK, 2011, p. 40). Para ello se torna crucial que los actores político-institucionales identificados como clave para el proceso innovador, tengan una actitud proactiva. Esto es, no sólo contar con una forma correcta de organización institucional, sino con aquella que “le permita a la institución continuar cambiando y adaptarse de manera eficaz a la sociedad que cambia, que permita que los grupos y los individuos sean más eficaces que antes” (CLARK, 2011, p. 308).

Así, se trata de descubrir los caminos posibles que tiene la universidad para realizar el cambio de estilo en su gestión, a la vez, determinando la sostenibilidad del mismo en el tiempo, de acuerdo a los objetivos fundacionales, y viendo si los mismos le permiten el pasaje de un estilo tradicional a otro proactivo.

El punto de partida para definir tal proceso de cambio e innovación reside en la voluntad del mismo por parte de los actores político-institucionales considerados claves para abordar el mismo. En este sentido el poder de iniciativa de la dirección es crucial. También lo es la forma en que se aborda el mismo. Al respecto, “se estimula a las instituciones para que busquen sus propias soluciones libremente, combinando lo tradicional con lo nuevo” (CLARK, 2011, p. 322).

Una vez resuelta la voluntad institucional, luego las formas colaborativas en la universidad prometen ser la mejor receta para avanzar en el proceso de reforma que combine lo tradicional con lo nuevo. De hecho “lo que cuenta son las respuestas provistas desde adentro por las diversas universidades” (CLARK, 2011, p. 323).

Cabe señalar que estas formas colaborativas signadas por la flexibilidad hacia la reforma deben involucrar las políticas universitarias en todos y cada uno de los aspectos que involucra como institución educativa: la estructura curricular, de manera que la universidad se encuentre en movimiento constante y obligada a realizar ajustes y modificaciones permanentes en sus programas, contenidos, aplicaciones, tiempos y espacios; el sistema de acreditación y en la transferencia de conocimientos; el cuerpo legislativo y administrativo, que facilite el proceso de enseñanza-aprendizaje y creación de la comunidad universitaria a través de técnicas modernas de gestión, como así también la realización de evaluaciones institucionales periódicas; las formas de financiación, para la obtención de fondos a través de programas con el sector productivo de la sociedad (ESCOTET 2002, p. 136-148).

Asimismo, Escotet identifica la necesidad de flexibilidad en cuanto a la definición misma de mecanismos de reforma y cambio, enfatizando la necesidad de una universidad integrada al proceso de cambio. De allí que se plantea su encrucijada entre el cambio y la continuidad. Al respecto, Escotet argumenta el

devenir de la universidad entre la certeza asociada a su tradición y la incertidumbre en cuanto a su capacidad de delinear y poner en marcha el proceso hacia la innovación para dar respuestas a las necesidades de la sociedad en la que se inserta, atendiendo a las demandas –tanto del futuro inmediato como del largo plazo– del contexto local, regional y global (ESCOTET, 2002). El desafío no es menor: implica partir de la reflexión para guiar la tendencia y acción de la innovación, en el marco de la diversidad y la flexibilidad. A continuación se aborda, puntualmente, la cuestión de la innovación educativa.

#### La innovación educativa

Carbonell (2002, p. 11-12) entiende la innovación educativa como

(un) conjunto de ideas, procesos y estrategias, más o menos sistematizados, mediante los cuales se trata de introducir y provocar cambios en las prácticas educativas vigentes. La innovación no es una actividad puntual sino un proceso. (...) Su propósito es alterar la realidad vigente, modificando concepciones y actitudes, alterando métodos e intervenciones y mejorando o transformando, según los casos, los procesos de enseñanza y aprendizaje. La innovación, por tanto, va asociada al cambio y tiene un componente –explícito u oculto-ideológico, cognitivo, ético y afectivo. Porque la innovación apela a la subjetividad del sujeto y al desarrollo de su individualidad, así como a las relaciones teoría-práctica inherentes al acto educativo.

Por su parte, Imbernón (1996, p. 64) afirma que

la innovación educativa es la actitud y el proceso de indagación de nuevas ideas, propuestas y aportaciones, efectuadas de manera colectiva, para la solución de situaciones problemáticas de la práctica, lo que comportará un cambio en los contextos y en la práctica institucional de la educación.

Sin lugar a dudas, para poner en marcha este proceso innovador de indagación y propuestas resulta imprescindible el diagnóstico inicial a nivel institucional.

En definitiva, la innovación educativa equivale “a un determinado clima en todo el sistema educativo que, desde la administración a los profesores y alumnos, propicie la disposición a indagar, descubrir, reflexionar, criticar... cambiar” (como se cita en PASCUAL, 1988, p. 86). Pero cabe señalar que es un cambiar particular: “es cambiar algo con el propósito de que ese algo mejore” (ZABALZA y ZABALZA CERDEIRIÑA, 2012, p. 97).

Por ello, y tendiente a su puesta en marcha, se torna crucial “la forma en que se plantee la innovación y las propias características de ésta es otro de los aspectos esenciales en su desarrollo” (ZABALZA y ZABALZA CERDEIRIÑA, 2012, p. 97). Así, más allá de la decisión política de un proyecto innovador al interior de la institución universitaria, resulta fundamental la definición del equipo de gestión a cargo de su implementación. En este sentido cabe señalar que “el factor crítico de toda innovación es la idea que se hacen del cambio quienes han de afrontarlo y llevarlo a cabo y el compromiso que asuman en el mismo” (ZABALZA y ZABALZA CERDEIRIÑA, 2012, p. 14). Y es en este compromiso que entra en juego tanto la concepción como su gestión para llevar la innovación a la práctica.

Sin lugar a dudas, avanzar en esta dirección implica mucho más que buena voluntad por parte de los diversos actores de la comunidad universitaria. Implica delinear y poner en práctica acciones concretas en el sentido de la innovación, con eje en mecanismos de evaluación permanentes que fomenten y gestionen el cambio también de manera continua. Tal es la cuestión que se aborda a continuación.

#### El proceso de evaluación institucional

Durante las últimas dos décadas tanto la evaluación como la acreditación se instalaron como temas de importantes debates en el corazón de las políticas universitarias de los países de Latinoamérica (KROTSCH, 2001). Más allá del debate generado en torno a estas cuestiones, no caben dudas respecto a que “la evaluación institucional como práctica permanente y el mejoramiento de los procesos de gestión y organización son esenciales para el presente y el futuro de la universidad” (ESCOTET, 2002, p. 144).

Así, partimos de la consideración del proceso de autoevaluación institucional como “un proceso de búsqueda de las mejores condiciones para el desarrollo del proceso educativo, por lo tanto, es una evaluación para la mejora de la calidad educativa” (AIELLO, 2007, p. 5). En este sentido, cabe el planteo de la autoevaluación institucional como una instancia de autoconocimiento tendiente a poner en marcha en su interior procesos de mejora de la calidad universitaria.

Avanzar en esta dirección implica abordar la evaluación institucional como un proceso de reflexión y de análisis, con eje en las siguientes cuestiones: a) descripción de la situación actual de la institución, b) identificación de fortalezas y debilidades con una mirada crítica, y c) fundamentación de un plan prospectivo de mejoramiento. Al respecto, cabe señalar los siguientes propósitos de la evaluación institucional: “realizar un diagnóstico situacional; fundamentar el proceso de toma de decisiones con información relevante y oportuna; desarrollar planes de mejoramiento de la institución a partir de los resultados de la autoevaluación; rendir cuentas de credibilidad ante la sociedad a la que sirve” (LUKAS, 2005, p. 196).

De esta forma, y a los fines del presente trabajo definimos la evaluación institucional como un proceso participativo, permanente, integral y sistemático de reflexión y análisis, con eje en la valoración de la calidad de los procesos educativos y, en general, el quehacer de la institución con el objeto de mejorar su calidad. A partir de ello, consideramos que la calidad educativa está relacionada con la pertinencia y el valor social de la formación integral y de los conocimientos. Estas ideas amplían aún más el contexto de la evaluación como forma de control ya que la educación es concebida como un bien público y social (DÍAS SOBRINHO, 2013, p. 95).

En este sentido, el proceso de evaluación institucional encuentra estrecha vinculación con el objetivo garantizar la confianza que la sociedad tiene en la actividad que realizan las instituciones universitarias y en los programas que ofrecen. La suma de estas acciones se convierte, al interior de la universidad, en una institución en sí misma, y representa una gestión de garantía de la calidad. Con este fin, es de esperar que las instituciones promuevan y mejoren sus propios estándares, en armonía con los requeridos por el Estado y en procura de la pertinencia a las necesidades sociales. Tal es la propuesta innovadora del modelo de autoevaluación institucional universitaria al que apuntamos y cuyas características principales se abordan en la próxima sección, puntualmente para ambos estudios de caso analizados.

*Estudios de caso: el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (Argentina) y la Universidad de la República (Uruguay)*

✚ Antecedentes del Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)

El ITBA es una universidad de carácter privado, fundada el 20 de noviembre de 1959. Tradicionalmente, sus actividades académicas se centraron en la enseñanza de distintas disciplinas de la Ingeniería: Eléctrica, Electrónica, Industrial, Informática, Mecánica, Naval, Química y Petróleo. En la actualidad incluye, además, el dictado de la carrera de Bioingeniería y la única Licenciatura que ofrece la Institución en la especialidad de Administración y Sistemas.

Durante los últimos tres años se produjeron cambios de autoridades académicas al interior de la universidad. A partir de esta reconfiguración de actores político-institucionales considerados claves para la universidad, tuvo lugar la oportunidad de plantear ciertos procesos de cambio e innovación en esta institución de carácter tradicional.

Entre los avances de la *actitud emprendedora* pueden señalarse: la revisión de la normativa que reglamenta la carrera docente de la institución; el diseño y la puesta en marcha de procesos y mecanismos de mejora continua de la calidad, entre ellos la actualización de los planes de estudio; el diseño metodológico y realización de la primera autoevaluación institucional, abarcando las diversas dimensiones de la universidad: docencia, investigación y transferencia de conocimientos. Partiendo de un proceso de auto-reflexión, y teniendo como antecedente esencial los procesos de acreditación de sus carreras (grado y posgrado), se apuntó a que tal proceso reforzara la cultura institucional de la evaluación como mecanismo de mejora permanente de la calidad educativa.

#### ✚ Antecedentes de la Universidad de la República (UdelaR)

La Universidad de la República fue creada por decreto el 14 de julio de 1849. Su primer reglamento orgánico dispuso que la universidad comprendiera la totalidad de la instrucción de la República, siendo su enseñanza monopolio oficial.

La Ley Orgánica Universitaria N° 12.549 del 29 de octubre de 1958, desarrolló en forma sistemática, los principios y soluciones que se habían ido forjando tras una larga evolución histórica: autonomía universitaria; gobierno integrado con la participación de tres órdenes (docentes, egresados y estudiantes); principio de libertad de cátedra y de opinión; definición precisa de los fines de la universidad.

Entre sus fines, la Ley Orgánica establece que la Universidad de la República tendrá a su cargo la enseñanza pública superior en todos los planos de la cultura, la enseñanza artística, la habilitación para el ejercicio de las profesiones científicas y el ejercicio de las demás funciones que la ley le encomiende.

Asimismo, le incumbe acrecentar, difundir y defender la cultura; impulsar y proteger la investigación científica y las actividades artísticas, y contribuir al estudio de los problemas de interés general y propender a su comprensión pública; defender los valores morales y los principios de justicia, libertad, bienestar social, los derechos de la persona humana y la forma democrático-republicana de gobierno.

Entre los avances de la *actitud emprendedora* de esta universidad pueden señalarse: la estructuración de un plan estratégico institucional; la innovación en la gestión académica, con eje en la reforma de los planes de estudio tendiente a su flexibilidad y la implementación de nuevas modalidades de enseñanza; los cambios en la gestión técnico-administrativa, centrados en la mejora de la calidad y eficiencia; la carrera docente como estímulo a la capacitación para el ejercicio de la enseñanza, la investigación y la extensión, incrementando la dedicación y jerarquizando el desempeño docente; la realización de una evaluación externa.

### *Consideraciones finales*

Partiendo de la reflexión sobre los procesos de cambio e innovación al interior de la universidad, se identificó a la evaluación institucional como el eje fundamental para avanzar en la dirección de la innovación educativa universitaria. La consideración de los dos estudios de caso abordados –el ITBA de Argentina y la UdelaR de Uruguay– respondió al hecho que constituyen instituciones que, por motivos y caminos diferenciados, actualmente se encuentran transitando procesos de reforma e innovación en sus estructuras políticas, académicas y de gestión. Así, a través de la metodología de estudio de casos, avanzamos en el análisis de las diferentes realidades de instituciones de educación superior, con el objetivo de observar (o no) las formas posibles de compatibilizar *lo nuevo* con lo *tradicional*, la *continuidad* con la *sostenibilidad*. Esto es, *actitudes innovadoras* en los procesos fundamentales de la institución con eje en la evaluación como diagnóstico y promotora de las mismas, y tendiente a la mejora continua de la calidad educativa.

El motivo de adopción de esta metodología de trabajo respondió a la necesidad de identificar tanto las diferentes vías generadas por los actores institucionales para poder realizar un cambio en el estilo de gestión y conducción, como así también, las formas de sostenerlo a través del tiempo. Esto de acuerdo a los objetivos fundacionales, y observando además si los mismos le permitirán el pasaje de un estilo tradicional a otro proactivo hacia la innovación educativa.

A continuación presentamos el cuadro resumen de las tendencias hacia la innovación ensayadas por las universidades bajo análisis, en el que se presentan los criterios que sirvieron para la descripción de cada uno de los casos:

Cuadro 1: Criterios de análisis de los diferentes casos estudiados

| Área temática                         | ITBA   | UdelaR  |
|---------------------------------------|--|---|
| <b>Génesis</b>                        | Creación en el año 1959.<br>Universidad privada.   | Creación en el año 1849.<br>Confederación de Facultades.  |
| <b>Marco Legal</b>                    | Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521 de julio de 1995.<br>Cuenta con reconocimiento definitivo para el desarrollo de sus actividades académicas. | Ley Orgánica Universitaria.<br>Ley 12.549 del 29 de octubre de 1958.<br>Única universidad estatal.  |
| <b>Fines</b>                          | Impartir enseñanza privada en ingenierías y gestión.   | Impartir la enseñanza pública superior del país en todas las áreas del conocimiento.  |
| <b>Funciones</b>                      | Enseñanza.<br>Investigación.<br>Transferencia de conocimientos.  | Enseñanza.<br>Investigación.<br>Extensión.  |
| <b>Plan estratégico de desarrollo</b> | Período 2013–2017.<br>Definición de lineamientos y estrategias para alcanzarlos.<br>Autoevaluación institucional.  | Año 2009.<br>Cinco objetivos estratégicos.  |
| <b>Procesos de Evaluación</b>         | Evaluación externa<br>Acreditación de carreras de grado y posgrado.<br>Acreditación MEXA y ARCUSUR para una de las carreras de grado.                    | Autoevaluación.<br>Evaluación Institucional.<br>Evaluación por pares.<br>Acreditaciones de carreras MEXA y ARCUSUR en las carreras de Agronomía, Veterinaria, Medicina, Química e Ingenierías.  |
| <b>Gestión técnico-administrativa</b> | Plan de capacitación de los Recursos Humanos.  | Mejora de la calidad y la eficiencia.<br>Incorporación de nuevas tecnologías.<br>Capacitación de los Recursos Humanos.  |
| <b>Gestión Académica</b>              | Actualización de planes de estudio.  | Ordenanza de Estudio de Grado y Formación Terciaria.<br>Diseño de nuevos Planes de Estudio<br>Creditización de las carreras.<br>Flexibilidad curricular.<br>Nuevas modalidades educativas.<br>Potencialización de las TIC's uso de la Plataforma EVA. |
| <b>Estatuto funcionario docente</b>   | Modificación del Reglamento Docente.   | Nueva ordenanza de carrera docente.<br>Necesidad de modificar el Estatuto.  |
| <b>Carrera Docente</b>                | Categorías docentes.<br>Dedicaciones horarias.<br>Estabilidad.<br>Políticas de actualización y perfeccionamiento del personal docente.                   | Cargos docentes.<br>Criterios de organización docente.<br>Cargas horarias.<br>Estabilidad.<br>Políticas de actualización de los docentes.   |
| <b>I+D+i</b>                          | Definición de áreas estratégicas para su desarrollo.   | Cumplir las tres funciones: Docencia, investigación y extensión.<br>Procesos concursivos para fortalecer la investigación.  |
| <b>Desafíos</b>                       | Fortalecimiento y diversificación de fuentes de financiamiento de actividades de I+D+i.  | Captar los investigadores que se encuentran en el exterior a través de propuestas laborables tentadoras.  |

Más allá del contexto diferenciado que diera origen a los procesos de reforma institucional, la presentación de estos casos nos permite observar las particularidades de cada uno. Esto convierte a la universidad, en un actor en sí mismo, de cara a asumir el rumbo hacia el cambio y la innovación en cuanto a su estilo de conducción y de gestión de sus actividades académicas.

Asimismo, la identificación de rasgos comunes –tales como su carácter tradicional, estructuras de sus planteles docentes, entre otros– nos permitieron visualizar que los desafíos inherentes al proceso del estilo proactivo hacia la innovación se presentan en uno y otro caso, sin distinción de carácter público o privado de la institución, ni de sus formas de gobierno y conducción.

Esto es, avanzar en procesos de cambio para innovar y permanecer. Aspecto éste que no es una cuestión fácil de abordar, cualquiera sea la institución que esté bajo análisis. Se trata de reconocer los diferentes escenarios y, partiendo de la identificación de los actores que lo definen y conducen, visualizar las posibles vías que propicien el avance. A partir de ello, se plantea la necesidad de contar con actores político-institucionales hábiles en la identificación de los obstáculos propios de todo proceso de reforma, como así también, del diseño de estrategias que permitan superarlos y propiciar la permanencia de los cambios logrados. Recordemos que la *fórmula reformar y mantener* es la que permite a las instituciones avanzar en la dirección de la innovación y la adopción de la cultura institucional que la sostenga a través del tiempo.

Para ello se consideró al proceso de *evaluación institucional* como una herramienta fundamental para poner en marcha un proceso participativo que potencie las capacidades y compromisos de los actores institucionales involucrados, bajo la concepción de una *universidad innovadora* a la hora de cumplir su misión.

Sin lugar a dudas, avanzar en esta dirección de la *innovación educativa* al interior de nuestras universidades, tal como señalan FERNÁNDEZ LAMARRA, AIELLO y GRANDOLI (2013, p. 31), tiene como punto de partida el debate

para dar nuevas bases conceptuales y metodológicas para procesos de mejoramiento de la calidad de las universidades a partir de nuevos e innovadores modelos de organización institucional y académica que tiendan a alcanzar una gestión autónoma, socialmente eficiente, democrática, participativa, responsable y pertinente.

Tal es el eje que se identifica respecto de la necesidad de innovación a nivel de cultura organizacional que nuestras universidades nos demandan, de cara a los cambios a los que enfrenta su contexto en la actualidad. El desafío no es menor, dado que implica el avance en la ambiciosa dirección innovadora en el quehacer universitario.

### *Referencias bibliográficas*

- AIELLO, M. Algunas consideraciones para diseñar un modelo de evaluación institucional. "Conferencia Internacional proyecto Modelo sistémico de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa", CONCYTEG & ITESM, Guanajuato, México. 2007.
- ALTBACH, P. **Educación Superior Comparada. El conocimiento, la universidad y el desarrollo.** Buenos Aires: Universidad de Palermo. 2009.
- CARBONELL, J. **La aventura de innovar. El Cambio en la Escuela.** España: Ediciones Morata. 2002.
- CLARK, B. **Cambio sustentable en la Universidad**(1a Edición). Buenos Aires: Universidad de Palermo. 2011.
- DÍAS SOBRINHO, J. Evaluación de la educación superior brasileña: dilemas y desafíos en la construcción del sistema evaluativo. En C. Nosiglia, **La Evaluación Universitaria: Reflexiones teóricas y experiencias a nivel internacional y nacional**, p. 95-108. Buenos Aires: Eudeba. 2013.
- ESCOTET, M. A. **Universidad y devenir. Entre la certeza y la incertidumbre.** Buenos Aires: Editorial Lugar. 2002.
- FERNÁNDEZ LAMARRA, N.; AIELLO, M. y GRANDOLI, M. ¿Evaluación para la mejora? La evaluación institucional en las universidades argentinas. En N. Fernández Lamarra, **Estudios de Política y Administración de la Educación.** Caseros: Eduntref. 2013.
- IMBERNÓN, F. **En busca del Discurso Educativo.** Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata. 1996.
- KROTSCH, P. El proceso de formación e implementación de las políticas de evaluación de la calidad en la Argentina. En A. Chiroleu, **Repensando la Educación Superior.** Rosario: UNR, Rosario. 2001.
- LUKAS, J. **Evaluación Educativa.** Madrid: Alianza Editorial. 2005.
- PASCUAL, R. **La gestión educativa ante la innovación y el cambio.** España: Editorial Narcea. 1988.
- ZABALZA, M. y ZABALZA CERDEIRIÑA, A. **Innovación y cambio en las instituciones educativas.** Rosario: Editorial Homo Sapiens. 2012.