



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Secretaria de doctorado y posdoctorado

Doctorado en administración

Tesis doctoral

Gestión en la educación superior y calidad educativa

*Impacto de la regulación de la CONEAU¹ en la
calidad educativa de la universidad argentina*

Doctorando: Mg. Guillermo César Álvarez

Director de tesis: Dr. Fernando Gabriel Torres

¹ Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria.

RESUMEN

La rápida transformación del sistema político, económico y social vigente, producto de lo que se conoce como una nueva realidad mundial, con características completamente diferentes a lo que hasta hoy se ha conocido, no le es ajeno al rol que desempeña la universidad. Por lo tanto, se vuelve imperioso entender el concepto de calidad educativa frente a este nuevo escenario, y cómo las decisiones que se toman en la educación superior influyen en la sociedad, y contribuyen a mejorarla.

Dentro de este marco, el trabajo de investigación se concentra en caracterizar y evaluar el grado de efectividad de la normativa que regula la gestión de la calidad educativa de las universidades argentinas dentro de un contexto de rápido cambio.

La relevancia de este trabajo está dada por la responsabilidad que le cabe a la universidad en la formación del capital humano necesario para el crecimiento, y desarrollo de una sociedad. Por lo tanto, la importancia de la calidad educativa en la toma de decisiones de los directivos de la educación superior, el lugar que ocupa dentro de sus prioridades, su caracterización en los criterios cualitativos, y cuantitativos de evaluación por los organismos de control, su influencia en los grupos de interés de la universidad, y el grado de efectividad de la normativa que la regula, son el objeto de esta investigación empírica.

Dentro del trabajo se identifica a los organismos, estructuras, organizaciones, cumplimiento de la normativa, evaluaciones, y decisiones, que influyen en la calidad educativa, y las expectativas de los grupos de interés en la educación superior. Al mismo tiempo, se determina un concepto de calidad educativa, y se sugieren estándares cuantitativos, que involucren las demandas de todos los agentes de interés, considerando la realidad actual.

El análisis del impacto que la normativa vigente tiene en las decisiones que influyen en la calidad educativa, y en los grupos de interés, la medición de los resultados de las evaluaciones externas, y la elaboración de un conjunto de indicadores cuantitativos que contribuyan al planeamiento estratégico en la gestión de las universidades, son un aporte de la presente investigación, como así también una contribución a la construcción de políticas públicas que transparenten y guíen los resultados de la educación superior.

Palabras claves: Calidad educativa – Universidad – Gestión – Planeamiento Estratégico – Evaluaciones Externas – Responsabilidad Social Universitaria.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	2
ÍNDICE GENERAL	3
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
Planteamiento del problema	6
Objetivos	8
Hipótesis	8
Alineación de preguntas, objetivos e hipótesis	9
Antecedentes, justificación y aportes	9
Metodología	10
Estructura de contenidos	16
CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO	19
Educación, consideraciones generales.	20
Calidad educativa	24
El crecimiento de la educación superior: La universidad de elite, masiva y universal	30
Los grupos de interés de la educación superior	36
Los desafíos de la universidad ante los cambios en el mercado laboral	40
El rol de la universidad para afrontar el cambio	42
Conclusiones del capítulo	45
CAPÍTULO III – CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA	47
La normativa vigente y su cumplimiento	47
Consejos consultivos	50
Plazo de las evaluaciones externas a las universidades	52
La información cuantitativa en las evaluaciones externas.	53
Conclusiones del capítulo	55
CAPÍTULO IV – LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LOS CRITERIOS DE CALIDAD EDUCATIVA	57
Los grupos de interés	57
Crear valor en la sociedad.	59
Estrategia de los grupos de interés – Análisis del impacto	59
Estándares de calidad y los grupos de interés.	63
Conclusiones del capítulo	66

CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS.....	68
Características de la universidad argentina.....	69
Evolución de los resultados de las evaluaciones externas – Indicadores cualitativos y cuantitativos	77
Indicadores cuantitativos en las evaluaciones externas de las universidades.....	87
Constatación de resultados mediante entrevistas a actores claves.....	89
Conclusiones del capítulo.....	95
CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE INDICADORES CUANTITATIVOS PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS UNIVERSIDADES.....	97
Estándares de calidad y los indicadores cuantitativos.....	97
Propuesta de indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad.....	102
Conclusiones del capítulo.....	133
CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES.....	135
Recapitulaciones de los principales hallazgos	135
Contribuciones y propuestas del trabajo de investigación.....	141
Nuevas incógnitas de investigación	143
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	145
ANEXOS.....	152
Anexo I: Comparación Resoluciones Nro. 94/1997, Nro. 315/2000, y Nro. 382/2011	153
Anexo II: Modelo de la Encuesta a docentes y/o directivos	161
Anexo III: Resolución 382/2011 – Anexo II – Criterios para la evaluación externa.....	163

Índice de cuadros:

Cuadro 1: Alineamiento de preguntas, objetivos, e hipótesis	9
Cuadro 2: Marco normativo, resultados, contribuciones y beneficios de los grupos de interés.	11
Cuadro 3: Instancias del trabajo de investigación relacionadas con los objetivos y la encuesta	12
Cuadro 4: Análisis normativo y estructural de la educación superior	13
Cuadro 5: Ingreso medio de la población ocupada, según el nivel educativo alcanzado. Pesos corrientes, primer trimestre 2019	28
Cuadro 6: Ingreso medio de la población ocupada, según el nivel de calificación. Pesos corrientes, primer trimestre 2019	29
Cuadro 7: La graduación superior / universitaria Año 2018	32
Cuadro 8: Evolución nuevos inscriptos, estudiantes y egresados.	35
Cuadro 9: Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados.	35

Cuadro 10: Categoría de grupos de interés y grupos (comunidades) que lo constituyen.	40
Cuadro 11: Detalle del análisis de la normativa y organismos vigentes	48
Cuadro 12: Consejos consultivos creados por la ley 26.206, art. 119	50-51
Cuadro 13: Períodos de 6 años (teóricos) para las 79 universidades ya constituidas en 1995.	52
Cuadro 14: Miembros de la CONEAU.	53
Cuadro 15: Estrategia de los grupos de interés – Análisis del impacto	60
Cuadro 16: Beneficios y recompensas de los grupos de interés de la universidad	61-62
Cuadro 17: Impacto de los criterios de calidad en los grupos de interés.	64
Cuadro 18: Impacto de los criterios de calidad en los grupos de interés internos y externos.	65
Cuadro 19: Cobertura territorial de las instituciones universitarias según sector de gestión. Año 2019	72
Cuadro 20: Cantidad de ofertas por modalidad de estudio, según régimen - Año 2018	75
Cuadro 21: Población y muestra del total de universidades.	78
Cuadro 22: Detalle de la evolución por universidad – Indicadores cualitativos y cuantitativos.	81
Cuadro 23: Análisis de las 32 universidades según la evaluación externa abierto por dimensión e indicadores cualitativos y cuantitativos.	82
Cuadro 24: Datos estadísticos para la exposición de las 7 dimensiones	86
Cuadro 25: Datos estadísticos para la exposición de los datos a nivel total por institución.	86
Cuadro 26: Datos estadísticos del porcentaje de indicadores cuantitativos.	88
Cuadro 27: Indicadores cuantitativos incorporados al análisis.	98

Índice de gráficos:

Gráfico 1: Evolución de la población estudiantil en carreras de grado y posgrado	69
Gráfico 2: Distribución porcentual de estudiantes según CPRES y sector de gestión Año 2017	71
Gráfico 3: Estudiantes de posgrado según sector de gestión - Año 2017	73
Gráfico 4: Estudiantes de posgrado según región CPRES – Año 2017	73
Gráfico 5: Estudiantes de pregrado y grado según modalidad de estudio y sector de gestión - Año 2017	74
Gráfico 6: Nuevos Inscriptos de pregrado y grado según modalidad de estudio y sector de gestión - Año 2017	75
Gráfico 7: Indicadores cuantitativos - Oportunidades de aumentar los indicadores cuantitativos por universidad.	88

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

Cada día se encuentran más evidencias de una creciente transformación del sistema económico vigente, producto de lo que se conoce como una nueva realidad mundial, con características completamente diferentes a lo que hasta hoy se ha conocido. La humanidad ha estudiado ampliamente las tres revoluciones industriales anteriores, las producidas por el vapor, la electricidad, y la electrónica, pero ahora se enfrenta a una nueva sociedad que define el valor económico como aquel que es generado por las innovaciones propias de la sociedad del conocimiento que puedan ser utilizadas para mejorar la condición humana.

Los cambios tecnológicos abruptos y rápidos se reflejan en el mercado del trabajo, donde la demanda por trabajadores con altas habilidades producto de una mayor educación ha aumentado, mientras que los de baja calificación, ven como se limitan sus posibilidades de acceder a nuevas posiciones, disminuyendo su calidad de vida, y sus expectativas. (Schwab, 2015).

Si bien, en este contexto, la universidad cumple un rol preponderante en la preparación de los futuros profesionales, el replanteo en la formación del capital humano no debería estar solamente en las manos de los directivos de la universidad, sino que, por el contrario, requiere del protagonismo del conjunto de los grupos de interés de la sociedad. (Schwab, 2015).

Al mismo tiempo, los avances de la tecnología en la educación superior se han acelerado junto con la irrupción en el mundo de la pandemia por el virus covid-19 que obligó a una veloz implementación de los procesos de educación a distancia en la modalidad presencial.

Bilinkis plantea que "...para enfrentar estos cambios, son necesarias nuevas formas de gestión terciaria junto con renovadas metodologías de enseñanza y aprendizaje." (Bilinkis, 2014, pág. 358) A las nuevas demandas y el rol de la universidad, se le suma el factor tiempo, que, según Oppenheimer (2018), lo resume de la siguiente manera:

"El hombre primitivo tardó decenas de miles de años en propagar por el mundo adelantos tecnológicos como el fuego y la rueda. Eso permitió que, con el tiempo, se crearan nuevas aplicaciones, y nuevos trabajos para estas tecnologías. Pero desde entonces esos tiempos se han venido acortando... hoy, los trabajos de los vendedores, guardias de seguridad, cajeros de supermercados y hasta cirujanos están siendo

amenazados por robots y algoritmos de un día para otro, sin darles mucho tiempo para reinventarse.” (Oppenheimer, 2018, pág. 45),

El problema de la brecha existente en la formación del capital humano, y el rol que cumple la universidad en todo este proceso, dio lugar a esta investigación sobre la efectividad de la norma que regula la calidad educativa para sumar un nuevo aporte a la discusión, y solución del problema desde el campo acotado de la administración de las instituciones de educación superior. Al mismo tiempo, se considera de vital importancia la participación de todos los grupos de interés que de alguna u otra manera cumplen con esta condición, y que cuenten con indicadores dentro del proceso de planeamiento estratégico de las universidades, que permitan tomar las decisiones necesarias para alcanzar las transformaciones requeridas por los desafíos de los tiempos actuales.

Las siguientes preguntas problematizantes sirven de orientación al rumbo que pretende seguir el trabajo de tesis, y que a través de los objetivos general y específicos definidos para la investigación se ha propuesto responder en las conclusiones:

- ¿La normativa actual, es efectiva para mejorar la calidad educativa de la educación superior? ¿Se cumple?
- ¿Todos los grupos de interés relacionados con la educación superior participan de la definición de la calidad educativa, y en las decisiones que permiten su logro?
- ¿La evidencia empírica demuestra que la calidad educativa ha mejorado con el tiempo? ¿Y con la normativa actual en vigencia?
- ¿Los criterios de calidad educativa son fácilmente medibles, comparables, y entendibles para los grupos de interés de la universidad?

La relación existente entre la normativa actual que afecta a la educación superior, los indicadores que guían el proceso de planeamiento estratégico, las decisiones que emanan de la regulación vigente, y el impacto que tienen sobre la calidad educativa, y los grupos de interés, es el objeto del trabajo, a los efectos de generar las recomendaciones necesarias para acelerar los procesos de mejora continua de la universidad.

Asimismo, se busca establecer el grado de participación que tienen los grupos de interés de la educación superior, a los efectos que el concepto de calidad educativa responda fielmente a todos los requerimientos de la sociedad, y las necesidades actuales, y no solamente a un grupo particular.

De esta manera, se busca que los indicadores que reflejan los objetivos y las dimensiones de la calidad educativa respondan a todos los requerimientos de los grupos de interés y que sean fácilmente comparables, transparentes, entendibles, medibles, y cuantificables.

Objetivos

El objetivo general de este trabajo es caracterizar y evaluar el grado de efectividad de la normativa que regula la calidad educativa de las universidades en el país.

Para desarrollar la propuesta se desagrega el objetivo general en los siguientes objetivos específicos:

- 1) Determinar las normas, regulaciones y leyes que influyen en la calidad educativa de la educación superior y su cumplimiento.
- 2) Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés.
- 3) Analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU, identificando cuántos indicadores responden a criterios cuantitativos.
- 4) Elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad.

Como resultado final del estudio se arriba a conclusiones que responden a las preguntas problematizantes luego de alcanzar los objetivos del trabajo, y permite realizar propuestas, y recomendaciones, para mejorar la calidad educativa en las organizaciones de educación superior, teniendo en cuenta la actual realidad, y los sistemas vigentes de educación.

Hipótesis

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto se plantea la hipótesis principal:

La efectiva aplicación de la regulación legal y la normativa actual constituyen las herramientas adecuadas para mejorar la calidad educativa de las universidades, y puede mejorarse con la incorporación de estándares de calidad cuantitativos, y la inclusión de las demandas de todos los grupos de interés.

Asimismo, se plantean algunas hipótesis secundarias que sostienen a la hipótesis principal:

- Existen en la normativa mecanismos de participación de los grupos de interés que no han sido implementados en su totalidad.

- Atender a las demandas de todos los grupos de interés en los estándares de calidad es una deuda pendiente de la universidad.
- La normativa vigente ha mejorado los resultados de las evaluaciones externas de las universidades, aun cuando varios de los indicadores no presentan un componente cuantitativo.
- Incluir en los criterios de calidad valoraciones cuantitativas resulta en una mejora de la situación actual.

En las conclusiones del trabajo de investigación se da respuesta a estas hipótesis planteadas.

Alineación de preguntas, objetivos e hipótesis

En el siguiente cuadro se establece una relación entre las preguntas problematizantes, los objetivos buscados, y las hipótesis correspondientes.

Cuadro 1: Alineamiento de preguntas, objetivos, e hipótesis

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
¿La normativa actual, es efectiva para mejorar la calidad educativa de la educación superior? ¿Se cumple?	1- Determinar las normas, regulaciones y leyes que influyen en la calidad educativa de la educación superior y su cumplimiento.	Existen en la normativa mecanismos de participación de los grupos de interés que no han sido implementados en su totalidad.
¿Todos los grupos de interés relacionados con la educación superior participan de la definición de la calidad educativa, y en las decisiones que permiten su logro?	2- Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés.	Atender a las demandas de todos los grupos de interés en los estándares de calidad es una deuda pendiente de la universidad.
¿La evidencia empírica demuestra que la calidad educativa ha mejorado con el tiempo? ¿Y con la normativa actual en vigencia?	3- Analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU identificando cuántos indicadores responden a criterios cuantitativos.	La normativa vigente ha mejorado los resultados de las evaluaciones externas de las universidades, aun cuando varios de los indicadores no presentan un componente cuantitativo.
¿Los criterios de calidad educativa son fácilmente medibles, comparables, y entendibles para los grupos de interés de la universidad?	4- Elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad.	Incluir en los criterios de calidad valoraciones cuantitativas resulta en una mejora de la situación actual.

Fuente: Elaboración propia.

Antecedentes, justificación y aportes

Hay un permanente y continuo debate acerca del rol de la universidad, su gestión, y la calidad educativa que se imparte en sus claustros. Por lo tanto, los aportes que realiza la presente investigación versan sobre la clarificación del concepto de calidad educativa, las

regulaciones al respecto, y la medición de los resultados que surgen de la toma de decisiones en la gestión de la institución.

Esta contribución tendrá repercusión en ambos planos, el académico, y el práctico. En el plano académico, la reflexión teórica sobre el comportamiento organizacional de las universidades, en el ámbito local será una contribución a la disciplina administración, en especial en lo relacionado a los aspectos de la medición de los objetivos establecidos en el planeamiento estratégico y que deberían alcanzar los directivos de la educación. La construcción de indicadores cuantitativos que permitan medir objetivamente, y de manera comparable la gestión, impactará en la calidad educativa, arrojará luz sobre los elementos claves de su definición, y permitirá la elaboración de un marco conceptual más amplio para la interpretación de la universidad, como organización.

En el plano práctico, el conocimiento sobre el comportamiento de las acciones que toman las universidades en sus ámbitos de desarrollo, y la parametrización de los indicadores será información que se constituirá en una contribución a la orientación de la acción para la mejora de la calidad educativa. Además, servirá como insumo de información para generar políticas públicas que puedan impactar en la competitividad de la economía argentina.

Es la intención del presente trabajo mejorar el proceso de toma de decisiones de la gestión que contribuye a la calidad educativa que brinda la universidad.

Metodología

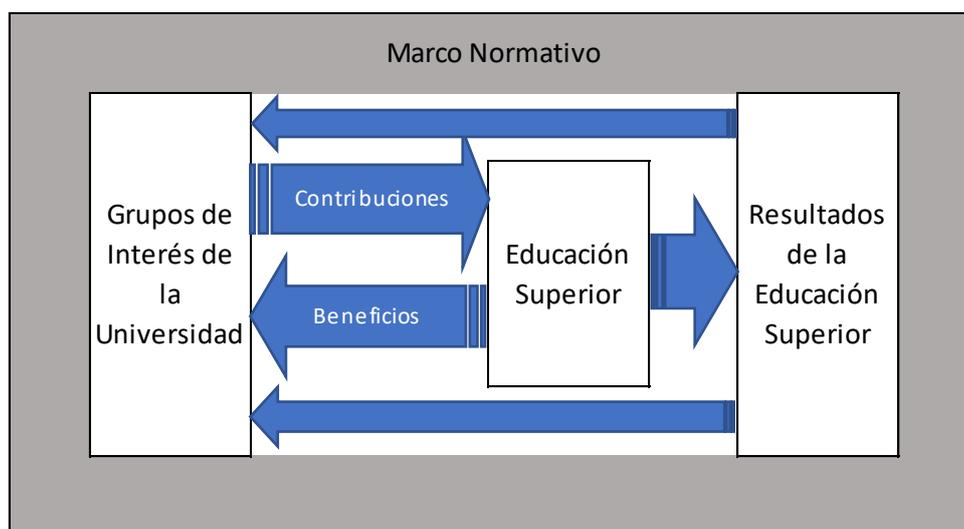
El presente trabajo de investigación sigue un estudio descriptivo correlacional², en los capítulos III, y IV, donde se evalúa la normativa, y los criterios de calidad en relación con los grupos de interés. Mientras que en el capítulo V, se ha desarrollado un estudio explicativo³, para analizar las conclusiones de las evaluaciones externas de las universidades.

² Los estudios descriptivos miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer y/o medir relaciones entre variables. A lo sumo, identifican la variable principal y las variables secundarias (Fassio, Pascual & Suarez, 2002, cap. III, págs. 3-4) Los estudios correlacionales, por su parte, pretenden describir la relación entre dos o más variables en un momento dado, ya sea que esta relación sea de causalidad o correlacional (donde se prueba que existe una asociación, pero sin establecer una relación de causalidad). (Fassio et al., 2002, cap. III, pág. 19)

³ Los estudios explicativos tienen por finalidad establecer la existencia de relaciones entre variables y medir el grado de estas relaciones. Este tipo de estudios permite realizar un análisis más profundo que la mera descripción, ya que implica buscar las causas de un fenómeno determinado – (Fassio et al., 2002, cap. III, pág.3)

En la planificación de las actividades que se llevaron a cabo, se eligió un diseño de investigación no experimental - longitudinal⁴, para alcanzar los objetivos planteados, y se acotó el foco de la investigación en tres elementos: en primer lugar, el marco normativo en el cual se desempeña la educación superior. En segundo lugar, los grupos de interés con su conjunto de contribuciones, y beneficios en la relación con la universidad, y en tercer lugar, los resultados de la educación superior medidos como calidad educativa a través de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Cuadro 2: Marco normativo, resultados, contribuciones y beneficios de los grupos de interés.



Fuente: Elaboración propia

Con esta idea, se elaboró el marco teórico donde se plantea desde qué lugar, y dentro de cuál posición se llevó adelante el trabajo de investigación. Para ello se definió que se entiende en la presente tesis por educación, su importancia definiendo el rol y la misión de la universidad, cuál es el concepto de calidad educativa, el valor del aprendizaje universitario, la tendencia a lograr una educación superior universal, cuáles son los grupos de interés que contribuyen, reciben beneficios, y deben ser tenidos en cuenta dentro del esquema propuesto, el crecimiento exponencial del conocimiento, y el ámbito de desempeño del profesional universitario. El análisis realizado posibilitó la definición de los conceptos, y las posturas

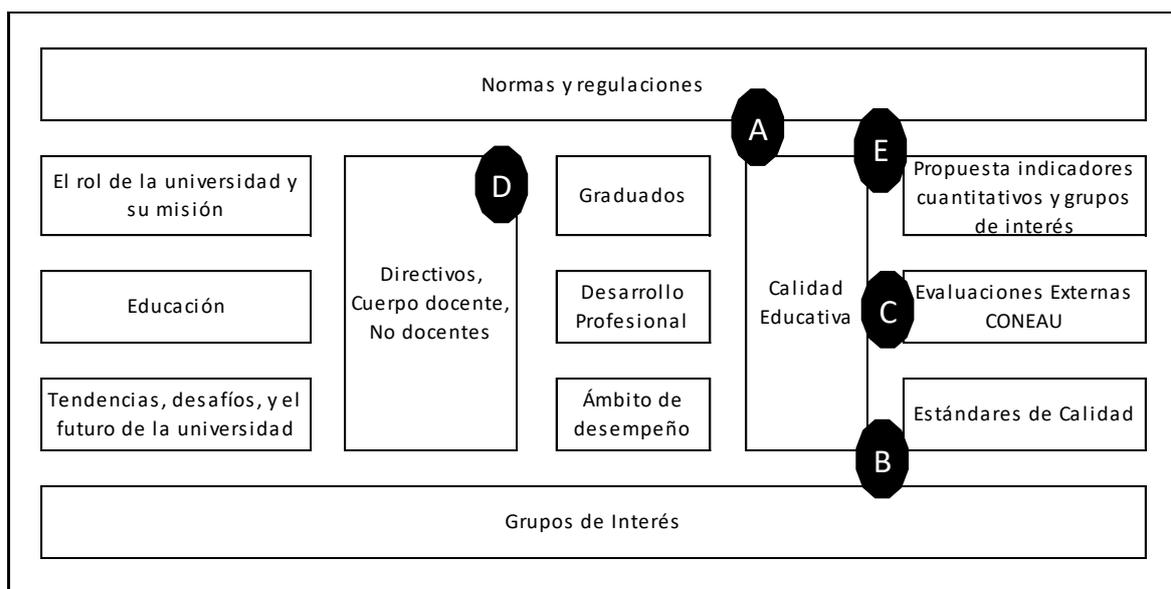
⁴ Los diseños no experimentales son aquellos que no incorporan los elementos de control disponibles en los diseños anteriores. No se controlan y manipulan las variables, no se utiliza un grupo de control, no se asignan aleatoriamente los sujetos y no se pretende medir la relación causa-efecto entre una variable independiente y una variable dependiente (Fassio et al., 2002, cap. III, pág. 16).

Diseño longitudinal. Se lleva a cabo durante un considerable período de tiempo, que puede establecerse de antemano, mediante sucesivas observaciones sistemáticas. Se utiliza cuando el investigador quiere investigar los cambios que se producen a través del tiempo en determinadas variables o en sus relaciones. A partir de allí, se pueden realizar inferencias sobre los factores determinantes de los cambios y sus efectos. (Fassio et al., 2002, cap. III, pág. 17).

teóricas aceptadas para este trabajo de investigación para finalmente plasmar un modelo de universidad que permita enfrentar los desafíos actuales.

Seguidamente, se llevaron a cabo las instancias previstas de contrastación donde cada una de ellas representa una etapa importante del documento de investigación, y el cuadro, que se presenta a continuación, exhibe su ubicación:

Cuadro 3: Instancias del trabajo de investigación relacionadas con los objetivos y la encuesta



Fuente: Elaboración propia

Cada una de las instancias del trabajo se detallan a continuación:

A- En relación con el primer objetivo específico: “Determinar las normas, regulaciones y leyes que influyen en la calidad educativa de la educación superior y su cumplimiento.” se analizaron las normas actuales vigentes en Argentina, ya que constituyen el parámetro bajo el cual toman sus decisiones los actores claves de las universidades.

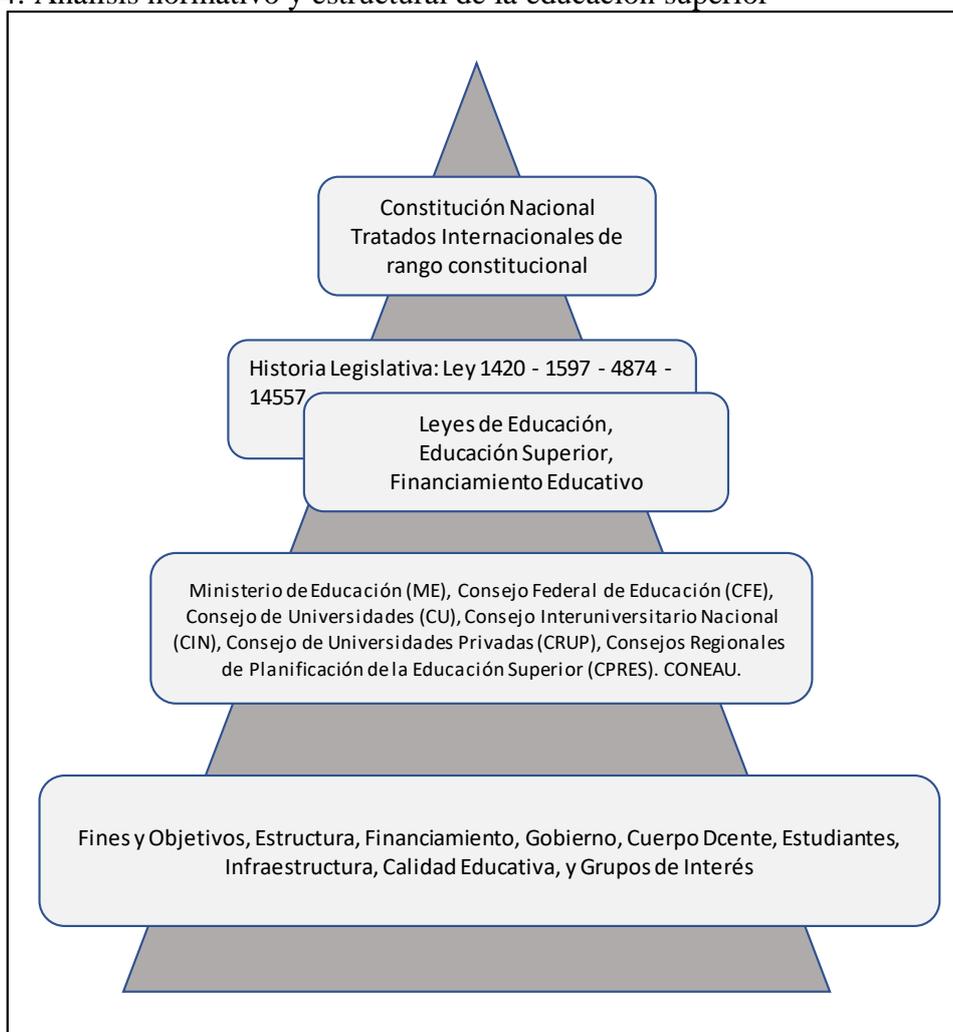
La normativa actual le otorga un marco a las decisiones que los directivos implementan, y generan las acciones que producen los resultados dentro de la educación superior. Para lo cual, al efecto de lograr este objetivo específico, se analizó la Constitución Nacional, los tratados incorporados a la legislación con rango constitucional, y se realizó una breve comparación con dos constituciones extranjeras, como son la de España y la de Estados Unidos. Seguidamente se interpretó la ley 26.206 de educación nacional del 2006, la ley 26.075, promulgada en el 2006, de financiamiento educativo, y la ley 24.521 de educación superior, sancionada en 1995, bajo la perspectiva de la calidad educativa, y de los grupos de interés de la universidad. Para ello se identificó dentro de la actual legislación, la normativa

que regula, los fines de la educación superior, la actual estructura del sistema educativo, su financiamiento, el gobierno de las universidades, el cuerpo docente, los estudiantes, la infraestructura, la calidad, y los grupos de interés.

Dentro de este análisis se describió el rol de los organismos encargados de llevar adelante la ley como son: el Ministerio de Educación, el Consejo Federal de Educación (CFE), el Consejo de Universidades (CU), el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el Consejo de Universidades Privadas (CRUP), los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES), y el rol y normativa de la CONEAU.

No solamente se evaluó la relación existente entre la normativa y la calidad educativa sino también el grado de cumplimiento de la norma, bajo una técnica de procesamiento que significó identificar artículo por artículo, y dentro de cada norma, todos los elementos de la legislación que tienen un impacto directo en la calidad educativa y los grupos de interés.

Cuadro 4: Análisis normativo y estructural de la educación superior



Fuente: Elaboración propia

B- Para el segundo objetivo específico: “Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés.” Se tomó la resolución de CONEAU 382/11, y se alineó los componentes de las siete dimensiones con el impacto directo o indirecto en los grupos de interés de la universidad, obtenidos en base a un consenso de los investigadores, bibliografía relacionada con el concepto de responsabilidad social universitaria, y una adaptación a la realidad local. En cada caso se analizó cómo, y en qué grado, la normativa, y los procesos actuales contemplan los beneficios y expectativas que los grupos de interés esperan obtener de la universidad, y cuáles son los mecanismos previstos para que los requerimientos de dichos grupos sean tenidos en consideración al momento de tomar las decisiones en la universidad que los afecta directamente.

C- Para el tercer objetivo específico: “Analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU identificando cuantos indicadores responden a criterios cuantitativos.”, siendo esta tarea el trabajo de campo central, se identificó a las universidades que publica en sus estadísticas el Departamento de Información Universitaria, dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, las cuales se dividen en estatal nacional, estatal provincial, privadas, y extranjeras / internacionales. Actualmente, hay autorizadas 62 universidades estatales (nacionales y provinciales), 49 privadas y 1 extranjera.

A los efectos de constituir la unidad de análisis, se tomó una población comprendida por las 112 universidades, y de estas se selecciona a las que tuvieron más de una evaluación externa a los efectos de poder comparar los resultados entre una y otra evaluación, y en aquellas universidades que superaron las dos evaluaciones se tomaron las dos más recientes para realizar la comparación. Con lo cual, al momento de comenzar con la investigación en diciembre del 2019, las fuentes que se han utilizado han sido las de la página web de la CONEAU⁵, donde se encuentran las evaluaciones de cada institución educativa, que se han realizado hasta la fecha por los pares evaluadores. Por lo tanto, la unidad de análisis ha quedado constituida por 32 universidades que componen la muestra.

La variable se definió como los criterios de calidad educativa CONEAU, y las dimensiones surgen de las ya establecidas en la resolución 382/11 en el anexo I, y son las siguientes siete: a) Contexto local y regional, b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión, c) Gestión académica, d) Investigación, desarrollo y creación artística, e) Extensión,

⁵ <https://global.coneau.gov.ar/coneauglobal/publico/buscadores/evaluacion/>

producción de tecnología y transferencia, f) Integración e interconexión de la institución universitaria, y g) Biblioteca. Centros de documentación. Al mismo tiempo, a cada una de estas dimensiones le corresponden subdimensiones o indicadores también definidos por la misma resolución.

Como consecuencia de un detallado análisis para cada una de las conclusiones de las evaluaciones externas, y para cada subdimensión, se clasificó las respuestas en cualitativas y cuantitativas, y luego, se las clasificó en uno de los tres niveles definidos. A cada nivel le corresponde un único puntaje: un punto, si no se hacía mención del indicador evaluado, dos puntos, si había un tratamiento parcial, o tres puntos, si se desarrollaba el tema de la subdimensión. De esta manera, a cada una de las subdimensiones de las evaluaciones externas de cada institución, le corresponden dos calificaciones, una para los criterios cualitativos, y otra de los criterios cuantitativos.

Para cada indicador, la calificación mejoró, empeoró o se mantuvo igual según la información presentada en el informe, y la clasificación realizada. Luego la sumatoria de las calificaciones de todas las subdimensiones, tanto cualitativas como cuantitativas, permitió elaborar el indicador que refleja el impacto de la normativa en cada una de las instituciones medida en términos de los objetivos de la propia institución, y su mejora o no, con respecto a la evaluación previa. Al mismo tiempo se obtuvo un resultado para cada una de las siete dimensiones, tanto para los indicadores cualitativos, y los cuantitativos, para el total de la muestra de universidades.

Sumado a lo anterior, se construyó una matriz que indica cuántas del total de las respuestas de los informes externos incluían un componente cuantitativo en cada subdimensión, que pudiera brindar información objetiva, y al mismo tiempo comparable numéricamente a quien accede a dichos reportes.

Finalmente, a partir del cálculo de estimadores como la media, la varianza, el desvío estándar, y coeficientes de variabilidad se analizó la consistencia y el sesgo de la muestra y si dicha información puede ser tenida en cuenta para arrojar conclusiones sobre la población total y en las conclusiones.

D- Para confrontar los hallazgos, se entrevistó a un conjunto de actores claves de la educación superior. Los individuos seleccionados incluyen directivos y/o docentes del sistema de gestión estatal y/o privado, pudiendo en algunos casos cumplir con los cuatro requisitos, ya que el sistema universitario argentino permite el trabajo a tiempo parcial con

el consecuente desempeño en más de una institución universitaria. En todos los casos los individuos seleccionados para la muestra son representativos del sistema universitario por sus años de docencia, y las posiciones de alta responsabilidad institucional alcanzadas dentro de las organizaciones donde se desempeñan les otorga la experiencia y los conocimientos necesarios para emitir una opinión autorizada sobre la calidad educativa.

Por una cuestión de economía de recursos (tiempo disponible, y recursos materiales) se elaboró una muestra de 17 participantes con una amplia experiencia en la educación superior, y para la presente investigación se utilizó una muestra no probabilística, disponible o accesible, que es aquella en la que se desconoce la probabilidad que tiene cada miembro de ser incluido, y en las que el investigador incluye a los casos a los cuales tiene acceso sobre el total de directivos y docentes. De los 17 encuestados todos son docentes universitarios, y de ellos 11 también se desempeñan como directivos, en adición a su rol docente, quienes respondieron las encuestas semiestructuradas de carácter mixto, o sea intercalando respuestas cerradas, y abiertas con la opción del entrevistado de incluir ejemplos, o sus propios comentarios.

E- Con respecto al cuarto objetivo específico: “Elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad”, se identificó los criterios cualitativos explicitados en la guía de la CONEAU, y para cada dimensión se establecieron indicadores con componentes numéricos que permitan realizar comparaciones objetivas, e interpretar los resultados en base a estándares de la actividad. De esta forma la información puede ser utilizada no solamente para la gestión de la institución sino también para la lectura por parte de todos los grupos de interés. En la recomendación de indicadores se priorizó a aquellos datos que contemplen los atributos de disponibilidad, simplicidad, adaptabilidad, estabilidad, rastreabilidad y representatividad. Esta propuesta se convierte en recomendación.

Estructura de contenidos

Considerando los objetivos planteados, y una conveniente distribución de los contenidos, la presente obra está dividida en 7 partes. En el capítulo I se plantea la problemática, los objetivos, la hipótesis, los antecedentes, justificación y aportes, y se describe la metodología empleada.

Dentro del capítulo II se elabora el marco teórico sobre el que se basa este trabajo de investigación definiendo conceptos de lo que se entiende por educación, y el rol asignado a

la universidad bajo este trabajo, se identifica un concepto de calidad educativa, asociado al valor de la educación superior, se desarrolla el concepto de universidad de élite, masiva y universal, la responsabilidad social universitaria y sus grupos de interés, se caracteriza una representación de los desafíos del mercado laboral, siendo este el futuro ámbito de desempeño de los graduados de cara a los avances de las ciencias, para finalmente cerrar con una propuesta de universidad que pueda enfrentar los desafíos actuales.

A lo largo del capítulo III se aborda las conclusiones parciales alcanzadas luego de un detallado análisis de la normativa legal referida a educación, y todo el marco normativo que incluye la constitución, los tratados, y las leyes. Se analizó los organismos que tienen injerencia en la educación superior, y en la perspectiva de la ley sobre los fines y objetivos de la educación superior, estructuras, financiamiento, calidad educativa, gobierno de la universidad, cuerpo docente, estudiantes, e infraestructura, compartiendo los principales hallazgos en cuanto al cumplimiento o no de la normativa vigente.

Bajo el capítulo IV se conceptualizó el rol de los grupos de influencia de la universidad, y el significado de la creación de valor de la institución. Luego se realizó un análisis del impacto de la estrategia de los grupos de interés a los efectos de resaltar las ventajas de la participación de estos grupos en las decisiones de la universidad. Seguidamente, se complementó con una categorización de los grupos de interés de la universidad y su alcance a los efectos de determinar el grado de atención que reciben sus contribuciones y demandas. Finalmente, se estableció la relación entre los criterios de calidad y los grupos de interés.

El capítulo V expone la situación actual del sistema universitario argentino, y tiene lugar el trabajo de campo realizado donde se presentan los resultados de las evaluaciones externas de las universidades que han tenido más de una evaluación, y donde se analiza su evolución para cada una de las dimensiones de la resolución 382/11. Se establece el grado de utilización de los indicadores cuantitativos en las subdimensiones de la última evaluación externa de cada universidad de la muestra. Seguidamente, mediante los resultados de una encuesta realizada, se contrastan los hallazgos de este trabajo de investigación con la percepción de los miembros de la comunidad universitaria encuestados.

En el capítulo VI se realiza una propuesta de indicadores numéricos para cada dimensión a los efectos de que todos los grupos de interés puedan interpretar objetivamente las acciones de la universidad, y medir los beneficios esperados. Esta propuesta se convierte en recomendación.

En el capítulo VII se recapitulan los principales hallazgos, respondiendo a las preguntas problematizantes, y se contrastan los objetivos, y las hipótesis con las evidencias de los trabajos de campo. Se comparten las contribuciones y propuestas del trabajo de investigación. Se resumen las recomendaciones, y se dejan abiertas nuevas líneas de investigación, para ser exploradas en trabajos futuros.

CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

A los efectos de elaborar el marco teórico, se requiere familiarizarse con los conocimientos existentes sobre el problema que se propone investigar, y que dan lugar al presente trabajo. De esta manera, al inicio del capítulo se plantea que es la educación y para que educar, conceptos que contribuyen a definir a la calidad educativa, y la función que tiene la universidad dentro de la sociedad.

Se propone una definición de calidad educativa, y se enumeran los elementos que hay que tener en cuenta en el proceso que permite alcanzarla. Seguidamente se comparten los datos sobre los beneficios de la titulación universitaria en términos de calidad de vida en función de los ingresos económicos de los graduados, la mejora de su productividad y la generación de capital humano.

Al igual que los países más desarrollados, el presente trabajo plantea un modelo de universidad donde el porcentaje de matriculación y graduación supere al 50% de los que están en condiciones de lograrlo, respetando el derecho a la educación de cada individuo, pero sin descuidar el derecho de la sociedad a la calidad profesional que la universidad debe garantizar por el título universitario que otorgó.

Profundizando en el concepto de la perspectiva social de la educación universitaria, se desarrolla el concepto de grupos de interés dentro de la responsabilidad social universitaria, y se establece un modelo adaptado a la realidad local. Luego, se describen los desafíos actuales al que se enfrenta el graduado universitario en el mercado laboral, a los efectos de incorporar dentro del concepto de calidad educativa la conexión entre la experiencia universitaria, y la realidad que el profesional deberá enfrentar al momento de su graduación.

Seguidamente, se presenta un modelo de universidad en base a las funciones, y objetivos que la institución debería mantener, y en los cuales deberá sobresalir para dar respuesta a la realidad que se enfrenta, y de esta manera ofrecer una educación de calidad en toda la experiencia universitaria.

Al final, se resumen los conceptos más importantes que han sido abordados desde un modelo de universidad que gestiona la calidad educativa para el desarrollo de una sociedad, teniendo en cuenta las expectativas de los grupos de interés, y donde el valor de la graduación obtenida en sus claustros se mantiene en tanto y en cuanto sus graduados puedan superar los desafíos presentes y futuros en su desempeño profesional.

Educación, consideraciones generales.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra Educación viene del “latín educatio, -ōnis.” y plantea cuatro definiciones para la palabra: ”1. f. Acción y efecto de educar. 2. f. Crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes. 3. f. Instrucción por medio de la acción docente. 4. f. Cortesía, urbanidad.”

En la misma fuente la palabra educar presenta las siguientes definiciones: “Del lat. educāre. 1. tr. Dirigir, encaminar, doctrinar. 2. tr. Desarrollar o perfeccionar las facultades intelectuales y morales del niño o del joven por medio de preceptos, ejercicios, ejemplos, etc. Educar la inteligencia, la voluntad. 3. tr. Desarrollar las fuerzas físicas por medio del ejercicio, haciéndolas más aptas para su fin. 4. tr. Perfeccionar o afinar los sentidos. Educar el gusto, el oído. 5. tr. Enseñar los buenos usos de urbanidad y cortesía.”

Si bien a lo largo del trabajo de investigación se utilizan todas las acepciones planteadas en el diccionario, se rescata de la psicología, la rama que estudia el aprendizaje del ser humano y donde se establece que la educación es un proceso en el que hay un componente de enseñanza, y otro de aprendizaje; allí se transmite el conocimiento, los hábitos, las costumbres, las habilidades, la ampliación de horizontes a nivel personal, y los valores de una sociedad. (Montes, 2017).

Este proceso, no solamente se produce de forma masiva y con gran impacto a una temprana edad, sino que se mantiene vigente a lo largo de toda la vida del ser humano, donde gracias a los avances de la medicina y mejoras en la calidad de vida, se ha aumentado la expectativa de vida al nacer, y también ha crecido la extensión del período en que un ser humano es productivo y goza de buena salud. Estos dos factores sumados a los rápidos cambios del entorno han creado una nueva situación de aprendizaje permanente o continuo para enfrentar los cambios humanos, sociales, y tecnológicos.

La definición amplia del diccionario, y el proceso de enseñanza y aprendizaje que tiene lugar en la acción de educar, se complementan con las afirmaciones de quien ha sido uno de los máximos referentes locales en materia educativa, Domingo F. Sarmiento, quien en su viaje a Estados Unidos se entrevista con Horace Mann, ferviente partidario de la educación pública y creía que, en una sociedad democrática, la educación debía ser libre y universal, no sectaria, y respaldada por maestros profesionales bien entrenados. Más tarde, Sarmiento escribe su libro “De la educación popular” donde en relación con la educación expresa lo siguiente:

“...han contribuido poderosamente a preparar a las naciones en masa, para el uso de los derechos que hoy pertenecen ya (no) a tal o cual clase de sociedad, sino simplemente a la condición de hombre...El poder, la riqueza y la fuerza de una nación depende de la capacidad industrial, moral e intelectual de los individuos que la componen; la educación pública no debe tener otro fin que el aumentar esta fuerza de producción, de acción y de dirección, aumentando cada vez más el número de individuos que las posean". (Sarmiento, 1849, pág. 18-20)

Con lo cual el texto de Sarmiento abre las puertas a la pregunta: ¿Para qué educar?

“...sin duda para la cultura privada, para el trabajo, y también para los asuntos públicos. El objetivo es ayudar a nuestros niños a alcanzar su máximo potencial, no sólo como seres económicos sino, fundamentalmente, como seres humanos." Spakerman (citado en Etcheverry, 2000, pág. 152)

Como también se observaba anteriormente, este concepto veinte años después de la cita del autor se ha expandido, sin el límite de edad, donde la necesidad de aprender nuevas ideas es permanente para poder asimilar los cambios culturales, sociales, y tecnológicos.

Dentro de este concepto se coincide en la necesidad de educar tanto para el mercado laboral, como para los asuntos públicos, y como una forma de encontrar la mejor versión de uno mismo. Al respecto dentro de este marco teórico también se fija la posición citando al mismo Spakerman (citado en Etcheverry 2000, pág. 153-154) para quien educar es pasar de generación en generación un conjunto de habilidades básicas que permiten a las personas progresar en todos los órdenes de la vida. Estas habilidades, son dones o regalos que se reciben en el proceso de aprendizaje y menciona los siguientes:

- “la habilidad de leer textos y comprenderlos, lo que será tan importante en el próximo siglo como lo fue en el siglo XV;
- la capacidad de pensar independientemente, de resolver problemas, de generar ideas;
- la posibilidad de expresar esas ideas en forma clara y simple;
- la capacidad de discernir y elegir lo que tiene valor entre la multitud de estímulos que nos ofrece la realidad;
- la conciencia del contexto en el que se desarrolla la vida personal, lo que supone advertir la esencia de cada uno como ser histórico: quién es uno y de dónde proviene, quiénes son los otros, cómo ha llegado la humanidad hasta aquí.

- la identificación de las diferentes causas que generan el cambio, que no son sólo las tecnológicas, así como la comprensión de que no todas las facetas de nuestras vidas están sometidas a transformaciones de igual velocidad, y
- una percepción del equilibrio que debe caracterizar a la vida humana construida mediante la experiencia de diversas disciplinas y de la constelación de actividades dispares que hacen a la multidimensionalidad de la aventura del vivir.” Spakerman (citado en Etcheverry 2000, pág. 153-154)

Etcheverry, se pregunta: ¿Cómo se transfieren esos "dones"? Y responde:

“Fundamentalmente, mediante el ejemplo y cultivándolos con disciplina. No basta con que los adultos aprueben las enunciaciones si luego terminan abdicando de la responsabilidad de preparar a las nuevas generaciones. Esta alcanza a todos y no sólo a los educadores: padres, empresas, comunidad, gobierno.” (Etcheverry, 2000, pág. 154).

Dentro de este planteo se observan dos componentes que en el trabajo de investigación se manifiestan como centrales, y se profundizarán en este capítulo: el concepto de calidad educativa, en donde se busca definirlo para tenerlo como referencia dentro de la tarea a llevar a cabo, y los grupos de interés de la educación universitaria, siendo aquellos que hacen contribuciones, y reciben beneficios de la educación terciaria.

“...esta apuesta por las habilidades básicas no es una simple apelación nostálgica a regresar al pasado. Esta sugestión se basa en el convencimiento de que, a medida que las máquinas digitales se insinúen cada vez más en nuestras vidas, serán las habilidades específicamente humanas, aquellas en las que las computadoras fracasan, las que nos permitirán manejar nuestra tecnología y emplearla siempre que permitan agregar valor y no confusión a nuestra existencia. La tecnología ocupará un lugar creciente en la vida de la gente, pero independientemente del hecho de que un niño llegue a ser un ingeniero de sistemas o un pintor de paredes, las habilidades básicas requeridas para crear, asimilar y expresar el conocimiento y la información son las mismas y, por eso, serán esenciales para todas las actividades económicas y sociales.” Spakerman (citado en Etcheverry 2000, pág. 154)

Por lo tanto, en el presente estudio el concepto de educación se entrelaza con el de calidad educativa, ya que educación es aquella que permite al ser humano alcanzar su máximo potencial, y acceder a una mejor calidad de vida, como consecuencia de su contribución a la

sociedad, y la consecuente retribución que recibe a cambio, por el servicio de sus talentos. Interpretando por talentos a los valores, capacidades, y conocimientos de cada individuo.

Cuando el proceso transformador de la educación logra lo aquí expuesto, se alcanza la calidad educativa, con lo cual al debate si educar para la vida o para el mercado laboral, la respuesta es para ambos, y con preponderancia y atención a todos los aspectos del ser humano, como son: el uno mismo, el prójimo, y la comunidad.

Al mismo tiempo, como lo señalaba anteriormente Sarmiento, "...aumentando cada vez más el número de individuos que las posean." y en los tiempos actuales, a través del sistema educativo. Es aquí donde, "...la enseñanza universitaria aparece integrada por estas tres funciones de la misión de la universidad: I. Transmisión de la cultura. II. Enseñanza de las profesiones. III. Investigación científica y educación de nuevos hombres de ciencia." (Ortega y Gasset, 1938, pág. 5).

Al observar los hechos, de una manera dinámica, más como una película y no solamente como una foto, se observa que "La universidad de hoy, es la gran sociedad del mañana. El producto universitario no es simplemente la enseñanza, también es el carácter de la nación. Los actuales líderes gubernamentales son los estudiantes de grado del pasado. Los profesionales líderes del mañana son los estudiantes de posgrado de hoy, ... futuros legisladores, jueces, presidentes se sientan en nuestras aulas universitarias, la tarea en la que las universidades están comprometidas – la búsqueda del conocimiento – no es el medio pasivo de información, es el camino de la antorcha, es compartir la llama" (Rhodes, 2016, págs.. 317-318) Por lo tanto, "... las universidades, con todas sus imperfecciones, representan el crisol donde se formará nuestro futuro." (Rhodes, 2016).

Dentro de las funciones de educación e investigación de la universidad su cuerpo docente merece su reconocimiento, quien en palabras de Rosovsky (2010) expresa que "Un indicador mucho más confiable del estatus de la universidad es el grado de excelencia del personal docente que determina casi todo: un buen cuerpo docente atraerá buenos estudiantes, subvenciones, apoyo de exalumnos y público, y reconocimiento nacional e internacional. El método más efectivo para conservar o aumentar la reputación es mejorar la calidad de los profesores" (Rosovsky, 2010, pág. 227). Conceptos que también han sido reflejados en el informe de McKinsey & Co, donde luego de realizar una comparación de los 10 sistemas educativos de mayor reconocimiento a nivel mundial concluye que "la calidad de un sistema de educación no puede exceder la calidad de sus profesores, la única manera de mejorar los

resultados es mejorando la instrucción, (y) alto desempeño significa que todos los jóvenes tengan éxito” (Mourshed & Barber, 2007)

Al mismo tiempo el concepto de universidad fue evolucionando hasta llegar a la “multiversidad” (Kerr, 2001) y que representa a la idea que hoy se conoce, donde a la función de educación, e investigación se complementó con la de realizar transferencia de tecnología e investigación para el uso industrial, y crecimiento económico, alcanzando una importancia central, de la universidad en el crecimiento económico, la competitividad y la innovación industrial como parte del complejo sistema de innovación de un país. (Sigurdson, 2013)

McCaffery (2019) complementa el concepto de la función de la universidad, indicando que luego de la revolución industrial, donde tres fuerzas impulsaron el crecimiento de la institución: el constante aumento de la especialización en el mercado laboral, el acceso universal a la obtención de títulos de manera masiva, el incesante crecimiento de las credenciales o titulación para ejercer determinadas actividades, dio lugar a cuatro convencionales roles de la universidad: la finalización de la escuela, esto es el cuarto estado de la educación formal, la escuela profesional: lo que se conoce como el entrenamiento de los trabajadores de élite, la fábrica del conocimiento: la producción de ciencia, conocimiento, e ideología, y la institución cultural: la expresión de nuestro sentido de ser tanto individual como colectivo.

Calidad educativa

En línea con el apartado anterior, este trabajo de investigación se ha propuesto construir el concepto de calidad educativa dominante para la tarea, y hasta aquí engloba a la definición de educación, recién desarrollada, y como la universidad gestiona la calidad educativa para que llegue a la mayor cantidad de personas en una comunidad, y al mismo tiempo atienda a las demandas de sus grupos de interés.

Las Naciones Unidas, en Educación 2030 - Declaración de Incheon y Marco de Acción, para la realización del objetivo sostenible 4 - Educación de Calidad - se compromete a garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad, y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos, ya que como lo establece en su documento final, “La educación es un bien público, un derecho humano fundamental y la base para garantizar la realización de otros derechos. Es esencial para la paz, la tolerancia, la realización humana y el desarrollo sostenible. Reconocemos que la educación es clave para lograr el pleno empleo y la erradicación de la pobreza. Centraremos nuestros esfuerzos en el acceso, la equidad, la

inclusión, la calidad y los resultados del aprendizaje, dentro de un enfoque del aprendizaje a lo largo de toda la vida” (Declaración de Incheon y Marco de Acción, 2015)

La educación es un derecho humano, está garantizado por la constitución nacional, por los tratados internacionales, y a los efectos que pueda lograr el pleno empleo, y la erradicación de la pobreza tiene que ser una educación de calidad para que cumpla eficientemente con su objetivo. Se recalca que una educación de calidad debe posibilitar mucho más que la adquisición de competencias básicas debe además ser inclusiva, efectiva y equitativa.

En la legislación vigente, el “estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tienen la responsabilidad principal e indelegable de proveer una educación integral, permanente y de calidad para todos/as los/as habitantes de la Nación, garantizando la igualdad, gratuidad y equidad en el ejercicio de este derecho, con la participación de las organizaciones sociales y las familias. (Ley 26.206, art. 4).

Al mismo tiempo, “el mercado de trabajo y la sociedad de hoy requieren conocimientos y habilidades de avanzada para prosperar. Una fuerza laboral altamente calificada es reconocida como un ingrediente crucial para un sistema (económico, social, político) innovativo el cual contribuya al crecimiento y a una sociedad más inclusiva socialmente. ... y es en el interés de la agenda pública de los gobiernos el mayor ingreso en la educación superior para poder responder a las necesidades del mercado laboral.” (OCDE, 2019)

Por lo tanto, para el presente trabajo de investigación se ha desarrollado el concepto de calidad educativa tomando la definición de calidad de Juran y Godfrey (2001), y se adaptó a las organizaciones de educación superior. Calidad educativa es: *Todas las formas a través de las cuales la universidad satisface las necesidades y expectativas de sus alumnos, sus cuerpos docente y no docente, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.*

Si bien esta es la definición propuesta para el presente trabajo, el primer elemento para considerar es que el concepto de calidad educativa es dinámico, que cambia a través del tiempo, y ha sido un tema recurrente desde el inicio de la universidad. Preguntas de qué enseñar, cómo armar los contenidos programáticos, si solamente se debía atender a la enseñanza o también incluir la investigación, han estado vigentes desde el comienzo de la institución. La respuesta a lo largo del tiempo se ha ido adaptado a los intereses y expectativas de aquellos en los que la institución ha alcanzado con su influencia, de allí la importancia de los grupos de interés, en la definición de la calidad educativa.

En el estudio realizado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sobre el Desempeño del Sistema de Educación Superior – Benchmarking, se señala que la educación superior tiene que permanentemente adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Los estudiantes asumen varios roles en el proceso educativo, son una entrada en el sistema universitario, y también son coproductores del proceso de enseñanza y aprendizaje, luego como graduados son una salida del sistema. Finalmente, sus habilidades y conocimientos ayudan a crear todo un conjunto de salidas cuando ellos contribuyen a la sociedad y a la economía como ciudadanos y como empleados. (OCDE, 2019, Cap. 5, Párrafo 6).

Por lo tanto, se observa que el concepto de calidad educativa en el presente trabajo de investigación es el que da una respuesta a las expectativas y demandas de sus grupos de interés, y de allí la importancia de su medición, y promover su mejora.

La ISO (Organización Internacional de Normalización) tiene la familia de normas ISO 9000:2015 que han sido elaboradas para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de sistemas de gestión de la calidad eficaces, cuyos principios de gestión de la calidad se utilizan para conducir y operar una organización en forma exitosa, para lo cual, se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. (ISO 9000, 2015). Dentro de la misma organización y alineado con la norma ISO 9001:2015, se emite la ISO 21001:2018, que se centra en los sistemas de gestión de organizaciones educativas, así como en el impacto de estos en los estudiantes y otras partes interesadas pertinentes. (ISO 21001, 2018). Con lo cual la actividad ya cuenta con sus normas específicas orientadas a instituciones educativas: Sistemas de gestión para organizaciones educativas.

Este sistema de gestión cumple con los 7 principios de la calidad establecidos por la norma ISO 9001: enfoque a cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia, y gestión de relaciones, e incluye cuatro más: responsabilidad social cooperativa, accesibilidad y equidad, conducta ética, seguridad y protección de datos. En total once principios. La implementación de la norma en las universidades es un complemento a las propuestas de este trabajo y contribuiría a mejorar la gestión de las instituciones, ya que constituye una herramienta orientada al logro de los mismos objetivos de la actual legislación y de la propuesta de esta tesis.

Como complemento de lo aquí expuesto, y si bien sobre estos temas no se entrará en detalle, hay tres elementos adicionales a tener en consideración en el proceso de elaboración de la calidad educativa.

1) El factor gobernanza dentro de las universidades, o según Mintzberg (1983), los intereses de los factores de poder y la toma de las decisiones. El autor menciona a los influyentes, para entender el rumbo y los objetivos de una organización, y los define como los que "...eligen y buscan sus temas, concentrando sus esfuerzos en los temas que les resultan a ellos más importantes, y, desde luego, en los que piensan que pueden ganar...". (Mintzberg, 1983).

Al respecto, se está produciendo un verdadero cambio de poder, y en esta discusión los gobiernos (CONEAU) están cumpliendo con la tarea de balancear los objetivos de promocionar la excelencia con los objetivos sociales y más amplios del conjunto de la sociedad civil. (OCDE, 2003).

2) Los procesos de la universidad que deben garantizar la calidad educativa, y en la teoría de la agencia y las motivaciones de los directivos, Pepper (2018) se plantea si el agente está cumpliendo con el mandato del principal y cuál es el efecto de su retribución económica en el cumplimiento de su cometido. En el caso de la universidad, la pregunta es si la institución está cumpliendo con las expectativas de los grupos de interés integradas en el concepto dinámico y cambiante de la calidad educativa y cuáles deberían ser las motivaciones adecuadas para que cumpla con su mandato. (Pepper, 2018). Contar con los procesos de gestión adecuadas y que los directivos tengan los incentivos acordes para implementarlos con el objetivo de lograr la calidad educativa, es el sentido de existir de la CONEAU que ha sido creada con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la educación universitaria.

3) El herramental disponible en términos de reporte, lo que se conoce como tablero de comando de la educación superior que permite tener un panorama rápido y sintético del estado de cada institución y su nivel de calidad educativa, que no solamente brinde información a los futuros alumnos, sino que sirva como referencia para la toma de decisiones en cada organización, y se encuentre integrado con su proceso de planeamiento estratégico. Si bien existen rankings de universidades, aún no hay un consenso para la creación de un ranking nacional que permita darle cierto grado de visibilidad con premios y castigos a las acciones que se toman en cada organización de la educación superior. (Barsky, 2012). Sin embargo, los reportes de la evaluación externa de las universidades bajo el control de la CONEAU con su foco en la calidad educativa y las necesidades de los grupos de interés son

un camino en este sentido. Al mismo tiempo, una de las limitaciones con las que se enfrenta la educación es el de la información disponible, ya que para tener una completa evaluación del desempeño de la educación en el sistema de educación superior necesitaría de un conjunto de métricas muy superior a la actualmente disponible. (OCDE, 2019, Cap. 5, Párrafo 6).

Asimismo, el logro de la calidad educativa también genera beneficios tangibles para los graduados que se traducen en sus ingresos económicos que permiten la financiación de su independencia y el consiguiente camino de libertad asociado a poder generar sus propios recursos para su proyecto de vida.

Los beneficios económicos de la educación terciaria son ampliamente demostrados con las estadísticas actualmente disponibles, y representan el valor del paso por la universidad. Cuando se analizan los datos sobre la relación existente entre el nivel de educación alcanzado, y los ingresos se encuentra una marcada correlación como se observa en los dos cuadros siguientes:

Cuadro 5: Ingreso medio de la población ocupada, según el nivel educativo alcanzado. Pesos corrientes, primer trimestre 2019

Ingreso medio de los ocupados. Según nivel educativo alcanzado:	Salario mensual (pesos) 2019
Hasta primario incompleto	\$ 10.185
Primario completo	\$ 14.292
Hasta secundario incompleto	\$ 14.501
Secundario completo	\$ 19.093
Terciario/universitario incompleto	\$ 20.771
Terciario/universitario completo	\$ 30.898

Fuente: CEA - UB, en base a: “Boletín de Estadísticas Laborales. Ingresos, Salarios y Distribución. Ingresos y salarios efectivos. Ingreso Medio de los ocupados según variables seleccionadas”, Ministerio de Producción y Trabajo.

Al respecto, Lima (2019) señala:

“Se observa que quienes no completaron la escolaridad primaria obtuvieron un salario medio 47% por debajo al de los trabajadores que adquirieron educación secundaria. En tanto, aquellos trabajadores cuyo nivel educativo máximo alcanzado

era la escolaridad primaria o la secundaria incompleta obtuvieron un ingreso medio un 25% menor al de quienes sí la completaron. El ingreso medio de quienes alcanzaron un nivel educativo superior fue un 62 por ciento mayor al de quienes no avanzaron más allá de la escolaridad obligatoria (secundaria). La brecha salarial entre quienes no culminaron la escolaridad primaria y quienes se formaron con estudios terciarios o universitarios fue del 203 por ciento en el primer trimestre de 2019”. (Lima, 2019)

Seguidamente se observan los ingresos según el nivel de calificación.

Cuadro 6: Ingreso medio de la población ocupada, según el nivel de calificación. Pesos corrientes, primer trimestre 2019

Ingreso medio de los ocupados. Según calificación:	Salario mensual (pesos) 2019
Sin Calificación	\$ 10.823
Operativo	\$ 18.918
Técnico	\$ 24.713
Profesional	\$ 41.594

Fuente: CEA - UB, en base a: “Boletín de Estadísticas Laborales. Ingresos, Salarios y Distribución. Ingresos y salarios efectivos. Ingreso Medio de los ocupados según variables seleccionadas”, Ministerio de Producción y Trabajo.

El mensaje del valor de la educación y los estudios universitarios ha quedado reflejado con la evidencia de los datos, al tomar grupos poblacionales y las probabilidades de tener una mejor calidad de vida medida en términos económicos producto del acceso a un mayor nivel educativo.

En la mejora del nivel de vida de un individuo la educación de calidad ocupa una posición preponderante, de allí la importancia de entender las prioridades en el proceso de toma de decisiones de los directivos de la educación superior y el impacto que las mismas tienen en la calidad educativa. Más allá de la satisfacción personal que se puede lograr accediendo a conocimientos impartidos en el nivel universitario, lo que finalmente se obtiene es una mejora en la productividad y la capacidad de la persona. Siendo este capital humano lo que realmente constituye una diferencia, ya que hoy la tecnología y el capital se encuentra disponible en una proporción mayor que en el pasado. De allí la importancia en la generación

de capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales y específicos, siendo la educación, y la formación las inversiones que realizan individuos racionales, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos. (Becker, 1993).

El crecimiento de la educación superior: La universidad de elite, masiva y universal

A los efectos que la mayor parte posible de la población pueda acceder a los beneficios de la educación superior, dentro del concepto de calidad educativa se incorpora la idea de una educación de calidad para el mayor número posible de personas. Dentro del marco planteado para el trabajo de investigación se encuentra el de una universidad universal según el criterio de Martín Trow, quien estuvo entre los más influyentes académicos en los estudios de la educación superior en la segunda mitad del siglo XX, y es conocido por la conceptualización del desarrollo de la educación superior en tres estados: elite, masivo, y universal. (Scott, 2019).

Marginson (2016) explica sobre la obra de Martín Trow (1973) en su reconocido ensayo para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sobre los problemas en la transición de una educación superior para una elite a una masiva, donde desarrolló un modelo que establece a grandes rasgos que un sistema que tiene una inscripción de 0 al 15 por ciento de la población en condiciones de acceder a la educación superior es un sistema considerado elitista, o sea para unos pocos. Si logra enrolar a un 15 a 50% del grupo en condiciones de hacerlo es un sistema masivo, y superando el 50% es un sistema universal.

La tendencia actual, y que también aspira el presente trabajo es lograr la universalización del sistema de educación terciaria alcanzando al mayor número posible de graduados secundarios y tomando como modelo lo que en su momento fue la visión del presidente de la Universidad de California, Clark Kerr quien en palabras de Marginson (2016) soñó y logró llevar a la realidad políticas de oportunidad e igualdad que le dieron acceso a la educación superior a millones de familias creando un sistema público de universidades líderes en investigación. Este modelo prontamente se convirtió en un sistema que también inspiró a las universidades chinas y del este asiático, como Japón, Corea y Taiwán. Encontrándose Japón, Canadá, y Corea entre los países de mayores porcentajes de escolarización terciaria en el planeta según las estadísticas a nivel mundial de la OCDE. (OCDE, 2019).

Trow (1973) escribió sobre la problemática de pasar de un sistema de educación superior de elite a uno masivo, y luego a uno universal, y en sus afirmaciones establece que, en cada cambio, la universidad cambia su carácter, o su propia naturaleza de una manera fundamental. En el primer grupo es un privilegio, en el segundo es un derecho, y en el tercero es una obligación. Esto tiene profundas implicancias en la cultura ya que cuando se convierte en una obligación todo aquel que no logra ese estado de pasar de la secundaria a la universidad tiene que explicar de alguna manera porque no lo ha logrado.

En el primer estado de educación de elite la idea es moldear la mente y el carácter de la clase dominante, luego la idea predominante es preparar a un grupo mayor en habilidades profesionales y técnicas, el estado masivo, y finalmente en el universal, donde lo que se busca es preparar a toda la población a adaptarse al cambio social y tecnológico imperante. Se observa en dicha clasificación, que, si bien hay una perspectiva histórica en el tiempo en que cada modelo tiene preponderancia, también, se da una coexistencia de los tres modelos.

Los criterios de selección de quien entra en la universidad también van cambiando pues en un comienzo lo hacen en base al mérito. En el sistema de ingreso masivo se realiza en base a programas desarrollados a un criterio de crear oportunidades de igualdad social, para luego llegar al acceso abierto, o irrestricto.

En este punto, no se debe pasar por alto el debate en la sociedad argentina sobre la calidad educativa de los niveles previos al de la universidad. En la mayoría de los países donde se ha alcanzado una alta proporción de graduados universitarios en relación con el total de la población aún hay un examen de ingreso. Al respecto, Guadagni (2018) enfatiza que “todos los países latinoamericanos que registran una mayor graduación universitaria que Argentina aplican exámenes generales al finalizar el ciclo secundario” (Guadagni, 2018, pág. 10), al mismo tiempo enfatiza la “escasa graduación universitaria” aún en la comparación con “México, Brasil y Chile” (Guadagni, 2018, pág. 1-2).

Con relación a la graduación universitaria el CEA de la Universidad de Belgrano presenta los siguientes datos:

Cuadro 7: La graduación superior / universitaria – Año 2018.

La graduación superior/universitaria en Argentina (2018)			
	25 a 29 años de edad	30 a 64 años de edad	25 a 64 años de edad
Población con educación universitaria completa	282.000	2.683.000	2.965.000
Población total	2.013.000	11.459.000	13.472.000
% de graduación universitaria	14,0%	23,4%	22,0%
Fuente: Univ. De Belgrano - CEA - En base a INDEC, Indicadores de condiciones de vida en 31 aglomerados urbanos, Segundo semestre 2018.			

Fuente: Univ. De Belgrano – CEA – En base a INDEC, Indicadores de condiciones de vida en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre 2018.

Según el Centro de Estudios de Educación Argentina de la Universidad de Belgrano “la graduación en el nivel educativo superior en nuestro país es escasa, tal como surge de la comparación con otros países. El porcentaje de personas de entre 25 y 34 años, que completó estudios en el nivel superior en otros países es mucho mayor. A título de ejemplo, en Corea del Sur alcanza al 70 por ciento; en Canadá, al 61; en Japón, al 60; en los Estados Unidos, al 47; en Francia, al 44; en Chile, al 30; en Colombia, al 28; en Costa Rica, al 28, y en México, al 23 por ciento, según informa la OCDE.” (CEA-UB, 2019)

Por lo tanto, la propuesta de esta tarea de investigación se encuentra alineada con la búsqueda de una mayor graduación en el sistema universitario.

Al mismo tiempo, y regresando a los estudios de Trow (1973), donde hace referencia al comportamiento de los alumnos en un sistema de ingreso masivo, señala que las “desigualdades sociales muestran de una manera “terca” un efecto persistente en los logros académicos” (Trow, 1973). De esta manera en la fase de la elite luego de terminar el secundario se ingresa en la universidad, en la masiva, hay un cierto diferimiento en el ingreso debido a otras prioridades, y en el universal se observa en cuanto a resultados, cambios en la disciplina, alternancias entre el trabajo, y el estudio, o retardos con el cumplimiento de los plazos de estudio.

A cada fase también le corresponde un diferente tipo de enseñanza en términos de pedagogía ya que en la etapa denominada de elite hay una relación muy estrecha de los alumnos con el docente que va moldeando al futuro graduado, en la masiva hay una subordinación a una educación de transmisión de habilidades y conocimientos a una mayor cantidad de alumnos, y en la universal el estudiante está expuesto a nuevas y más sofisticadas perspectivas, videos, herramientas tecnológicas, y otras formas pedagógicas.

Dentro de este cambio también lo hacen las instituciones con un grupo directivo más compacto y posiblemente muchos de sus miembros del staff trabajando a tiempo parcial, en el sistema masivo se mantiene al grupo de elite pero aumentan la cantidad de posiciones con trabajo a tiempo completo, y la burocracia implícita, y en la tercera etapa aumenta la especialización y la estandarización de sus estructuras y procesos, y hay un mayor control de la opinión pública donde muchas veces los valores académicos son vistos como arcaicos y cuestionables.

En el análisis lineal de Trow en muchos casos las instituciones según su cultura y valores mantienen las características de las etapas previas en todo este proceso que se describió anteriormente. Al mismo tiempo que se observa las transformaciones que se van dando en la universidad, se comparten dos análisis acerca del crecimiento de los estudiantes en la universidad, que son la contra cara de los cambios de una universidad de elite, a masiva, y a universal. Una explicación tiene un componente más económico y la otra más sociológica y a los efectos de la presente tesis se alinea con el tema de calidad en la educación, y el cumplimiento de las expectativas de los estudiantes.

Una de las teorías del crecimiento está relacionada con numerosos estudios que se iniciaron en la década del 60, sobre la relación existente entre la educación superior y la economía. Según la teoría del capital humano, desarrollada por Jacob Mincer, Theodore Schultz y aún vigente señala que el conductor detrás del crecimiento está moldeada por dos factores: gobierno y/o las fuerzas del mercado en respuesta a las necesidades económicas de capital humano capacitado. La educación superior crece más o menos en línea con la demanda creciente por graduados con determinadas habilidades y conocimientos. Y las competencias profesionales que lo certifican. (Marginson, 2016, pág. 31)

Las demandas de la economía por capital humano están señaladas en el mercado del trabajo por los salarios asociados con dichas habilidades. Los estudiantes potenciales observan el nivel salarial y la empleabilidad calculando los beneficios probables una vez graduados. Los estudios indican que se invierte en una carrera en tanto y en cuanto los beneficios son superiores a la inversión realizada. Los estudios de los economistas también muestran que la educación superior puede responder con cierto retraso a las demandas y necesidades de la economía y en determinados momentos saturar la oferta de profesionales proveyendo más de los necesarios. Aun así, la economía más ortodoxa cree que la educación superior tiende al equilibrio en el largo plazo con las demandas de la economía. Si hay muchos graduados

el precio de sus servicios cae y por consiguiente también la demanda por dichas credenciales se aminora o se retrae.

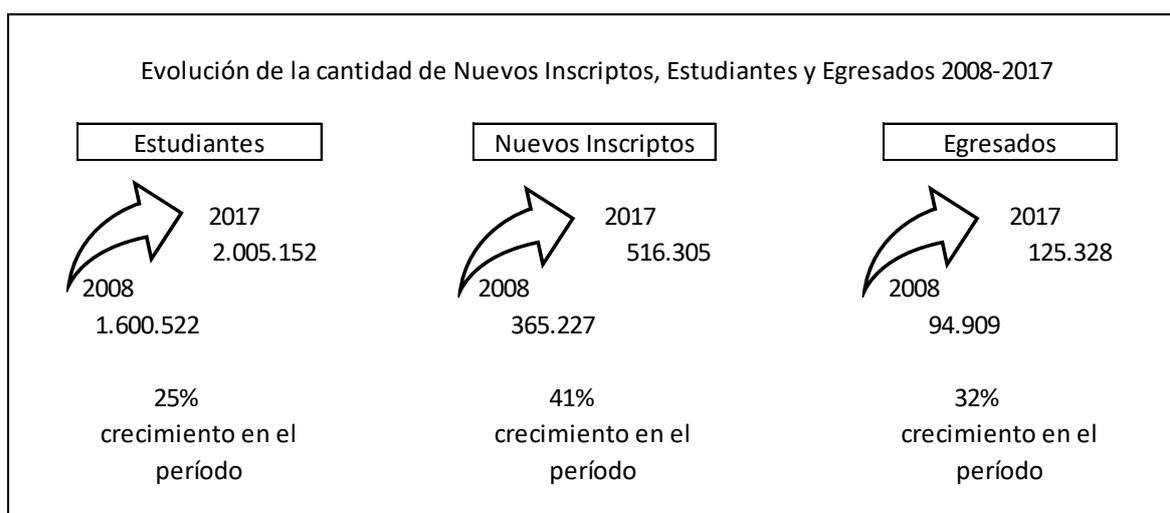
Al mismo tiempo, Trow también señala la teoría con un contenido más sociológico donde el observa que el factor dominante son las aspiraciones de las familias a mantener y mejorar su posición social. Hay un punto de conexión entre una teoría y la otra, ya que en ambas se establece que las familias y los estudiantes deciden invertir su tiempo y dinero en educación superior, como la teoría del capital humano menciona, pero no tienen en cuenta cómo va a estar el mercado del trabajo al momento de su graduación. Lo que si ellos saben es que con un título profesional están en una mejor posición para conseguir un trabajo que uno que no ha obtenido las calificaciones o credenciales posteriores a la secundaria.

Con lo cual ambas teorías conducen a que las expectativas de ingreso a la universidad están regidas por el impacto futuro que los potenciales estudiantes consideran que la universidad les puede garantizar.

Ante estas expectativas de los estudiantes, McCaffery (2019) reflexiona que las universidades han demostrado ser muy buenas a lo largo del tiempo en cumplir su rol de proveer acceso al conocimiento, crearlo, y fomentar el aprendizaje en los estudiantes que les permita utilizarlo. Al mismo tiempo han respondido de una manera satisfactoria los múltiples requerimientos de aumentar la cantidad de alumnos y su empleabilidad, promover el aprendizaje de por vida, alcanzar los objetivos de calidad de los rankings universitarios, diversificar las fuentes de ingreso, mejorar en los rankings de investigación. Con todas estas acciones ha transitado un largo camino desde sus inicios y esa vigencia aún hoy continúa. Estas afirmaciones aplican a la universidad argentina, ya que si se analizan los datos del sistema universitario argentino se observa que es un sector en constante crecimiento, y al mismo tiempo si se lo compara con otros sectores de la economía, no muchos podrán exhibir esta robustez.

En los cuadros siguientes se observa el crecimiento de estudiantes, nuevos inscriptos y egresados en el período 2008 al 2017.

Cuadro 8: Evolución nuevos inscriptos, estudiantes y egresados.



Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias – Ministerio de Educación

Con la siguiente distribución de estudiantes nuevos inscriptos y egresados en el año 2017:

Cuadro 9: Estudiantes, nuevos inscriptos y egresados.

Estudiantes, Nuevos Inscriptos, y Egresados - Año 2017

	Estudiantes	Nuevos Inscriptos	Egresados
Pregrado y Grado	Total	2.005.152	516.305
	Estatales	1.584.392	396.303
	Privadas	420.760	120.002
	Egresados	125.328	39.154
Posgrado	Total	159.345	41.695
	Estatales	122.829	27.872
	Privadas	36.516	13.823
	Egresados	15.582	5.530

Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias – Ministerio de Educación

La cantidad de estudiantes en el sistema universitario argentino creció desde el 2008 al 2017 de 1.6 M a 2.0 M, lo que representa un 25,3% de aumento en la matrícula. Con lo cual de mantenerse estas cifras la población universitaria se habría duplicado en un plazo de 28 años. Estos indicadores están alineados con lo buscado en el presente trabajo en cuanto a aumentar los niveles de estudiantes y graduados universitarios dentro de la actual población: la

universalidad de la institución. De esta manera, se alcanza la requerida inversión en capital humano que una sociedad requiere, y para que sus ciudadanos puedan desarrollar una actividad que genere riqueza y puedan mejorar su calidad de vida, y al mismo tiempo influenciar en el resto de la comunidad.

Los grupos de interés de la educación superior

Dentro del concepto de calidad educativa que se ha desarrollado en el trabajo en cuanto a educar, educación, universidad, masividad, formación de profesionales, se incorpora el de los grupos de interés y que la institución también tiene que satisfacer sus expectativas, y retribuirlos por los aportes que realizan.

En el trabajo de investigación, se plantea que atender las demandas de los grupos de interés de la universidad por parte de los directivos de la educación es la forma de darle participación a toda la sociedad en la toma de decisiones de la institución. Atender a los grupos de interés es la forma de gestionar una universidad al servicio de la comunidad. Es así que Aldeanueva Fernández (2012) hace referencia a la amplia aceptación del concepto de stakeholders, siendo este los grupos de interés que de alguna u otra manera tienen una influencia o son influenciados en la educación superior.

Otra de las definiciones de responsabilidad social según Aldeanueva Fernández (2012) señala, que el concepto de grupos de interés significa ofertar servicios educativos y transferencia de conocimientos siguiendo principios de ética, buen gobierno, respeto al medio ambiente, compromiso social y promoción de valores ciudadanos. Con lo cual, tras analizar el concepto de responsabilidad social universitaria y su estrecha vinculación con los grupos de interés se comienza a delimitar el papel que desempeñan los mismos en las universidades actuales.

Freeman y Reed (1983) publicaron su artículo sobre Stockholders y Stakeholders: Una nueva perspectiva en el gobierno corporativo, donde se explica como el concepto de stakeholders en una organización puede ser utilizado para entender las tareas del grupo directivo. Los autores argumentan su posición, en donde un enfoque voluntarista a preguntas (y respuestas) del gobierno corporativo el cual se focalice en un comportamiento efectivo del directorio es preferible a cambios estructurales logrados vía la legislación.

De esta manera, como señala Aldeanueva Fernández (2012) los stakeholders son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la

empresa. Para este trabajo se considera apropiado reemplazar el concepto de empresa por el de universidad sin modificar su sentido.

Rothaermel (2019) en su libro de “Dirección estratégica 4e” recomienda una estrategia para los grupos de interés teniendo en cuenta sus expectativas y en cada caso, hay que entender las contribuciones y los incentivos de cada uno de estos grupos realizan para con la organización, en este caso la universidad. Al mismo tiempo, en la relación entre ambos, los grupos de interés y la universidad, se pueden también transmitir los valores que definen a la institución.

La evidencia de los trabajos de investigación que tuvieron lugar en aquellas empresas que brindan más información de sus actividades, y al mismo tiempo responden a las demandas de sus grupos de interés ha sido que aumenta el valor de la empresa, pues se aumenta la confianza en la organización y como consecuencia de este aumento en la confianza los costos asociados con la interacción con la empresa disminuyen. Al mismo tiempo el gerenciamiento de una red compleja de grupos de interés lleva a una organización a ser más flexible y que se adapte más rápidamente. En el hipotético caso de expectativas negativas a futuro, estas pueden ser reducidas volviéndose sus resultados más predecibles y estables, construyendo de esta manera a una reputación más sólida. (Rothaermel, 2019, pág.51).

Dentro de este marco juega un factor preponderante la transparencia informativa, siendo este uno de los principios básico de la RSE, (Responsabilidad Social Empresaria) (adaptada como Responsabilidad Social Universitaria). Las universidades al igual que la mayoría de las organizaciones han asumido un compromiso con las políticas de responsabilidad social, y en las evaluaciones externas de la CONEAU de las universidades argentinas, un capítulo importante está relacionado con las relaciones de la institución con la comunidad y los diferentes grupos de interés.

Al respecto hay también una iniciativa de la Organización para las Naciones Unidas en cuanto a los principios de un gerenciamiento responsable de la educación y el impacto que tiene el accionar de los graduados en la sociedad. Dentro del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4, de la Agenda 2030, que constituye la síntesis de las ambiciones de la educación, cuyo objetivo es garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos de aquí a 2030. El principio número seis, entre las recomendaciones de gerenciamiento responsable de las Naciones Unidas, establece: “facilitar y apoyar el diálogo y el vínculo entre educadores

estudiantes, negocios / empresas, gobierno, consumidores, los medios, las organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interés en temas relacionados con la responsabilidad global, y la sustentabilidad.” (Naciones Unidas, 2019)

Cuesta González, Cruz Ayuso, y Rodríguez Fernández (2010) señalan que la responsabilidad social universitaria, es un factor de influencia de la universidad, y tiene una transcendencia, a través del impacto que tienen sus políticas, y habida cuenta de que en la sociedad del conocimiento las relaciones entre los principales actores implicados han cambiado radicalmente.

“la universidad ha de analizar el nuevo entorno y afrontar con audacia los retos de futuro, desde una perspectiva de profundo compromiso con la función última que le es inherente: poner el conocimiento al servicio del ser humano, de su progreso ético, realización personal, desarrollo profesional y vinculación solidaria con los intereses generales.” (Cuesta González, Cruz Ayuso, & Rodríguez Fernández, 2010)

Aldeanueva Fernández (2012), plantea que según el modelo de universidad se tendrá una forma de relacionarse con la sociedad y de esa manera definir sus grupos de interés, aunque también reconoce la complejidad de hacerlo ya que la institución, por el lugar que ocupa dentro de la sociedad, tiene una influencia muy significativa con lo cual se ha dificultado el análisis. En general, afirma que al igual que los entes públicos el concepto de RSE no ha sido desarrollado en la magnitud que lo han hecho en el sector privado. De todas maneras, se afirma que los beneficios serán para ambos, los grupos de interés y la universidad. Al respecto, Aldeanueva Fernández (2012) plantea 4 modelos de educación superior, y sus consecuencias:

- 1) “Modelo académico tradicional: las necesidades sociales intentan satisfacerse mediante la impartición de conocimientos generales y, en este contexto, mediante la formación de profesionales para la Iglesia y el Estado. La universidad se encuentra muy alejada del concepto de rendición de cuentas ante los grupos de interés o la sociedad en su conjunto.
- 2) Modelo académico moderno y corporativo: muestra el riesgo que, en términos de responsabilidad social, puede ocurrir cuando un determinado stakeholder orienta la universidad hacia la satisfacción de sus intereses específicos.
- 3) Modelo global, empresarial e instrumental: se establece una relación abierta entre la universidad y la sociedad, alcanzándose un diálogo relevante entre la

institución y sus grupos de interés. Sin embargo, pueden existir obstáculos significativos, porque la universidad debe responder a las exigencias del mercado, lo que puede provocar una actuación incorrecta con los stakeholders.

- 4) Modelo global, pluralista e intrínsecamente responsable: existe un modelo integrado de responsabilidad social que implica la identificación de los grupos implicados (stakeholders) en la universidad con un interés legítimo en el devenir de la misma. Este modelo de responsabilidad social, por consiguiente, contempla la participación efectiva de los grupos de interés en el proceso de toma de decisiones de la institución.” (Aldeanueva Fernández, 2012)

Como se observa en el modelo 4, global pluralista, e intrínsecamente responsable, se alinea con el analizado y recomendado como mejor práctica, por Rothaermel (2019) para todo tipo de organizaciones.

En base a estos conceptos y a la importancia de definir a aquellos grupos con expectativas válidas en su relación con la universidad, se elaboró un cuadro con los grupos de interés de la educación superior que se conforma de la siguiente manera: los directivos, empleados, gobiernos, Ministerio de Educación, CONEAU, la comunidad local, estudiantes, las familias, la industria, los proveedores, los competidores, los accionistas, las instituciones financieras y los contribuyentes. Para lo cual, a los efectos de desarrollar un marco de análisis de los grupos de interés se asume el modelo de Burrows (citado en Benneworth & Jongbloed, 2010, pág. 570) con el agregado de los siguientes organismos: CONEAU, Consejo de Universidades, CIN, CRUP, y CPRES.

Seguidamente se comparte el modelo de grupos de interés adoptado por el presente trabajo:

Cuadro 10: Categoría de grupos de interés y grupos (comunidades) que lo constituyen.

Categoría de grupos de interés	Grupos que lo constituyen, comunidades.
Entidades de Gobierno:	Gobierno Nacional, Provincial (incluyendo CABA) y Municipal. Organos de Gobierno de las Universidades, Organizaciones Religiosas, Organizaciones que promueven la educación superior.
Administración:	Rectores, Decanos, Directores de Carrera.
Empleados:	Cuerpo docente, administrativos, plantel de apoyo.
Usuarios:	Estudiantes, padres y conyugues, proveedores de financiamiento educativo, proveedores de servicios, empleadores, prácticas rentadas.
Proveedores:	Colegios secundarios, graduados, otros institutos universitarios o universidades, proveedores de alimentos, compañías de seguros, servicios públicos de agua, luz, gas, teléfonos, servicios contratados.
Competidores:	Directos: gestión pública y privada de la educación superior. Potenciales: Proveedores a distancia, nuevos emprendimientos. Substitutos: programas de entrenamiento promovidos por empleadores
Donantes:	Incluye administradores de fondos de educación, amigos, padres, graduados, empleados, industria, centros de investigación, fundaciones.
Comunidades:	vecinos, sistema escolar, servicios sociales, cámaras de comercio, gupos especiales de interés.
Reguladores gubernamentales:	Ministerio de Educación, CONEAU, Programas de becas y ayudas, Consejos de investigación, Fondos de apoyo a la Investigación, Autoridades impositivas, Sistema de Seguridad Social, Oficina de Patentes.
Reguladores no gubernamentales:	Fundaciones, Organismos de Acreditación (CONEAU, Otros), Consejo de Universidades, CIN, CRUP, CPRES, Asociaciones profesionales, Iglesias
Intermediarios Financieros:	Bancos, Gerentes de Financiación, Analistas.
Socios tipo Joint Venture:	Alianzas y consorcios, empleadores co-patrocinadores de servicios de educación e investigación.

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo desarrollado por Burrows, J. y adaptado según peculiaridades del entorno local.

Al mismo tiempo la legislación vigente de educación superior establece que la comunidad educativa estará integrada por directivos, docentes, padres, madres y/o tutores/as, alumnos/as, exalumnos/as, personal administrativo y auxiliar de la docencia, profesionales de los equipos de apoyo que garantizan el carácter integral de la educación, cooperadoras escolares y otras organizaciones vinculadas a la institución. (Ley 26.206, art. 122). Con lo cual se alinea con la propuesta aquí elaborada de los grupos de interés, y con el objetivo que las universidades puedan desempeñar plenamente su papel de pilares en la edificación de las sociedades del conocimiento generando nuevas expectativas de desarrollo profesional atendiendo a las expectativas amplias de los grupos de interés.

Los desafíos de la universidad ante los cambios en el mercado laboral

Los conceptos expuestos conducen al ámbito de desarrollo profesional representado en el mercado laboral al que el graduado tendrá que satisfacer y donde va a realizar su experiencia como profesional. Este ámbito, y su desempeño, al mismo tiempo se convertirá en una herramienta de financiamiento de su independencia personal, y su camino de libertad como ciudadano.

Este mercado laboral también está sujeto a la velocidad de los tiempos y a las nuevas profesiones, que muestran la profunda y rápida transformación del sistema económico que genera un correlato con las profesiones más buscadas en estos días, que en muchos casos no existían hace quince años atrás, y donde la universidad también deberá considerar el desarrollo de profesionales para las nuevas sociedades del conocimiento.

Gerentes de redes sociales, especialistas de computación en la nube, desarrolladores de aplicaciones móviles, creadores de contenidos para YouTube, expertos de la generación llamada millennials, gerentes de sustentabilidad, operadores de drones, ingenieros para autos sin conductores, entre otras, son profesiones de las que nadie hablaba poco tiempo atrás y muestra que la humanidad se encuentra al borde de una revolución tecnológica que está cambiando la forma en la que el ser humano vive, trabaja y se relaciona. Por lo tanto, esta transformación merece una respuesta integral de todos los agentes de interés: el estado, el sector público, el privado, la academia y la sociedad civil. (Schwab, 2015).

Bilinkis (2014) en su libro “Pasaje al futuro”, permite visualizar un mercado laboral que se vislumbra hacia el futuro partiendo de los avances que se están dando actualmente. En la década del 40, se produjo la creación del transistor, y en el año 1971 aparece el microprocesador digital, que consiste en ubicar en un solo lugar muchos transistores. Cuantos más transistores se ubican en este microprocesador llamado chip, más capacidad de procesamiento tienen las computadoras. Esto generó una carrera empezada por Intel para aumentar esta capacidad de procesamiento, y partir de ese momento se da el crecimiento exponencial de la velocidad de procesamiento, y en el caso de las memorias digitales se produce el aumento de la capacidad de almacenamiento. Al mismo tiempo se da una caída exponencial en los costos de estos productos.

Este patrón de conducta que se dio con las técnicas de la información induce a muchos especialistas a afirmar que lo que se describe, se replicará en otras ciencias, como la biología, la medicina, la neurociencia y la inteligencia artificial.

Hoy con la computadora, los avances son exponenciales, y solamente como ejemplo de una disciplina, al poder entender y leer el genoma de cualquier ser vivo y convertir sus componentes en información, se permite que ésta puede ser procesada a una velocidad sideral. Esto ya dio lugar al nacimiento de un nuevo campo que es la bioinformática, que combina la biología tradicional, con elementos de computación científica, matemática, estadística e ingeniería. Con lo cual, con los algoritmos adecuados y la capacidad de

procesamiento y almacenaje de las computadoras, las disciplinas tradicionales sufrirán un crecimiento exponencial.

Estas son las realidades del ámbito de desempeño que deberá enfrentar un graduado universitario formado en la universidad. Si bien desde el comienzo de la humanidad las herramientas han contribuido a mejorar la productividad del trabajo humano y hacerlo más confiable, este proceso continúa hoy con la llegada de los robots y la inteligencia artificial como un fenómeno emergente, las máquinas que no solamente piensan, sino que también sienten, las modernas tecnologías de cadena de bloques, las monedas electrónicas, la revolución de los datos, internet de las cosas, son todos cambios que tendrán un profundo impacto en el mercado laboral.

La realidad descrita, no solo influye en el mercado laboral, sino también en la universidad, ya que paradójicamente, la misma sociedad del conocimiento y de los avances tecnológicos que la misma institución contribuyó a generar se encontrará afectada por un mayor grado de especialización, y complejidad con consecuencias en su forma de organización, gestión, desarrollo de recursos humanos, tercerización de servicios, al igual que lo sucedido en otras actividades debido a la globalización y las nuevas transformaciones.

Alvin Toffler (1970)⁶ en su libro el “Shock del futuro” hablaba de un mundo que ya es hoy y que obliga nuevamente a repensar el futuro, citando a Bilinsky (2014) en la descripción de la conferencia dictada por el CEO de Google (hoy Alphabet): la creación de información en 48 horas equivale a la cantidad generada desde el comienzo de la humanidad hasta el año 2003. Ya Ortega y Gasset (1938), lo vislumbraba en su libro la “Misión de la universidad”: “Hoy más que nunca el exceso mismo de riqueza cultural y técnica amenaza con convertirse en una catástrofe para la humanidad, porque a cada nueva generación, le es más difícil o imposible absorberla” (Ortega y Gasset, 1938, pág. 10). Con lo cual casi 70 años atrás ya se vislumbraba la problemática del conocimiento y su especialización.

Este es el desafío que hoy enfrenta la universidad y de allí la importancia de lograr una calidad educativa que permita al graduado universitario enfrentar las complejidades del nuevo ámbito de desarrollo profesional.

El rol de la universidad para afrontar el cambio

De esta manera luego de definir la calidad educativa, los grupos de interés cuyas expectativas tienen que ser satisfechas, y el mercado laboral que enfrenta la universidad se propone un

⁶ 1970 – 1era. edición.

modelo de institución que representa la expectativa de este trabajo de investigación para enfrentar a las demandas aquí expuestas.

McCaffery (2019), plantea una realidad de la historia de la universidad, y de los desafíos que enfrenta hacia el futuro.

En primer lugar, a la universidad se le ha dado un cuasi monopolio de otorgar títulos universitarios, o sea de entregar credenciales. Este tema que no es muy tenido en cuenta, pues se lo toma como algo intrínseco a la institución es algo que le ha permitido perdurar en el tiempo, dándole un valor.

Segundo, su campus universitario, ya sea físico o virtual, y aún en la posmodernidad, la universidad sigue siendo ese lugar donde la gente se reúne para comprometerse en un viaje de creación, asimilación y expresión del conocimiento, es un lugar donde se produce un compromiso intelectual.

Tercero, a pesar de muchas críticas la universidad permanece como el lugar físico donde se da la investigación, el estudio detallado, profundo, y la enseñanza; siendo esta la guía que a toda universidad debe regir.

Cuarto, las incertidumbres de la nueva era posmoderna, donde se vive en un mundo de extrema complejidad, ha concedido un nuevo cúmulo de responsabilidades a la universidad, quien tiene la necesidad de reorganizar la investigación, para engendrar nuevos y desafiantes marcos de comprensión del mundo actual, utilizar una pedagogía que permita a todos entender esta nueva realidad del nuevo mundo, empoderar a los individuos en ambos planos, dentro de ellos, y desarrollar una vida con propósito en su desenvolvimiento cotidiano dentro de una sociedad que se desarrolla dentro de una complejidad creciente. (McCaffery, 2019).

En otras palabras, la universidad, debería complementar el pensamiento crítico, (algo que siempre hizo) con la crítica auto reflexión y la crítica acción; de esta manera se establece a sí misma como un centro de continua formación del ser crítico. Con un concepto más holístico que tiene en consideración todas las formas del ser, como la emotiva, afectiva, espiritual, y la física y cómo interactúan todas juntas. Este ser crítico reconoce la complejidad y la multiplicidad, y construye empatía y armonía reconociendo que una variedad de procesos de pensamiento puede llevar a diferentes conclusiones. En la acción y desde una perspectiva más amplia trata de entender como las estructuras sociales, los sistemas y los procesos trabajan, para poder cambiarlos de una manera profunda para lograr un mayor bien y más perdurable. (Broom, 2011).

De esta manera la universidad se establece como una institución emancipadora, que empodera al estudiante, por un lado, y actúa como una pieza clave para mantener una sociedad abierta por otro. Estas características hacen de la universidad una institución cuyo rol no podría ser tomado por otro dentro de una sociedad libre, y responsable. Se convierte en un objeto de aspiración y un rito social para una gran parte de los miembros de una sociedad.

Esto implica una universidad a la que se le pide cada vez más, ampliando sus funciones y también su rol. McCaffery (2019) y Boulton y Lucas (2008) delinear las siguientes funciones:

- “La búsqueda de la investigación y el conocimiento profundo.
- Alto nivel en entrenamiento y educación especializada.
- Llenar las necesidades de la fuerza laboral en la nueva sociedad de expertos.
- Desempeñarse en una posición de liderazgo en actividades relacionadas con el intelecto.
- Provisión de servicios a la región y a la comunidad donde se desenvuelve.
- Actuar como un mecanismo de selección para entrar a determinadas profesiones.
- Operar como una avenida de movilidad social.”

Cuyos objetivos son:

- “Generar un alta, educada, y entrenada fuerza laboral.
- Desarrollar una población que pueda trabajar y vivir junta, y que pueda disentir de una manera democrática y racional.
- Dar lugar a una sociedad que pueda reflejar ciertos valores morales inherentes.
- Transmitir una cultura compartida, junto con el ideal de una cultura diversa.
- Preservar y transmitir conocimiento.
- Asistir a diseminar los avances informáticos y tecnológicos.
- Permitir que sus graduados tengan un rol activo en la creación de la riqueza de una nación.
- Generar una población con habilidades en el amplio rango de actividades especializadas necesarias para sostener una sociedad compleja”.

Estos desafíos que se plantea para la universidad se suman a la situación político, social y económica actual de la Argentina que, si bien no se puede ignorar, no es una excusa para desconectarse del camino de sus pares del resto del mundo.

Conclusiones del capítulo

A la universidad se la puede considerar como la madre de todas las demás disciplinas pues prepara y forma al recurso humano de las otras profesiones. Esto la lleva a ocupar una posición central dentro de la sociedad, donde desarrolla las siguientes cuatro funciones: 1- el último nivel de la educación formal, 2 - provee la educación que entrena a los trabajadores más calificados, 3- la fábrica del conocimiento que produce ciencia, tecnología, ideas, pensamientos, y prácticas de la sociedad, y 4- es una institución que define la cultura.

Al mismo tiempo, la institución enfrenta los desafíos de la creación de la sociedad del conocimiento, y de la globalización. En el primer caso, se observa que el éxito de una nación no está garantizado por la producción de bienes y servicios, o por la explotación de activos naturales, sino por la capacidad de educar, atraer, y retener ciudadanos con la capacidad de trabajar de una manera más inteligente, y aprender más rápido, y donde la institución juega un rol predominante. En el segundo desafío, la educación a través de las nuevas tecnologías, y la reducción de costos, derriba las actuales fronteras, enfrentando a las universidades a las mismas fuerzas de otras actividades: competencia, consolidación, fragmentación, convergencia, tercerización, reducción de costos, incorporación de nuevas tecnologías, regionalización, reestructuración, y profesionalización, entre otras.

La globalización y la sociedad del conocimiento no solamente afectan a las universidades, sino que están transformando las vidas de los ciudadanos, quienes, ante esta nueva realidad, requieren de una mayor preparación y capacitación para acceder a las nuevas profesiones y al también dinámico ámbito de desarrollo profesional. Hoy un joven que no cuenta con un título secundario limita sus posibilidades de crecer, y al mismo tiempo tiene la necesidad de reinventarse en varias oportunidades a lo largo de su vida activa con el objetivo de adquirir nuevas capacidades para enfrentar un mercado laboral donde lo único permanente es el cambio. La antigua etapa del trabajo de por vida mutó al concepto de la educación permanente que permite a un individuo continuar siendo un recurso valioso en el ámbito productivo, y en todo este proceso la universidad adquiere un elevado protagonismo transformando y reinventando a los recursos humanos de la sociedad.

La pandemia y las nuevas corrientes sociales han creado un cambio en el perfil del estudiante, quien demanda una nueva forma de aprender, con una metodología renovada para adquirir el conocimiento, y con una mayor flexibilidad de modalidades a las que la institución le ofrecía en el pasado. La experiencia del estudiante se torna central en la

propuesta educativa de las universidades y requiere de una mayor oferta de recursos de aprendizaje.

El aumento en la especialización de los conocimientos genera un incremento de las disciplinas dentro de la institución, pero al mismo tiempo un mayor nivel de profundización en los temas que demandará nuevas formas de hacer al conocimiento accesible a sus estudiantes, y al público en general. Sumado a lo anterior, hay una nueva tendencia que se conoce como posmodernismo, donde el conocimiento surge de una base más amplia, con mayor pluralismo, dentro de un ámbito interdisciplinario, y socialmente responsable a una mayor diversidad de necesidades, a las cuales la universidad también tendrá que darles una respuesta.

De la misma manera, la universidad tiene la necesidad de un mayor compromiso con las comunidades y los sectores más amplios de la sociedad, ofreciendo un mayor grado de internacionalización, y al mismo tiempo una mayor interdependencia con el sector privado. Asimismo, tiene que focalizarse en el conocimiento, pero centrado en el alumno, dirigirse a la investigación, pero teniendo en cuenta el aprendizaje, a través de una enseñanza efectiva y de aplicación práctica.

En definitiva, se busca lograr una universidad que pueda educar a la mayor cantidad de ciudadanos libres y responsables, y donde los cambios presentes, y futuros, encuentran a la institución en una posición de fortaleza, quien, para enfrentar estos desafíos, requerirá de su capacidad de dar respuesta a las expectativas de todos los grupos de interés con una mayor calidad educativa.

CAPÍTULO III – CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA

En esta unidad se analiza el marco regulatorio vigente, y la normativa actual a los efectos de cumplir con el primer objetivo específico: “Determinar las normas, regulaciones y leyes que influyen en la calidad educativa de la educación superior y su cumplimiento”. A los efectos de llevar a cabo la tarea se analizó la Constitución Nacional, los tratados incorporados a la legislación con rango constitucional, y se realizó una breve comparación con dos constituciones extranjeras como son la de España y la de Estados Unidos, con la intención de darle una referencia comparativa, que permita establecer una contrastación crítica.

Seguidamente se interpretó la ley 26.206 de educación nacional promulgada en el año 2006, la ley 26.075 de financiamiento educativo, y la ley 24.521 de educación superior, sancionada en 1995. Para ello se identificó dentro de la actual legislación, los derechos de enseñar y aprender, los fines de la educación superior, la actual estructura del sistema educativo, su financiamiento, el gobierno de las universidades, el cuerpo docente, los estudiantes, la infraestructura, la calidad, y los grupos de interés como dimensiones que guiaron el análisis.

Dentro del estudio se profundizó en el rol de los organismos encargados de llevar adelante la ley como son: el Ministerio de Educación, el Consejo Federal de Educación (CFE), el Consejo de Universidades (CU), el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN), el Consejo de Universidades Privadas (CRUP), los Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior (CPRES), y el rol y normativa de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU).

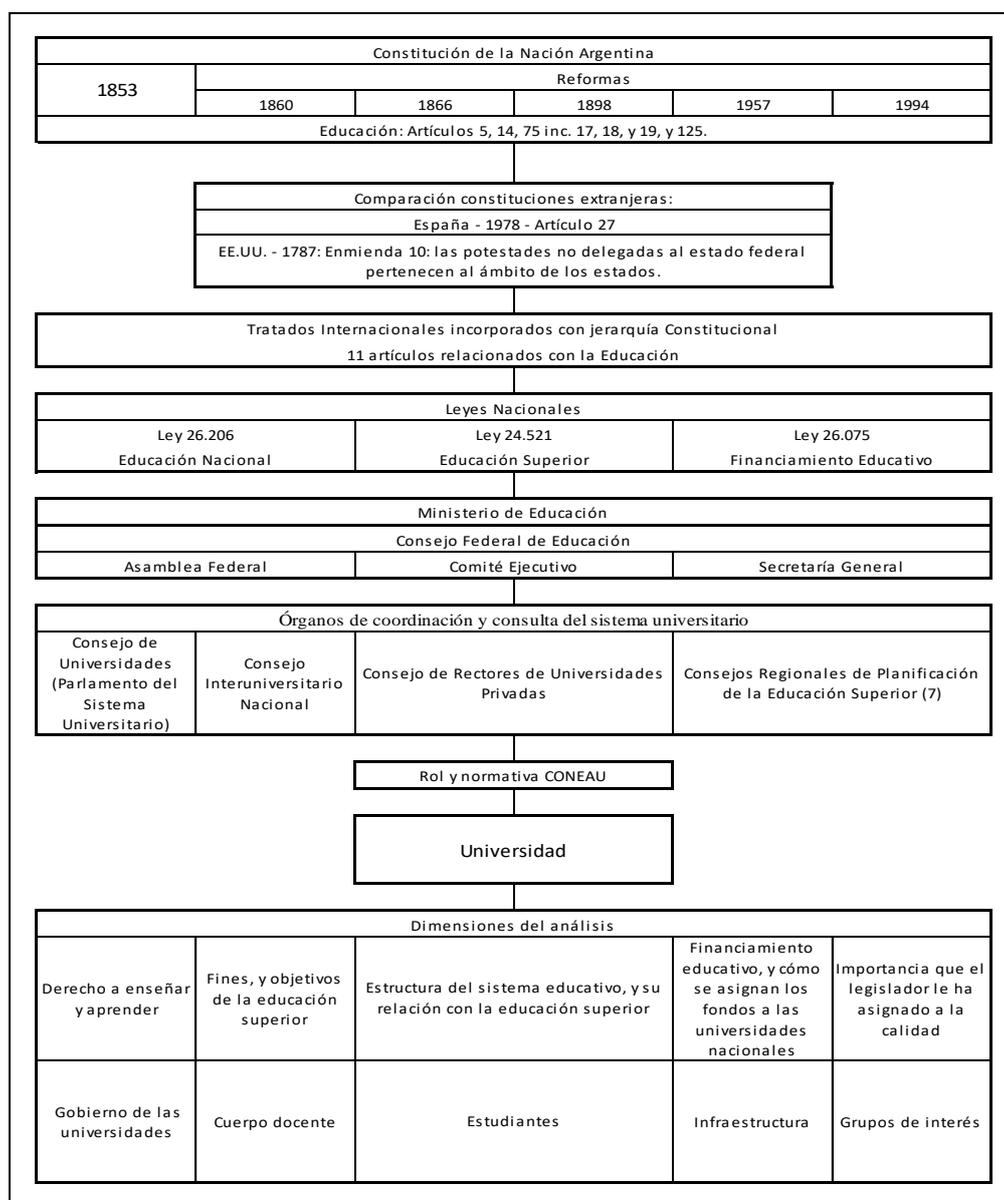
Para evaluar el cumplimiento de la normativa se utilizó una técnica de procesamiento que identificó artículo por artículo dentro de la legislación seleccionada, y su impacto directo en la calidad educativa y los grupos de interés. Seguidamente se comparten los principales hallazgos de la tarea realizada.

La normativa vigente y su cumplimiento

En las sociedades conformadas por pequeños grupos, las costumbres, los hábitos, las tradiciones, aseguran el cumplimiento de la normativa que se quiere implementar. Sin embargo, en sociedades más complejas, más heterogéneas, con muchos grupos diferentes, y muchas maneras de pensar, son otros los métodos utilizados para controlar cualquier fuerza, objeto, y gente que la sociedad quiera supervisar, y ese mecanismo es lo que se conoce como la ley. (Friedman, 2002, pág. 6). Al mismo tiempo, y de acuerdo con lo establecido por el Código Civil y Comercial de la Nación, “las leyes son obligatorias para todos los que habitan el territorio de la República” (Ley 26.994, art 4) con lo cual se desprende que todos los

habitantes de una sociedad están obligados a conocerlas, y su conocimiento, y aplicación, no es materia exclusiva de los profesionales del derecho. En el presente trabajo de investigación, la ley es la expresión escrita de un mandato social sobre una determinada materia al que todos los habitantes están obligados a cumplir. Por lo tanto, la normativa actual le otorga un marco a las decisiones que se toman en la universidad, y que buscan la calidad educativa. Estas decisiones generan las acciones que producen los resultados de cada una de las universidades, y en su conjunto, la educación superior. Seguidamente se esquematiza el alcance, la normativa, y los organismos analizados.

Cuadro 11: Detalle del análisis de la normativa y organismos vigentes



Fuente: Elaboración propia en base a la tarea realizada.

A lo largo del análisis, se observa que para el legislador la calidad educativa es un tema recurrente y en la ley de educación se establece la creación del Consejo Nacional de Calidad de la Educación (Ley 26.206, art. 98) creado por primera vez en el año 2006, y convocado en una sola oportunidad y sin haberse aprobado una resolución que reglamentara su composición. Sin embargo, en el año 2020, acaba de convocarse nuevamente, y organizarse, siendo la misión del Consejo Nacional de Calidad de la Educación, recientemente creado según el inciso c) de la ley, mejorar la calidad de la educación nacional.

Asimismo, el legislador hace referencia a la calidad en varias oportunidades dentro de la ley 26.206, de educación nacional, siendo las siguientes cinco referencias, las más significativas:

- los fines y objetivos de la política educativa nacional son: “...asegurar una educación de calidad...” (art. 11 inc. a).
- la política nacional de formación docente tiene el objetivo de: “...jerarquizar y revalorizar la formación docente, como factor clave del mejoramiento de la calidad de la educación.” (art. 73, inc. a)
- el Ministerio de Educación y el Consejo Federal de Educación acordarán: “...los lineamientos para la organización y administración del sistema y los parámetros de calidad que orienten los diseños curriculares.” (art. 74, inc. b)
- el Ministerio de Educación, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación: “...implementará una política de evaluación concebida como instrumento de mejora de la calidad de la educación...” (art. 85. inc. d)
- “Los/as alumnos/as tienen derecho a: ...una educación integral e igualitaria en términos de calidad...” (art. 126, inc. a)

En la ley de educación superior 24.521, las menciones más significativas a la calidad educativa y a los efectos de la tarea de investigación son las dos siguientes:

- “...garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema...” (art. 4 d)
- “...adopción de criterios y bases comunes para la evaluación de los institutos de educación superior...La evaluación de la calidad de la formación docente se realizará con arreglo a lo que establece la ley 24.195 en sus artículos 48 y 49...” (art. 25)

Al mismo tiempo, cuando se analiza la función de la CONEAU, ante el interrogante planteado por el mismo organismo en su página web sobre: ¿Cuál es la finalidad de la evaluación externa (a las instituciones universitarias)? Se aclara que “las evaluaciones tienen

como principal objetivo promover en las instituciones la implementación de propuestas de mejoramiento de la calidad”.

Con lo cual si bien se puede afirmar que no se ha encontrado dentro de la normativa un elemento que impida la mejora de la calidad educativa, si se ha podido comprobar, como se observará a continuación, el incumplimiento en la implementación de una parte de lo establecido en la norma.

Consejos consultivos

A la vista del actual marco regulatorio del sistema de educación superior que surge del mandato dado al Congreso Nacional para establecer las leyes de la actividad, y teniendo en cuenta la propuesta del legislador para el sistema educativo hecho ley, se comprueba que si bien la norma ha creado ámbitos de participación para los grupos de interés estos no se han constituido en su totalidad.

En la ley 26.206 en su artículo 119 se establece que el Consejo Federal de Educación contará “con el apoyo de tres Consejos Consultivos, a) el Consejo de Políticas Educativas, b) el Consejo Económico y Social y c) el Consejo de Actualización Curricular.”

Ninguno de los consejos consultivos ha sido constituido, y de esta manera se limita la participación de los grupos de interés, como había sido previsto en la ley por el legislador.

Cada uno de estos consejos consultivos involucra a los siguientes referentes de la sociedad:

Cuadro 12: Consejos consultivos creados por la ley 26.206, art. 119

a) El Consejo de Políticas Educativas Políticas Educativas	Representantes de la Academia Nacional de Educación,
	Representantes de las organizaciones gremiales docentes con personería nacional,
	Entidades representativas de la Educación de gestión privada,
	Representantes del Consejo de Universidades,

	Organizaciones sociales vinculadas con la educación, y
	Autoridades educativas del Comité Ejecutivo del Consejo Federal de Educación.
	La Asamblea Federal podrá invitar a personas u organizaciones a participar de sesiones del Consejo de Políticas Educativas para ampliar el análisis de temas de su agenda.
b) El Consejo Económico y Social,	Está integrado por representantes de organizaciones empresariales,
	Organizaciones de trabajadores,
	Organizaciones no gubernamentales,
	Organizaciones socio productivas de reconocida trayectoria nacional y
	Autoridades educativas del Comité Ejecutivo del Consejo Federal de Educación.
c) El Consejo de Actualización Curricular	Estará conformado por personalidades calificadas de la cultura, la ciencia, la técnica y El mundo del trabajo y la producción, designadas por el Ministro de Educación, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación.

Fuente: Elaboración propia en base a la ley 26.206 art. 119.

Si bien se encuentra establecido en la ley que el Consejo Federal de Educación contará con el apoyo de tres órganos consultivos, y aun cuando la ley data del año 2006, a la fecha no se han constituido dichos órganos. Con lo cual no hay un efectivo cumplimiento del mandato

del legislador, y de esta manera se limita la participación de los grupos de interés en el ámbito educativo.

Romero (2017) plantea que “las reformas en educación necesitan amplios y sólidos consensos por tres razones: porque es un sector estratégico, porque involucran una diversidad de actores, y porque se piensan para el largo plazo” de allí la importancia del aporte de estos consejos que permiten acuerdos que representen a toda la sociedad.

Plazo de las evaluaciones externas a las universidades

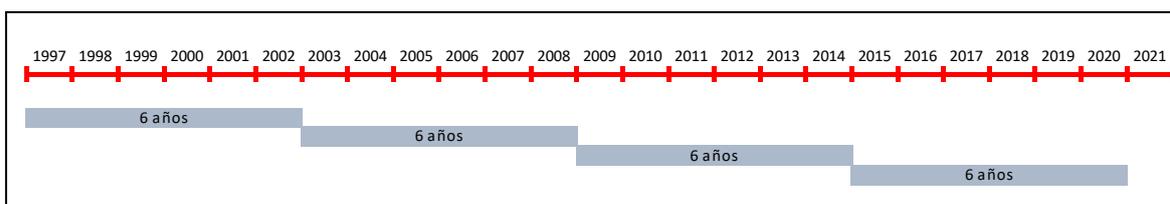
El segundo elemento que a los efectos de la ley y el trabajo de investigación es importante recalcar está dado por el incumplimiento de los plazos establecidos por el legislador para la realización de las evaluaciones externas a las universidades.

El legislador ha establecido el mecanismo de evaluación de las universidades que “...deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas, que se harán como mínimo cada seis (6) años, en el marco de los objetivos definidos por cada institución.” (Ley 24.521, art 44).

De aquí surgen los reportes que se analizan en el trabajo de campo, y la oración “mínimo cada seis (6) años” deja abierta una puerta para determinar que el mínimo de plazo entre una evaluación, y otra, es de 6 años, pero deja planteada la duda acerca del máximo de años permitidos.

Seguidamente establece que las evaluaciones externas “...abarcarán las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional” y “Las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.” Dichas evaluaciones están a cargo de la CONEAU o de otro evaluador externo constituido a tal fin y que cumpla con los requisitos establecidos por la legislación. (Ley 24.521, art 44).

Cuadro 13: Períodos de 6 años (teóricos) para las 79 universidades ya constituidas en 1995.



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se observa en la práctica que los plazos de seis años entre evaluación externa para una misma institución no se están cumpliendo. De la misma manera que si se toma en consideración que al año 1995 ya existían 79 universidades constituidas, y si estas fueran evaluadas cada 6 años se debería contar con al menos tres, o cuatro evaluaciones para cada una de estas 79 instituciones, (Cuadro 13) cuando en realidad hay solamente tres que cumplen dicho requisito. Con lo cual la menor frecuencia en la evaluación externa limita la posibilidad de recomendaciones de los pares evaluadores, los correspondientes planes de acción con impacto en la mejora de la calidad educativa que se generan, la información disponible para los grupos de interés, y la publicidad de los resultados de cada institución.

La información cuantitativa en las evaluaciones externas.

El tercer elemento que aún no ha sido considerado en su totalidad y surge del presente análisis está relacionado con la resolución 328/11 de la CONEAU, y la definición de los indicadores cuantitativos. La Comisión nacional de evaluación y acreditación universitaria es un organismo descentralizado, por ley nacional, que funciona en la jurisdicción del Ministerio de Educación, y tiene un rol central dentro de la educación superior. Está constituida por 12 miembros (Ley 24521, art. 47), y son designados por el Poder Ejecutivo Nacional a propuesta de los siguientes organismos o grupos de interés:

Cuadro 14: Miembros de la CONEAU.

Miembros de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria	Organismos que elevan su propuesta:
3 (tres)	Consejo Interuniversitario Nacional:
	• Universidades nacionales
	• Universidades provinciales
	• Institutos universitarios gestión pública.
1 (uno)	Consejo de Rectores de Universidades Privadas:
	• Universidades privadas
	• Institutos universitarios gestión privada
1 (uno)	Academia Nacional de Educación
3 (tres)	Cámara del Honorable Congreso de la Nación: Senado de la Nación
3 (tres)	Cámara del Honorable Congreso de la Nación: Diputados
1 (uno)	Ministerio de Educación

Fuente: Elaboración propia en base a la Ley 24521, art. 47

Los miembros de la comisión duran en sus funciones cuatro años, con sistema de renovación parcial. En todos los casos deberá tratarse de personalidades de reconocida jerarquía académica, y científica, y la comisión contará con presupuesto propio.

Dentro de las cuatro funciones que lleva adelante la comisión, (1) tiene una marcada influencia en la creación de nuevas universidades ya que según la Ley 24.521, art. 46 es la encargada de: “preparar los informes requeridos para otorgar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de las instituciones universitarias privadas” y “pronunciarse sobre la consistencia y viabilidad del proyecto institucional que se requiere para que el Ministerio de Educación autorice la puesta en marcha de una nueva institución universitaria nacional con posterioridad a su creación o el reconocimiento de una institución universitaria provincial.”

Asimismo, (2) es la encargada de acreditar todos los posgrados, cualquiera sea el ámbito en que se desarrollen, conforme a los estándares que establezca el Ministerio de Educación en consulta con el Consejo de Universidades. Del mismo modo, (3) es el organismo encargado de darle acreditación a las carreras de grado que emitan títulos correspondientes a profesiones reguladas por el estado, 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. (Ley 24.521, art. 43). Finalmente, (4) al realizar las evaluaciones externas previstas por el artículo 44 de la ley 24.521 buscará “...asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento...” y donde “...las recomendaciones para el mejoramiento institucional que surjan de las evaluaciones tendrán carácter público.”

Con lo cual, la finalidad de la evaluación externa tiene como principal objetivo promover en las instituciones la implementación de propuestas de mejoramiento de la calidad, y en la resolución 382/11 se establece que entre las características “...para que la autoevaluación institucional cumpla su objetivo de favorecer una mejora de la calidad debe reunir ... d) Contener información cuantitativa y cualitativa que permita una interpretación y un adecuado análisis de la realidad institucional.” (CONEAU - Res. 382, 2011)

Seguidamente la resolución sugiere los elementos a considerar, pero si bien hace referencia a considerar datos cuantitativos, y brinda ejemplos, no hay una recomendación taxativa de los datos a ser tenidos en cuenta, ni en la forma que deben ser expuestos en el reporte.

Con lo cual, el tercer elemento que aún no ha sido implementado en su totalidad es la publicación de indicadores cuantitativos estándares como guía a las instituciones para las evaluaciones externas lo que deja librado a cada institución como es la mejor manera de presentar los datos dificultando una comparación objetiva entre las instituciones. De allí la recomendación de indicadores cuantitativos realizada en el presente trabajo de investigación.

Con lo cual, ante la demora en la implementación de lo ideado originalmente por el legislador, se limita la participación en los consejos consultivos de los grupos de interés, y, por lo tanto, la definición, y actualización del concepto de calidad educativa. Al mismo tiempo el retraso en la periodicidad establecida en la ley para las evaluaciones externas, demora las evaluaciones, y la implementación de las recomendaciones como mejora a la calidad educativa. Finalmente, la falta de definición de estándares representados por indicadores cuantitativos afecta la calidad de la información que se dispone para evaluar adecuadamente la calidad educativa de cada institución. Estas fallas y demoras en la implementación de la legislación, le ha privado a la educación superior de oportunidades de mejora en la calidad que fueron ideadas por el legislador, y aún no han sido cumplidas en su totalidad.

Conclusiones del capítulo

El legislador ha cumplido con el mandato constitucional de dotar al sistema educativo con un marco legal dictando las leyes de organización y de base de la educación de acuerdo con lo establecido en la carta magna, como así también la normativa que regula la actividad universitaria. De esta manera, se cumple en la letra de la ley, con las aspiraciones de garantizar el derecho de enseñar y aprender, bajo un sistema educativo integral de cuatro niveles, y se ha establecido de manera específica el marco jurídico para el nivel de educación superior, y su financiamiento.

Las pautas que propone la ley para el sistema universitario reflejan en gran parte la historia de la universidad en Argentina⁷, y las aspiraciones de diversos sectores o grupos de interés de la sociedad, como son: la autonomía y autarquía de la universidad, la participación de los estudiantes en el gobierno de la institución, la pluralidad de ideas y propuestas, la gestión privada, las universidades provinciales y la descentralización, el federalismo, un presupuesto como porcentaje del PIB (Producto Interno Bruto), el ingreso irrestricto, la gratuidad de la educación superior, el aumento de las posiciones con dedicación exclusiva, la dedicación y

⁷ Programa historia y memoria. 200 años de la UBA (2020). Disponible en: <http://www.uba.ar/historia/>

promoción de la investigación, la libertad de cátedra, la mejora en la infraestructura fruto de mayores inversiones en la gestión estatal y privada, el foco en la calidad educativa, el aumento de los datos estadísticos, la transparencia, la evaluación de la calidad, y la participación de los grupos de interés.

Con lo cual, si bien no hay limitaciones en el marco normativo para la mejora de la calidad educativa, a los efectos prácticos hay tres situaciones donde el no cumplimiento de la normativa tiene un impacto directo en los grupos de interés, y en la definición y mejora de la calidad educativa. El primero es la no constitución de los grupos consultivos limitando la participación de los grupos más amplios de la sociedad en la educación, el segundo, es el incumplimiento de los plazos en la realización de las evaluaciones externas que promueven la mejora de la calidad educativa de cada institución, y, en tercer lugar, la falta de una definición taxativa de los indicadores cuantitativos a utilizar en las evaluaciones externas a las universidades privando a los grupos de interés de indicadores objetivos sobre la evolución de cada institución.

Por lo tanto, ante el interrogante si *“la normativa actual, es efectiva para mejorar la calidad educativa de la educación superior, y al mismo tiempo se cumple”* Se puede afirmar que, si bien no se ha encontrado en la legislación limitaciones a la mejora de la calidad educativa, si se han hallado aspectos de la ley que aún no han sido implementados en su totalidad.

Aun así, si bien es cierto que se han encontrado aspectos de la ley que aún no se han implementado, y éstos han sido documentado en el trabajo de investigación, la propuesta recomienda continuar con la plena vigencia e implementación de la actual normativa en un camino de construcción de una universidad que evite el dogma, y que tenga la capacidad de modificar todo aquello que no genere los resultados que se ha propuesto alcanzar.

CAPÍTULO IV – LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LOS CRITERIOS DE CALIDAD EDUCATIVA

En este capítulo se profundiza en la importancia de considerar a los sectores más amplios de la sociedad en línea con lo previsto en el espíritu de la ley de educación superior para los fines de la universidad, y la posibilidad que habilita la normativa de incorporar consejos sociales dentro de los órganos colegiados de la institución.

Seguidamente se desarrolla el concepto de la creación de valor de la universidad, que no significa la mercantilización o comercialización de la educación, prohibida por la legislación en vigencia, en las universidades de gestión estatal, sino que va más allá del conocimiento científico, y alcanza al desarrollo de las comunidades donde la institución se desenvuelve.

Luego, se trata la importancia de desarrollar una estrategia para los grupos de interés de manera de anticiparse y generar un plan de acción que capture las oportunidades y prevenga potenciales amenazas que se puedan generar por no tener en cuenta los intereses más amplios de la sociedad en la gestión de la institución.

Finalmente, se establece la relación existente actualmente entre los estándares de calidad de la normativa vigente, y los grupos de interés a los efectos de alcanzar el segundo objetivo específico de: “Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés”. Para llevar a cabo esta tarea se evaluó en qué medida los actuales estándares de calidad tienen en cuenta a dichos grupos y permiten que las decisiones que se toman en las universidades respondan a sus necesidades y expectativas.

Los grupos de interés

En el marco teórico se propuso el siguiente concepto de calidad educativa: todas las formas a través de las cuales la universidad satisface las necesidades y expectativas de sus alumnos, sus cuerpos docente y no docente, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general. Y en los fines de la educación superior según la Ley 24.521, art 3, se establece que:

“La Educación Superior tiene por finalidad proporcionar formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuir a la preservación de la cultura nacional, promover la generación y desarrollo del conocimiento en todas sus formas, y desarrollar las actitudes y valores que requiere la formación de personas responsables, con conciencia ética y solidaria, reflexivas, críticas, capaces de mejorar la calidad de vida, consolidar el respeto al medio ambiente, a las instituciones de la República y a la vigencia del orden democrático.” (Ley 24.521, art. 3)

De ambos conceptos expuestos anteriormente, se observa una relación directa entre la calidad educativa y los fines que la educación superior busca alcanzar según el espíritu de la ley vigente. Por lo tanto, cuando el fin de la universidad se alinea con las expectativas y necesidades de sus grupos de interés, da lugar a lo que se entiende por calidad educativa. Siendo este un concepto dinámico que cambia frente a los nuevos desafíos que la sociedad enfrenta y a las nuevas expectativas y necesidades de los grupos que son influidos por la universidad. Bajo esta premisa, se analizará a los grupos interés de la universidad para entender en cuanto son tenidos en cuenta en las decisiones que toma la institución.

La importancia de la consideración de las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la universidad, la periodicidad en la publicidad de los resultados de las evaluaciones externas diseñadas con el objetivo de mejorar la calidad educativa, la definición de indicadores cuantitativos estándar para darle mayor transparencia a la información, y las decisiones que toma la institución se alinean con el planteamiento de Schwab (2015), quien manifiesta que los cambios a los cuales se encuentra sometido el sistema universitario actual que se refleja en la forma en la que se vive, trabaja y se relacionan los individuos merece una respuesta integral de todos los agentes de interés: el estado, el sector público, el privado, la academia y la sociedad civil. Con lo cual, al no implementar los mecanismos y los plazos establecidos en el espíritu de la ley, y analizados en el capítulo III, se limita la efectiva participación de los grupos de interés y la generación de los resultados de la gestión de las universidades que son públicos con el objetivo de promover la transparencia y la publicidad de la información.

Sin embargo, cuando se analiza la normativa en detalle, más allá de lo antes mencionado, se observa que la legislación deja abierta la participación de los grupos de interés en los estatutos de las universidades, ya que estas “podrán prever la constitución de un consejo social, en el que estén representados los distintos sectores e intereses de la comunidad local, con la misión de cooperar con la institución universitaria en su articulación con el medio en que esté inserta.” y deja abierta la posibilidad a que “podrá igualmente preverse que el Consejo Social este representado en los órganos colegiados de la institución” (Ley 24.521, art 56). Siendo esta una oportunidad para cada una de las instituciones que aún sin un acuerdo marco a nivel de todas las universidades de la Argentina, bien pueden en su ámbito de influencia desarrollar una relación más estrecha con los grupos a los que la institución debe de alguna manera servir.

Crear valor en la sociedad.

Dentro del concepto de servir a los grupos de interés en retribución a las expectativas e intereses que estos tienen, Benneworth y Jongbloed (2010), lo relaciona con la creación de valor en una sociedad. Vale aclarar que esta idea va más allá del mero concepto de comercialización, siendo este un debate que se ha manifestado en repetidas ocasiones dentro de la universidad. La ley 24.521 de Educación Superior establece: que se prohíbe "...a las instituciones de la educación superior de gestión estatal suscribir acuerdos o convenios con otros estados, instituciones u organismos nacionales e internacionales públicos o privados, que impliquen ofertar educación como un servicio lucrativo o que alienten formas de mercantilización." (Ley 24.521, art. 2 bis)

Mercantilización o comercialización se refiere a aquellas actividades motivadas por una ganancia comercial en un contexto de comercialización de la educación. Nótese que el tema económico siempre ha estado presente en la educación superior, en sus más de 800 años de historia. Le Goff (2005) explica que al principio el profesor universitario también fue acusado de vender algo que también pertenecía a Dios, llamado conocimiento, pero luego fue justificado por el trabajo que llevaba adelante cuando les enseñaba a sus estudiantes, y a quien, en consecuencia, se debería esperar que pague por sus lecciones. El trabajo del profesor universitario combinaba con su trabajo de enseñar, aquel otro, que involucraba reflexión, y escritura, lo que hoy se conoce como investigación. (Le Goff, 2005, págs. 121-130).

Sin embargo, en esta oportunidad el concepto de valorización de la educación superior se manifiesta en la independencia de la universidad de los intereses de los poderes en la búsqueda última de la verdad, y el beneficio último que la acción de la universidad realiza.

Con lo cual, el concepto de crear valor aquí señalado es aquel que abarca todas las actividades de la universidad, que contribuyen a asegurar que el producto del conocimiento científico agrega valor más allá del estrictamente científico con un beneficio para las comunidades.

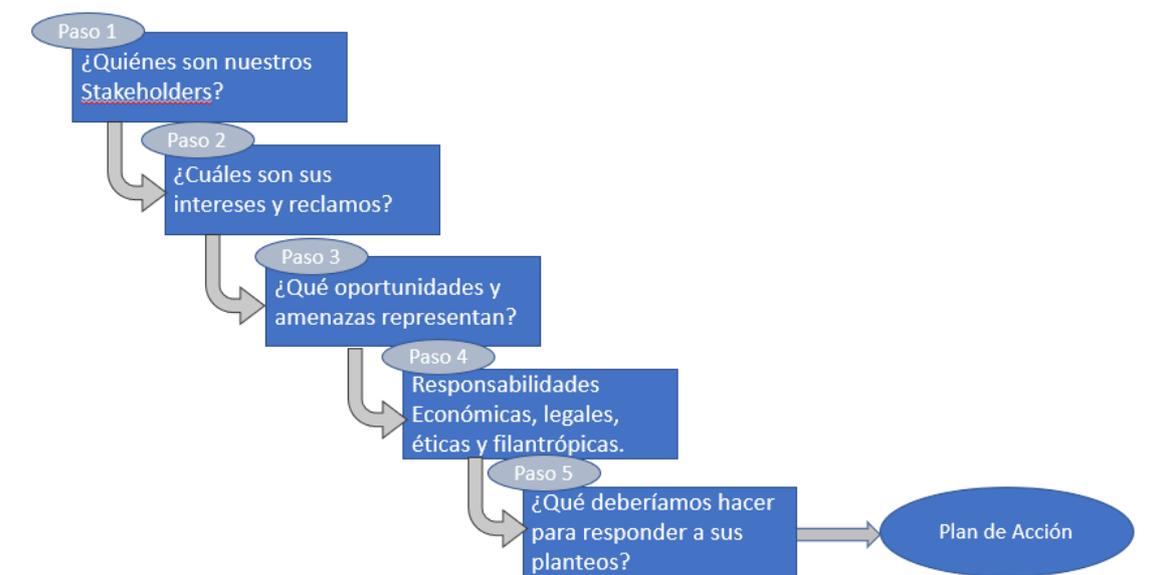
Estrategia de los grupos de interés – Análisis del impacto.

En la línea mencionada anteriormente, Rothaermel (2019) desarrolla una estrategia de cinco (5) pasos para que las organizaciones tengan en cuenta a los grupos de interés en su toma de decisiones, y de esta manera también se cree valor: (1) Identificar los grupos de interés, y en el caso del presente estudio, los que tienen una relación con la universidad, (2) desde la

posición de la institución cuestionarse ¿Cuáles son las contribuciones que estos grupos realizan a la universidad, y cuál es la expectativa que tienen en cuanto a la recompensa que esperan recibir de la institución por su aporte? (3) En función del punto anterior, la institución se debe plantear las oportunidades y amenazas que en cada caso puedan suceder como consecuencia del accionar de dichos grupos de interés, (4) desde la institución se debe cuestionar: ¿Cuáles son las responsabilidades que a la universidad le cabe por su función dentro de la sociedad para estos grupos de interés? y desde allí, finalmente, surge la pregunta que lleva a la acción: (5) ¿Qué se debería hacer para dar una respuesta a los planteos de los “stakeholders”?

Seguidamente se representa gráficamente la secuencia descripta.

Cuadro 15: Estrategia de los grupos de interés – Análisis del impacto



Fuente: Elaboración propia en base a Rothaermel (2019)

Este modelo permite identificar a los grupos de interés de la universidad, y realizar un análisis de cuáles son los intereses, reclamos, y expectativas que los guían, para de esta manera lograr identificar las oportunidades y amenazas que cada uno de los grupos representa para la institución, en función a las responsabilidades que le competen a la universidad por su rol y lugar que ocupa dentro de la sociedad. De esta manera la institución se anticipa a las expectativas de los grupos de interés, y genera un plan de acción con objetivos, decisiones, y dentro del plan estratégico de cada universidad alineado con la mejora de los procesos de gestión, y de la calidad educativa.

A los efectos de identificar a los grupos de interés locales, entendiendo a estos según la bibliografía actual como a “...cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la universidad”, se tomó el modelo de Burrows (citado en Benneworth & Jongbloed, P. 2010, pág. 570) quien realiza una descripción de las diferentes categorías de los grupos de interés y define a los grupos que lo constituyen. A los efectos de establecer los grupos de interés locales se adaptó el cuadro original con la incorporación de los siguientes organismos: CONEAU, Consejo de Universidades, CIN, CRUP, y CPRES, y al mismo tiempo se modificaron los nombres específicos de algunas instituciones para que tengan un significado dentro de la realidad argentina, según lo observado en el capítulo II. Siguiendo el modelo propuesto por Rothaermel (2019), en el siguiente cuadro, para cada uno de los grupos de interés, se identificó los beneficios que cada uno de ellos le brinda a la universidad, y la recompensa que espera recibir a cambio.

Cuadro 16: Beneficios y recompensas de los grupos de interés de la universidad

Categoría de Grupos de Interés y Grupos constitutivos y comunidades.	Beneficios que le dan a la universidad	Recompensas que esperan obtener de la universidad
Entidades de Gobierno: Gobierno Nacional, Provincial (incluyendo CABA) y Municipal. Órganos de Gobierno de las Universidades, Organizaciones Religiosas, Organizaciones que promueven la educación superior.	Marco legal y regulaciones. Financiamiento.	Preparar a las clases profesionales de la sociedad. Fines L. 24.321 art. 3.
Administración: Rectores, Decanos, directores de Carrera.	Gerenciamiento, Dirección, Objetivos y planes de acción. Alcanzar Resultados	Salario, la posibilidad de realizar y llevar a cabo su tarea.
Empleados: Cuerpo docente, administrativos, plantel de apoyo.	Conocimientos, experiencias, profesionales de la educación	Compensación extrínseca (económica) e intrínseca, (la posibilidad de desarrollar su talento)
Usuarios: Estudiantes, padres y conyugues, proveedores de financiamiento educativo, proveedores de servicios, empleadores, prácticas rentadas.	Estudiantes, financiamiento	Educación de Calidad
Proveedores: Colegios secundarios, graduados, otros institutos universitarios o universidades, proveedores de alimentos, compañías de seguros, servicios públicos de agua, luz, gas, teléfonos, servicios contratados.	Estudiantes, servicios necesarios para llevar adelante el proyecto educativo	Reconocimiento, pago por sus servicios.

Competidores: Directos: gestión pública y privada de la educación superior. Potenciales: Proveedores a distancia, nuevos emprendimientos. Substitutos: programas de entrenamiento promovidos por empleadores	Competencia motivación	Crecimiento del mercado
Donantes: Incluye administradores de fondos de educación, amigos, padres, graduados, empleados, industria, centros de investigación, fundaciones.	Financiamiento	Reconocimiento, retorno sobre la inversión realizada.
Comunidades: vecinos, sistema escolar, servicios sociales, cámaras de comercio, grupos especiales de interés.	Espacio, comunidad, recursos económicos y humanos	Beneficios en servicios. Desarrollo y crecimiento.
Reguladores gubernamentales: Ministerio de Educación, CONEAU, Programas de becas y ayudas, Consejos de investigación, Fondos de apoyo a la Investigación, Autoridades impositivas, Sistema Social, Oficina de Patentes.	Controles al sistema. Guías. Financiamiento.	Mejorar la calidad educativa a crear valor para la comunidad / sociedad.
Reguladores no gubernamentales: Fundaciones, Organismos de Acreditación (CONEAU, Otros), Asociaciones profesionales, Iglesias	Controles	Retribución Económica
Intermediarios Financieros: Bancos, Gerentes de Financiación, Analistas.	Financiamiento	Ganancia
Socios tipo Joint Venture: Alianzas y consorcios, empleadores copatrocinadores de servicios de educación e investigación.	Comunidad, socios estratégicos	Nuevos desarrollos, retribución por los servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de este esquema, la universidad puede analizar más ampliamente, las recompensas que espera cada grupo de interés, y cuáles son las oportunidades de crear valor en función de la contribución que puede hacer la institución por el lugar que ocupa. De esta manera se da lugar a la mejora de la calidad educativa entendiendo a esta como la planteada en el marco teórico: “Todas las formas a través de las cuales la universidad satisface las necesidades y expectativas de sus alumnos, sus cuerpos docente y no docente, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.” (Adaptado de Juran y Godfrey, 2001)

Al mismo tiempo, también se pueden identificar las amenazas a las que está sujeta la universidad, ya sea por oportunidades que se pierden frente a otros actores externos, o por los beneficios que se dejan de percibir por no atender demandas genuinas de los grupos de interés.

Esta perspectiva de análisis permite a las universidades generar planes de acción, y tomar decisiones frente al detalle de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la institución. En esta lógica hay un planteo intrínseco que responde a la responsabilidad que le cabe a la institución dentro de la sociedad y frente a los grupos de interés, que tienen expectativas genuinas, y al mismo tiempo esperan recibir un beneficio en el accionar de la universidad. Por lo tanto, la presencia de indicadores que pongan de manifiesto estas demandas, y las puedan cuantificar, se constituyen en otra forma de gestionar a la institución que requiere del desarrollo de otras capacidades, y un cambio de foco en la toma de decisiones, comparado con una gestión más tradicional de alocar los ingresos que la institución recibe ya sea del gobierno central, provincial, o de los estudiantes matriculados.

Estándares de calidad y los grupos de interés.

Una vez planteada la importancia de los grupos de interés como fuentes de definición de la calidad educativa, y la recomendación de una estrategia que tenga en cuenta a los grupos de interés para la toma de decisiones dentro de la universidad y de esta manera maximizar los resultados creando valor para la sociedad, el trabajo se propone “Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés”. Para llevar a cabo esta tarea se desarrolla una tabla de doble entrada donde se analiza en qué medida las 7 (siete) dimensiones definidas como el esquema analítico a utilizar por los pares evaluadores en las evaluaciones externas según la normativa de la CONEAU, indicada en la resolución 382/11, afectan a los diferentes grupos de interés de la universidad definidos anteriormente.

Al mismo tiempo, el impacto de los estándares de calidad puede ser de dos tipos: directo o indirecto. Directo es aquel que se produce como una acción producto de la toma de decisiones de la universidad con la intención de producir un beneficio, o responder a una demanda, en el grupo de interés. E indirecto que es el que se da como una consecuencia secundaria de la decisión anterior.

En el cuadro siguiente se observa el impacto directo y también los efectos indirectos de las decisiones y acciones de la universidad por dimensión y para cada grupo de interés.

Cuadro 17: Impacto de los criterios de calidad en los grupos de interés.

	Categoría de grupos de interés												
	Entidades de Gobierno:	Administración:	Empleados:	Usuarios:	Proveedores:	Competidores:	Donantes:	Comunidades:	Reguladores gubernamentales:	Reguladores no gubernamentales:	Intermediarios financieros:	Socios tipo Joint Venture:	
a) Contexto local y regional.	D	D	I	D	I	I	I	D	I	I	I	I	
b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión.	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I	I	I	
c) Gestión académica.	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I	I	I	
d) Investigación, desarrollo y creación artística.	D	D	D	I	I	I	D	I	I	I	I	D	
e) Extensión, producción de tecnología y transferencia.	D	D	I	D	I	I	I	D	I	I	I	I	
f) Integración e interconexión de la institución universitaria.	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I	I	D	
g) Biblioteca. Centros de documentación.	I	D	D	D	I	I	I	I	I	I	I	D	

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado del análisis realizado se expone el impacto directo de los criterios de calidad en los grupos de interés, donde en el ítem que analiza el contexto local y regional se observa que tienen un impacto directo en los grupos de interés conformados por el gobierno nacional, provincial y municipal como instrumento de desarrollo, los órganos de gobierno, los estudiantes, padres, y empleadores, y las comunidades. En tanto que en la dimensión misión y proyecto institucional - gobierno y gestión, el impacto directo se da en los administradores, plantel académico y staff, y en los estudiantes, padres, empleadores. En la gestión académica el impacto directo se manifiesta en los administradores, plantel académico, estudiantes y empleadores. En el ítem investigación, desarrollo y creación artística, el impacto directo se observa en gobiernos, administradores, plantel académico, comunidades, y socios joint venture. Para la dimensión extensión, producción de tecnología y transferencia, el impacto directo se da en gobiernos, administradores, empleadores, comunidades. Para la integración e interconexión de la institución universitaria, el impacto directo alcanza a los administradores, plantel docente, estudiantes, socios joint venture: otras universidades internacionales, y finalmente para la dimensión biblioteca - centros de documentación, el impacto directo se presente con los administradores, plantel docente, estudiantes, socios joint

venture: proveedores de material bibliográfico. Con lo cual se puede afirmar que los criterios impactan de manera diferente en cada uno de los grupos de interés.

Dentro del análisis se ha desagregado el impacto de los estándares entre los grupos de interés externos, e internos de la universidad.

Cuadro 18: Impacto de los criterios de calidad en los grupos de interés internos y externos.

	Categoría de grupos de interés					
	Internos	Directivos	Cuerpo docente	Cuerpo no docente	Externos	Alumnos Otros
a) Contexto local y regional.	D	I	I		D	D
b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión.	D	D	I		I	I
c) Gestión académica.	D	D	I		D	I
d) Investigación, desarrollo y creación artística.	D	D	I		I	D
e) Extensión, producción de tecnología y transferencia.	D	I	I		I	D
f) Integración e interconexión de la institución universitaria.	D	D	I		I	D
g) Biblioteca. Centros de documentación.	D	D	D		D	D

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se ha determinado que los estándares de calidad por acción directa o indirecta involucran a todos los grupos de interés. Sin embargo, como se puede observar los estándares de calidad tienen inicialmente un impacto directo sobre los grupos de interés internos que fomenta de alguna manera el riesgo de la endogamia tradicional de las organizaciones asumiendo que se están atendiendo a todos los requerimientos, y al descuidar a los grupos de interés externos se descuidan posibilidades de desarrollo y crecimiento de la universidad y de las comunidades a las que sirven.

Se observa que los grupos de interés externos ven muy limitada su participación en las decisiones de la universidad, y en la mayoría de los casos el beneficio que reciben llega más de manera indirecta que como consecuencia de un trabajo en conjunto. Por lo tanto, las decisiones que se toman en la universidad deberían estar alineadas con planes de acción y objetivos que tengan en cuenta a los “stakeholders / grupos de interés” de la educación superior. Se puede afirmar que, si bien hay una mayor participación de los grupos internos

y más relacionados de manera directa con la universidad, también es cierto que hay un proceso lógico de aprendizaje, una curva de experiencia, y una secuencia de desarrollo de las instituciones educativas. En el proceso de constitución de una nueva institución, se requiere un lugar, físico, una estructura legal, un plantel docente que permita la apertura de las primeras carreras universitarias, y luego la institución va creciendo, y satisfaciendo necesidades de investigación, y desarrollo, bibliotecas, extensión universitaria, y requerimientos más amplios de la comunidad donde se desenvuelve. Con lo cual es una realidad que hay un proceso lógico de desarrollo de la institución que también hay que respetar.

Conclusiones del capítulo

Atender las expectativas y las demandas de los grupos de interés es un imperativo creciente en la gestión de las organizaciones, y la universidad no debe estar ajena a estas nuevas formas de administración. Es parte de un proceso lógico, que todo aquel que de alguna manera contribuye con los resultados de una actividad, aspire a participar de dichos beneficios como recompensa por lo aportado. Con lo cual, en el caso de la universidad, las comunidades que aportan recursos materiales, y humanos a la institución esperan recibir los beneficios del aporte realizado.

Al autorizar la creación de la universidad, y aportar los recursos para su desarrollo, hay una expectativa que la institución proporcione una formación científica, profesional, humanística y técnica en el más alto nivel, contribuya a la cultura nacional, desarrolle el conocimiento, y mejore la calidad de vida de los ciudadanos, dentro de las instituciones de la República. Esta recompensa que se espera de la institución por parte de los grupos de interés engloba el concepto de calidad educativa, que varía de acuerdo con las expectativas de los grupos a satisfacer, y es la creación de valor que la universidad aporta en cuanto a conocimientos y desarrollo en la comunidad donde se desenvuelve, y ejerce su influencia.

Esta relación y el proceso subyacente tienen que ser transparentados con los sistemas y objetivos que mejor permitan cumplir con su función, ya que los grupos que realizan contribuciones tienen el derecho a recibir información por la inversión realizada e influir sobre las mejores decisiones a seguir. La necesidad de publicitar los resultados y darle mayor transparencia a los procesos que tienen un impacto en los grupos de interés son la consecuencia de una institución que crece y se profesionaliza, lo que también implica una mayor centralidad y visibilidad dentro de la sociedad.

En todo este proceso asociado con la responsabilidad social universitaria y en la necesidad de una mayor participación de los grupos de interés la recomendación es la de asegurar que los indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, que guían las evaluaciones externas contemplen no solamente los aspectos relacionados directamente con la universidad sino que vean a la institución con la trascendencia que tiene dentro de la comunidad, logrando un impacto positivo que trascienda los límites físicos de la institución, creando valor para todos los grupos de interés.

Ante el interrogante planteado, si *“todos los grupos de interés relacionados con la educación superior participan de la definición de la calidad educativa, y en las decisiones que permiten su logro.”* Se observa que, si bien hay un proceso lógico de crecimiento de la institución, desde su constitución hasta que llega a una etapa de mayor integración con la comunidad, que define prioridades, y como se observó en el marco teórico es parte de un proceso natural que se da en todos los casos independientemente del lugar geográfico, la universidad puede desplegar herramientas de gestión que permitan superar la etapa de dar preferencia y asistencia a las demandas internas por sobre las de los grupos de interés externos, y lograr que dichas acciones sean transparentadas a través de la información que provee la universidad. De esta manera, las decisiones que se toman en la universidad se alinean con planes de acción, y objetivos que tienen en cuenta a las expectativas más amplias de la educación superior, y de sus grupos de interés.

CAPÍTULO V – ANÁLISIS DE LAS EVALUACIONES EXTERNAS

El presente capítulo se divide en cuatro partes, y las conclusiones parciales. En primer lugar una visión del sistema universitario argentino donde se detalla la cantidad de instituciones universitarias que existen actualmente, cantidad de alumnos, participación de la gestión privada, y estatal, el porcentaje del alumnado femenino, el nivel de graduación en el plazo teórico de duración de las carreras, la distribución de los estudiantes en cada una de las siete regiones en las que ha sido segmentada geográficamente la educación superior, la oferta de carreras de grado y posgrado, la educación a distancia, y la cantidad de alumnos extranjeros a los efectos de compartir un estado de la situación actual.

En segundo, y tercer lugar como parte del trabajo de campo, y para alcanzar el tercer objetivo específico de “analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU, identificando cuántos indicadores responden a criterios cuantitativos” se exponen los resultados del análisis realizado sobre las evaluaciones externas de 32 universidades que son las que tuvieron al menos dos evaluaciones. Se detalla el objetivo del trabajo de campo, su metodología y los resultados obtenidos en las evaluaciones de las universidades analizadas, teniendo en cuenta siete dimensiones, con cuarenta y dos subdimensiones, y en cada caso se consideró la existencia o no de indicadores cuantitativos y cualitativos. Al mismo tiempo, se realizó el cálculo de estimadores como la media, la varianza, el desvío estándar, y coeficientes de variabilidad que permiten determinar la consistencia y el sesgo de la muestra.

Seguidamente, se elaboró un mapa donde se indica cuantas de las subdimensiones de las evaluaciones externas tienen al menos un componente cuantitativo en la última evaluación de las universidades analizadas, a los efectos de determinar la cantidad de indicadores cuantitativos dentro de las evaluaciones, y si hay posibilidades de aumentar la presencia de estos indicadores como parte de las recomendaciones del presente trabajo.

En cuarto lugar, se procedió a contrastar los hallazgos de la investigación con la percepción que tienen los profesionales de la educación superior con los temas aquí investigados. Para lo cual se recabaron las opiniones de un grupo de docentes y/o directivos seleccionados, y de esta manera interpretar sus respuestas para posteriormente compararlos con los resultados alcanzados en el trabajo de investigación y observar si hay diferencias entre la percepción de la muestra de directivos y académicos, y los resultados de la tarea realizada. Finalmente se comparten las principales conclusiones del capítulo.

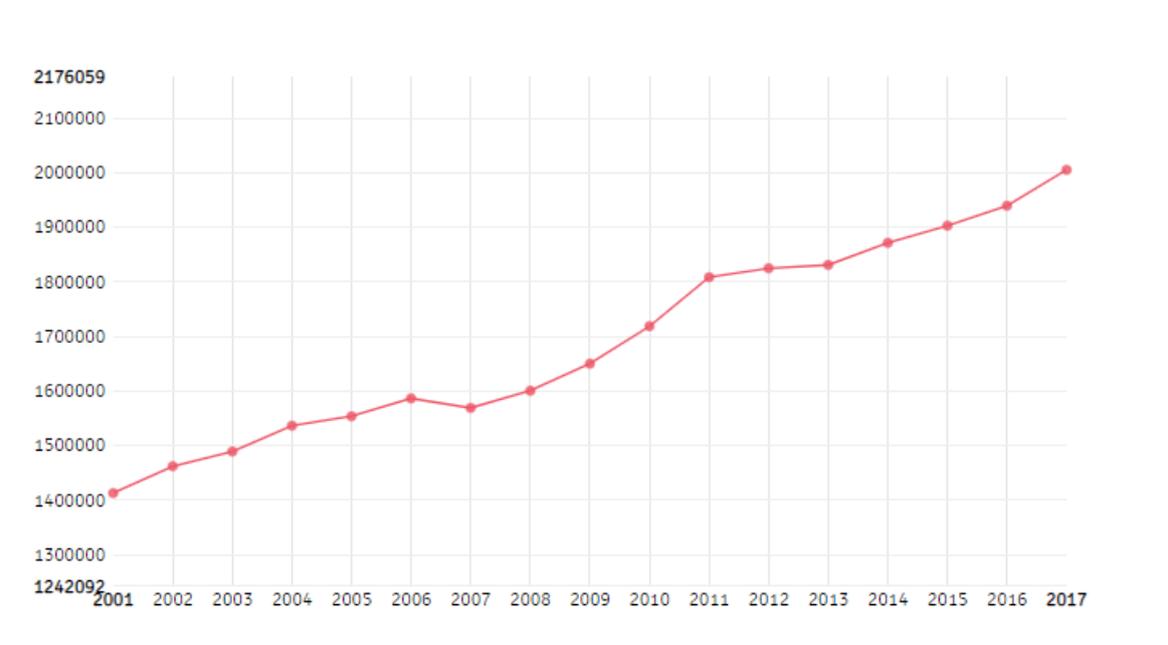
Características de la universidad argentina.

Según el Ministerio de Educación, en los reportes que emite anualmente el departamento de información universitaria, dependiente de la secretaria de políticas universitarias a fines del año 2017 había 131 instituciones universitarias de los cuales 111 son universidades. En el año 2019 se incorporó una nueva institución, la Universidad del Chubut con lo cual se ha elevado el número a 132 instituciones universitarias de las cuales 112 son universidades, y 20 institutos universitarios.

A la misma fecha el sistema universitario argentino registraba dos millones de alumnos matriculados en el año 2017, de los cuales el 79% se encontraban en las instituciones universitarias de gestión estatal, y el 21% dentro de la gestión privada. Solamente como referencia, la proporción mencionada no difiere en mucho con la situación en otros países donde por ejemplo en España el sector estatal recibe al 85% del alumnado, y en Estados Unidos al 74% del total de estudiantes.

Cuando se observa la evolución de la población estudiantil año a año empezando desde el año 2001, se ve un crecimiento sostenido, y un sistema educativo con la capacidad de dar educación de nivel universitario a un mayor número de matriculados en la Argentina.

Gráfico 1: Evolución de la población estudiantil en carreras de grado y posgrado



Fuente: Ministerio de Educación Secretaría de Políticas Universitarias.

El crecimiento de la matrícula en el período de 16 años ha alcanzado el 43%. Si al mismo tiempo se toma el crecimiento entre el año 2001 y 2010, que han sido los momentos en los cuales se realizó un censo nacional se encuentra que la matrícula pasó de 1,4 millones en el 2001 a 1,7 millones en el 2010 lo que representa un crecimiento del 21%. En el mismo período, la población de Argentina creció un 10,6% según datos de los censos nacionales realizados en los mismos años. Con lo cual se observa que la matriculación está creciendo al doble de lo que lo hace la población.

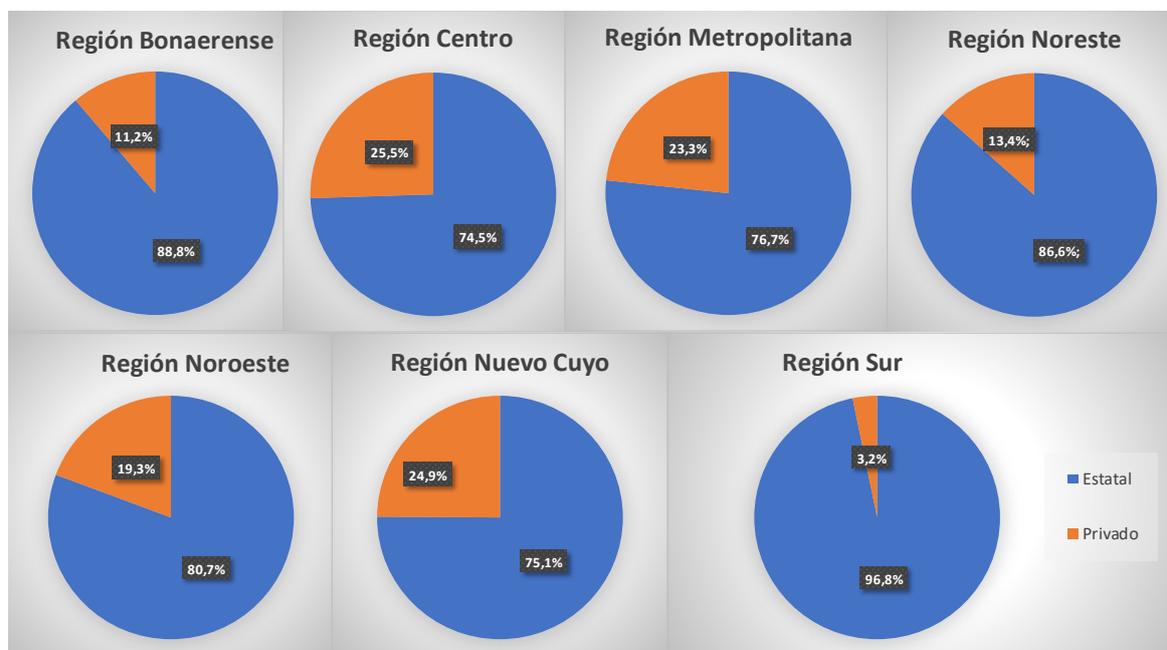
En lo referente a la paridad de género, desde el 2 de julio de 1889 cuando Cecilia Grierson obtuvo el primer título universitario de médica en la Universidad de Buenos Aires, han transcurrido casi 131 años, y el ámbito universitario no ha estado ausente en los avances del derecho de enseñar y aprender de la mujer. Actualmente, la proporción de estudiantes mujeres representa el 57,7% del total de la matrícula, y en las nuevas inscripciones del año 2017 representaron el 57,3%. Al mismo tiempo en el año 2017 alcanzaron el 61,4% de las graduaciones. Cuando se comparan dichos datos con lo que acontece en España se observa la misma tendencia en la participación femenina con el 55,2% del total de la matrícula, y el 56,7% en los Estados Unidos. Si se analiza el porcentaje de participación femenino por rama de estudio, se observa que, en ciencias básicas, de la salud, humanas y sociales es superior al 58% y en ciencias aplicadas cae al 36,7%. Si bien la mejora en la participación femenina es un logro, no hay que descuidar lo que pueda estar sucediendo con el género masculino en cuanto a matriculación y graduación, ya que las mejoras que se puedan lograr dentro de este grupo influirán también en los indicadores generales del sistema.

En el caso de los estudiantes que egresan dentro del tiempo teórico de cada carrera, el indicador es del 29,4% en las universidades de gestión pública, con una proporción mayor, 35,6%, en las universidades de gestión privada, siendo el nivel de retención de los ingresantes al primer año del 63,1% en todo el sistema. Con lo cual a los planes de mejora en los indicadores de igualdad de género también se deberían sumar las acciones necesarias para lograr un mayor nivel de estudiantes que egresen dentro del tiempo teórico, y que se pueda lograr una mayor retención en los primeros años.

Al analizar la distribución geográfica se observa que el sistema de educación superior, como ya se mencionó en capítulos anteriores está dividido en siete regiones, y mientras que se observa en la región centro, metropolitana y nuevo cuyo, que la participación de la gestión privada en la matrícula es mayor a la media nacional del 21%, en el resto de las regiones la participación estatal toma una mayor preponderancia, hasta llegar a la región sur donde el

96,8% de la educación superior se logra a través del sector estatal. El siguiente cuadro muestra la distribución geográfica, según región, de los estudiantes en la Argentina representados por tipo de gestión.

Gráfico 2: Distribución porcentual de estudiantes según CPRES y sector de gestión – Año 2017.



Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación.

Asimismo, cuando se observa la cobertura regional de la educación superior, las 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se encuentran alcanzadas al 100% por las instituciones de gestión estatal. La gestión privada llega a cubrir 18 distritos provinciales. Estos son, Misiones, Corrientes, Entre Ríos, Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, San Juan, Tucumán, Santa Fe, Santiago del Estero, Salta, CABA, Chaco, Jujuy, La Rioja, Chubut, San Luis y Tierra del Fuego.

Cuadro 19: Cobertura territorial de las instituciones universitarias.

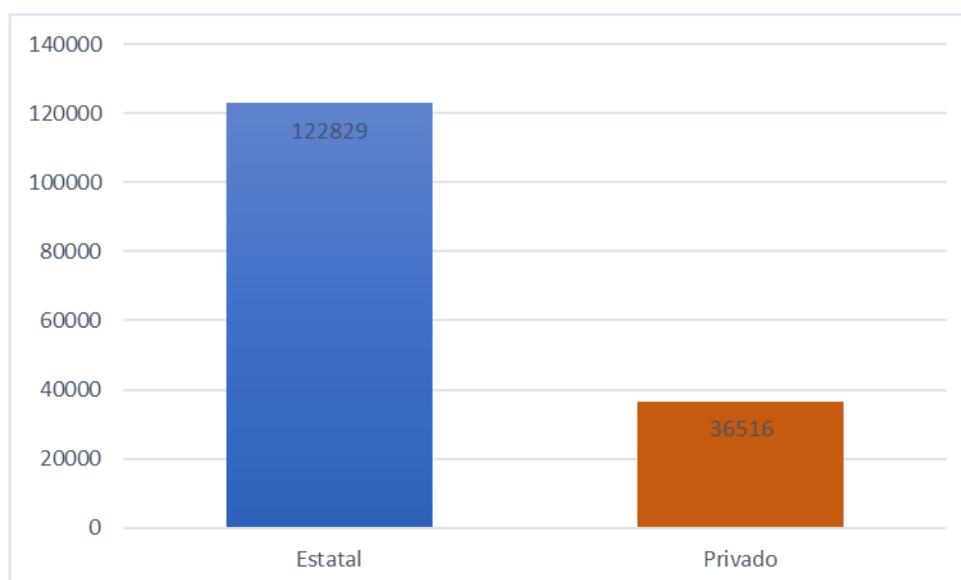


Fuente: Departamento de información universitaria, Secretaría de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación.

Si se observa con mayor detenimiento las 17 provincias y CABA, cubiertas por el sector privado, se comprueba que entre la Capital Federal y Buenos Aires suman 1,0 millón de estudiantes, el 50%, del total nacional. Agregando Córdoba y Santa Fe, se alcanza el 71% de estudiantes, y con Tucumán que es la quinta provincia en cantidad de matriculados se llegó al 75%. En los 18 distritos donde se encuentra también la gestión privada está el 95,7% de los matriculados y si se compara con el censo del año 2010, se observa que estas mismas localidades tienen el 93,2% del total de la población. Estos indicadores de una mayor cobertura geográfica no solo representan un beneficio para los estudiantes que pueden acceder a una educación superior en sus provincias de origen, sino que también tiene un impacto en el desarrollo de sus comunidades.

De los egresados de grado que siguen sus estudios de posgrado, el 77% lo ha continuado en instituciones de gestión estatal y el 23% en gestión privada. Indicadores que se encuentran alineados con lo tendencia ya expuesta en las carreras de grado.

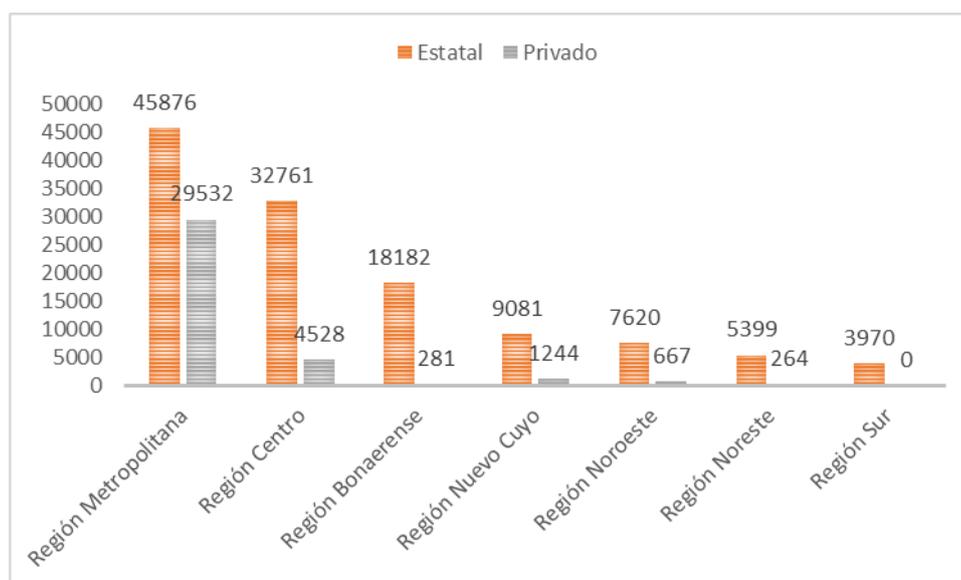
Gráfico 3: Estudiantes de posgrado según sector de gestión - Año 2017



Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación. – Información 2017-2018

En el año 2019 existía una oferta de casi 2.977 posgrados, entre los cuales se encontraban 486 doctorados, 1.066 maestrías y 1.425 especializaciones, y cuando observamos la distribución regional según datos del año 2017, la mayor concentración de estudiantes de posgrado tiene lugar en el área metropolitana, centro y bonaerense donde se encuentran el 82.3% de los estudiantes de posgrado.

Gráfico 4: Estudiantes de posgrado según región CPRES – Año 2017



Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación. – Información 2017-2018

Debido a la prohibición de dictar clases de manera presencial en el año 2020, todas las instituciones se vieron con la necesidad de adaptar sus procesos de enseñanza y aprendizaje a la modalidad virtual de acuerdo con la resolución 104 / 2020 del Ministerio de Educación. Con lo cual, la pandemia del año 2020 en Argentina ha puesto a la modalidad a distancia en el centro de la escena, ya que la modalidad presencial quedó prohibida por el decreto de aislamiento social preventivo y obligatorio dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional, debiendo todos los cursos dictarse en la modalidad a distancia. En el año 2017 solamente el 8% (160.977) de los alumnos habían elegido esta modalidad, y el sector privado concentraba el 62,4% de este alumnado.

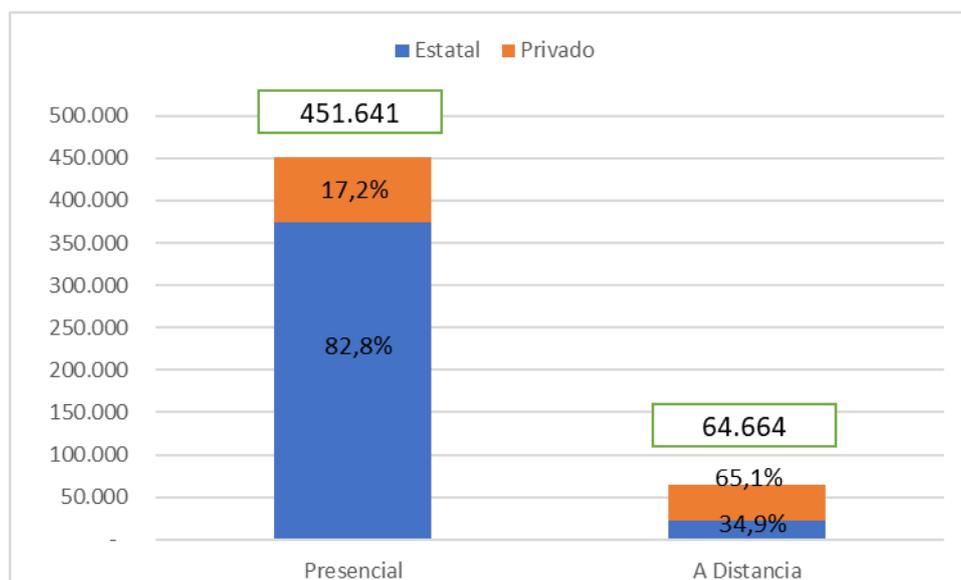
Gráfico 5: Estudiantes de pregrado y grado según modalidad de estudio y sector de gestión



Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación. – Información 2017-2018

Sin embargo, cuando se analizan a los nuevos ingresantes, el 12% (64.664) elige la modalidad a distancia, y de estos el 65,1% lo hace en instituciones de gestión privada. Con lo cual se observa que ya antes de la pandemia la tendencia en el sector de educación virtual era creciente en las preferencias de los nuevos estudiantes.

Gráfico 6: Nuevos Inscriptos de pregrado y grado según modalidad de estudio y sector de gestión - Año 2017



Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación – Información 2017-2018

Cuando se analiza la oferta de estudio se observa que la modalidad a distancia representa el 5,1% de las opciones de grado y pregrado, y el 2,5% de las alternativas que tiene el estudiante para realizar un posgrado con lo cual, a la luz de lo acontecido en la pandemia, hay una evidente oportunidad de ampliar la oferta de la modalidad a distancia.

Cuadro 20: Cantidad de ofertas por modalidad de estudio, según régimen - Año 2018

Régimen	Pregrado y Grado		Posgrado	
	A Distancia	Presencial	A Distancia	Presencial
Total General	427	7.838	101	3.830
Estatal	221	5.065	50	2.937
Privado	206	2.773	51	893

Fuente: Departamento de información universitaria, secretaria de Políticas Universitarias, Ministerio de Educación – Información 2017-2018

Al mismo tiempo cuando se analiza la cantidad de estudiantes extranjeros que recibió la educación superior argentina en el año 2017, suman 74 mil, de los cuales el 85% fueron recibidos por el sector de gestión estatal. Frente a la comparación con respecto a la cantidad total de estudiantes, la proporción sobre el total representan el 3,4%, mientras que en España el porcentaje alcanza el 8,8%, y en los Estados Unidos el 5,5% del total de estudiantes matriculados. Cuando se analizan los resultados se observa que la proporción de estudiantes en el sector privado es aún mayor al del sistema público 4,3% vs. 3,2%. Los alumnos extranjeros dentro del sistema educativo local ayudan a ampliar la visión de los nativos, al

compartir las experiencias de sus propios países aumentando la diversidad de opiniones y experiencias. Según datos de la secretaria de políticas universitarias del Ministerio de Educación correspondientes a datos del año 2018, los 10 países de origen, de los estudiantes extranjeros por cantidad son: Perú, Brasil, Paraguay, Bolivia, Colombia, Chile, Venezuela, Estados Unidos, Uruguay, y Ecuador.

Al analizar el sistema universitario argentino en base a los datos expuestos desde una perspectiva de la calidad educativa y de los grupos de interés, se observa que la tendencia en el acceso a la educación superior se encuentra en una progresión creciente, duplicando el crecimiento poblacional, al mismo tiempo que el 79% de los estudiantes se educa en el sistema de gestión estatal, en línea con los países tomados como referencia.

En la paridad de género se da la misma tendencia que en los sistemas terciarios donde se realizó la comparación, sin embargo, la cantidad de graduados y nuevos estudiantes masculinos de la educación superior merece una revisión más profunda, ya que reflejan indicadores preocupantes para este grupo poblacional. Al mismo tiempo la participación femenina en ciencias aplicadas y la masculina en ciencias básicas, de la salud, humanas y sociales debe ser promovida con planes de acción para revertir la actual situación.

La graduación en tiempo teórico, el número de graduados, y el grado de deserción en el 1er. año, son tres indicadores que requieren de una mayor atención a través de nuevas estructuras de apoyo que contribuyan a mejorar los resultados. Por un lado, una mejor articulación con los niveles previos al de la educación terciaria, y en el tema de la graduación y la deserción, un mayor apoyo y contención para evitar el desgranamiento y el abandono antes de haber obtenido el título universitario.

En cuanto a la cobertura geográfica, en las universidades de gestión estatal se alcanzó un 100% en cobertura en las provincias, donde no hay ninguna de ellas que hoy no tenga una institución universitaria dentro de sus límites físicos. En la cobertura de la gestión privada se logró llegar a 18 provincias, y la falta de ubicación de una institución en los límites territoriales de las seis provincias faltantes, puede estar justificado por la inversión necesaria en un proyecto educativo con una sustentabilidad económica sujeta a un financiamiento único inicial, generado por la matrícula.

La oferta de posgrado es muy auspiciosa, y los 486 doctorados, 1066 maestrías, y 1425 especializaciones honran a la actual sociedad del conocimiento, y su mayor grado de especialización, capacitación, y una mayor necesidad de nuevas capacidades, luego de

alcanzar los títulos de grado. El 77% de los estudiantes de posgrado se encuentran cursando ofertas del sector de gestión estatal, que si bien en algunos casos, el subsidio a la matrícula puede alcanzar el 100% por parte de la institución, también son financiados con un arancel a cargo de los inscriptos.

En el área de educación a distancia, a la luz de la pandemia, y de las nuevas tendencias sociales, como así también en el grado de internacionalización, dentro de una sociedad cada vez más globalizada, ambas situaciones se presentan como una oportunidad dentro de la educación universitaria. De acuerdo con los indicadores presentados, el sector de gestión privada estaría con una leve ventaja sobre el sector de gestión estatal en estas dos áreas.

En resumen, se puede afirmar que, si bien hay oportunidades de mejora en la calidad educativa y acciones concretas a desarrollar en la atención a un mayor alcance, y respuesta a los diferentes grupos de interés, hay una tendencia positiva, que los datos de este apartado, y los comentarios posteriores colocan en evidencia. En el delicado balance de la gestión de los procesos que desembocan en los indicadores anteriormente presentados, hay una tendencia auspiciosa, que debe ser acompañada de planes de acción para atender las debilidades del sistema, como son las oportunidades de educación a distancia, graduación, deserción, internacionalización, y paridad de género en las áreas señaladas.

Sin embargo, hay una buena base que tiene que proseguir en su consolidación ampliándose para que luego en los temas que se analizan en el siguiente apartado se logre la creación de valor en el producto de la universidad, el graduado universitario, y en la comunidad donde se desenvuelve, pero sin descuidar los puntos aquí señalados. Seguidamente se exponen las acciones que están llevando a cabo las instituciones educativas, y los procesos de las evaluaciones externas de la CONEAU, con sus recomendaciones y planes de acción desarrollados como consecuencia de las revisiones efectuadas, para promover y mejorar la calidad educativa de las instituciones.

Evolución de los resultados de las evaluaciones externas – Indicadores cualitativos y cuantitativos

Una vez descriptas las características de las universidades argentinas, se procederá a analizar, valorar, y comparar las evaluaciones externas realizadas por los pares evaluadores bajo la normativa de la resolución 382 del 2011 de la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria, y resoluciones previas según Anexo I del presente trabajo. Del análisis realizado en cada una de las universidades, surge si en la evaluación más reciente,

según los criterios establecidos, los resultados de cada institución y de cada dimensión para la muestra han mejorado, empeorado, o se mantuvieron igual con respecto a la evaluación anterior. Seguidamente, se identificó cuantos de los indicadores en cada una de las subdimensiones está representado por valoraciones numéricas. Con lo cual a través del siguiente trabajo de campo se busca dar lugar al tercer objetivo de “Analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU identificando cuántos indicadores responden a criterios cuantitativos”.

Para llevar adelante la tarea, se procesó la información de la página web de la CONEAU⁸, a fines de diciembre del 2019, donde se encuentran todas las evaluaciones externas a cada una de las instituciones educativas evaluadas, y que han sido realizadas hasta la fecha por los pares evaluadores. Dentro de las 112 universidades, 51 han sido objeto de una evaluación, 29, dos evaluaciones, 2, tres evaluaciones, 1, cuatro evaluaciones, y 29 universidades aún no han pasado por este proceso de evaluación institucional. Si se toma en consideración que al año 1995 ya existían 79 universidades constituidas, y si las instituciones fueran evaluadas cada 6 años, el promedio de evaluaciones realizadas se encuentra por debajo de lo esperado, de acuerdo con lo ya explicado en el capítulo III de este trabajo.

Con lo cual, son 32 las universidades que se pudieron tomar como muestra en esta investigación, y de esta manera la unidad de análisis ha quedado constituida por 32 universidades, de las cuales 11 son de gestión estatal, y 21 de gestión privada, y que son las que cumplen con el requisito de haber tenido al menos dos evaluaciones externas, y en el caso de haber sido objeto de más de dos evaluaciones, se toman las dos más recientes.

Cuadro 21: Población y muestra del total de universidades.

Total Universidades		112
<u>Cantidad de evaluaciones</u>	<u>Universidades</u>	
4	1	} Muestra 32 universidades
3	2	
2	29	
1	51	
0	<u>29</u>	
	Total	112

Fuente: Elaboración propia

⁸ <https://global.coneau.gob.ar/coneauglobal/publico/buscadores/evaluacion/>

La variable se definió como los criterios de calidad educativa CONEAU que surgen de la resolución 382/2011, y las dimensiones son siete, que han sido establecidas en la misma resolución, en su anexo I. A cada una de estas dimensiones le corresponden subdimensiones o indicadores que constituyen las 42 subdimensiones también definidas por la misma norma en el anexo II (Ver anexo III al final).

Para llevar adelante la tarea de investigación, se creó una base de datos con la información provista por los reportes de las dos evaluaciones externas más recientes, y consecutivas de cada una de las 32 universidades seleccionadas, donde en cada reporte se discriminó para cada una de las conclusiones de las 42 subdimensiones, si los comentarios hacen referencia, o no, al tema en cuestión, y considerándolo de manera cualitativa, y/o cuantitativa.

En los reportes de las evaluaciones externas de cada universidad se comparten los resultados de la tarea realizada por los pares evaluadores para cada una de las subdimensiones, según la información provista por cada institución. Cuando los datos de una subdimensión no han sido provistos y no puede ser recabados por el comité evaluador, no se puede emitir opinión, ni analizar el estado de la universidad en esa subdimensión, y se asume que no ha sido tenido en cuenta por la institución ya que no cuenta con datos y/o información disponible para compartir. Contrariamente, cuando la información y/o los datos están disponibles de manera parcial o total, y en muchos casos con una comparación de la evolución año a año, se considera que la información ha sido puesta a disposición pues hay un proceso de análisis y seguimiento interno de la universidad que permite publicar, dar a conocer los datos, y de esta manera hacer un seguimiento del proceso correspondiente a dicha subdimensión. Con lo cual se sigue el principio de *lo que no se mide, no se puede mejorar*. Tomando la cita de Lord Kelvin (1883), sobre la importancia de las mediciones. Luego adaptada posteriormente por varios autores entre ellos Kaplan y Norton (1996), como “lo que no se puede medir no se puede gerenciar” (Kaplan & Norton, 1996).

En base a este principio, se privilegió la información que efectivamente ha sido compartida, y con el grado de profundidad que fue expuesta para asignarle un puntaje de acuerdo con las siguientes etapas y criterios: 1- se identificaron las 42 subdimensiones en cada una de las evaluaciones externas, 2- a cada subdimensión se la divide en 2 (dos), los indicadores o comentarios cualitativos, y los indicadores o referencias cuantitativos. 3- En cada uno de estas 42 subdimensiones ahora abiertas en estas dos nuevas categorías se le asignó una calificación de acuerdo con los siguientes tres niveles definidos:

- Nivel de un punto, si no hay mención o datos del indicador, o subdimensión evaluada,
- Nivel de dos puntos, si hay un tratamiento parcial, o se realiza una mención, que no permite obtener una conclusión pues no se cuenta con una referencia de evolución histórica o una comparación que permita establecer una tendencia, para los indicadores cualitativos, y en los indicadores cuantitativos se observa si hay datos parciales, y/o referencias numéricas a una evolución histórica que si bien están expuestas son incompletas.
- Nivel de tres puntos, si hay un desarrollo del tema de la subdimensión que permita obtener una conclusión en los datos cualitativos, y si hay datos cuantitativos que permitan emitir una conclusión, y/o una comparación de la evolución histórica.

Para cada una de las 42 subdimensiones habrá una calificación para los indicadores cualitativos y otra para los cuantitativos como la siguiente:

		Indicador Cualitativo	Indicador Cuantitativo
Dimensión	Subdimensión	Puntaje (1 ó 2 ó 3)	Puntaje (1 ó 2 ó 3)

De esta manera cada subdimensión tendrá un puntaje de un punto, dos puntos, tres puntos para cada uno de los 42 indicadores cualitativos, y para cada uno de los indicadores cuantitativos que está relacionado con los resultados de la evaluación externa de cada universidad. En todas las situaciones expuestas siempre la primera evaluación independientemente del resultado se asume como base 100. De esta manera la sumatoria de este puntaje da un total para los indicadores cualitativos y otro para los indicadores cuantitativos, y en el presente trabajo ha sido expuesto por institución, y por dimensión del total de la muestra. Al mismo tiempo en la comparación de ambas evaluaciones se observa una tendencia que puede ser de mejoría, desmejora, o sin cambios, según hayan sido los resultados.

Seguidamente se presenta la información desagregada por universidad incluida en la muestra y por los totales obtenidos en la evaluación de los datos cualitativos y los cuantitativos. Al mismo tiempo se agrega una tercera columna que indica si el indicador representa una mejora, sin cambios, o si empeoró en función de los datos obtenidos.

Cuadro 22: Detalle de la evolución por universidad – Indicadores cualitativos y cuantitativos.

Universidades	Análisis Cualitativo			Análisis Cuantitativo		
	1a.	2a.	Tendencia	1a.	2a.	Tendencia
Abierta Interamericana	100	112	Mejóro	100	114	Mejóro
Adventista del Plata	100	109	Mejóro	100	108	Mejóro
Argentina de la Empresa	100	126	Mejóro	100	131	Mejóro
Argentina John F Kennedy	100	106	Mejóro	100	132	Mejóro
Austral	100	119	Mejóro	100	109	Mejóro
Blas Pascal	100	123	Mejóro	100	109	Mejóro
Católica Argentina	100	128	Mejóro	100	151	Mejóro
De Ciencias Empresariales y Sociales	100	121	Mejóro	100	106	Mejóro
De la Cuenca del Plata	100	120	Mejóro	100	148	Mejóro
De Palermo	100	132	Mejóro	100	171	Mejóro
De San Andrés	100	124	Mejóro	100	122	Mejóro
Del Aconcagua	100	111	Mejóro	100	124	Mejóro
Del CEMA	100	123	Mejóro	100	143	Mejóro
del Centro Educativo Latinoamericano	100	128	Mejóro	100	122	Mejóro
Del Norte de Son Tomás de Aquino	100	125	Mejóro	100	113	Mejóro
Del Salvador	100	114	Mejóro	100	124	Mejóro
Empresarial Siglo XXI	100	116	Mejóro	100	119	Mejóro
FASTA	100	123	Mejóro	100	129	Mejóro
Juan Agustín Maza	100	111	Mejóro	100	133	Mejóro
Maimónides	100	137	Mejóro	100	132	Mejóro
Nacional de Cuyo	100	117	Mejóro	100	136	Mejóro
Nacional de la Matanza	100	109	Mejóro	100	111	Mejóro
Nacional de Lanús	100	133	Mejóro	100	150	Mejóro
Nacional de Misiones	100	133	Mejóro	100	148	Mejóro
Nacional de San Juan	100	142	Mejóro	100	117	Mejóro
Nacional de San Luis	100	126	Mejóro	100	148	Mejóro
Nacional de San Martín	100	114	Mejóro	100	110	Mejóro
Nacional de Santiago del Estero	100	166	Mejóro	100	127	Mejóro
Nacional del Litoral	100	107	Mejóro	100	145	Mejóro
Nacional del Nordeste	100	120	Mejóro	100	119	Mejóro
Nacional del Sur	100	131	Mejóro	100	106	Mejóro
Torcuato Di Tella	100	162	Mejóro	100	159	Mejóro

Fuente: Elaboración propia en base a evaluaciones externas.

En el caso de la muestra de 32 universidades, la mejora se observa en todas las instituciones analizadas. Es importante tener en cuenta que el análisis ha sido realizado teniendo en cuenta la misión, los objetivos, y la situación de cada institución. Se puede dar el caso de una universidad que tenga una mejora muy importante en su comparación, que puede ser motivada por el punto de partida de una universidad recién constituida, y donde en los primeros años la curva de aprendizaje puede ser más acelerada que para una institución que ya realizó cuatro evaluaciones y el crecimiento en una etapa más de madurez obliga a mayores inversiones a los efectos de mostrar un cambio significativo. Con lo cual hay que

evitar caer en la tentación de comparar una universidad con otra en función de los datos aquí expuestos.

Al mismo tiempo se agruparon los resultados por dimensión, y también se observa que el conjunto del sistema contemplado en la muestra refleja mejoras tanto en el análisis de los indicadores cualitativos como en el de los cuantitativos.

Cuadro 23: Análisis de las 32 universidades según la evaluación externa abierto por dimensión e indicadores cualitativos y cuantitativos.

Unidad de Análisis: 32 universidades con más de una evaluación externa de CONEAU		TOTAL					
Variable	Dimensiones	Análisis Cualitativo			Análisis Cuantitativo		
		Evaluación			Evaluación		
		1a.	2a.	Tendencia	1a.	2a.	Tendencia
Criterios de Calidad Educativa CONEAU	3.a) Contexto local y regional	100	127	Mejóro	100	126	Mejóro
	3.b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión	100	122	Mejóro	100	133	Mejóro
	3.c) Gestión académica	100	118	Mejóro	100	122	Mejóro
	3.d) Investigación, desarrollo y creación artística	100	124	Mejóro	100	139	Mejóro
	3.e) Extensión, producción de tecnología y transferencia	100	121	Mejóro	100	123	Mejóro
	3.f) Integración e interconexión de la institución universitaria	100	108	Mejóro	100	108	Mejóro
	3.g) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones.	100	142	Mejóro	100	143	Mejóro

Fuente: Elaboración propia en base a evaluaciones externas.

La comparación de los dos reportes para cada dimensión genera un dato sobre la evolución de la calificación. Si la calificación aumenta, significa que según el criterio mejoró la información brindada en el reporte, si se mantiene igual es que no varió, y si obtiene un número menor indica que en esa dimensión ha empeorado.

Se observa que todas las dimensiones han presentado mejoras, lo cual se encuentra alineado con las afirmaciones de los pares evaluadores de CONEAU quienes han indicado en reiteradas oportunidades y en los mismos reportes las mejoras sustanciales que se observan entre una evaluación y la siguiente, ya que las instituciones educativas han constituido como parte de sus herramientas de planificación y gestión, las evaluaciones externas, y sus recomendaciones posteriores. Por lo tanto, estas afirmaciones han sido verificadas con los resultados expuestos más arriba.

Cuando se analizan las conclusiones de cada una de las dimensiones, se observa que, la inserción de la institución universitaria dentro del contexto local y regional se empieza a manifestar a medida que se consolida en los temas de organización e infraestructura, y a partir de allí el próximo factor que empieza a considerar son las actividades con un impacto en la comunidad y que al mismo tiempo les permite continuar creciendo con su proyecto educativo.

En lo referente a la misión y proyecto institucional, gobierno, y gestión, la mejora se evidencia a medida que las recomendaciones de los pares evaluadores son implementadas, y los organigramas, los estatutos, la organización de los cuerpos directivos, y la creación de planes estratégicos son los resultados de una mayor profesionalización de la institución. Al mismo tiempo los comentarios cualitativos, también son acompañados por datos cuantitativos como son los cuadros que incluyen la evolución en el tiempo de la gestión económico-financiera, la discriminación de los gastos e inversiones, los detalles sobre el personal administrativo, infraestructura, y equipamiento, y los sistemas de información. Entre evaluación y evaluación se observa que la gestión de estas áreas va evolucionando, en cuanto a su misión, planes estratégicos, objetivos, toma de decisiones, control de gestión, y calidad de la información, lo que permite tener una visión más detallada del estado de la institución en cuanto a su sistema de gobierno central, organización, infraestructura, y fuentes de financiamiento.

La gestión y la oferta académica, es una de las áreas donde hay más información, desde un primer momento, ya que constituye el centro de la institución. La composición del cuerpo

académico, la oferta educativa de carreras, el desempeño de los estudiantes, y el seguimiento de los graduados, se convierte desde el inicio en una de las actividades centrales en la mayoría de las instituciones. Sin embargo, no todas las universidades cuentan desde el inicio con un sistema de registro y procesamiento de la información académica que les permita hacer un seguimiento detallado de cada uno de los indicadores de la dimensión. A medida que la institución va ganando en experiencia, se amplían los datos sobre, cantidad y detalles de cargos docentes, relaciones por cantidad de alumnos, personal administrativo, facultades, máximo nivel de educación alcanzado, políticas de incorporación, promoción, actualización, y perfeccionamiento docente. Lo mismo ocurre con los estudiantes y graduados, con indicadores de ingreso, permanencia, deserción, desgranamiento, retención, promoción, graduación, programa de becas, duración real de las carreras, seguimiento de graduados, como así también la integración con la escuela media. Las mejoras que se van manifestando en esta dimensión, son resultante de las recomendaciones de los pares evaluadores, y la necesidad de contar con la información, de manera interna, y en este caso externa lo que obliga a las instituciones a realizar las inversiones en sistemas aptos para la tarea, y en base a la apertura y detalle de la información centrarse en la gestión para la mejora de los indicadores expuestos.

La cuarta dimensión se relaciona con las funciones de investigación y desarrollo, y creación artística, y que según se desprende de los reportes, empiezan a tener mayor volumen a medida que la institución va evolucionando, y se crean los departamentos correspondientes, asignándole presupuestos, articulándolos con las actividades de docencia y extensión, designando profesores dedicados a la investigación, a nuevos proyectos, y sumando a los estudiantes. La institución va definiendo, programas, proyectos, y equipos de investigación, promoviendo la publicidad interna y externa de sus resultados. Se generan políticas de evaluación de proyectos de investigación, y creación artística, formación de recursos humanos, obtención de financiamiento público y privado, desarrollo de infraestructura y equipamiento, y la gestión de la función en cuanto a indicadores, y cuadros de reporte discriminados por proyectos, personal, recursos, infraestructura, y su evolución año a año.

La extensión, producción de tecnología y transferencia es la quinta dimensión, y las instituciones una vez que han desarrollado la actividad académica de las actividades de grado y posgrado, empiezan a ofrecer capacitaciones a la comunidad sobre temas de interés profesional, sumado a la realización de contratos de asistencia técnica. Con lo cual se empieza a analizar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de estas actividades, el

equipamiento, el desarrollo de los recursos, a medida que se gestionan los convenios con entidades estatales, privadas, nacionales, e internacionales.

La dimensión que se concentra en la integración e interconexión dentro de la institución universitaria es la que ha evidenciado un menor crecimiento en términos de mejora entre evaluaciones, producto de la dificultad de integrar las facultades, departamentos y estructuras dentro de la institución universitaria, muchas veces debido a la especificidad de cada uno de los grupos que componen la universidad. A los efectos prácticos, se manifiesta como la última etapa en el desarrollo institucional e incluye la generación de proyectos comunes entre unidades académicas, publicaciones, centros culturales, y convenios de cooperación con otras instituciones, nacionales o extranjeras para intercambio, de docentes, alumnos, y proyectos en común.

Finalmente, la dimensión relacionada con las bibliotecas, centros de documentación, y publicaciones es la que ha mostrado los mayores avances fruto de las recomendaciones realizadas por los evaluadores externos, y por la integridad de la dimensión la cual una vez que se le asignan, objetivos, planeación, y los recursos, la gestión no depende de otros factores más allá que una gestión de compra y organización de recursos. Al mismo tiempo una vez que se logran los objetivos propuestos, se ha procedido a generar la información de los departamentos en cuanto a estructura, servicios, infraestructura edilicia, colecciones, cantidad de usuarios, préstamos de libros realizados, actividad editorial, política de publicaciones, y biblioteca digital.

Los resultados aquí expuestos reflejan el proceso de las evaluaciones externas que se llevan a cabo en cada una de las instituciones, y que en su etapa final generan un documento elaborado por el Comité de Pares Evaluadores (CPE) a cargo de la tarea en cada institución. Dicho informe contiene información relevante fundamentando los juicios evaluativos con la información disponible, y presenta las recomendaciones expresadas en un lenguaje claro y directo, considerando la capacidad institucional de la universidad con el objetivo de promover la mejora de la calidad educativa. El reporte es enviado al rector de la institución para su involucramiento previo a la publicación y difusión del informe final, que incluye los comentarios del rector si los hubiere. Estas recomendaciones sirven de base a la próxima evaluación donde se verifica el grado de implementación de los planes de acción de mejora a la calidad educativa generados por las instituciones en respuesta a las sugerencias realizadas. Las mejoras evidenciadas en las instituciones de la muestra representan la labor desarrollada a lo largo de todo el proceso.

A los efectos de cerrar el trabajo de campo, se analizan los resultados obtenidos para las 7 dimensiones, a partir del cálculo de estimadores estadísticos como la media, la varianza, y el desvío estándar, se analizó la consistencia y el sesgo de la muestra y si dicha información puede ser tenida en cuenta para arrojar conclusiones sobre la población total y en las conclusiones.

Cuando se observan los estimadores de los datos muestrales indican lo siguiente:

Cuadro 24: Datos estadísticos para la exposición de las 7 dimensiones

	<u>Análisis</u>	
	<u>Cualitativo</u>	<u>Cuantitativo</u>
Media aritmética	123	128
Mediana	122	126
Desvío Estándar	10,3	12,0
Varianza	105	144
Amplitud	34	35

Fuente: Elaboración propia

La media aritmética en las 7 dimensiones indica una mejora del 23% en el índice que mide la información cualitativa y un 28% de mejora en el índice referido a los datos cuantitativos. Asimismo, la concentración de los datos es muy cercana a la media medido en términos de amplitud y de desvío estándar no existiendo mayores desviaciones con respecto a los valores medios.

Cuando el análisis se realiza para los valores finales de cada una de las 32 universidades de la muestra y los datos se abren en instituciones de gestión estatal y privada se observa lo siguiente.

Cuadro 25: Datos estadísticos para la exposición de los datos a nivel total por institución.

	<u>Análisis</u>					
	<u>Cualitativo</u>			<u>Cuantitativo</u>		
	<u>Total</u>	<u>G. Estatal</u>	<u>G. Privada</u>	<u>Total</u>	<u>G. Estatal</u>	<u>G. Privada</u>
Media aritmética	124	127	122	129	129	130
Mediana	123	129	123	128	127	126
Desvío Estándar	13,8	17	12	16,8	17	17
Varianza	189,9	286	143	283,9	294	293
Amplitud	60	59	56	53	44	54

Fuente: Elaboración propia

En promedio la mejora en las evaluaciones ha sido de un 24% en los indicadores cualitativos y un 29% en los cuantitativos con una marcada concentración en la dispersión de los resultados como lo indica la desviación estándar de 13,8 y 16,8 medida en puntos porcentuales. Las mejoras se encuentran en línea con los comentarios de los pares

evaluadores con respecto al positivo resultado que ejercen las evaluaciones en las instituciones universitarias. Si bien en los datos cualitativos hay una pequeña diferencia en la mejora entre las instituciones de gestión estatal y privada, dicha brecha desaparece cuando se evalúa los indicadores cuantitativos.

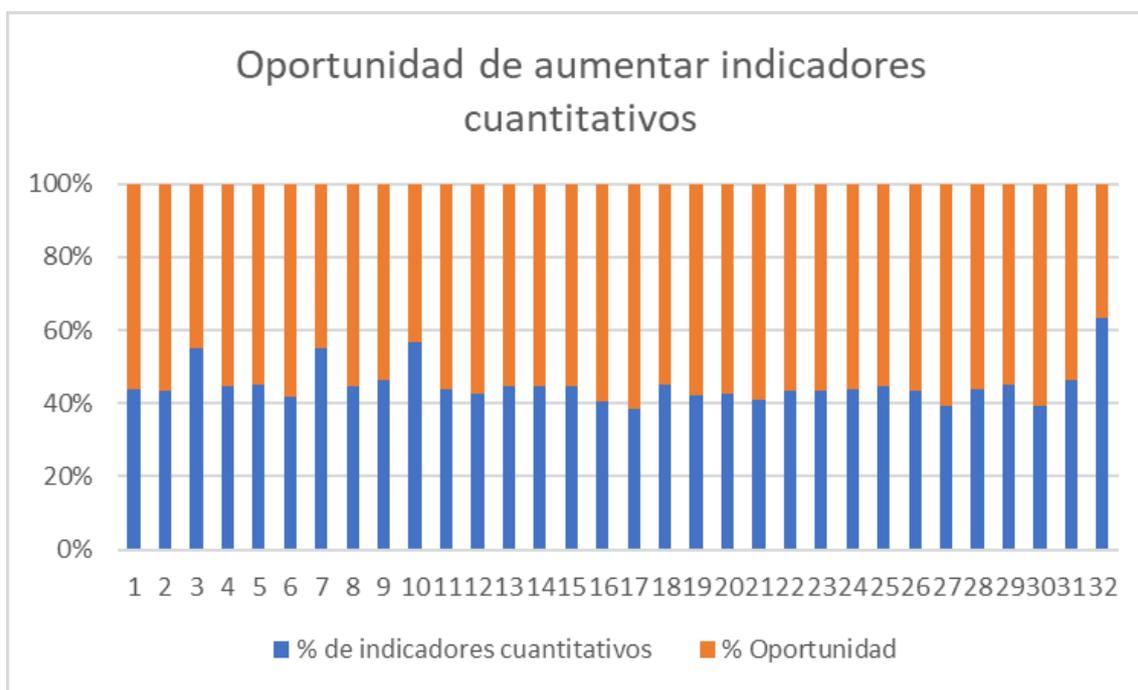
Indicadores cuantitativos en las evaluaciones externas de las universidades.

A los efectos de identificar cuántos indicadores en cada una de las subdimensiones de las evaluaciones externas responden a criterios cuantitativos se identificó en el último reporte de cada una de las 32 universidades de la muestra, cuantas subdimensiones tenían al menos un indicador cuantitativo, y en cuantas, o no emitían comentario, o solamente utilizaban criterios cualitativos.

Esto indica cuántas de las respuestas a los informes externos en la evaluación más reciente incluían un componente cuantitativo que pudiera brindar información objetiva en cada una de las subdimensiones de los reportes. De esta manera, se observa que la institución que más indicadores cuantitativos utilizó lo hizo en el 63% de las subdimensiones y la que menos utilizó lo hizo en el 39% de las 42 subdimensiones.

Con lo cual se concluye que hay una oportunidad de aumentar la cantidad de indicadores cuantitativos como parte de los resultados de las evaluaciones externas para evaluar a las universidades, como lo sugiere la normativa vigente, realizar análisis más objetivos y al mismo tiempo poder identificar promedios del sistema universitario argentino. Por lo que se convierte en una recomendación del presente trabajo de investigación, y expuesta en el próximo capítulo.

Gráfico 7: Indicadores cuantitativos - Oportunidades de aumentar los indicadores cuantitativos por universidad.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que según los resultados en detalle para las 32 universidades de la muestra hay una oportunidad de incorporar información cuantitativa, con lo cual si bien como lo indican los análisis ha habido una mejora con respecto a la evaluación previa aún hay una brecha que puede ser reducida en base a la incorporación de los indicadores recomendados en este trabajo. De esta manera se podría acceder a más información que permita comparar instituciones y arribar a conclusiones del sistema universitario en su totalidad.

Cuando se obtiene la media de los datos expuestos la misma se encuentra en 45,63% con una desviación estándar de 5,6 puntos porcentuales que refleja la concentración de los datos alrededor de la media, y como también se observa en el gráfico la situación es muy similar para todo el conjunto de la muestra.

Cuadro 26: Datos estadísticos del porcentaje de indicadores cuantitativos.

Media aritmética	45,63%
Mediana	45,2%
Moda	45,0%
Forma de distribución	Asimétrica positiva
Desvío Estándar	5,6
Varianza	31,9

Fuente: Elaboración propia

Constatación de resultados mediante entrevistas a actores claves.

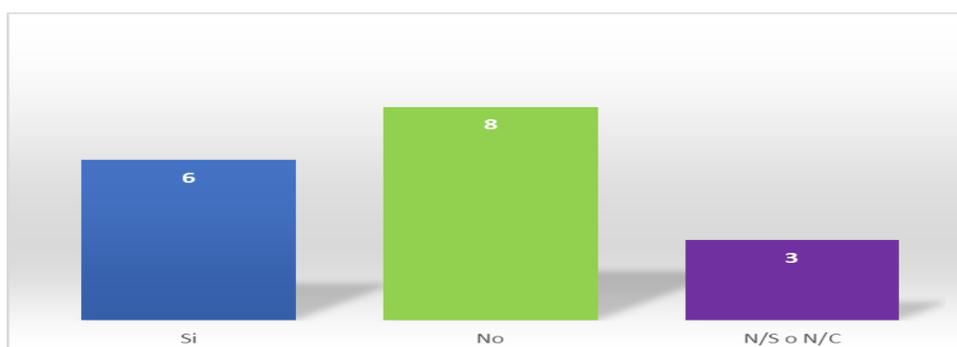
Seguidamente, para confrontar los hallazgos, se entrevistó a un conjunto de actores claves quienes, por sus conocimientos de gestión educativa, experiencia en organizaciones, y trayectoria dentro de instituciones de la educación superior fueron elegidos para responder una encuesta que permitió comparar sus resultados con las evidencias del trabajo empírico. Por una cuestión de economía de recursos (tiempo disponible, y recursos materiales) se tomó una muestra entre directivos y/o docentes del sistema educativo de educación superior, y para la presente investigación se utilizó una muestra no probabilística, disponible o accesible, que es aquella en la que se desconoce la probabilidad que tiene cada miembro de ser incluido, y en las que el investigador incluye a los casos a los cuales tiene acceso.

Se aplicaron encuestas semiestructuradas de carácter mixto, o sea con una mezcla de respuestas cerradas, y abiertas con la opción del entrevistado de incluir ejemplos, o sus propios comentarios. Para la realización de dicha encuesta se estableció una muestra definitiva de $n = 17$ casos de participantes con una amplia experiencia en la educación superior en las áreas de dirección y/o docencia universitaria, tanto en la gestión pública como en la privada. De los 17 encuestados todos son docentes universitarios, y de ellos 11 también se desempeñan como directivos, en adición a su rol docente, por las mismas características del sistema universitario argentino, cuya modalidad de trabajo a medio tiempo permite el desempeño en más de una institución universitaria, y en más de una posición.

En todos los casos las posiciones mencionadas, tienen capacidad de decisión sobre algunos aspectos de la institución y del proceso relacionado con la calidad educativa, junto con una experiencia y trayectoria significativa dentro de la educación superior.

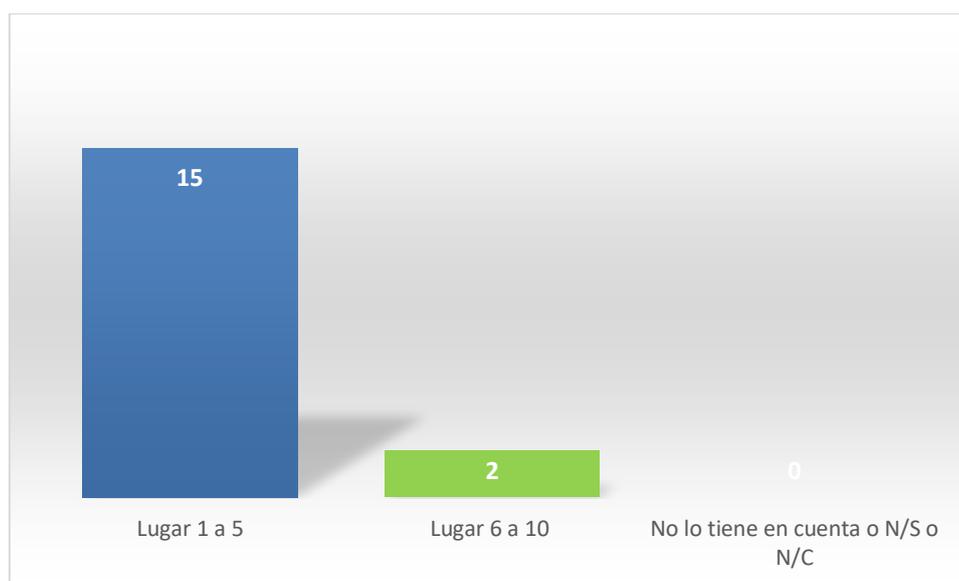
A continuación, se plantean las preguntas efectuadas a los actores claves, y seguidamente se resumen las respuestas obtenidas.

1. ¿El marco legal y las normativas actuales contribuyen a la mejora en la calidad educativa?



Hay un grupo de casi un 35% que consideran al marco legal y las normas actuales como las adecuadas para el logro de la calidad educativa, y un 47% que tiene la percepción mayoritaria contraria, que indica que la normativa actual no contribuye a mejorar la calidad educativa, cuando el análisis del presente trabajo indica que bajo la legislación vigente si bien hay aspectos no implementados en su totalidad, no se ha podido concluir que la legislación sea un impedimento para mejorar la calidad educativa. Por lo tanto, donde no habría coincidencia es en la percepción de la normativa, ya que un grupo importante de respuestas la observa como una limitación para la mejora de la calidad educativa, cuando en realidad se debe más a una falla en la implementación, lo que habría podido dar lugar a esta diferencia de visiones, que se observa reflejado en los comentarios en donde se diferencia la implementación, de la normativa, y también se hace énfasis en la necesidad de incentivos asociados al logro de los objetivos, como una falla de la normativa.

2. ¿Qué lugar ocupa en sus decisiones la calidad educativa?

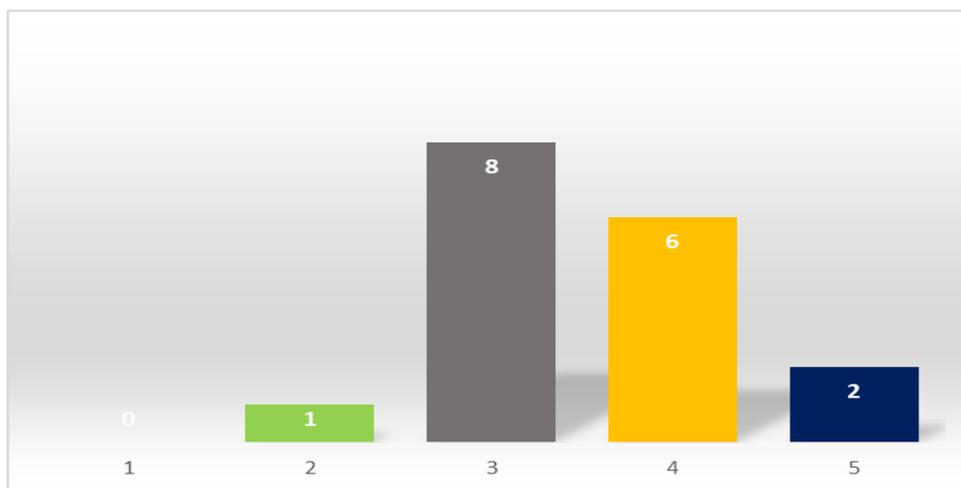


Una mayoría significativa del 88% de las respuestas indica que la consideración de la calidad educativa se encuentra en los primeros lugares cada vez que toma una decisión relacionada al ámbito educativo. Estas respuestas tienen una correlación con la importancia dada por el legislador, los organismos de control, y el presente trabajo. Con lo cual las decisiones que toman los actores claves de la educación como son el cuerpo directivo y los docentes de la muestra seleccionada están alineados con los resultados del trabajo.

3. ¿Puede ejemplificar una decisión que haya tomado en el último año y haya contribuido en una mejora significativa de calidad en la educación?

En todos los casos los participantes de la encuesta pudieron referenciar con ejemplos concretos las acciones tomadas para lograr una mejora en la calidad educativa, lo cual refuerza la positividad de la respuesta anterior. Los ejemplos más representativos, incluyen los conceptos de aula invertida, la utilización de las nuevas herramientas en las aulas virtuales, la actualización de contenidos alineados con nuevas habilidades y conocimientos requeridos en el campo profesional, la implementación de las recomendaciones de la CONEAU, y la utilización de casos reales en el espacio áulico. Se observa en las respuestas una directa relación con los múltiples cambios en los que se encuentra inmersa la educación superior, en tecnología, nuevos conocimientos, entes reguladores, demanda de los estudiantes, cambios en el mercado laboral y en el ámbito de desarrollo profesional, que incentivan la creatividad del cuerpo docente y directivo para dar respuesta a los nuevos desafíos.

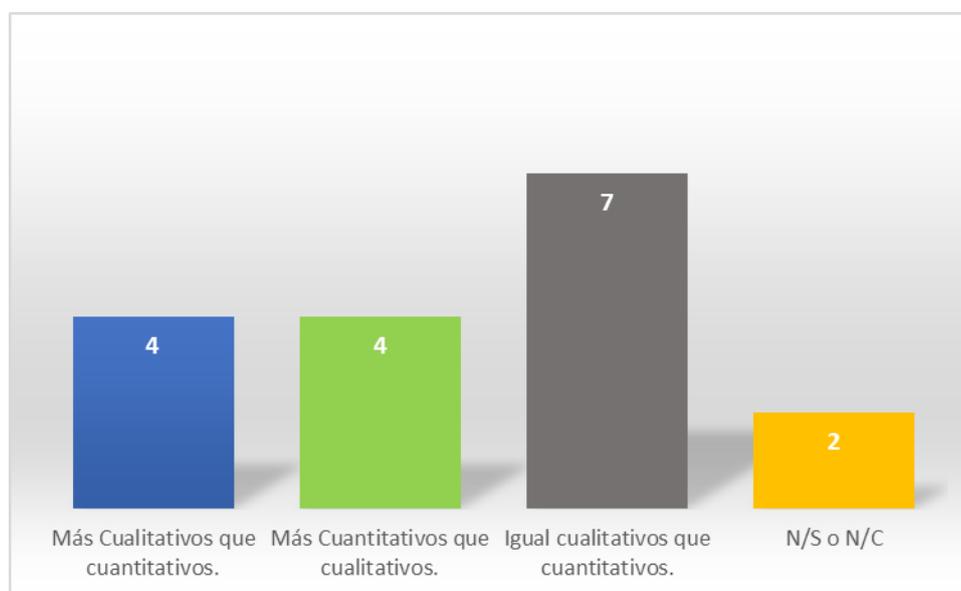
4. ¿Cómo evaluaría de 1 a 5 en general la formación que ofrece nuestro sistema de educación superior? Siendo 1 el más bajo puntaje y 5 el más alto.



Dentro de los componentes de calidad educativa, se encuentra la formación de los graduados y la percepción de los integrantes de la muestra lo establecen en una amplia mayoría como entre medio, y muy bueno. Cuando se observa el trabajo de campo se comprueba que los resultados de las universidades analizadas también reflejan una marcada mejoría en todos los casos entre evaluación y evaluación. Con

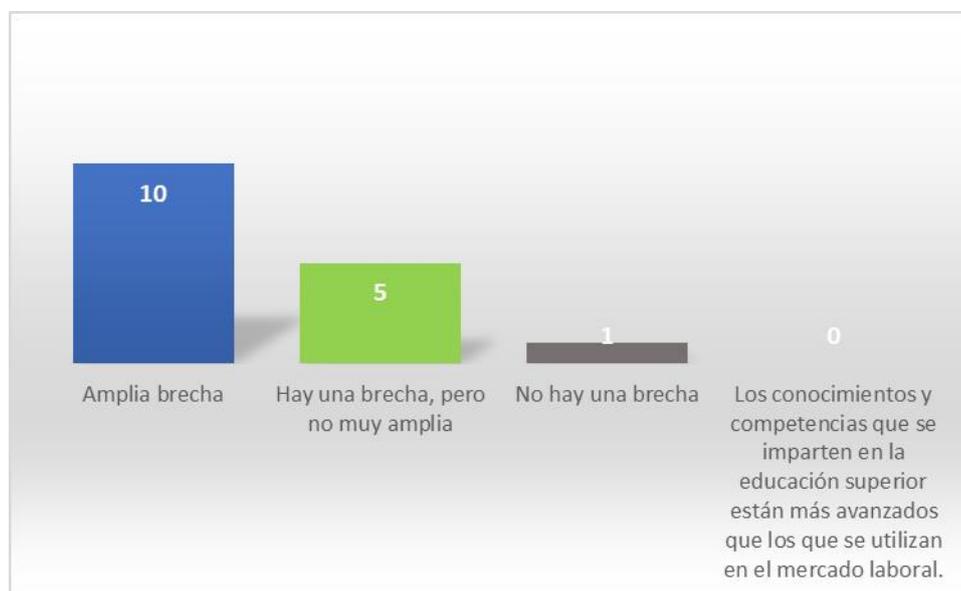
lo cual esta percepción puede estar relacionada con las dos preguntas anteriores, donde los profesionales de la muestra reflejan en los graduados del sistema educativo, su compromiso, dedicación, y acciones realizadas desde su tarea en promover la mejora de la calidad educativa en sus ámbitos de desempeño, y asumen que dicho esfuerzo se incorpora al producto final de la educación terciaria.

5. Los criterios de evaluación de la CONEAU sobre la calidad educativa, a su entender: ¿Deberían considerar más indicadores y conceptos cuantitativos, que cualitativos, viceversa, o ambos por igual?



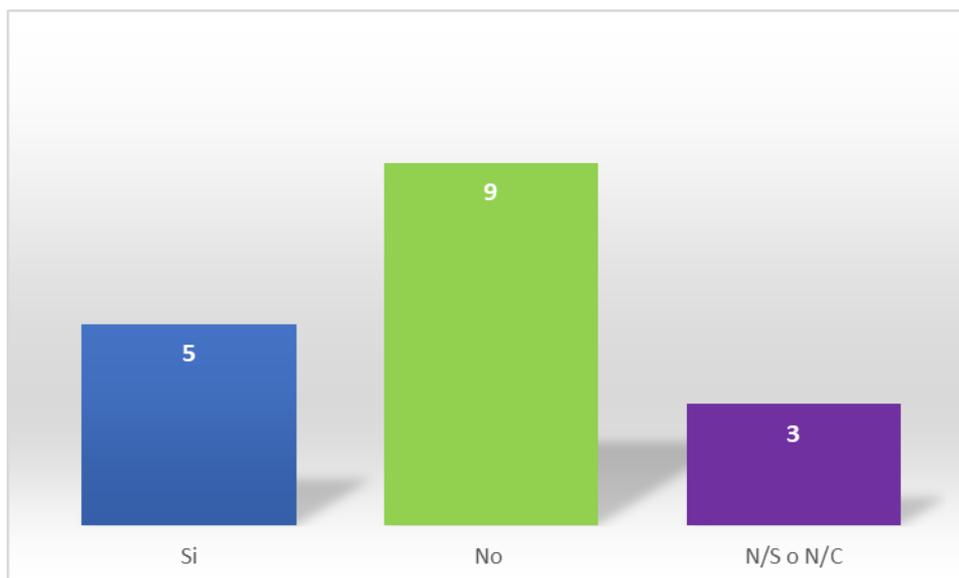
Hay una mayoría de las respuestas que le asignan igual importancia a los criterios cualitativos que a los cuantitativos, y el resto se divide en partes iguales entre la preferencia de un tipo de criterio sobre el otro, y viceversa. Entre los que les asignan una importancia primordial a los indicadores cuantitativos o al mismo nivel que los cualitativos se encuentra el 65% de las respuestas, lo cual se encuentra alineado con las recomendaciones del trabajo de campo de incrementar las respuestas de las evaluaciones externas con datos cuantitativos, como complemento, y al mismo nivel que los datos cualitativos. Como se verificó en el trabajo de campo, hay una preminencia en las evaluaciones a considerar en mayor medida a los indicadores cualitativos, lo que podría estar influenciado por una formación de base en el sistema educativo orientado a las ciencias sociales, y en menor grado a las ciencias duras. Sin embargo, en la muestra seleccionada, la importancia de los indicadores cuantitativos ha quedado expresado.

6. En general ¿Existe una brecha entre los rápidos cambios en el mercado laboral, en términos de conocimiento y competencias, y los contenidos de cada una de las carreras universitarias?



En este caso la mayoría establece que la brecha es amplia, con lo cual desde el punto de vista de calidad educativa al ser la brecha amplia para un 58% de las respuestas estaría indicando que no se alcanzan los niveles esperados de formación profesional acordes con la actual realidad del mercado laboral. Hay un 41% para el cual o no hay una brecha entre la experiencia profesional con los contenidos de las materias, o la misma no es significativa. Si bien este punto refuerza la necesidad planteada en el trabajo de investigación de darle a los grupos de interés una mayor participación en las decisiones que llevan a la calidad educativa, en algunas disciplinas de enseñanza, es posible que los contenidos y las competencias se encuentren alineadas con el ámbito de desarrollo profesional por la preponderancia de docentes que al mismo tiempo se desempeñan profesionalmente en su actividad y mantienen los contenidos y las competencias de sus asignaturas en línea con los últimas novedades del mercado laboral.

7. A su entender ¿Los grupos de interés de la educación superior como empresas, estudiantes, organizaciones sociales, contribuyentes, la sociedad en general, son tenidos en cuenta en las decisiones que afectan la calidad educativa?



Una mayoría de casi 53% indica que los grupos de interés no son siempre tenidos en cuenta en las decisiones que afectan a la calidad educativa, y un 29% indica que si son tenidos en cuenta. La diferencia de respuestas puede estar dada por el perfil asignado al grupo de interés, considerando en un caso, más a los internos que a los externos, y en el grupo de respuestas mayoritarias, a los sectores más amplios de la sociedad, como grupos de interés. Con lo cual se coincide con las conclusiones arribadas en el presente trabajo.

Dentro de los comentarios recibidos en las encuestas y como oportunidades de mejora, se mencionaron, mayor preparación pedagógica a los docentes, un mayor protagonismo de los estudiantes en el aula, la realización de casos reales sumado a mayores prácticas profesionales directamente llevadas a cabo en el ámbito laboral como puede ser empresas, con flexibilidades de acuerdo a las preferencias de los alumnos, generar ámbitos de aprendizaje interdisciplinarios entre facultades, y mejorar las evaluaciones de las asignaturas.

Del resultado de las encuestas se desprende que hay una correlación entre los hallazgos del trabajo y la opinión de los directivos y docentes consultados, en la importancia de la calidad educativa en las decisiones de la universidad, la necesidad de una mayor atención a los grupos de interés de la institución, que los indicadores cuantitativos sean al menos considerados en igualdad de importancia a los cuantitativos, y en la calidad de la educación impartida, aunque se observa una brecha con el mercado laboral que debe ser reducida. Finalmente, el punto en el que habría una coincidencia parcial con el total de los encuestados es en el efecto de la actual normativa sobre la calidad, que más allá de las demoras en la

implementación de la ley, no se han encontrado otros elementos que indiquen que sea un impedimento para la mejora de la calidad educativa.

Conclusiones del capítulo.

La evaluación institucional a las universidades finaliza con la publicación y difusión del informe final con los comentarios del rector, si los hubiere, luego de la aprobación con carácter de resolución del informe final en el plenario de la CONEAU. A partir de allí las recomendaciones de los pares evaluadores se convierten en planes de acción dentro de las instituciones educativas, y en la próxima evaluación se analizan los resultados de las mejoras propuestas a la calidad educativa y toda la nueva tarea desarrollada por la universidad. Las evidencias de la muestra analizada reflejan los resultados de la gestión que mejora la calidad educativa medida en el total de las 32 universidades de la muestra y en cada una de las siete dimensiones a nivel total.

En la comparación realizada entre evaluación y evaluación se observa como la institución ha progresado no solo la calidad informativa sino también los resultados de la tarea realizada siguiendo los planes de acción. Esto indica que la gestión de los procesos que esta información representa se ha alineado para responder a las expectativas de las dimensiones de calidad establecidas por el legislador.

La mayor información compartida denota transparencia, y mayores datos, que permiten analizar la evaluación externa con más detalle por los resultados que se comparten. Cuando el análisis se realiza desagregado por universidad tanto en los indicadores cualitativos, y los cuantitativos se refleja que la mejora a nivel total proviene del 100% de las universidades, debido al conocimiento y experiencia que las instituciones van adquiriendo entre una evaluación y la siguiente. En el análisis de los resultados por dimensión a nivel total se observa que la mejora es en todas las dimensiones, y los mismos evaluadores externos destacan en sus informes que la implementación de las evaluaciones en las instituciones siguen una curva de aprendizaje, que luego se traduce en una mayor experiencia que se adquiere en cada universidad que permite alinear los objetivos de la institución con los indicadores de calidad educativa.

En el trabajo de campo donde se identifica el porcentaje de indicadores cuantitativos como porcentaje del máximo posible a ser alcanzado, se observa que hay una oportunidad de mejora incorporando indicadores cuantitativos estándar, con lo cual ante esta evidencia en el capítulo siguiente se ha procedido a sugerir un conjunto de indicadores cuantitativos para incorporarlos al proceso de evaluación. Estos indicadores que se exponen en el capítulo VI

permitirán análisis más objetivos y una mejor lectura de los resultados de la evaluación institucional por parte de los grupos de interés más amplios.

Por lo tanto, se concluye que los resultados de las evaluaciones externas evidencia que el actual proceso de evaluación y posterior implementación de las recomendaciones las cuales son tenidas en cuenta como punto de partida de la próxima evaluación ha sido efectiva en términos de mejora de la calidad educativa en la muestra analizada.

Con lo cual ante las preguntas: “*si la evidencia empírica demuestra que la calidad educativa ha mejorado con el tiempo, y si ha mejorado con la normativa actual en vigencia*”, se concluye que, con la actual normativa y control de la CONEAU, se han evidenciado mejoras en la calidad educativa, medidas de acuerdo con la metodología aquí descrita.

En lo que respecta a la comparación de los resultados del trabajo de campo con la percepción de los directivos y docentes de la muestra, se encuentra una correlación entre los hallazgos del presente trabajo y los resultados de la encuesta, en términos de la importancia de la calidad educativa, los grupos de interés, la necesidad de equilibrar los indicadores cuantitativos y los cualitativos, y en la implementación de la normativa vigente a los efectos de acelerar los cambios para que no exista una brecha amplia entre la experiencia universitaria y la realidad profesional.

Con lo cual se puede afirmar que si bien los resultados de las evaluaciones externas, y los datos del sistema universitario se encuentran orientados en la dirección correcta, es recomendable una mayor aceleración en la implementación de la normativa actual vigente, como son el cumplimiento de los plazos y la incorporación de indicadores cuantitativos como los recomendados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE INDICADORES CUANTITATIVOS PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS UNIVERSIDADES

En este capítulo se elaborarán un conjunto de mediciones cuantitativas para la evaluación institucional a las universidades a los efectos de cumplir con el cuarto objetivo específico de “elaborar una propuesta que incluye indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad”

Si bien la normativa actual ha establecido la creación de dichas mediciones, estas, aún no han sido estandarizadas, con lo cual el presente trabajo busca cubrir una demora en la plena implementación de la norma. Este aporte se fundamenta en la importancia de dotar a la información de las evaluaciones externas de la máxima transparencia a través de indicadores cuantitativos que permitan medir de manera objetiva la evolución de los resultados de la universidad, y así participar, indirectamente, en su control.

En el análisis realizado se observa que el legislador a través del texto de la normativa vigente le ha asignado un lugar central al logro de la calidad en la educación universitaria, y la CONEAU ha sido designada como el organismo encargado de velar por alcanzarla y mantenerla. Siguiendo en esta línea de mejora de la calidad, y con el aporte de mediciones que permitan evaluar la gestión de las universidades, estar ampliamente disponibles, y accesibles, se generan mecanismos de participación, y control, que responden a las contribuciones y expectativas de los grupos de interés como la forma más efectiva de crear valor para el conjunto de la sociedad, y por lo tanto mejorar la calidad educativa.

Al mismo tiempo, la expectativa de la propuesta es que las universidades incluyan dichos indicadores dentro de su planeamiento estratégico para que sirvan como herramienta de gestión, y de información objetiva y confiable a los grupos de interés. Las mediciones también podrán ser utilizados por la autoridad de control como guía hacia objetivos más amplios de la sociedad. De esta manera, se llevan adelante los objetivos del trabajo de investigación, de realizar recomendaciones de indicadores cuantitativos que, desde la perspectiva de la situación actual y la normativa vigente, mejoren el proceso, y los resultados de las instituciones en términos de calidad educativa.

Estándares de calidad y los indicadores cuantitativos

Teniendo en cuenta a los grupos de interés y a la calidad educativa se establecieron los indicadores recomendados para cada una de las dimensiones de las evaluaciones externas.

En la actualidad si bien la normativa establece la necesidad de contar con indicadores cuantitativos, los mismos no han sido definidos explícitamente, con lo cual seguidamente se ha elaborado esta recomendación en base a la normativa vigente, y las evaluaciones externas analizadas en el capítulo anterior.

Cuadro 27: Indicadores cuantitativos incorporados al análisis.

<u>Número de indicadores cuantitativos incorporados al análisis</u>	
<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>
a) Contexto local y regional.	8
b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión.	20
c) Gestión académica.	37
d) Investigación, desarrollo y creación artística.	11
e) Extensión, producción de tecnología y transferencia.	18
f) Integración e interconexión de la institución universitaria.	5
g) Biblioteca.	10

109 indicadores cuantitativos propuestos tomando como referencia la normativa vigente y las evaluaciones externas.

Fuente: Elaboración propia

Estas mediciones representarían un antes y un después en la gestión de la universidad, ya que lo observado en el trabajo de campo desarrollado en el capítulo anterior, es que cada institución presenta los datos numéricos de acuerdo con su propio criterio y no hay una estandarización en la presentación de los resultados. Cuando se analizan los resultados de las empresas que hacen oferta pública de sus títulos valores y se encuentran listadas en las bolsas se observa que siguen las estrictas normas de contabilidad generalmente aceptadas, más allá que son empresas de diferentes actividades, y desempeñándose en varios negocios que tienen una diferenciación bien marcada entre uno y otro. De esta manera, se ha logrado un consenso en la información que se publicita, y se comparte con el público quien luego podrá realizar las comparaciones que considere adecuadas de acuerdo con sus análisis. Esta estandarización que es efectiva, y permite un control amplio de las instituciones que obtienen financiamiento del público y por lo tanto están sujetas a un alto nivel de escrutinio por la sociedad a través de sus organismos de control, también es parte de la propuesta y la intención del presente trabajo en lograr un mayor control de los resultados de organizaciones de educación terciaria y en asegurarse que los fondos obtenidos del público ya sea vía

exenciones impositivas a la actividad, asignaciones que provienen de los impuestos, cuotas de matrícula, e ingresos por asistencia técnica son invertidos de la mejor manera, y garantizando los resultados esperados por las comunidades donde se desenvuelven.

Las instituciones educativas del sector terciario son también activos de la sociedad, y por lo tanto por su grado de importancia dentro de la comunidad en la cual se desarrollan deben tener un alto grado de responsabilidad frente a la comunidad donde cumplen su función, y al mismo tiempo rendir cuentas por la misión que se han comprometido a cumplir y por la cual se las autorizó a constituirse como universidad y llevarla a cabo.

De las evaluaciones externa se observa que menos del 50% de las subdimensiones de los estándares de calidad analizados presentan datos que pueden ser clasificados como cuantitativos lo que genera una dificultad en realizar comparaciones y medir grados de avance cuando los comentarios son vertidos como indicadores cualitativos, y no como datos concretos, comparables y medibles. Este grado de generalización del lenguaje utilizado en muchos casos puede quedar en buenas intenciones que a los efectos prácticos no se materializan, o no pueden ser dimensionados de una manera concreta para poder comprobarlo y eventualmente luego gestionarlos. Al mismo tiempo hace más compleja y dificultosa la lectura para los actores externos a la institución que tienen un genuino interés en los resultados de la universidad.

De allí la recomendación efectuada de: “elaborar una propuesta que incluye indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad” y las ventajas asociadas al modelo propuesto. Como se destacó dentro del marco teórico las universidades se desarrollan en un medio ambiente complejo por lo tanto un adecuado entendimiento de los objetivos y los métodos para el logro de esos objetivos es vital. Con lo cual los indicadores permiten a las universidades seguir sus resultados y al mismo tiempo ver el grado de avance o el progreso en el logro de los objetivos. Las organizaciones de servicios como son las universidades necesitan de un conjunto de mediciones que les permita llevar adelante su gestión sobre la base de datos medibles y comparables. Estos indicadores miden a los generadores de los resultados que definen el desempeño de la institución y en cada uno de los indicadores de calidad brindando información objetiva sobre los avances y los logros alcanzados. (Kaplan & Norton, 1996).

Los indicadores propuestos son una oportunidad para el grupo directivo de trasladar los objetivos estratégicos de cada una de las unidades de la universidad en objetivos específicos

que contribuyen a la mejora de la calidad educativa, y al mismo tiempo en la propuesta de este trabajo están alineados con los estándares de calidad definidos por la actual regulación. De esta manera se clarifican los objetivos estratégicos de la institución y se identifica los generadores críticos de la calidad educativa. La fijación de los indicadores y los objetivos de cumplimiento asociados crean el modelo de universidad que los grupos de liderazgo institucional ambicionan para la organización educativa, su alcance dentro de la comunidad, y el impacto a los grupos de interés visto en el capítulo IV.

Estos indicadores logran un acuerdo explícito de lo que se quiere lograr y permiten su uso como un marco organizado para desarrollar planes de acción que mejoren los procesos que conducen a la calidad educativa de la institución y que puedan alcanzar a todos sus grupos de interés. También, pueden ser utilizados por la organización en la gestión para el logro y mejora de los resultados, definiendo la situación actual, la deseada y el grado de avance que se va logrando a medida que se implementan los planes de acción que se acuerdan entre los directivos de las unidades académicas, y el equipo de dirección con mayor jerarquía. (Kaplan & Norton, 1996)

Los indicadores también proveen una base para comunicar y generar compromiso entre las facultades o los diferentes departamentos de la universidad con el consejo directivo y/o rectorado. Al mismo tiempo, luego son utilizados dentro de los planes estratégicos con objetivos de más largo plazo que a medida que se van alcanzando logran la tan ansiada transformación organizacional, el aumento de la calidad educativa, y el efectivo cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés.

Las mediciones también pueden ser tomadas como referencia dentro del sistema educativo, y aquellas universidades que logran los mejores resultados se pueden utilizar como ejemplo de mejores prácticas que en una metodología de benchmarking podría ser compartida a nivel institución como mejores prácticas a seguir, o a compartir. Esta forma de gestión permitiría una mayor interrelación entre el sistema universitario argentino, y al mismo tiempo la autoridad de contralor contaría con mayores herramientas para la asignación de recursos.

A nivel de cada facultad los indicadores permiten cuantificar los objetivos de largo plazo que pretende alcanzar, identificar mecanismos y asignar recursos para lograr los objetivos definidos, establecer el grado de avance y los logros año a año, y al mismo tiempo todo este proceso puede ser monitoreado y analizado por los grupos de interés tanto internos como externos.

Este proceso también simplifica las reuniones internas generando productividad organizacional pues todos interpretan los indicadores de una manera objetiva por su carácter numérico. La utilización de las mediciones se establece como un lenguaje organizacional que ayuda a describir conceptos complejos o a menudo descriptos de una manera muy genérica en una forma más precisa que ayuda a lograr consenso dentro del grupo directivo y a aquellos con los que necesita comunicarse. Esta mejora en la comunicación y el proceso de alineamiento resultante genera beneficios tangibles en el comportamiento organizacional de la institución, al mismo tiempo que moviliza a todos los individuos en acciones dirigidas al logro de los objetivos establecidos. Los indicadores permiten a toda la organización y a los actores externos a la misma a interpretar los resultados, el grado de avance de los planes de acción y lo que aún resta para el logro de los objetivos propuestos por la institución. (Kaplan & Norton, 1996)

La utilización de las mediciones afecta fuertemente el comportamiento de los grupos de interés tanto internos como externos, y de esta manera la organización va siguiendo la evolución de los resultados en tiempo real y no a través de los estados financieros que en la mayoría de los casos solamente son entendidos por los expertos y en las organizaciones educativas no suele circular ni comunicarse dentro de la institución.

A los efectos de llevar a cabo el objetivo de elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad, se desarrollaron los indicadores recomendados por este trabajo de investigación que permiten a los grupos de interés realizar comparaciones entre universidades de manera objetiva y medir los resultados en función de sus propias expectativas, y contribuciones realizadas.

Al mismo tiempo a lo largo de la tarea, se le prestó especial atención, a lograr la máxima utilización de las herramientas actuales, con las que ya se cuenta para evaluar a la educación superior, y con la normativa vigente, a los efectos que las recomendaciones y conclusiones del trabajo de investigación se encuentren alineadas con la situación presente, y puedan ser un punto de empalme, y continuación del trabajo ya realizado en la mejora de la calidad educativa de las universidades.

Los indicadores han sido contruidos utilizando principalmente tres fuentes o guías:

1. Resolución 382 (CONEAU, 2011) Anexo II – pautas para la autoevaluación institucional, (Ver anexo III al final).
2. Criterios y procedimientos para la evaluación externa (CONEAU, 2016), y

3. Evaluaciones externas analizadas en el capítulo V de este trabajo.

En esta tarea no se ignora el valor de los indicadores cualitativos, sino que, por el contrario, como se observa que hay una mayor propensión a establecer y reflejar objetivos cualitativos en las evaluaciones externas, se puso el foco en profundizar los indicadores cuantitativos.

Por lo tanto, para lograr el objetivo específico de “Elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad”, se tuvo en cuenta a la normativa vigente y en las sugerencias para cada una de las siete dimensiones se privilegiaron indicadores que puedan ser utilizados no solamente para la gestión sino también para su lectura por parte de todos los grupos de interés. A tal efecto, se priorizó aquellos datos que contemplen los atributos de disponibilidad, simplicidad, adaptabilidad, estabilidad, rastreabilidad y representatividad. En el Anexo III del presente trabajo se pueden observar las dimensiones y subdimensiones de la recomendación que se encuentra alineada con lo establecido por la Resolución 382/11 anexo II de pautas para la autoevaluación institucional.

Como las evaluaciones externas tienen un plazo de hasta seis años, en la realización entre una evaluación y la siguiente, la recomendación incluye que los datos sean completados por año. De esta manera se establece que los datos se ingresan de manera anual, y disponibles para todos los interesados. Identificándose en donde se indica Año 1, Año 2, Año 3, Año 4, Año 5, el año al cual efectivamente corresponden los datos allí ingresados.

Seguidamente se presenta la propuesta y recomendación siguiendo el patrón de cinco niveles: 1 - Dimensión, 2- Subdimensión, 3 – Indicador, 4 – Unidad de medida, y 5 – Cuadro.

Propuesta de indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad.

En la propuesta se sugiere la publicación de la información con el mayor nivel de estandarización siguiendo el siguiente criterio para los indicadores cuantitativos:

Dimensión: “letra” – Subdimensión “número” - Indicador “●” - (Unidad de medida) – Cuadro sugerido.

En primer lugar se encuentran las siete dimensiones definidas por la actual normativa que definen los siete estándares de calidad, (ver en Anexo III del presente trabajo: Resolución 382/2011 – Anexo II – Criterios para la evaluación externa) identificadas en el orden dado en la norma bajo las letras “a” hasta la “g”, en el segundo nivel se indica el número de la subdimensión, también indicado en la norma (Ver Anexo III), en el tercer nivel se establece

seguido del símbolo de punto “•” el nombre del indicador propuesto por este trabajo y extraído de la experiencia de la evaluación institucional, y la intención del legislador al redactar la norma de acuerdo al título establecido, seguidamente se define la unidad de medida, indicada entre paréntesis, en que los datos deben ser ingresados, y finalmente se sugiere un cuadro que se encuentra debajo de cada uno de los indicadores propuestos, abierto por año al cual corresponden los datos expuestos.

La propuesta aquí sugerida debería ser validada antes de su implementación por un comité constituido por representantes de los grupos de interés y de manera imperativa por representantes de las instituciones educativas a los efectos de lograr un consenso en la disponibilidad de la información y su presentación más adecuada.

En aquellos indicadores que no hay cuadro sugerido se debe a que el indicador es solamente cualitativo.

Dentro de las sugerencias, también se recomienda que los datos sean actualizados anualmente por parte de las instituciones educativas, y que dicha actualización sea pública, de esta manera, los grupos de interés podrían contar con la información de manera anual y no tendrían que aguardar a la próxima evaluación institucional para conocer los resultados y grados de avance de las recomendaciones efectuadas por los pares evaluadores y los planes de acción implementados por la institución para la mejora de la calidad educativa.

Los datos solicitados surgen de los sistemas de la institución los cuales proveen los datos que han sido estandarizados para su mejor comparación y análisis por parte de los grupos de interés.

a) Contexto local y regional					
1. Evaluar el grado de inserción de la institución universitaria en el medio local y regional, considerando datos sociodemográficos, económicos y educativos.					
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar zona de influencia (Localidades), límites (Localidades), población (Cantidad de habitantes), y kilómetros cuadrados (Km²). 					
Año	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Zona de Influencia					
Límites					
Población					
Km cuadrados					

- En base a la cantidad de población y rangos etarios identificar su grado de influencia en dicha región. (Cantidad de habitantes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Rango Etario	Población	Población	Población	Población	Población
0-18					
19-25					
25-34					
35-70					
70-Más					
Total					

- En base a los diferentes niveles socioeconómico (expresados en categorías) de la región indicar el porcentaje de estudiantes de cada uno de los niveles socioeconómicos que ingresa a la universidad. (Porcentajes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel Socioeconómico	Población	Población	Población	Población	Población
A: Sectores acomodados					
B: Sector medio - "Clase media"					
C: Sector medio frágil					
D: En situación vulnerable					
E: En situación de pobreza o indigencia					
Total	100	100	100	100	100

- En base a los niveles educativos de familiares directos identificar qué cantidad de estudiantes es 1er., 2do. o 3er. generación en la familia en asistir a educación terciaria. (Cantidad de estudiantes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Generación					
1era.					
2da.					
3era.					
Total					

- Cobertura educativa regional por nivel. (Cantidad de estudiantes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel					
Inicial					
Primario					
Secundario					
Terciario					
Total					

- Proyección de demandas de educación superior acordes con la región. (Cantidad de estudiantes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Población					
19 a 25 años					
25 a 60 años					
60 y más					
Total					
% graduados secundario					

2. Analizar históricamente dicha inserción desde la creación de la institución hasta el presente, dando cuenta de los cambios operados en el contexto y en la propia institución.

- En base a los indicadores obtenidos establecer políticas de diversidad al respecto. (Cantidad de estudiantes). *Los datos permiten definir políticas de asistencia en la articulación con la escuela media, y con la asistencia para evitar el desgranamiento.*

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel Socioeconómico	Población	Población	Población	Población	Población
A: Sectores acomodados					
B: Sector medio - "Clase media"					
C: Sector medio frágil					
D: En situación vulnerable					
E: En situación de pobreza o indigencia					
Total					
Detalle programa de becas					

- Mostrar cómo ha evolucionado el contexto sociodemográfico, económico, y educativo de la zona de influencia, para de alguna manera ver el impacto de la institución en la comunidad. (Porcentaje). *Indica el nivel alcanzado por los habitantes de la comunidad Ej.: 90% Ed. Inicial, 85% Ed. Primaria, 85% Ed. Secundaria 50% Ed. Terciaria, 10% Sin Educación. Total 100%*

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel educativo alcanzado	% del total				
Inicial					
Primario					
Secundario					
Terciario					
Sin educación					
Total	100	100	100	100	100

b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión

1. Evaluar el desarrollo del proyecto institucional y su articulación con los objetivos y la misión de la institución.

- Identificar la misión y los objetivos en términos cuantitativos que respalden sus enunciados cualitativos. (Porcentaje).

Objetivos	% de cumplimiento				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. xxxxxxx					
2. yyyyyyy					
3. zzzzzzzzz					

2. Analizar el modo en que la misión y el proyecto institucional son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria y se encuentran reflejados en el ámbito de las unidades académicas (y de las subsedes, si las hubiera). Sólo Cualitativo.

3. Formular apreciaciones sobre los momentos de cambios institucionales que marcaron el desarrollo de la organización en sus distintas dimensiones. Sólo Cualitativo.

4. Analizar el sistema de gobierno central de la institución universitaria. Sólo Cualitativo.

5. Comparar la normativa institucional en lo concerniente a su organización, funcionamiento y circuitos de decisión y ejecución con la estructura real. Sólo Cualitativo.

6. Evaluar la capacidad y suficiencia del personal técnico y administrativo para las necesidades de gestión.

- Estructura y cantidad de personal de apoyo técnico, administrativo y de servicios (centrales y por unidad académica). (Cantidad de Personal).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Personal:					
Técnico					
Administrativo					
Servicios					
Total					

- Niveles de educación del personal técnico. (Porcentaje).

<u>Personal Técnico</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel educativo alcanzado	% del total				
Inicial					
Primario					
Secundario					
Terciario					
Sin educación					
Total	100	100	100	100	100

- Niveles de educación del personal administrativo. (Porcentaje).

<u>Personal Administrativo</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel educativo alcanzado	% del total				
Inicial					
Primario					
Secundario					
Terciario					
Sin educación					
Total	100	100	100	100	100

- Niveles de educación del personal de servicios. (Porcentaje).

<u>Personal Servicios</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Nivel educativo alcanzado	% del total				
Inicial					
Primario					
Secundario					
Terciario					
Sin educación					
Total	100	100	100	100	100

- Relación personal técnico por cantidad de alumnos. (Cantidad de personal y cantidad de estudiantes).

<u>Personal Técnico</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Personal					
Alumnos					
Relación en %					

- Relación personal administrativo por cantidad de alumnos. (Cantidad de personal y cantidad de estudiantes).

<u>Personal Administrativo</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Personal					
Alumnos					
Relación en %					

- Relación personal de servicio por cantidad de alumnos. (Cantidad de personal y cantidad de estudiantes).

<u>Personal Servicios</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Personal					
Alumnos					
Relación en %					

7. Analizar las fuentes de financiamiento y su evolución, la ejecución presupuestaria y los procedimientos para la asignación de recursos por función. En caso de recursos generados por la institución o por las unidades académicas, mencionar los ámbitos en los que habitualmente se producen (UVT, carreras, programas, etcétera), y considerar los mecanismos para su gestión.

- Presupuesto universitario. (Miles de pesos).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos					
Egresos					
Resultados					

- Detalle de fuentes de financiamiento, recursos propios, ingresos a través de fundaciones u otras entidades y organismos. (Miles de pesos).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Ingresos					
Enseñanza					
Ventas					
Alquileres					
Donaciones					
Varios					
Total					

- Modalidad de asignación y ejecución presupuestaria. Egresos según naturaleza, y Egresos según función. (Miles de pesos). *Ambos indicadores expresados en miles de pesos.*

<u>Egresos según naturaleza</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Personal	Docente					
	Directivo					
	Investigación					
	Administración					
Publicidad y publicaciones						
Gastos de Estructura						
Insumos y gastos generales						
Otros Gastos						
Total						

<u>Egresos según función</u>		<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
General						
Grado						
Extensión						
Posgrado						
Cursos de posgrado						
Investigación						
Servicios						
Pregrado						
Ingreso						
Otros						
Total						

- Asignación de recursos por unidad académica y por carrera. (Miles de pesos).

<u>Egresos por carreras de grado</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Carreras grado 1					
Carreras grado 2					
Carreras grado 3					
Carreras grado 4					
Carreras grado 5					

8. Analizar si la infraestructura y el equipamiento permiten el desarrollo de la misión institucional.

- Detalle de los metros cuadrados de edificación asignado a cada una de las funciones de la universidad, y de las facultades. (Metros cuadrados).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Edificios en alquiler					
Edificios propios					
Total					

- Cantidad de aulas y capacidad de las mismas. (Cantidad de aulas).

Aulas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
0 a 10 alumnos					
11 a 20 alumnos					
21 a 30 alumnos					
31 a 40 alumnos					
41 a 50 alumnos					
51 a más alumnos					

- Aulas por cantidad de alumnos por turno. (Cantidad de aulas).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Turno mañana					
Aulas					
Alumnos					
Alumnos por aula					
Turno Noche					
Aulas					
Alumnos					
Alumnos por aula					

- Detalle de equipamiento en cuanto a laboratorios en relación a los alumnos, cantidad de unidades de apoyo tecnológico al aula en función de cantidad de aulas. (Unidades).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Computadoras (PC, notebooks, netbooks)					
Cañones					
Laboratorios					

- Asignación de inversión y monto comprometido en infraestructura y equipamiento. (Miles de pesos).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Infraestructura					
Equipamiento					
Total					

9. Evaluar la capacidad de los sistemas informáticos para brindar información adecuada para la toma de decisiones y el control de gestión.

- Cantidad y descripción de los sistemas de información, central y por unidad académica. (Cantidad de sistemas de información en unidades).

Area de Gestión	Módulos	Usuarios				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Académica	Ingreso					
	Académico					
	Aranceles					
	E.V.A.					
	Docentes					
Gestión	Off. 365 / Suite G					
	Adm - Fin					
	Háberes					

10. Analizar la capacidad institucional para formular diagnósticos con una visión de mediano y largo plazo y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.

- Existencia de proceso de planeamiento estratégico. (Mes).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes inicio					
Mes Finalización					

c) Gestión académica

1. Analizar la estructura de gestión académica y la oferta académica de la institución en relación con el proyecto institucional.

- Identificar las carreras de grado, pregrado y posgrado con cantidad de alumnos en su modalidad presencial y/o distancia. (Cantidad de estudiantes).

Cantidad de alumnos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Carreras					
Pregrado (en detalle)					
Grado (en detalle)					
Posgrado (en detalle)					

- Sedes (ciudad, CPRES), subsedes, extensiones áulicas, centros de apoyo para la modalidad de Educación a Distancia, si la hubiera, consignando la oferta de carreras en cada una de ellas. (Cantidad de sedes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Educación Presencial</u>					
Sedes					
Subsedes					
Carreras					
<u>Educación a Distancia</u>					
Carreras					

- Organización académica de la institución (por facultades, departamentos, institutos, áreas, etcétera). (Cantidad de facultades, departamentos, institutos, áreas). *Indicador medido en términos de cantidad.*

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Facultades</u>					
Detalle					
<u>Departamentos</u>					
Detalle					
<u>Institutos</u>					
Detalle					
<u>Áreas</u>					
Detalle					

- Nómina de carreras de pregrado, grado y posgrado dictadas en cada unidad académica, en modalidad presencial y/o a distancia. (Cantidad de carreras).

Unidad Académica	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Presencial</u>					
Pregrado					
Grado					
Posgrado					
<u>A distancia</u>					
Pregrado					
Grado					
Posgrado					

2. Evaluar los sistemas de registro y procesamiento de la información académica.

- Establecer la cantidad de información solicitada por las evaluaciones de CONEAU y el ministerio de educación obtenidos desde los sistemas de información de la institución. (Porcentaje).

<u>Porcentaje (%)</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Información desde sistemas internos					
<ul style="list-style-type: none"> Grado de eficiencia de los sistemas de registro y procesamiento de la información académica. (Porcentaje). 					
<u>Eficiencia</u>					
Sistemas de registro	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
XXX					
YYY					
ZZZ					
<p>3. Evaluar la composición del cuerpo académico en cantidad, dedicación y formación.</p>					
<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de docentes – Docentes por alumno. (Cantidad de docentes). 					
<u>Número</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Docentes</u>					
Titulares					
Asociados					
Adjuntos					
Coordinadores					
Jefe TP					
Total					
<u>Alumnos</u>					
<ul style="list-style-type: none"> Dedicación del cuerpo docente (Tiempo completo, tiempo parcial). (Cantidad de docentes). 					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Docentes</u>					
Tiempo completo					
Tiempo parcial					
Total					
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de Educación del cuerpo docente. (Cantidad de docentes). 					
<u>Docentes</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Nivel máx. alcanzado</u>					
Doctorado					
Magister					
Grado					
Pregrado					
Secundario					

- Categorías del cuerpo docente. (Cantidad de docentes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Docentes					
Titulares					
Asociados					
Adjuntos					
Coordinadores					
Jefe TP					
Total					

- Cantidad de cargos docentes (titular, asociado, adjunto, JTP, ayudante 1ª, ayudante 2ª), por unidad académica y por institución. (Cantidad de docentes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Unidad académica					
Unidad Acad. X					
Titulares					
Asociados					
Adjuntos					
Coordinadores					
Jefe TP					
Unidad Acad. Y					

- Cantidad de docentes (personas) por unidad académica y por institución, según dedicación, forma de designación y titulación máxima. (Cantidad de docentes).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Unidad académica					
Unidad Acad. X					
Titular					
Tiempo completo					
Tiempo parcial					
Asociados					
Unidad Acad. Y					

- Cantidad de docentes investigadores que realizan investigación por institución y por unidad académica, según cargo y dedicación. Señalar los que estén categorizados según organismo de promoción científico-tecnológica. (Cantidad de docentes).

<u>Docentes investigadores</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Unidad académica					
Unidad Acad. X					
Titular					
Tiempo completo					
Tiempo parcial					
Organismo					
Asociados					
Unidad Acad. Y					

- Cantidad de docentes investigadores que realizan actividades de extensión y/o vinculación y/o transferencia por institución y por unidad académica. (Cantidad de docentes).

<u>Docentes investigadores</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Unidad académica					
Unidad Acad. X					
Titular					
Extensión					
Vinculación					
Transferencia					
Asociados					
Unidad Acad. Y					

4. Evaluar las políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal académico.

- Capacitación y actualización llevada a cabo por los docentes y brindada por la institución en los últimos 5 años. (Cantidad de docentes).

<u>Cantidad docentes</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Cursos Docentes					
Curso XXX					
Curso YYY					
Curso ZZZ					

5. Analizar los mecanismos de incorporación y promoción de docentes, tanto los establecidos en la normativa como otros que eventualmente se utilicen.

- Proceso de incorporación docente – cantidad de incorporados. (Cantidad de docentes).

Incorporaciones	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Docentes					
Titulares					
Asociados					
Adjuntos					
Coordinadores					
Jefe TP					
Total					

- Proceso de promoción docente – cantidad de promociones. (Cantidad de docentes).

Promociones	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Docentes					
Titulares					
Asociados					
Adjuntos					
Coordinadores					
Jefe TP					
Total					

6. Evaluar la política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos en los cursos de pregrado, grado y posgrado.

- Cantidad de inscriptos. (Cantidad de estudiantes).

Inscriptos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Pregrado					
Grado					
Posgrado					
Total					

- Cantidad de ingresantes. (Cantidad de estudiantes).

Ingresantes	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Pregrado					
Grado					
Posgrado					
Total					

- Edad de los ingresantes, rango etario y género. (Cantidad de estudiantes).

Ingresantes	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Total:					
18 años					
19-20 años					
21-24 años					
25 - 35 años					
Más 35 años					
x género					

- Permanencia. (Porcentaje).

Permanencia (%)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Grado					
Carrera					
1er. Año					
2do. Año					
3er. Año					
4to. Año					
más 5 años					
Pregrado					
Posgrado					

- Egresados en el plazo teórico. (Cantidad de estudiantes).

Graduados en t.teórico	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Grado					
Carrera					
xxx					
yyy					
Pregrado					
Carrera					
zzz					
vvv					
Posgrado					

- Egresados en 1, 2, y 3 años posteriores al teórico. (Cantidad de estudiantes).

	<u>Año 1</u>			<u>Año 2</u>			<u>Año 3</u>			<u>Año 4</u>			<u>Año 5</u>		
Graduados en t.teórico	+1	+2	+3	+1	+2	+3	+1	+2	+3	+1	+2	+3	+1	+2	+3
Grado															
Carrera															
xxx															
yyy															
Pregrado															
Carrera															
zzz															
Posgrado															

- Aprobados por materia, reprobados por materia, y notas de aprobación. (Cantidad de estudiantes).

Materias	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Grado					
Carrera					
Materia x - Aprobados					
Materia y - Reprobados					
Pregrado					
Carrera					
Materia x - Aprobados					
Materia y - Reprobados					
Posgrado					

- Cantidad de ingresantes mayores de 25 años (artículo 7° LES) si los hubiera, por unidad académica e institución. (Cantidad de estudiantes).

Mayores +25 años	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Unidad Académica					
Alumnos ingresados					

- Cantidad de ingresantes por convenios de articulación y por reconocimiento de equivalencias provenientes de otras instituciones universitarias o de nivel superior no universitario. (Cantidad de estudiantes).

Ingresantes por convenios	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Articulación					
Equivalencias Univ.					
Equivalencias No Univ.					

- Cantidad de tutorías, asesorías y orientación profesional. (Cantidad de personal).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Tutorías					
Asesorías					
Orientación Prof.					

- Cantidad de becas otorgadas. (Cantidad de becas).

Cantidad	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Becas A					
Becas B					
Becas C					
Becas D					

- Monto destinado a las becas. (Miles de pesos).

Monto \$	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Becas A					
Becas B					
Becas C					
Becas D					

7. Analizar las tasas de graduación, la existencia de problemas de desgranamiento, deserción y duración real de las carreras y sus posibles causas. De existir, describir y analizar las estrategias de acción implementadas para atenuarlas o eliminarlas.

- Tasas de graduación, (Porcentaje).

Graduados	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Carrera A					
Carrera B					
Carrera C					
<u>Posgrado</u>					
Carrera A					
Carrera B					
Carrera C					

- Desgranamiento en 1er. año, 2do. año, y cada año siguiente. (Porcentaje).

Desgranamiento	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Carrera A					
1er. Año					
2do. Año					
3er. Año					
4to. Año					

- Duración real de las carreras. (Cantidad de estudiantes).

Duración real	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Carrera A					
En término					
+ 1 año					
+ 2 año					
+ 3 año					
+ 4 año					
+ 5 año					
+ 6 año					

8. Analizar las políticas de seguimiento de graduados, si las hubiese.

- Cantidad de Graduados. (Cantidad de graduados).

Graduados	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Carrera A					
Carrera B					
Carrera C					
<u>Pregrado</u>					
Carrera A					
Carrera B					
Carrera C					

- Ocupación laboral – Nivel de ingresos. (Miles de pesos).

Graduados	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Ocupación</u>					
Decil 1					
Decil 2					
Decil 3					
Decil 4					
Decil 5					

9. Analizar la articulación de la docencia con la investigación, la extensión y la transferencia.

- Cantidad de docentes en grado y postgrado dedicados a la investigación. (Cantidad de docentes).

Investigación	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					
<u>Posgrado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					

- Cantidad de docentes en grado y postgrado dedicados a la extensión universitaria. (Cantidad de docentes).

Investigación	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					
<u>Posgrado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					

- Cantidad de docentes en grado y postgrado dedicados a la transferencia. (Cantidad de docentes).

Transferencia	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Grado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					
<u>Posgrado</u>					
Titular - Asoc.					
Adjunto					
Coor - Jefe TP					

d) Investigación, desarrollo y creación artística

1. Evaluar las políticas de investigación, desarrollo y creación artística de la institución.

- Cantidad de proyectos de investigación, desarrollo y creación artística.
(Cantidad de proyectos).

Proyectos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Investigación					
Desarrollo					
Creación Art.					

2. Analizar las condiciones de generación de proyectos y programas, así como de equipos de investigación con participación de docentes y alumnos. Asimismo, considerar la generación o el apoyo para la difusión de los resultados.

- Cantidad de docentes que participan en proyectos de investigación.
(Cantidad de docentes).

Docentes	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Investigación					
Titular					
Asociado					
Adjunto					
Coordinador					
Jefe TP					

- Cantidad de alumnos que participan en proyectos de investigación.
(Cantidad de estudiantes).

Alumnos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Proyectos de Investigación					

3. Describir y analizar los mecanismos de evaluación de los proyectos de investigación, desarrollo y creación artística.

- Trascendencia alcanzada por los proyectos de investigación. (Cantidad de proyectos).

Proyectos	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Investigación					
Impacto A					
Impacto B					
Impacto C					
Total					

4. Evaluar la política de formación de los recursos humanos destinados a esta función.

- Investigadores y proyectos formados en la institución. (Cantidad de investigadores y cantidad de proyectos).

En institución	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Investigadores					
Proyectos					

- Investigadores y proyectos traídos de otra institución. (Cantidad de investigadores y cantidad de proyectos).

De otra institución	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Investigadores					
Proyectos					

5. Evaluar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Asimismo, la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales necesarios.

- Inversión en los proyectos. (Miles de pesos).

Inversión	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Proyecto A					
Proyecto B					
Proyecto C					
Proyecto D					
Proyecto E					

- Inversión en recursos y equipamiento para los proyectos de investigación no incluido en el ítem anterior. (Miles de pesos).

Inversión	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proy. Investigación</u>					
Recursos					
Equipamiento					

6. Analizar el grado de articulación de la investigación con las actividades de docencia y de extensión.

- Proyectos de investigación que se aplican en actividades de docencia. (Cantidad de proyectos).

Docencia	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proy. Investigación</u>					
Proyecto A					
Proyecto B					
Proyecto C					

- Proyectos de investigación que se aplican en actividades de extensión. (Cantidad de proyectos).

Act. De Extensión	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proy. Investigación</u>					
Proyecto A					
Proyecto B					
Proyecto C					

- Resultados de la investigación por institución y por unidad académica según tipo (revistas sin arbitraje, revistas con arbitraje, artículos, ponencias, libros, capítulos de libros). (Cantidad de proyectos de investigación).

Resultados Investigación	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Unidad Académica</u>					
Proyecto A					
Revista arbitraje					
Revista sin arbitraje					
Artículos					
Ponencias					
Libros					
Capítulos de libros					

e) Extensión, producción de tecnología y transferencia

1. Evaluar las políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia.

- Cantidad de actividades de extensión. (Cantidad de actividades).

Actividades de Extensión (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

- Cantidad de producción de tecnología. (Cantidad de actividades).

Producción de tecnología (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

- Cantidad de transferencia (asistencia técnica / consultoría). (Cantidad de actividades).

Transferencia (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

2. Analizar las condiciones de generación de programas de extensión, producción de tecnología y transferencia acorde con los objetivos de la institución.

- Cantidad de actividades de extensión alineados con los objetivos. (Cantidad de actividades).

Actividades de Extensión (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

- Cantidad de producción de tecnología alineados con los objetivos. (Cantidad de actividades).

Producción de tecnología (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

- Cantidad de transferencia (asistencia técnica / consultoría) alineados con los objetivos. (Cantidad de actividades).

Transferencia (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Total</u>					
Detalle:					

3. Analizar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Asimismo, la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales destinados a la función.

- Importe de Financiamiento de actividades de extensión. (Miles de pesos).

Actividades de Extensión (\$)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Financiamiento</u>					
Detalle:					
<u>Equipamiento</u>					
Detalle:					
<u>Recs. Materiales</u>					
Detalle:					

- Importe de Financiamiento de producción de tecnología. (Miles de pesos).

Producción de Tecnología (\$)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Financiamiento</u>					
Detalle:					
<u>Equipamiento</u>					
Detalle:					
<u>Recs. Materiales</u>					
Detalle:					

- Importe de Financiamiento de transferencia (asistencia técnica / consultoría). (Miles de pesos).

Transferencia (\$)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Financiamiento</u>					
Detalle:					
<u>Equipamiento</u>					
Detalle:					
<u>Recs. Materiales</u>					
Detalle:					

4. Evaluar la política de formación de recursos humanos destinados a esta función.

- Recursos destinados a actividades de extensión. (Cantidad de docentes, cantidad de personal, y cantidad de estudiantes).

Actividades de Extensión	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Recursos Humanos:</u>					
Profesores					
Administrativos					
Alumnos					
Otros					

- Recursos destinados a producción de tecnología. (Cantidad de docentes, cantidad de personal, y cantidad de estudiantes).

Producción de Tecnología	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Recursos Humanos:</u>					
Profesores					
Administrativos					
Alumnos					
Otros					

- Recursos destinados a transferencia (asistencia técnica / consultoría). (Cantidad de docentes, cantidad de personal, y cantidad de estudiantes).

Transferencia	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Recursos Humanos:</u>					
Profesores					
Administrativos					
Alumnos					
Otros					

5. Analizar la política de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales en el desarrollo de las actividades.

- Convenios con entidades estatales. (Cantidad de convenios).

Convenios (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Entidades Estatales</u>					
Detalle:					

- Convenios con entidades privadas y nacionales. (Cantidad de convenios).

Convenios (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Entidades Privadas</u>					
Detalle:					
<u>Entidades Nacionales</u>					
Detalle:					
Nota: Esta clasificación puede simplificarse en una sola.					

- Convenios internacionales. (Cantidad de convenios).

Convenios (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Entidades Internacionales</u>					
Detalle:					

6. Analizar el grado de articulación de la extensión, producción de tecnología y transferencia con las actividades de docencia y de investigación.

- Cantidad de actividades de extensión relacionadas con la docencia y la investigación. (Cantidad de actividades).

Actividades de Extensión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rel. Doc. e Inv.					
Detalle:					

- Cantidad de producción de tecnología relacionadas con la docencia y la investigación. (Cantidad de actividades).

Producción de Tecnología	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rel. Doc. e Inv.					
Detalle:					

- Cantidad de transferencia (asistencia técnica / consultoría) relacionadas con la docencia y la investigación. (Cantidad de actividades).

Transferencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rel. Doc. e Inv.					
Detalle:					

f) Integración e interconexión de la institución universitaria

1. Evaluar la capacidad de generación de proyectos conjuntos (de docencia, investigación o extensión) entre unidades académicas, o de foros comunes (centros culturales, bibliotecas, publicaciones que abarquen toda la institución universitaria).

- Cantidad de proyectos conjuntos. (Cantidad de proyectos).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyectos en conjunto:					
Docencia					
Investigación					
Extensión					
Uds Académicas					
Ctros Culturales					
Bibliotecas					
Publicaciones					

2. Evaluar la adecuación y pertinencia de los convenios de cooperación con otras instituciones o entidades nacionales o extranjeras firmados por la institución universitaria para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión.

- Cantidad de convenios de cooperación con otras instituciones para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión. (Cantidad de convenios).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proyectos en conjunto:</u>					
Docencia					
Investigación					
Extensión					

- Cantidad de convenios de cooperación con entidades nacionales para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión. (Cantidad de convenios).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proyectos en conjunto:</u>					
Docencia					
Investigación					
Extensión					

- Cantidad de convenios de cooperación con entidades extranjeras para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión. (Cantidad de convenios).

	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
<u>Proyectos en conjunto:</u>					
Docencia					
Investigación					
Extensión					

3. Tomando en consideración los vínculos establecidos por la institución y/o por las unidades académicas o las carreras con otras instituciones o entidades locales, nacionales e internacionales, dar cuenta de la adecuación e impacto de dichos vínculos en el desarrollo y consolidación de las actividades académicas.

- Nómina de carreras dictadas a través de convenios interinstitucionales por unidad académica y por carrera. (Número de carreras).

<u>Carreras</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Con universidad 1					
Con universidad 2					
Con universidad 3					
Con universidad 4					
Con universidad 5					

g) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones

1. Evaluar la dotación y disponibilidad de bibliotecas y bibliografía teniendo en cuenta el o los diversos campos disciplinarios con que cuenta la institución.

- Cantidad de bibliotecas. Ubicación. Infraestructura y equipamiento disponible. (Cantidad).

Bibliotecas	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Cantidad					
<u>Ubicación</u>					
Infraestructura					
Equipamiento					

2. Evaluar la calidad de la prestación de los servicios de los centros de documentación, bibliotecas y el acceso a redes de información, con particular énfasis en los servicios de asistencia a las funciones de docencia e investigación.

- Cantidad de usuarios activos alumnos. (Cantidad de estudiantes).

Usuarios activos (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Alumnos					

- Cantidad de usuarios activos docentes. (Cantidad de docentes).

Usuarios activos (#)	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Docentes					

- Cantidad de usuarios activos investigadores. (Cantidad de investigadores).

Usuarios activos (#)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Investigadores					

3. Estimar si se cuenta con personal suficiente y calificado.

- Cantidad de personal discriminado por tipo. (Cantidad de personal).

Cantidad de personal (#)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Categorías					
Detalle:					

- Nivel de capacitación del personal. (Cantidad de personal).

Máximo nivel alcanzado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Doctorado					
Posgrado					
Grado					
Secundario					

4. Analizar la adecuación del equipamiento informático disponible y la funcionalidad de los espacios físicos.

- Estadísticas anuales de consultas o préstamos por tipo de servicios. (Cantidad de consultas y cantidad de préstamos).

Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultas					
Préstamos					

5. Considerar si la o las bibliotecas disponen del presupuesto necesario y si estos requerimientos están contemplados en las políticas institucionales.

- Presupuesto de la biblioteca. (Miles de pesos).

Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Biblioteca					

- Ejemplares o servicios nuevos adquiridos por año. (Cantidad de ejemplares).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ejemplares nuevos					

6. Evaluar la política de publicaciones y su desarrollo.

<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de publicaciones. (Cantidad de publicaciones en unidades). 					
	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Publicaciones					

Esta guía de indicadores cuantitativos realizada en este capítulo se convierte en recomendación.

Estos indicadores permitirán una estandarización y consolidación de la información que generaría informes que permitirían identificar los mejores resultados de gestión y por ende las mejores prácticas que luego podrían ser replicadas por el resto de las universidades. De esta manera se lograría un espíritu de colaboración entre la comunidad de instituciones que redundaría en una mejora continua basado en la metodología de benchmarking.

Los reportes consolidados de las universidades permitirían hallar el mejor indicador de cada uno de los objetivos que se quieren lograr y de esta manera replicar las acciones que se llevaron a cabo para alcanzar estos logros.

Indicadores de las instituciones que lograron la mayor cantidad de estudiantes que constituyen la primera generación que accede a la universidad, las políticas de becas, y diversidad que logran los mejores resultados en término de retención y graduación en tiempo teórica de la carrera, los mayores niveles de productividad en las áreas de apoyo técnico, administrativo, y de servicio, informes sobre la estructura de financiamiento más adecuada, y el porcentaje de inversiones en los diferentes departamentos, o facultades, la relación óptima de alumnos, docentes, equipamiento, la organización y estructura del cuerpo académico, la dedicación, y niveles de educación del cuerpo docente, la relación de la investigación con las otras áreas de la institución, los proyectos generados, y la participación de los estudiantes en el departamento de investigación, el rango etario de los egresados, y su posterior inserción en el mercado laboral, sus ingresos futuros, tiempo teórico de graduación, el efecto generado por las tutorías, asesorías, y orientación profesional, cantidad y alcance de las actividades de extensión, transferencia y producción de tecnología, convenios firmados con entidades nacionales y extranjeras, infraestructura dedicada a las bibliotecas, usuarios, y presupuestos, son ejemplos de indicadores que permitirían identificar las mejores acciones que ya dieron resultados concretos, y luego aplicarlos o replicarlos en otras instituciones como guía a seguir.

Conclusiones del capítulo

En línea con lo observado en el capítulo anterior, en la evaluación institucional hay una supremacía de indicadores cualitativos, en detrimento de los cuantitativos. Si bien esta forma de reflejar los resultados alcanzados permite exponer los grados de avance para cada uno de las subdimensiones de los estándares de calidad, dificulta las comparaciones entre evaluaciones, y la lectura clara y objetiva de los logros y los desafíos de la institución. De la misma manera, se hace más difícil la lectura de los documentos por parte de los grupos de interés, fundamentalmente los externos, y no hay homogeneidad para realizar comparaciones entre instituciones.

Si bien la normativa, hace expresa mención a los indicadores cuantitativos y los cualitativos, se observa que hay una tendencia en todas las instituciones a darle mayor uso a los indicadores cualitativos, y si bien hay un aumento en la presentación de una mayor cantidad de datos en las evaluaciones, fruto de las inversiones realizadas en sistemas de información que permiten recolectar y generar más indicadores numéricos, aún hay una oportunidad de incrementar los indicadores cuantitativos y al mismo tiempo estandarizarlos a nivel del sistema educativo universitario. Adicionalmente, si se establece la publicación de los datos con una periodicidad anual, sin tener que esperar el plazo de las evaluaciones institucionales de cada universidad, se lograría aumentar la calidad de información para todo el sistema universitario.

En función de lo expresado anteriormente se elaboró una propuesta que incluye indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad, para lograr la estandarización y el balance de los indicadores cuantitativos con los cualitativos para todas aquellas dimensiones en las que por la naturaleza de la medición sea posible cuantificarla y estandarizarla. Estos indicadores luego pueden ser utilizados en los planes estratégicos de las universidades como forma de gestión y definición de objetivos a alcanzar. Los planes de acción que sustenten su logro también se verán beneficiados con mediciones que permiten indicar el grado de avance de cada una de las iniciativas y lo que aún falta para alcanzarlo. Esta sugerencia no sólo tiene un impacto a nivel comportamiento organizacional de las instituciones, sino que al mismo tiempo le permite al organismo de control un análisis objetivo de la situación del conjunto de las universidades pudiendo generar planes de acción específicos y asignar recursos para llevar adelante las mejoras de calidad educativa en donde más se necesiten implementar, con un alto grado de objetividad.

Con los indicadores cuantitativos estandarizados y con su publicación periódica en una frecuencia anual, los grupos de interés internos y externos dispondrán de las herramientas para la toma de decisiones y al mismo tiempo accederán a informes sobre las instituciones que permiten mejorar la calidad y frecuencia de la información. De esta manera no habría que aguardar hasta la evaluación institucional a los efectos de conocer como están evolucionando los planes de acción implementados a partir de las recomendaciones emitidas por los pares evaluadores.

Al mismo tiempo, al estandarizar los indicadores se visibiliza a aquellas áreas que requieren una mayor atención y de esta manera es posible identificar adecuadamente las oportunidades y amenazas a la educación superior como herramienta de mejora a la gestión de la universidad, a los efectos de tomar las decisiones, e implementar los planes de acción adecuados para atender a todos los grupos de interés. De allí la importancia de contar con indicadores estandarizados y de amplio entendimiento para todos los grupos de interés que permita a todos los involucrados con la universidad, ejercer su poder de influencia y evitar que la asignación de recursos se realice desde una posición que ignora a las partes que tienen un interés genuino en las decisiones de la universidad.

Con lo cual ante el interrogante si *“los criterios de calidad educativa son fácilmente medibles, comparables, y entendibles para los grupos de interés de la universidad”* se observa que en la situación actual, la preferencia en el reporte de los resultados de las evaluaciones externas, considera en mayor medida a los indicadores cualitativos, los que si bien dan una idea del estado de situación en la evaluación de los procesos y los objetivos de gestión, no cumplen en su totalidad con los beneficios que si ostentan los indicadores cuantitativos, donde su medición, comparación, y velocidad de entendimiento, los hace más adecuados para esta situación.

De esta manera, los indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad elaborados en esta propuesta son acciones que pueden ser tomadas para la mejora de la calidad educativa en la educación superior siendo una herramienta que permite compartir con los grupos de interés, de una manera transparente y efectiva, parte del poder de la universidad en la toma de decisiones que afectan a la sociedad en su conjunto.

CAPÍTULO VII – CONCLUSIONES

En este capítulo se comparten las conclusiones alcanzadas a lo largo de la investigación, contrastando los objetivos, y las hipótesis con las evidencias de los trabajos de campo. Se comparten los principales hallazgos, las contribuciones y las propuestas del trabajo. Finalmente, se abren nuevas incógnitas de investigación con el objetivo de analizar oportunidades de mejora a la calidad educativa que se imparte en las universidades.

Recapitulaciones de los principales hallazgos

El objetivo general que guio este trabajo de investigación ha sido:

“Caracterizar y evaluar el grado de efectividad de la normativa que regula la calidad educativa de las universidades en el país.”

La importancia de este objetivo está dada por entender si la normativa que surge de la actual legislación se cumple, y si ha sido efectiva en la mejora de los resultados de la calidad educativa en las universidades. Para ello se planteó la siguiente hipótesis principal:

La efectiva aplicación de la regulación legal y la normativa actual constituyen las herramientas adecuadas para mejorar la calidad educativa de las universidades, y puede mejorarse con la incorporación de estándares de calidad cuantitativos, y la inclusión de las demandas de todos los grupos de interés.

Para alcanzar el objetivo principal, y validar o refutar la hipótesis planteada se fragmentó el tema para tratarlo separadamente, y para ello se desagregó el objetivo principal en cuatro objetivos secundarios o específicos que se cumplieron a lo largo del presente trabajo y permitieron responder a las preguntas problematizantes. Seguidamente se exponen los cuatro objetivos específicos y los resultados alcanzados para cada uno de ellos:

Objetivo específico 1:

1) Determinar las normas, regulaciones y leyes que influyen en la calidad educativa de la educación superior y su cumplimiento.

Como parte del trabajo de campo se analizó la normativa actual que consiste en la expectativa de la sociedad con respecto al sistema de educación superior, y establece un marco a las decisiones de los grupos directivos de las universidades. De la revisión realizada a los efectos de la tarea encomendada, se identificaron tres disposiciones establecidas por el legislador que no han sido cumplimentadas en su totalidad.

En primer lugar, la constitución de los grupos consultivos, que son ámbitos de participación de los grupos de interés, y que hasta la actualidad no han sido implementados. El primero de los consejos consultivos es el que se encargaría de desarrollar políticas educativas para establecer cuestiones prioritarias a ser consideradas, e incluiría a representantes de la Academia Nacional de Educación, organizaciones gremiales docentes con personería nacional, entidades representativas de la educación de gestión privada, Consejo de Universidades, organizaciones sociales vinculadas con la educación, autoridades educativas del Comité Ejecutivo del Consejo Federal de Educación, y personas o entidades invitadas, las cuales tendrían un ámbito para lograr acuerdos, y proponer políticas educativas de alcance nacional. El segundo consejo consultivo es el económico social, que trataría temas relacionados a la educación, y el ámbito del trabajo y la producción, estaría integrado por representantes de: organizaciones empresariales, trabajadores, entes no gubernamentales, organizaciones socio productivas de reconocida trayectoria nacional, y autoridades del Consejo Federal de Educación, siendo un ámbito de acuerdo de políticas que vinculen a la educación con el sector económico productivo. El tercer consejo consultivo es el de actualización curricular que propondría innovaciones en contenidos curriculares comunes, y estaría constituido por personalidades calificadas de la cultura, la ciencia, la técnica, y el mundo del trabajo y la producción, todos elegidos y designados por el Ministro de Educación, en acuerdo con el Consejo Federal de Educación. Sin embargo, aun cuando la ley data del año 2006, no se han constituido dichos órganos, y de esta manera se limita ampliamente la participación de los diversos grupos de interés, ya que el funcionamiento de los consejos consultivos constituye un ámbito adecuado para impulsar agendas vinculadas a las expectativas más amplias de la sociedad, y que contribuyan a la calidad educativa.

En segundo lugar, el incumplimiento de los plazos entre las evaluaciones externas que se deberían realizar como mínimo cada seis años. Si se hubiese cumplido con el espíritu de la legislación, setenta y nueve universidades habrían sido objeto de al menos tres evaluaciones, con sus resultados puestos a disposición de toda la comunidad. En la actualidad, solamente tres de ellas fueron evaluadas en tres instancias. El proceso de la evaluación institucional coordinado por la CONEAU, es una oportunidad de revisar la gestión, favorecer la mejora de la calidad educativa, y dar a conocer públicamente, los resultados para cada universidad. El no cumplimiento de los plazos privó de nuevas oportunidades de acceder a las recomendaciones de los evaluadores externos, que luego generan un plan de acción de cada

institución, cuya implementación resulta en las mejoras de la calidad educativa de la educación universitaria.

En tercer lugar, la demora en definir los indicadores cuantitativos estándares que permiten una interpretación, y un adecuado análisis de la realidad institucional, a los efectos de promover una mejora en la calidad educativa de las instituciones. Actualmente se deja librado a cada universidad, la mejor manera de presentar los datos numéricos, dificultando una comparación objetiva por parte de los grupos de interés. De allí la recomendación de indicadores cuantitativos realizada en el presente trabajo de investigación.

Estas demoras en la implementación de la legislación, le ha privado a la educación superior de oportunidades de definición y mejora en la calidad educativa que fueron ideadas por el legislador, y aún no han sido cumplidas en su totalidad. Con lo cual ante el interrogante si *“la normativa actual, es efectiva para mejorar la calidad educativa de la educación superior, y al mismo tiempo se cumple”* se puede afirmar que no se ha encontrado dentro de la normativa un impedimento a la mejora de la calidad educativa, lo que si se ha podido comprobar es el incumplimiento de una parte de lo establecido en la norma. Con lo cual se puede afirmar que la hipótesis 1 es verdadera ya que *“existen en la normativa mecanismos de participación de los grupos de interés que no han sido implementados en su totalidad.”*

Objetivo específico 2:

- 2) *Identificar en qué medida los estándares de calidad involucran a todos los grupos de interés.*

En el capítulo IV se estableció la relación existente entre los estándares de calidad y los grupos de interés, y del análisis realizado surge que el foco y la atención primero está puesta en los grupos de interés internos, y en menor medida en los externos. En las evaluaciones externas queda reflejada la prioridad que se le asigna a los temas relacionados con aspectos directos de la universidad, y luego de manera indirecta tienen un efecto en los grupos de interés fuera de la institución. La meta es lograr una mayor participación no solo de todos los actores de la comunidad universitaria, sino también del vasto entramado de grupos de interés externos que también es necesario escuchar. La sinergia entre los sectores productivos, y el científico-tecnológico del que las universidades son actores vitales es muy importante a los efectos de articular el rol de la ciencia y la tecnología en atender los problemas de desarrollo del entorno territorial de la universidad.

Si bien se observa que la implementación de la normativa vigente por parte de las instituciones, y su natural desarrollo pone un mayor foco en la universidad y pospone la participación de los grupos de interés externos, a través del trabajo de investigación queda expuesta la existencia de un proceso lógico de aprendizaje, una curva de experiencia, y una secuencia de desarrollo de las instituciones educativas. Primero se tiene que constituir la institución, en cuanto a estatutos y estructura organizativa, luego necesita de una infraestructura física que le permita desarrollarse ante el crecimiento de las actividades académicas, al mismo tiempo estas actividades se inician con carreras de grado, y en algunos casos pregrado, luego se van generando carreras de posgrado. A medida que la institución va creciendo, puede atender nuevas demandas de investigación, extensión, y biblioteca. Este proceso pospone la demanda de otros grupos de interés que también esperan obtener beneficios de la institución y al no recibirlos se ven postergados, pues sus expectativas no son tenidas en cuenta.

La calidad educativa es un concepto dinámico, cambiante, y siempre presente en la historia de la universidad. Con lo cual, al tener en cuenta las demandas de todos los grupos de interés no sólo se contribuye a la definición de la calidad educativa, sino que, al darle una respuesta, también se gestionan los nuevos desafíos de la universidad. Por lo tanto, cuando se pregunta si *“todos los grupos de interés relacionados con la educación superior participan de la definición de la calidad educativa, y en las decisiones que permiten su logro”*, se concluye que actualmente, al no haberse constituido todos los consejos consultivos y en donde no todos los estatutos de las universidades contemplan un consejo económico social que asesore a los directivos de las universidades en cuanto a sus expectativas, la institución tiene un componente de endogamia muy marcado donde se da preferencia y se atiende con mayor dedicación a las demandas de la comunidad universitaria por sobre los que se generan fuera de la institución.

De esta manera se afirma que la hipótesis 2 se considera válida ya que, como se ha demostrado *“atender a las demandas de todos los grupos de interés en los estándares de calidad es una deuda pendiente de la universidad.”*

Objetivo específico 3

- 3) *Analizar, comparar y valorar las evaluaciones externas de la CONEAU identificando cuantos indicadores responden a criterios cuantitativos.*

Dentro del capítulo V se analizaron las evaluaciones externas de las 32 universidades que al menos habían tenido dos evaluaciones. El análisis fue realizado teniendo en cuenta la evolución de los resultados de cada universidad entre la última evaluación externa, y la inmediata anterior. A partir de allí, tomando como referencia la exposición dada a cada uno de los indicadores dentro de los estándares de calidad, y bajo el principio de que, si un tema no tiene visibilidad, no puede ser objeto de mejora, se valoró cada una de las dimensiones de las unidades de análisis a nivel cualitativo, y cuantitativo. En todos los casos se observa que hay una mejora sustancial entre una y otra evaluación fruto de la inclusión de nuevos logros obtenidos en cada una de las subdimensiones, y de un mayor nivel de detalle en los resultados, fruto de la implementación de los planes de acción originados en la evaluación previa, que resultan en una mejora de la calidad educativa de acuerdo con las expectativas de la normativa, y un mayor aporte de datos numéricos que sustentan los comentarios cualitativos. Esta mejora se da al nivel total de cada una de las universidades, y en ambos grupos de indicadores, los cualitativos, y los cuantitativos. La conclusión sobre la mejora entre evaluación, y evaluación también coincide con los comentarios vertidos por los pares evaluadores, quienes en los informes analizados dejan constancia de la implementación de las recomendaciones realizadas por la evaluación externa anterior.

La mejora también se manifiesta en las siete dimensiones, al nivel total de la muestra de 32 universidades, y en ambos grupos de indicadores. Con lo cual ante el interrogante si *“la evidencia empírica demuestra que la calidad educativa ha mejorado con el tiempo, y con la normativa actualmente en vigencia”* se comprueba que ha habido una mejora según surge de la muestra analizada.

Respecto del análisis de los indicadores cuantitativos se observa que, en la última evaluación en cada una de las instituciones de la muestra de 32 universidades, en las respuestas de las instituciones, y en promedio, solamente se incluyen indicadores numéricos o cuantitativos en el 45,63% de las subdimensiones. Con lo cual, ante la aspiración de lograr una paridad entre los indicadores cualitativos y los cuantitativos se puede afirmar que hay oportunidades para la incorporación de indicadores que por su componente numérico faciliten la fijación de objetivos, y que puedan ser mejor procesados por los lectores externos a la institución. Con lo cual, aún hay un amplio margen hasta lograr que todas las subdimensiones de la norma, siempre que sea posible, puedan ser representadas en un 100% por un indicador cuantitativo. De esta manera se afirma que la hipótesis 3 es verdadera ya que *“La normativa*

vigente ha mejorado los resultados de las evaluaciones externas de las universidades, aun cuando varios de los indicadores no presentan un componente cuantitativo.”

Objetivo específico 4:

4) Elaborar una propuesta que incluya indicadores cuantitativos dentro de los estándares de calidad.

En el capítulo VI se elaboró una propuesta de indicadores cuantitativos para incorporar como requisito de las evaluaciones externas, de acuerdo con lo previsto por el legislador pero que aún no se ha podido estandarizar dentro de la normativa actual. Estos indicadores surgieron de un relevamiento realizado en la normativa vigente y en el análisis que se realizó de las evaluaciones externas, para luego incorporarlos al presente trabajo como una guía rectora para seguir. La recomendación es que los datos tengan el nivel de detalle sugerido desde la guía normativa, y que sean actualizados anualmente de manera de tener una progresión histórica, y una tendencia. Al mismo tiempo la publicidad anual de los datos, al tener carácter público podría proveer de información a la sociedad sin espera de la evaluación externa.

Esta base de datos se constituiría en un conjunto de información estandarizada que luego permite ser consolidada al nivel del sistema universitario total y de esta manera tener estadísticas confiables y completas para ser utilizadas en los objetivos de gestión de la misma manera que lo hacen en otras actividades. Por ejemplo, la información que publicitan las empresas que hacen oferta pública de sus títulos valores, y así como la transparencia y publicidad de los datos es obligatoria para las empresas que obtienen financiamiento del público en general, lo mismo debería exigirse para las universidades que financian sus actividades con dinero del público, llámese a estos, contribuyentes, estudiantes, y/o acuerdos en general.

Ante la pregunta si *“los criterios de calidad educativa son fácilmente medibles, comparables, y entendibles para los grupos de interés de la universidad”* se puede afirmar que, si los datos no pueden ser tomados como referencia, entonces los mismos no son comparables ni de fácil interpretación para todos los lectores. Por lo tanto, la recomendación de este trabajo es establecer un conjunto de indicadores, de manera de hacerlos comparables entre instituciones, se puedan sumar a nivel total, y que también permitan definir los objetivos que cada universidad debe alcanzar en el próximo período de evaluación. Los indicadores sugeridos en el capítulo VI no buscan ser excluyentes sino solamente resaltar la necesidad de darle igual importancia a los indicadores cualitativos y a los cuantitativos, Así,

se podrá tener en consideración a todos los grupos de interés, con indicadores claros, objetivos y de fácil lectura. Estos indicadores cuantitativos se convierten de esta manera en objetivos de gestión fácilmente medibles y entendibles para toda la comunidad dentro y fuera de la institución. En el presente trabajo, la calidad educativa se construye atendiendo a los reclamos de los grupos de interés, con lo cual se afirma que se confirma la hipótesis 4 pues *“Incluir en los criterios de calidad valoraciones cuantitativas resulta en una mejora de la situación actual.”*

De esta manera se han cumplido los objetivos específicos que llevan al objetivo principal donde ha sido posible *“caracterizar y evaluar el grado de efectividad de la normativa que regula la calidad educativa de las universidades en el país.”*

Y se establece por verdadera la hipótesis planteada donde *“La efectiva aplicación de la regulación legal y la normativa actual constituyen las herramientas adecuadas para mejorar la calidad educativa de las universidades, y puede mejorarse con la incorporación de estándares de calidad cuantitativos, y la inclusión de las demandas de todos los grupos de interés.”*

Por lo tanto, en base a la historia de la educación superior, y su estado presente, se recomienda continuar con los procesos actuales de gestión de la calidad educativa para que cada institución continúe mejorando sus resultados. Las evaluaciones externas, deben ser realizados como máximo cada 6 años, atendiendo los reclamos de todos los grupos de interés, e incorporar indicadores cuantitativos, que se alineen con los indicadores cualitativos de la norma vigente, formando parte de los procesos de planeamiento estratégico, fijación de objetivos, y toma de decisiones de cada una de las instituciones. Estos indicadores y su publicidad continuarán dándole a todo el sistema universitario la transparencia necesaria para superar evaluación tras evaluación sus propios resultados, dando respuesta a las demandas y expectativas de todos los grupos de interés de la universidad.

Contribuciones y propuestas del trabajo de investigación

Luego de compartir los principales hallazgos, se puede afirmar que el marco normativo, si bien tiene que terminar de implementarse y cumplirse en su totalidad, no es un obstáculo para el cumplimiento de los objetivos de la universidad. Por lo tanto, la propuesta que surge del presente trabajo de investigación es la de profundizar la tarea actual que lidera la CONEAU en su misión de una mejora continua de la calidad educativa de la universidad, sumándole las siguientes cinco recomendaciones:

1) De la misma manera que se tomó la decisión de implementar el Consejo Nacional de la Calidad de la Educación, el Ministerio de Educación debe arbitrar los medios para que los consejos consultivos creados por la ley sean constituidos y empiecen a generar la dinámica que involucre las demandas de los grupos de interés, en adición a los de la comunidad académica. Por lo tanto, con la creación de los tres consejos se contribuye a delinear la calidad educativa en tres niveles. Un primer nivel dedicado a las políticas de educación orientadas a las demandas de los grupos de interés, un segundo nivel de establecer agendas y discusiones relativas a las relaciones entre la educación, el mundo del trabajo y la producción con las organizaciones empresariales, organizaciones de trabajadores, organizaciones no gubernamentales, y organizaciones socio productivas, y un tercer nivel de definir contenidos curriculares junto a personalidades calificadas de la cultura, la ciencia, la técnica y el mundo del trabajo y la producción.

2) Cumplir un cronograma donde no se supere el plazo de seis años entre las evaluaciones externas a las universidades. El principio de publicidad y transparencia que rige para las empresas que tienen oferta pública, y que están obligadas a presentar información periódica debería cumplirse para el caso de las universidades, con lo cual un plazo de 6 años para la evaluación institucional, y publicidad anual de sus resultados, no es un objetivo fuera del alcance de las instituciones universitarias. El compromiso con el cronograma, la publicidad y la evaluación de sus resultados también alinea sus procesos internos y de gestión con los plazos y normativa externos, generando un cambio en su comportamiento organizacional con el foco en la mejora de la calidad educativa.

3) La incorporación de indicadores cuantitativos estandarizados en las evaluaciones externas que mejoran las comparaciones entre evaluaciones y permiten medir objetivamente la evolución de cada institución. Al tener indicadores numéricos que complementen los análisis y las conclusiones cualitativas, y que dichos datos sean publicitados de manera anual para que puedan ser compartidos con todo el sistema universitario redundará en la calidad de la información y la evaluación que pueden hacer los grupos de interés externos a la universidad.

4) La incorporación de indicadores cuantitativos en la fijación de objetivos del proceso estratégico de las universidades. Estos índices alineados con los establecidos para las evaluaciones externas, y publicitados a través de los planes de la universidad generan un comportamiento organizacional orientado a resultados, y al hacerlo transparente a la sociedad, se establece un mayor compromiso. El proceso de incorporar a la gestión objetivos

cualitativos y cuantitativos alineados con los indicadores de las evaluaciones externas orienta la toma de decisiones de la institución al logro de la calidad educativa.

5) La incorporación de indicadores cuantitativos que permiten la parametrización de los indicadores de calidad educativa para diseñar políticas públicas que orienten las mejoras del sistema de educación superior. De esta manera se podrían atender de manera centralizada situaciones que se desvían de la media y al mismo tiempo redireccionar acciones y recursos económicos del sistema para aquellos que demuestren una necesidad real.

La función de la educación superior es preparar y agregar valor al insumo recurso humano, que constituye una parte fundamental dentro de todas las actividades de la sociedad. Al mismo tiempo que forma profesionales, explora los límites del saber aportando conocimiento para el desarrollo, y crecimiento de un país. Estas dos contribuciones le otorgan a la universidad un sitio de privilegio, y una centralidad que está dada por el rol que desempeña en la formación de ciudadanos, en su influencia en la cultura, y en preparar a los profesionales de cada una de las diferentes actividades dentro de la actual sociedad del conocimiento. De allí la importancia de las propuestas a los efectos de acelerar las mejoras a la calidad educativa de la universidad.

Nuevas incógnitas de investigación

Con respecto a las incógnitas que plantea el actual trabajo de investigación se abren tres líneas definidas:

- 1) ¿Cómo lograr una mayor integración con los grupos de interés y de esta manera dar respuesta a sus expectativas y demandas?
 - a. Al tener en consideración a los grupos de interés, se contribuye al crecimiento de la universidad, y a la mejora de la calidad educativa. La generación de modelos que permitan una mayor integración de la institución con el entorno donde están establecidas, es el paso natural luego que la institución se ha consolidado y alcanzado niveles de sustentabilidad con sus obligaciones dentro de la comunidad universitaria. El foco en la extensión, producción de tecnología y transferencia es el próximo gran desafío de la institución.
 - b. La universidad es la última etapa de una educación formal de cuatro niveles, este último nivel al que pertenece la universidad, no siempre se encuentra en coordinación con las etapas previas. Por lo tanto, el desarrollo de buenas prácticas de integración de la universidad con los niveles anteriores es una asignatura pendiente.

- 2) ¿Cómo dotar de mayores recursos a la gestión de las universidades a través de los grupos de interés?
- a. ¿A través de mayores recursos fiscales?
 - b. ¿Logrando una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos actuales?
 - c. ¿Generando nuevas fuentes de ingreso fruto del valor agregado de la creación de conocimiento, su difusión, y nuevos modelos de gestión?

Nadie duda de la necesidad de mayores recursos y mayores inversiones en la educación superior, con lo cual si se observa la experiencia de otros países, integrar la universidad a las comunidades para que se establezcan niveles de cooperación a través del nexo con el sector productivo y que impliquen un aporte económico y luego haya una retribución a dicha inversión tangible, y real, es una oportunidad de financiamiento asociada con la función de la preparación de los recursos humanos y la expansión del conocimiento.

- 3) ¿Cómo parametrizar los indicadores cuantitativos para que contribuyan y orienten a los objetivos de las universidades en su dirección estratégica?
- a. Si bien la normativa actual privilegia el análisis de cada institución de acuerdo con sus propios objetivos, proyecto y misión institucional. Un conjunto de indicadores promedio del sistema para cada subdimensión sería una referencia para entender cómo se encuentra cada institución en comparación con el conjunto del sistema universitario.

Las nuevas líneas de investigación permitirían alcanzar un mayor nivel de integración entre las instituciones educativas y los sectores más amplios de la sociedad que aportan recursos y al mismo tiempo se benefician con la función de la universidad. Esta mayor sinergia no solo redundaría en la calidad educativa, sino que permitiría un mayor desarrollo de las comunidades donde la institución ejerce su influencia territorial. El concepto de mejora en la calidad educativa no puede estar ajeno a la necesidad de los recursos y las inversiones necesarias para su mejora, con lo cual a medida que se observa el impacto positivo en los grupos de interés que se benefician con esta mejora en la calidad educativa, también dará lugar a una mayor cantidad de actividades de asistencia técnica, y proyectos en común que permitirán financiar las nuevas inversiones y el aumento de recursos. Al mismo tiempo, los indicadores, plenamente aceptados y validados por la institución, y los grupos de interés, se podrán utilizar como guía para las decisiones y los planes estratégicos que guíen el accionar de una institución más abierta y permeable a las necesidades de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldeanueva Fernández, I. (2012). *Los grupos de interés en el ámbito de la responsabilidad social universitaria: un enfoque teórico*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4182231.pdf>
- Antecedentes de la CONEAU. (2020). Obtenido de <https://www.coneau.gob.ar/coneau/ques-la-coneau/antecedentes/>
- Barsky, O. (2012). Acerca de los rankings internacionales de las universidades y su repercusión en Argentina. *Revista Debate Universitario: UAI*. Obtenido de <http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/debate-universitario/article/view/1861>
- Becker, G. (1993). *Human capital, a theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Benneworth, P., & Jongbloed, B. (2010). Who matters to universities? A stakeholder perspective on humanities, arts and social sciences valorisation. *High Educ* 59, 567-588. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>
- Bilinkis, S. (2014). *Pasaje al Futuro*. Buenos Aires: Sudamericana. Obtenido de <https://libro.bilinkis.com/index.php/producto/pasaje-al-futuro/>
- Boulton, G., & Lucas, C. (2008). *¿Para qué son las universidades?* Bélgica: L.E.R.U. Obtenido de https://globalhighered.files.wordpress.com/2009/09/paper_2008-07_1_final_version.pdf
- Broom, C. (2011). Del pensamiento crítico al ser crítico. *Encounter* 24 2 (Verano 2011), 16-27. Obtenido de great-ideas.org/Encounter/Broom242.pdf
- Burrows, J. (1999). Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5-10. doi:<https://doi.org/10.1007/s10734-009-9265-2>
- Carroll, A., Brown, J., & Buchholtz, A. (2017). *Business & society: ethics, sustainability & stakeholder management*. Stamford: Cengage Learning.
- CEA - UB. (octubre de 2019). Obtenido de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8822/cea_OCT_2019.pdf
- Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria. (2020). Obtenido de www.coneau.gob.ar
- Consejo de Rectores de Universidades Privadas. (2020). Obtenido de <http://www.crup.org.ar/>

- Consejo de Universidades. (2020). Obtenido de <https://www.cin.edu.ar/consejo-de-universidades/>
- Consejo Federal de Educación. (2020). Obtenido de www.argentina.gob.ar/educacion/consejofederaleducacion
- Consejo Interuniversitario Nacional. (2020). Obtenido de <https://www.cin.edu.ar/institucional/>
- Consejos Regionales de Planificación de la Educación Superior. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/educacion/universidades/consejos-regionales-es>
- Constitución de 1853. (1853). Obtenido de https://cyt-ar.com.ar/cyt-ar/index.php/Constituci%C3%B3n_Argentina_de_1853
- Constitución de Estados Unidos. (2021). Obtenido de <https://www.archives.gov/founding-docs/constitution>
- Constitución de la Nación Argentina, y tratados internacionales con jerarquía constitucional. (2020). Obtenido de http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=63
- Constitución Española. (2021). Obtenido de <https://www.senado.es/web/conocersenado/normas/constitucion/index.html>
- Cuesta González, M., Cruz Ayuso, C., & Rodríguez Fernández, J. (2010). *Responsabilidad social universitaria*. Madrid: Netbiblo.
- Datos y cifras del sistema universitario español. (2019-2020). Obtenido de https://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Universidades/Ficheros/Estadisticas/Informe_Datos_Cifras_Sistema_Universitario_Espanol_2019-2020.pdf
- Declaración de Incheon y Marco de Acción. (2015). Obtenido de <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/245656s.pdf>
- Departamento de información universitaria, secretaria de políticas universitarias. (2017-2018). Obtenido de Ministerio de Educación.
- Etcheverry, G. (2000). *La tragedia educativa*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Evaluación Externa. (2020). Obtenido de CONEAU: <https://www.coneau.gob.ar/coneau/evaluacion-institucional/evaluacion-externa/>
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Ediciones Cooperativas.
- Freeman, E., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A new perspective on corporate governance. doi:<https://doi.org/10.2307/41165018>

- Friedman, L. M. (2002). *Law in América*. New York: Modern Library.
- Giddens, A., Duneier, M., & Appelbaum, R. (2012). *Introduction to Sociology*. New York: W.W. Norton & Company.
- Gilli, J. (2016). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Gines Mora, J., & Fernández Lamarra, N. (2005). *Educación superior convergencia entre América Latina y Europea*. Caseros: Universidad 3 de febrero.
- Guadagni, A. (2018). Nuestra graduación universitaria es escasa. *CEA - UB*. Obtenido de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8676/cea_junio_2018.pdf
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario (ISO standard no 9000:2015)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO Standard no. 9001:2015)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- International Organization for Standardization. (2018). *Organizaciones educativas — Sistemas de gestión para organizaciones educativas — Requisitos con orientación para su uso. (ISO Standard no. 21001:2018)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:21001:ed-1:v1:en>
- IntraMed Médicos Argentinos. (2006). *Historias de vida*. Obtenido de Laboratorios Roemmers: <https://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoid=43794>
- Juran, J., & Godfrey, A. (2001). *Manual de calidad*. España: McGraw Hill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Translating strategy into action. The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business Review.
- Kerr, C. (2001). *The uses of the university*. Cambridge: Press, Harvard University.
- Le Goff, J. (2005). *The birth of Europe*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Ley 24.195. (14 de abril de 1993). *InfoLeg Información legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos humanos Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=17009>
- Ley 24.521. (7 de agosto de 1995). *InfoLeg Información legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos humanos Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina*. Obtenido de

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>

Ley 26.075. (9 de enero de 2006). *InfoLeg Información legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos humanos Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/110000-114999/112976/norma.htm>

Ley 26.206. (27 de diciembre de 2006). *InfoLeg Información legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos humanos Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/norma.htm>

Ley 26.994. (1 de octubre de 2014). *InfoLeg Información legislativa. Ministerio de Justicia y Derechos humanos Presidencia de la Nación. Buenos Aires, Argentina*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=235975>

Lima, G. (2019). El nivel educativo alcanzado y su influencia en la tasa de empleo y en el ingreso medio de los trabajadores. *CEA-UB*. Obtenido de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/8822/cea_OCT_2019.pdf

Mann, H. (2020). *Encyclopaedia Britannica*. Obtenido de <https://www.britannica.com/biography/Horace-Mann>

Marginson, S. (2014). *Clark Kerr y el modelo de California para la educación superior*. Berkeley: Universidad de California.

Marginson, S. (2016). *El sueño se acabó*. California: University of California Press. Obtenido de <http://www.jstor.com/stable/10.1525/j.ctt1kc6k1p.9>

McCaffery, P. (2019). *The higher education manager's handbook: Effective Leadership and Management in Universities and Colleges*. New York: Routledge.

Ministerio de Educación. (2021). Obtenido de www.argentina.gob.ar/educacion

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Montes, L. (2017). *Psicología educativa y procesos de aprendizaje*. Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/psicologia-educativa-y-procesos-de-aprendizaje-360.html>

Mourshed, M., & Barber, M. (2007). *How the world's most improved school systems keep getting better*. Obtenido de McKinsey & Company: [how_the_world_s_best-performing_school_systems_come_out_on_top.pdf](http://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Programs/Briefings/How-the-world-s-best-performing-school-systems-come-out-on-top.pdf) (mckinsey.com)

Mujeres en el sistema universitario argentino. (2018-2019). Obtenido de Secretaría de Políticas Universitarias:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mujeres_en_el_sistema_universitario_argentino_-_estadisticas_2018-2019.pdf

- Naciones Unidas. (2019). Obtenido de Principios para el gerenciamiento responsable de la educación. (PRME): <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=29256>
- NCES. (1947-2029). *Tabla 305.10.* Obtenido de https://nces.ed.gov/programs/digest/d19/tables/dt19_303.10.asp
- NCES. (2017-2018). *Tabla 310.20.* Obtenido de https://nces.ed.gov/programs/digest/d18/tables/dt18_310.20.asp
- NCES. (2018-2019). *Tabla 305.30.* Obtenido de https://nces.ed.gov/programs/digest/d19/tables/dt19_305.30.asp
- OCDE. (2003). *Análisis de políticas educativas.* Obtenido de <https://www.oecd.org/education/school/21062763.pdf>
- OCDE. (2007). *La educación superior y las regiones: Globalmente competitivas, localmente comprometidas.* Obtenido de <http://www.oecd.org/education/imhe/laeducacionsuperiorylasregionesglobalmentecompetitivaslocalmentecomprometidas.htm>
- OCDE. (2019). “*Benchmarking*” *desempeño del sistema de educación superior. Capítulo 5. Educación.* Obtenido de <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/904abbc2-en/index.html?itemId=/content/component/904abbc2-en>
- OECD. (2015). *The innovation imperative: contributing to productivity, growth and well-being.* OECD Publishing, Paris. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264239814-en>
- OECD. (2019). *Benchmarking higher education system performance: conceptual framework and Data, Paris: OECD Publishing.* doi:<https://doi.org/10.1787/be5514d7-en>
- OECD. (2019). *Organization for Economic Cooperation and Development. Education at a glance: Educational attainment and labour-force OECD data.* Obtenido de <https://data.oecd.org/eduatt/population-with-tertiary-education.htm>
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda! El futuro del trabajo en la era de la automatización.* Buenos Aires: Debate.
- Ortega y Gasset, J. (1938). *Misión de la universidad.* Madrid: Revista de Occidente.
- Pan, N. (2016). *Evaluación institucional: criterios y procedimientos para la evaluación externa.* Obtenido de Buenos Aires: CONEAU: <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005775.pdf>

- Pepper, A. (2018). *Agency theory and executive pay: The remuneration committee's dilemma*. New York: Palgrave Pivot.
- Programa historia y memoria. 200 años de la UBA. (2020). Obtenido de <http://www.uba.ar/historia/>
- Real Academia Española. (2021). Obtenido de Diccionario de la lengua española: <https://dle.rae.es/>
- Resolución 104/2020. (2020). *Ministerio de Educación*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335488/norma.htm>
- Resolución 382/11. (2011). *CONEAU*. Obtenido de https://www.coneau.gob.ar/archivos/evaluacion/Criterios_procedimientosEE_Res38211.pdf
- Rhodes, F. (2016). *La creación del futuro: la función de la universidad norteamericana*. Buenos Aires: Editorial Nobuko. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/utdt/77183?page=317>
- Romero, C. (19 de diciembre de 2017). Las reformas educativas no se imponen se construye. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/las-reformas-educativas-no-se-imponen-se-construyen-nid2092698/>
- Rosovsky, H. (2010). *La universidad*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Rothaermel, F. (2019). *Strategic management 4e*. New York: McGraw Hill Education.
- Sarmiento, D. (1849). *De la Educación Popular*. Santiago: Imprenta de Julio Belin i Compañía. Obtenido de <https://play.google.com/books/reader?id=nhdLAAAAIAAJ&hl=en&pg=GBS.PA20>
- Schwab, K. (2015). The fourth industrial revolution: what it means and how to respond. *Revista de Foreign Affairs*. Obtenido de <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>
- Scott, P. (2019). *Martin Trow elite-masivo-universal: Conceptualización del desarrollo de la Educación Superior*. (Research.net, Editor) doi:10.1111/hequ.12224
- Sigurdson, K. (2013). *Clark Kerr's multiversity and technology transfer in the modern american research university*. Obtenido de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1016502.pdf>

- Síntesis de información estadísticas universitarias. (2018-2019). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sintesis_2018-2019_sistema_universitario_argentino_0.pdf
- Sistema de consultas de estadísticas universitarias. (2016). Obtenido de Ministerio de Educación: <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/home/1> y <http://estadisticasuniversitarias.me.gov.ar/#/seccion/1>
- Thompson, W. (1891). *Popular lectures and addresses*. London: MacMillan and Co. Obtenido de https://books.google.com.ar/books/about/Popular_Lectures_and_Addresses_Constitut.html?id=JcMKAAAIAAJ&redir_esc=y
- Toffler, A. (1995). *El shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janes Editores S.A.
- Torres, F. (2013). Ética en el marketing análisis del mercado infantil en la Argentina. *Tesis doctoral*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Trow, M. (1973). *Los problemas en la transición de una educación superior para una elite a una masiva*. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=ED091983>
- Vallejos, S. (21 de julio de 2020). El consejo nacional de calidad de la educación empezó a funcionar después de 14 años de creado. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-consejo-nacional-calidad-educacion-empezo-funcionar-nid2401732>
- Villar, A. (5 de octubre de 2020). La reforma de la ley de educación superior, algunas consideraciones. *Telam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202010/521445-la-reforma-de-la-ley-de-educacion-superior-algunas-consideraciones.html>

ANEXOS

Anexo I: Comparación Resoluciones Nro. 94/1997, Nro. 315/2000, y Nro. 382/2011

Anexo II: Modelo de la encuesta a docentes y/o directivos

Anexo III: Resolución 382/2011 – Anexo II – Criterios para la evaluación externa

Anexo I: Comparación Resoluciones Nro. 94/1997, Nro. 315/2000, y Nro. 382/2011

<p>Lineamientos para la Evaluación Institucional - Aprobado por Resolución N.º 094-CONEAU-1997</p>	<p>Cronograma y procedimientos para la elaboración de los informes de evaluación externa. Resolución Nº 315/00</p>	<p>Criterios y procedimientos para la evaluación externa. Resolución Nº: 382/11</p>
--	--	---

<p>Considerar la historia de la institución y el proyecto institucional en base a su misión.</p>	<p>Introducción. Da cuenta en forma descriptiva de la institución que se evalúa y de su contexto, así como del proceso de la evaluación. Con relación al contexto de análisis, definido por un lado por la historia de la institución, y por el otro, aunque de forma articulada, por el proyecto institucional, se sugiere observar con atención los entornos físicos, económico y social, educativo y cultural, de desarrollo regional, y político</p>	<p>3.a) Contexto local y regional</p>
--	--	---------------------------------------

<p>Gestión y gobierno (sólo para las Universidades Nacionales): La gestión institucional está compuesta por un conjunto de factores (recursos, procesos y resultados) que deben</p>	<p>Gobierno y gestión Gobierno. Gestión organizacional. Presupuesto y financiamiento.</p>	<p>3.b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión</p>
---	---	---

estar al servicio y Aspectos socio-
contribuir positivamente al organizacionales.
desarrollo de la docencia,
la investigación y la
extensión. Como
característica general, el
proceso de evaluación
institucional debe
determinar si lo que se
entiende por gestión
institucional contribuye o
es adecuado a los fines
básicos y objetivos
institucionales y
actividades centrales de
las universidades.

Docencia: La tarea de Docencia Grado Cuerpo 3.c) Gestión académica
enseñar con los docentes y docente. Alumnos. Planes
los alumnos a través de un y programas de estudio,
contenido que se estrategias didácticas.
manifiesta en el programa Posgrado Cuerpo docente.
que sigue a las carreras y Alumnos. Planes y
planes de estudios programas de estudio,
deberán ser congruentes estrategias didácticas.
con los fines enunciados Su
organización académica se
corresponderá al perfil del
egresado. Asimismo, el
grado de satisfacción del
alumnado puede
constituirse en un
importante indicador de
calidad. Esta satisfacción
tiende a estar asociada a la
vida universitaria como un

todo: el respeto, el derecho del estudiante de ser oído, de ser informado, de escoger, de participar.

Investigación, desarrollo y creación: La producción de conocimientos científicos deben estar evidenciados en planes, programas, proyectos y resultados accesibles y evaluables, y deben validarse por la comunidad de pares académicos y científicos.	Investigación, desarrollo y creación de la Institución Universitaria. Unidades académicas. Proyectos y Programas. Equipos de investigación. Fuentes de financiamiento. Difusión. Existencia de un sistema de evaluación para la actividad de investigación y desarrollo.	3.d) Investigación, desarrollo y creación artística
	Equipamiento y recursos materiales.	

Extensión, producción de tecnología y transferencia: Las actividades de extensión y transferencia deben ser adecuadas a las expectativas de los integrantes de la comunidad universitaria y responder a las demandas de la sociedad.	Extensión, producción de tecnología y transferencia. Políticas de extensión y transferencia. Unidades específicas y funciones de extensión en departamentos docentes y centros de investigación. Existencia e idoneidad de recursos humanos destinados a esta función.	3.e) Extensión, producción de tecnología y transferencia
--	--	--

Existencia de fondos asignados para programas de extensión.

Convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales.

Disponibilidad de programas de extensión y transferencia en cantidad, contenidos y

calidad acorde con los objetivos definidos por la institución.

Importancia y pertinencia de las actividades, programas y proyectos en ejecución y

las expectativas declaradas de satisfacer necesidades de la sociedad y la región.

Recursos humanos: El personal de las universidades es el corazón y su recurso fundamental. Son ellos los que llevan a cabo las funciones de la universidad y son ellos a través de sus prácticas, quienes articulan dichas funciones. Es con el fin de

resaltar no sólo su importancia sino también la necesaria existencia de políticas claras para asegurar la reproducción, capacitación y formación de recursos humanos acordes con los fines y funciones de la institución que esta variable resulta fundamental para la evaluación externa.

Infraestructura y recursos materiales.	Infraestructura y recursos materiales
La infraestructura apropiada, la cantidad adecuada, y la calidad de los recursos materiales son centrales para garantizar un buen desarrollo de las actividades propias de la institución. En este caso, las actividades que deben garantizarse están en relación con el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión. Por ello, la infraestructura y los recursos materiales abarcarán aspectos vinculados muy directamente con el desempeño de las funciones descritas (por	La infraestructura apropiada, las instalaciones apropiadas para la enseñanza y las prácticas (aulas, laboratorios, plantas piloto, áreas de producción). Existencia de elementos de seguridad en todas las instalaciones. Equipamiento.

ej. aulas, laboratorios, talleres, computadoras, etc.) y otros necesarios y de vinculación más indirecta (residencia para estudiantes, instalaciones de recreación y deportiva, bares y comedores, etc.)

Integración de la institución universitaria: La CONEAU ha manifestado que la evaluación institucional que se realiza es una evaluación institucional que toma como objeto de análisis a la institución universitaria en su conjunto. Es sabido que existe una tendencia en el sistema universitario a la desarticulación, donde las universidades se comportan como asociaciones de facultades. Considerar esta dimensión por separado la jerarquiza y les otorga a los evaluadores un ítem en el cual concentrarse sobre la integración e interconexión de la institución universitaria. Esta dimensión pretende encarar el énfasis que la CONEAU intenta poner

Integración e interconexión de la institución universitaria
 Existencia de proyectos conjuntos (de docencia, investigación o extensión) entre facultades.
 Existencia de sistemas de información a nivel universidad. Existencia de convenios con entidades extranjeras a nivel universidad. Conocimiento de las actividades que se desarrollan dentro de cada unidad académica en la institución. Existencia de foros comunes (centros culturales, bibliotecas, publicaciones que abarquen toda la Institución Universitaria).

3.f) Integración e interconexión de la institución universitaria

sobre la evaluación de la institución como un todo, diferente de las partes que la componen.

Servicios de biblioteca, de información e informáticos: Este ítem que podría ser subsumido bajo la dimensión "infraestructura y equipamiento", sin embargo, fue separado por el rol central que cumplen en el quehacer universitario. Efectivamente, para poder llevar a cabo las tareas de investigación y docencia es central tener bibliotecas completas y actualizadas, con políticas de adquisición ajustadas a las necesidades de la institución y sus miembros. El conocimiento sigue teniendo como soporte material principal a los libros y revistas. Sin acceso a la producción de conocimiento local e internacional no es posible un adecuado uso y distribución del conocimiento. El acceso a	Bibliotecas, servicios de información e informáticos. Existencia de bibliotecas: central, por facultades, departamentales, por institutos. Presupuesto anual. Servicio e infraestructura. Personal. Usuarios. Colecciones. Clasificación, catalogación y estadísticas. Circulación y préstamos. Convenios y cooperación. Informática.	3.g) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones
--	---	---

la información bibliográfica debe satisfacer, fundamentalmente, las necesidades de las funciones de docencia de grado y posgrado y de investigación de los miembros de la institución. La comunidad universitaria debe tener acceso a servicios y herramientas informáticas para satisfacer las funciones previstas.

Anexo II: Modelo de la Encuesta a docentes y/o directivos

Nombre y Apellido del Encuestado:

A lo largo de la carrera profesional educativa tuvo alguno de los siguientes cargos:

Docente: Si – No - Directivo: Si - No

Marque con una cruz al lado de la respuesta que elija y si lo considera apropiado incluya sus comentarios en el rectángulo destinado a tal efecto.

1. ¿El marco legal y las normativas actuales contribuyen a la mejora en la calidad educativa?

- SI
- NO
- N/S o N/C
- Si tiene comentarios por favor incluirlos en el rectángulo:

2. ¿Qué lugar ocupa en sus decisiones la calidad educativa?

- 1 a 5 lugar
- 5 a 10 lugar
- No lo tiene en cuenta o N/S o N/C

3. ¿Puede ejemplificar una decisión que haya tomado en el último año y haya contribuido en una mejora significativa de calidad en la educación?

- Si
- Describa la decisión con un ejemplo:

- No
- N/S o N/C

4. ¿Cómo evaluaría de 1 a 5 en general la formación que ofrece nuestro sistema de educación superior? Siendo 1 el más bajo puntaje y 5 el más alto.

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

5. Los criterios de evaluación de la CONEAU sobre la calidad educativa, a su entender, ¿Deberían considerar más indicadores y conceptos cuantitativos, que cualitativos, viceversa, o ambos por igual?

- Más Cualitativos que cuantitativos.
- Más Cuantitativos que cualitativos.
- Igual cualitativos que cuantitativos.
- N/S o N/C

6. En general ¿Existe una brecha entre los rápidos cambios en el mercado laboral, en términos de conocimiento y competencias, y los contenidos de cada una de las carreras universitarias?

- Amplia brecha
- Hay una brecha, pero no muy amplia
- No hay una brecha
- Los conocimientos y competencias que se imparten en la educación superior están más avanzados que los que se utilizan en el mercado laboral.

7. A su entender ¿Los grupos de interés de la educación superior como empresas, estudiantes, organizaciones sociales, contribuyentes, la sociedad en general, son tenidos en cuenta en las decisiones que afectan la calidad educativa?

- Si
- No
- N/S o N/C

Anexo III: Resolución 382/2011 – Anexo II – Criterios para la evaluación externa.

3.a) Contexto local y regional

1. Evaluar el grado de inserción de la institución universitaria en el medio local y regional, considerando datos sociodemográficos, económicos y educativos.
2. Analizar históricamente dicha inserción desde la creación de la institución hasta el presente, dando cuenta de los cambios operados en el contexto y en la propia institución.

3.b) Misión y proyecto institucional. Gobierno y gestión

1. Evaluar el desarrollo del proyecto institucional y su articulación con los objetivos y la misión de la institución.
2. Analizar el modo en que la misión y el proyecto institucional son conocidos y aceptados por la comunidad universitaria y se encuentran reflejados en el ámbito de las unidades académicas (y de las subsedes, si las hubiera).
3. Formular apreciaciones sobre los momentos de cambios institucionales que marcaron el desarrollo de la organización en sus distintas dimensiones.
4. Analizar el sistema de gobierno central de la institución universitaria.
5. Comparar la normativa institucional en lo concerniente a su organización, funcionamiento y circuitos de decisión y ejecución con la estructura real.
6. Evaluar la capacidad y suficiencia del personal técnico y administrativo para las necesidades de gestión.
7. Analizar las fuentes de financiamiento y su evolución, la ejecución presupuestaria y los procedimientos para la asignación de recursos por función. En caso de recursos generados por la institución o por las unidades académicas, mencionar los ámbitos en los que habitualmente se producen (UVT, carreras, programas, etcétera), y considerar los mecanismos para su gestión.
8. Analizar si la infraestructura y el equipamiento permiten el desarrollo de la misión institucional.
9. Evaluar la capacidad de los sistemas informáticos para brindar información adecuada para la toma de decisiones y el control de gestión.
10. Analizar la capacidad institucional para formular diagnósticos con una visión de mediano y largo plazo y generar políticas en el marco de un planeamiento estratégico.

3.c) Gestión académica

1. Analizar la estructura de gestión académica y la oferta académica de la institución en relación con el proyecto institucional.

2. Evaluar los sistemas de registro y procesamiento de la información académica.
3. Evaluar la composición del cuerpo académico en cantidad, dedicación y formación.
4. Evaluar las políticas desarrolladas en materia de actualización y perfeccionamiento del personal académico.
5. Analizar los mecanismos de incorporación y promoción de docentes, tanto los establecidos en la normativa como otros que eventualmente se utilicen.
6. Evaluar la política general de ingreso, permanencia y promoción de los alumnos.
7. Analizar las tasas de graduación, la existencia de problemas de desgranamiento, deserción y duración real de las carreras y sus posibles causas. De existir, describir y analizar las estrategias de acción implementadas para atenuarlas o eliminarlas.
8. Analizar las políticas de seguimiento de graduados, si las hubiese.
9. Analizar la articulación de la docencia con la investigación, la extensión y la transferencia.

3.d) Investigación, desarrollo y creación artística

1. Evaluar las políticas de investigación, desarrollo y creación artística de la institución.
2. Analizar las condiciones de generación de proyectos y programas, así como de equipos de investigación con participación de docentes y alumnos. Asimismo, considerar la generación o el apoyo para la difusión de los resultados.
3. Describir y analizar los mecanismos de evaluación de los proyectos de investigación, desarrollo y creación artística.
4. Evaluar la política de formación de los recursos humanos destinados a esta función.
5. Evaluar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Asimismo, la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales necesarios.
6. Analizar el grado de articulación de la investigación con las actividades de docencia y de extensión.

3.e) Extensión, producción de tecnología y transferencia

1. Evaluar las políticas de extensión, producción de tecnología y transferencia.
2. Analizar las condiciones de generación de programas de extensión, producción de tecnología y transferencia acorde con los objetivos de la institución.
3. Analizar las fuentes de financiamiento para el desarrollo de la actividad. Asimismo, la suficiencia del equipamiento y los recursos materiales destinados a la función.

4. Evaluar la política de formación de recursos humanos destinados a esta función.
5. Analizar la política de convenios con entidades estatales y privadas nacionales e internacionales en el desarrollo de las actividades.
6. Analizar el grado de articulación de la extensión, producción de tecnología y transferencia con las actividades de docencia y de investigación.

3.f) Integración e interconexión de la institución universitaria

1. Evaluar la capacidad de generación de proyectos conjuntos (de docencia, investigación o extensión) entre unidades académicas, o de foros comunes (centros culturales, bibliotecas, publicaciones que abarquen toda la institución universitaria).
2. Evaluar la adecuación y pertinencia de los convenios de cooperación con otras instituciones o entidades nacionales o extranjeras firmados por la institución universitaria para el desarrollo de la docencia, investigación y extensión.
3. Tomando en consideración los vínculos establecidos por la institución y/o por las unidades académicas o las carreras con otras instituciones o entidades locales, nacionales e internacionales, dar cuenta de la adecuación e impacto de dichos vínculos en el desarrollo y consolidación de las actividades académicas.

3.g) Bibliotecas. Centros de documentación. Publicaciones

1. Evaluar la dotación y disponibilidad de bibliotecas y bibliografía teniendo en cuenta el o los diversos campos disciplinarios con que cuenta la institución.
2. Evaluar la calidad de la prestación de los servicios de los centros de documentación, bibliotecas y el acceso a redes de información, con particular énfasis en los servicios de asistencia a las funciones de docencia e investigación.
3. Estimar si se cuenta con personal suficiente y calificado.
4. Analizar la adecuación del equipamiento informático disponible y la funcionalidad de los espacios físicos.
5. Considerar si la o las bibliotecas disponen del presupuesto necesario y si estos requerimientos están contemplados en las políticas institucionales.
6. Evaluar la política de publicaciones y su desarrollo.