



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

Especialización en Evaluación Universitaria

Universidad de Buenos Aires

Tipo de Trabajo:

Diseño de Evaluación

Título:

Propuesta de evaluación cualitativa de la gestión de los decanos, orientada a la mejora de procesos y resultados: el caso de una institución universitaria de gestión privada

Alumno: Enrique Diacovetzky

Tutora: Carolina Najmias

Fecha de presentación: 18 de agosto de 2021



ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN_____	Pág. 03
II.	OBJETO A SER EVALUADO_____	Pág. 04
	1. LA UNIVERSIDAD: FUNCIONES, RESPONSABLES Y ACTORES INVOLUCRADOS_____	Pág. 04
	2. EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ARGENTINA_____	Pág. 08
	3. CALIDAD, EVALUACIÓN y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL_____	Pág. 10
III.	DESCRIPCIÓN DEL CASO_____	Pág. 13
	1. UNA UNIVERSIDAD DE GESTIÓN PRIVADA DE ARGENTINA_____	Pág. 13
	2. MODELO DE EVALUACIÓN VIGENTE: MATRIZ DE INDICADORES DE LA GESTIÓN DE LOS DECANOS _____	Pág. 17
	3. LÍMITES DEL MODELO DE EVALUACIÓN ACTUAL_____	Pág. 18
IV.	OBJETIVOS DEL PROYECTO_____	Pág. 21
	1. OBJETIVO GENERAL_____	Pág. 21
	2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS_____	Pág. 22
V.	PROPUESTA METODOLÓGICA_____	Pág. 22
	1. PERSPECTIVA_____	Pág. 22
	2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA_____	Pág. 24
	3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS_____	Pág. 26
	4. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS_____	Pág. 29
VI.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES_____	Pág. 31
VII.	VIABILIDAD_____	Pág. 32
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS_____	Pág. 34
IX.	ANEXO I. MATRIZ DE INDICADORES DE LA GESTIÓN DE LOS DECANOS_____	Pág. 39



.UBAACADÉMICA
Secretaría de
Asuntos Académicos

eEU
Especialización en
Evaluación Universitaria

**X. ANEXO II. GUÍA PRELIMINAR DE ENTREVISTA SEMI-
ESTRUCTURADA PARA DECANOS_____ Pág. 41**



I. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla la propuesta de un diseño de evaluación interna cualitativa de la gestión de los decanos de una institución de educación superior universitaria de gestión privada de la Argentina. Se planea con ello la realización de una evaluación de los procesos de toma de decisiones en las fases de planificación, organización, asignación de recursos, implementación de procesos, evaluación, etc. (Valenzuela, Ramírez y Alfaro; 2009). El objetivo del proyecto es indagar las experiencias y percepciones de las máximas autoridades de la Universidad y de cada una de sus facultades sobre las decisiones que se toman y los procedimientos que se implementan en relación con las actividades académicas sustanciales que se desarrollan en la institución, a saber: la docencia; la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la extensión universitaria. Así, se propone identificar los procesos que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos institucionales en el ejercicio de las actividades de gestión. Para ello se tendrá presente la diversidad de áreas disciplinarias de las carreras que se ofrecen en cada una de las unidades académicas y las políticas de evaluación que se implementan actualmente a fin de mantener y mejorar la calidad de las actividades.

El propósito último del proyecto es complementar, complejizar y mejorar el instrumento de evaluación interno cuantitativo que se implementa en la actualidad para analizar el desempeño de los responsables de las unidades académicas en la ejecución de las metas que se proponen como parte de la planificación estratégica diseñada para el período de su gestión. La propuesta cuali-cuantitativa resultante buscará ofrecer información adicional, multidimensional, a la que ya les provee el instrumento de evaluación en uso centrado en los resultados, que favorezca la toma de decisiones por parte de los responsables de las facultades, incorporando lo procesual.

Tal propuesta de evaluación se enmarca en la Ley N° 24.521 de Educación Superior (LES), aprobada en 1995, que obliga a las instituciones universitarias a 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 (Art. 44). Araujo (2007; en Marquina, 2017) destaca que “la



evaluación consiste en una práctica en la cual se emite un juicio fundamentado y comunicable sobre el valor de algo (currículum, programa, institución, etc.) sobre la base de la definición de criterios o normas de referencia y para lo cual se requiere de la búsqueda, sistematización e interpretación de información obtenida a través de diferentes medios” (p. 58). La evaluación institucional surge entonces con el fin de “contextualizar el desarrollo institucional en el medio socioeconómico, desarrollar la identidad del proyecto educativo y centrarse sobre la mejora de la oferta educativa” (Fernández Lamarra, 2014; p. 77).

De acuerdo con Lemaitre y Mena (2012), “el proceso principal de los mecanismos de aseguramiento de la calidad es la provisión de información a diferentes actores acerca de los aspectos más significativos de la educación superior” (p. 27). Esta política nacional ha propiciado a lo largo de los años la creación de una cultura de la evaluación, que fue acompañada por muchas instituciones universitarias que crearon en su seno instancias especializadas para la generación y provisión de información que sirviera de insumo para evaluar la calidad de las actividades que se realizan en ellas, como el caso objeto de este proyecto.

En suma, mediante la implementación del presente proyecto se propone como meta contar con datos válidos, fiables y que permitan realizar diagnósticos precisos que promuevan la toma de las mejores decisiones en vistas a la mejora continua de procesos y resultados, sin perder de vista los objetivos y la historia institucional, el contexto histórico y social, y las necesidades de la comunidad en la que se inserta.

II. OBJETO A SER EVALUADO

II.1. LA UNIVERSIDAD: FUNCIONES, RESPONSABLES Y ACTORES INVOLUCRADOS

Las universidades son “organizaciones, entramados de acciones y relaciones sociales institucionalizadas, cuya función es alojar a una federación de grupos humanos dedicados a manejar con profesionalidad bloques de conocimiento avanzado, que transfieren a aspirantes a integrar esos grupos, los estudiantes, al mismo tiempo en que los conservan, incrementan y combinan” (Stubrin, 2010: p. 76). De acuerdo con esta definición de universidad, el



conocimiento es la materia prima específica con la que trabajan estas instituciones. Burton Clark (en Claverie, 2013) señala que el conocimiento es lo que distingue a las universidades de otras organizaciones sociales, ya que “sus objetivos organizacionales y la estructura (la división y coordinación del trabajo) se organizan en torno a la producción e intercambio de conocimiento, el cual se convierte en su principal recurso, intangible y cada vez más especializado” (p. 7). Es por eso que las instituciones de educación superior se estructuran en torno a campos disciplinarios y profesionales diversos que, a la vez, fragmentan y agrupan a sus representantes dentro y fuera de la universidad según las características propias de cada disciplina.

Las universidades pueden estructurarse en facultades, departamentos, escuelas, institutos u otras modalidades de organización académico-administrativa que representan unidades académicas de docencia y/o investigación, diferenciadas en especialidades disciplinares particulares que las atomizan, o en dispositivos institucionales que las agrupan y promueven la interdisciplinariedad.

Estas instituciones, así como cada una de las unidades que las conforman, deben ser conducidas por actores responsables hacia la consecución de sus fines, que son –en términos generales- ofrecer propuestas académicas de calidad para formar profesionales y académicos, producir conocimiento e innovación tecnológica y realizar acciones de extensión y de transferencia a la comunidad en la que están insertas.

Entre estos actores institucionales responsables que deben gestionar las universidades se combinan órganos ejecutivos y colegiados, con diversidad de mecanismos para su designación y conformación. La gestión de las universidades refiere “[a]l conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente” (Lopera Palacio, 2004; pp. 617, 618). De esta forma, como lo señalan Valenzuela, Ramírez y Alfaro (2009), “[l]a gestión educativa es un proceso continuo de toma de decisiones. Los directivos de instituciones educativas toman decisiones desde las fases de planeación hasta las de evaluación, pasando por procesos intermedios de organización, asignación de recursos, implementación de procesos, etc.” (p. 61). El logro de los objetivos



institucionales obliga a sus autoridades, junto con sus respectivos órganos colegiados, a considerar la multiplicidad de actividades que se desarrollan en dicho ámbito teniendo en consideración la mejora continua de las actividades que se realizan, en el marco de la complejidad característica que poseen estas instituciones, en tanto organizaciones burocráticas, y de las restricciones presupuestarias que limitan la sustentabilidad de las acciones y la consecución de sus propósitos.

Entre los rasgos que comparten con otras organizaciones, las universidades fijan reglas que regulan su funcionamiento, definen estructuras de gestión y determinan sus capacidades, y establecen su misión, visión y valores para todos los actores que las integran. No obstante, poseen también características particulares que las diferencian de otras organizaciones, como ser: la ambigüedad de sus objetivos, la fragmentación a causa del desarrollo disciplinar especializado y la intangibilidad del conocimiento como recurso.

Con respecto a la ambigüedad de los objetivos, Murcia Peña (2009) señala que “[l]a universidad no funciona linealmente como una organización orgánica-funcional definida de antemano, pues sus reglamentos, estatutos y proyectos son apenas puntos de referencia desde los cuales los actores sociales realizan sus reflexiones para construirla y reconstruirla en un proceso de permanente ebullición” (p. 236). Esto conlleva una reapropiación, por parte de los actores, de los objetivos institucionales y del concepto de calidad educativa de cada Universidad.

Por su parte, Weick (2009) acuñó el concepto de “acoplamiento flojo” para diferenciar los vínculos que se establecen en la organización empresarial o estatal respecto de la organización universitaria. Este concepto permite detectar en la relación que establecen entre sí los integrantes de la comunidad universitaria, elementos o ámbitos interdependientes unos de otros que, a la vez, reafirman una identidad y evidencian una separación lógica y física. Destaca que en las universidades deben considerarse las “interacciones desarrolladas en espacios no regulados por imperativos de la racionalidad instrumental” (Krotsch, 2005; p. 16), y que debe destacarse la horizontalidad de las relaciones y la idea de comunidad por sobre la visión jerárquica más afín a modelos racionales en los enfoques burocráticos.



Esta particularidad de las instituciones universitarias ofrece como resultado la existencia de una multiplicidad de actores con demandas diferentes y con capacidad para reorientar la toma de decisiones, y el reclamo de grados de autonomía por parte de los profesionales responsables de la vida universitaria, entre otros aspectos. Camilloni (2001) manifiesta que, en términos generales, “la universidad como institución se caracteriza, como lo afirma Franz van Vught, por la enorme difusión de la capacidad de tomar decisiones que hay en el interior de su organización [...] las toma el Consejo Directivo, el Decano, están en capacidad de tomar decisiones cada uno de los departamentos, cada uno de los profesores y también cada uno de los auxiliares docentes” (p. 24)¹.

En resumen, en las universidades se ubican, por un lado, los objetivos y fines institucionales que deben ser observados, junto con las normas que regulan tal observancia, y por el otro, deben considerarse también los objetivos y estilos de las personas que cumplen funciones en cada unidad académica -autoridades, profesores, auxiliares docentes, entre otros-. Así, se debe adecuar la letra fría del papel en el que se definen las reglas, los programas y las actividades académicas, al funcionamiento cotidiano de la gestión, en la que también emergen los usos y costumbres producto de la historia de cada institución. Por esto mismo Camilloni (2001) destaca la diferencia entre el currículo establecido o escrito respecto del currículo en acción o efectivamente implementado, que incluye tanto las materias y sus contenidos, como también los modos en los que se transmiten, las formas de evaluación de los aprendizajes, y los ámbitos en los que se desarrollan. También lo advierte Becher (1993) cuando describe la segmentación que halla entre las diferentes disciplinas y subdisciplinas académicas, sus culturas, la relación con el tipo de conocimiento que operan o producen, el modo de ingreso a la carrera docente y de investigación, entre otras diferencias. Clark (1991) resume esta particularidad al manifestar que “[u]na organización de tipo universitario se compone de múltiples células de especialización colocadas horizontalmente y débilmente articuladas en los niveles operativos, junto con un pequeño número de niveles superiores de coordinación” (p. 7).

¹ Pese a la característica descripta, la Universidad no deja de poseer un ordenamiento jerárquico establecido por la normativa institucional.



II.2. EL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN ARGENTINA

Si bien las características generales que definen a las universidades como organizaciones burocráticas se mantienen entre países, cada sistema universitario nacional tiene particularidades que son el resultado de la historia, la cultura y las relaciones de poder entre los actores significativos de cada sistema educativo local.

En el caso del Sistema Educativo Argentino, se rige desde 2006 por la Ley de Educación Nacional N° 26.206 y su modificatoria, la Ley N° 27.045. El Estado nacional, las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires son garantes del acceso a la educación en todos los niveles y modalidades (Art. 12), mediante la creación y administración de los establecimientos educativos de gestión estatal, y autorizan y supervisan el funcionamiento de instituciones educativas de gestión privada, confesionales o no confesionales, de gestión cooperativa y de gestión social (Art. 13).

Particularmente, la educación superior en la Argentina se rige por la Ley de Educación Superior N° 24.521 y modificatorias². Este nivel educativo incluye a “universidades e institutos universitarios, estatales o privados autorizados y los institutos de educación superior de jurisdicción nacional, provincial o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de gestión estatal o privada, todos los cuales forman parte del Sistema Educativo Nacional” (Art. 1).

El Estado -nacional, provincial o de la Ciudad de Buenos Aires, según corresponda- es el responsable de supervisar y fiscalizar todas las instituciones, pero sólo financia las de gestión estatal, de acuerdo con su jurisdicción (Art. 2). Por ende, las instituciones de gestión estatal en el nivel de grado son gratuitas (Art. 2bis), mientras que los posgrados pueden ser arancelados. Por su parte, en las instituciones universitarias de gestión privada los estudiantes deben abonar un arancel para cursar, se trate de carreras de grado o posgrado, a excepción de quienes hayan sido becados.

La normativa nacional establece que las funciones sustantivas de las instituciones universitarias son formar y capacitar científicos, profesionales, docentes y técnicos,

² Decreto N° 268/95 y leyes N° 25.573/2002, N° 25.754/2003, N° 26.002/2005, N° 26.206/2006 y N° 27.204/2015.



promover y desarrollar la investigación científica y tecnológica, los estudios humanísticos y las creaciones artísticas, crear y difundir el conocimiento y la cultura, preservar la cultura nacional y extender su acción y servicios a la comunidad (Art. 28). Además, cada institución universitaria suele añadir funciones específicas que van desde la formación de ciudadanos comprometidos con los valores democráticos, la inserción de la institución en la región para fomentar su desarrollo, la articulación con el medio productivo, entre muchas otras.

La estructura de estas instituciones, tanto las de gestión estatal como privada, debe estar formalizada mediante estatutos y normas. García de Fanelli (2016) señala que “[l]os estatutos de las fundaciones y los de las universidades contienen las disposiciones respecto de las responsabilidades que les caben a los Consejos de Administración o Consejos Directivos y a las autoridades académicas: Rector, Consejo Superior y Decanos” (p. 45), y que son aprobadas según las pautas determinadas en esos mismos reglamentos.

En cuanto a las universidades e institutos universitarios de gestión privada, deben constituirse sin fines de lucro, obteniendo la personería jurídica como asociación civil o fundación. García de Fanelli (2016) cita a Del Bello, Barsky y Giménez (2007), para destacar que “[e]n las fundaciones, los fundadores delegan en el Consejo de Administración la dirección de la universidad. En las asociaciones civiles, la autoridad máxima es la Asamblea y el Consejo Directivo. En algunos casos este último es denominado ‘Directorio’. En el caso de las universidades confesionales vinculadas con la Iglesia Católica, asumen un papel importante los arzobispos” (p. 45).

Los responsables académicos de las universidades son los rectores o presidentes, y a nivel de las unidades académicas, los decanos y/o los directores de institutos o departamentos. En cuanto a los cuerpos colegiados, sobresalen los consejos superiores y los consejos directivos o académicos, respectivamente. Por su parte, las carreras suelen estar a cargo de directores, en ocasiones asesorados por comisiones o comités académicos compuestos por docentes o referentes de la disciplina. García de Fanelli (2016) diferencia en este aspecto al gobierno de las instituciones universitarias de gestión estatal respecto de las de gestión privada, al señalar que estas últimas asumen “una estructura generalmente vertical, que descansa en el poder de los consejos de administración o directivos, con escasa



representación del cuerpo de profesores en la toma de decisión de aquellos temas inherentes al gobierno de la organización, siendo reservado a ellos los temas académicos” (p. 45).

II.3. CALIDAD, EVALUACIÓN y EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Como ya se mencionó, las instituciones universitarias deben asegurar la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, así como la producción del conocimiento y su transferencia al medio. El modo para validar la calidad de tales actividades se realiza mediante su evaluación.

Con respecto a la calidad, se trata de un concepto polisémico, relacional y contextual, cuya precisión va a depender del objeto y de los propósitos de los evaluadores. Stubrin (2010) menciona que en lo que hace a los fenómenos humano-sociales, la calidad va a ser producto siempre de una interpretación, razón por la cual “[e]valuar la calidad de un fenómeno social [...] [implica] comprender, de manera holística, su entramado de significaciones” (p. 70). En este sentido, Ramírez Gatica (1992) sostiene que “calidad es un constructo, multidimensional, en cuanto a la pluralidad de sus componentes, y relativo por ser un término de referencia de carácter comparativo” (p. 14).

La multidimensionalidad se explica por la diversidad de objetivos y prácticas que poseen y se desarrollan en las universidades, por sus componentes, disciplinas y actores, así como por la complejidad de las relaciones que se establecen. El aspecto contextual de la definición hace referencia a que los fines generales de la educación son resultado de los diversos proyectos sociales en pugna en cada sociedad en diferentes momentos históricos, que afectan a su vez los propósitos que se dan en las instituciones universitarias (Vizcarra Herles, Boza Condorena y Monteiro de Aguiar Pereira, 2011; Moreno Campdesuñer, 2005).

Existe por tanto una pluralidad de definiciones de calidad que van a variar según la institución específica a evaluar, el tipo de evaluación que se proponga, los objetivos que se definan, quién evalúe y en qué espacio y tiempo histórico se realice la evaluación. Algunos criterios posibles de ser utilizados son los que propone Vizcarra Herles, Boza Condorena y de Aguiar Pereira (2011) en su modelo de siete dimensiones para la calidad de la educación: pertinencia, eficiencia, eficacia, productividad, innovación, mejoramiento continuo y



sustentabilidad. Por pertinencia se comprende la capacidad de una institución de satisfacer las demandas externas y el grado en que los objetivos previstos fueron alcanzados; por eficiencia se considera el uso apropiado de los recursos para lograr los propósitos proyectados, y si efectivamente se cumplen; por eficacia se considera la utilidad de las acciones desarrolladas para lograr el fin perseguido; el concepto de productividad se asocia con la mejora en los resultados de los fines y propósitos de cada universidad, por ejemplo, la adquisición de conocimientos y mejoras en las habilidades de los alumnos, la producción de conocimiento y su difusión y transferencia al medio; por innovación se entiende el impulso en la calidad que beneficia a la productividad; la mejora continua resulta relevante como criterio, dado que la obsolescencia afecta el juicio sobre la calidad de los procesos y resultados de las actividades que se realizan en las instituciones universitarias; y finalmente, la sustentabilidad se enfoca en las condiciones para el funcionamiento del sistema en el tiempo.

En cuanto al concepto de evaluación, Stubrin (2010) señala que “es la actividad específica por la cual suponemos que la calidad de un objeto del mundo social puede ser discernida” (p. 70). Al igual que sucedía con el concepto de calidad, tampoco hay un único criterio respecto de cuál es la mejor estrategia metodológica para realizar la evaluación, en tanto la utilización de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos dependerá de los propósitos de la evaluación y las dimensiones y actores en que se centre.

A los fines del presente trabajo, se entiende por evaluación “una tarea sistemática, que se realiza en un contexto social determinado, haciendo uso de una **metodología** y con un determinado **propósito**, que permite la emisión de juicios de valor que se sustentan en la contrastación entre algo evaluado que se constituye en el **foco y objeto de evaluación** y algo que sirve de **referente**” (Vizcarra Herles, Boza Condorena y Monteiro de Aguiar Pereira, 2011; p. 4; destacado en el original).

En el caso de las universidades, los objetos de evaluación pueden ser proyectos de instituciones o de programas, así como instituciones o programas en funcionamiento; la metodología puede ser cuantitativa, cualitativa o una combinación de ambas (mixta); el propósito puede ser el mejoramiento de la calidad, la certificación de calidad, el



establecimiento de rankings y/o la ponderación para el acceso al financiamiento. En cuanto al modelo de referencia, los autores señalan que “recoge los elementos ideales de contrastación considerados valiosos para los propósitos del evaluador, constituye una propuesta ideológica, que contiene las características deseables en el objeto de evaluación y viabiliza el proceso que conduce a la emisión del juicio de valor” (Vizcarra Herles, Boza Condorena y Monteiro de Aguiar Pereira, 2011; p. 5).

De acuerdo con Roig (2013), y más allá de la exigencia de la LES para el caso argentino, hay dos razones fundamentales por las cuales resulta conveniente el esfuerzo de implementar instancias de evaluación: por un lado, por la responsabilidad que poseen las instituciones universitarias de informar a la sociedad respecto de su accionar en función del cambio social, del desarrollo económico y de la producción de conocimientos; y por el otro, por los desafíos de cambio y mejora en relación con la ampliación en las posibilidades de acceso y formación de los estudiantes, del desarrollo de las actividades de investigación y sus acciones de extensión. Por su parte, Niremberg (2013) señala que “la evaluación es una oportunidad para un aprendizaje significativo, que reformule y cuestione marcos de referencia (supuestos y paradigmas) que permita, tanto a los individuos como a las instituciones, adquirir competencias reflexivas, analíticas y cooperativas para la gestión del desarrollo” (p. 158).

Así, la evaluación institucional es el modo mediante el cual se puede obtener información útil que permita “proveer recomendaciones para la *mejora*, a partir de la identificación de fortalezas y debilidades” (Marquina, 2017, p. 50; destacado en el original) de cada una de las actividades que se llevan a cabo. Según Lemaitre y Mena (2012) “[e]l aseguramiento de la calidad no es un fin, sino un medio, y por consiguiente, debe organizarse y definirse de tal manera que permita a las instituciones optimizar los procesos de toma de decisiones, efectuar los cambios que resulten necesarios y mejorar sus mecanismos de gestión” (p. 45).

La toma de decisiones informada se logra con actores comprometidos con la evaluación, y mediante la implementación de diseños adecuados, cuantitativos, cualitativos o mixtos, que incluyan la elaboración de instrumentos precisos que permitan sistematizar la



diversidad de actividades que se desarrollan en una institución universitaria, medir el grado de efectividad y pertinencia de las acciones desarrolladas, así como los logros y los obstáculos en el propósito de desarrollar la misión institucional (Marquina, 2017). Como lo señala Tiana Ferrer (1997), “la interpretación de la realidad es una tarea compleja (tan compleja, al menos, como la propia realidad) que exige diversos enfoques, herramientas y aportaciones” (p. 52). Así, mientras que en los diseños cuantitativos “[l]os indicadores modernos “a) proporcionan una información relevante sobre el sistema que describen; b) permiten realizar comparaciones objetivas a lo largo del tiempo y del espacio; c) permiten estudiar las tendencias evolutivas que se producen en un determinado ámbito; d) enfocan la atención hacia los puntos críticos de la realidad que abordan” (Tiana Ferrer, 1996, p. 48), los enfoques cualitativos permiten indagar en las dimensiones procesuales, así como en las perspectivas de los actores involucrados en la toma de decisiones. En el presente proyecto se prevé implementar precisamente un diseño de evaluación interno cualitativo con el objetivo de complementar la evaluación cuantitativa que se efectúa en la actualidad, para lograr así abordar tanto la dimensión procesual como la de los resultados.

III. DESCRIPCIÓN DEL CASO

III.1. UNA UNIVERSIDAD DE GESTIÓN PRIVADA DE ARGENTINA

La universidad objeto de esta propuesta de evaluación, como adelantamos, es una institución de gestión privada de Argentina³. Está compuesta por sedes que están distribuidas en diferentes zonas del país. Estas sedes contienen en total 15 facultades, en las que se desarrollan actividades de docencia de grado y posgrado, así como de investigación y extensión. La mayor parte de estas unidades académicas y de las carreras están radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), en donde se encuentra la sede central.

Las áreas disciplinares que se ofrecen en la institución corresponden a las ciencias humanas, aplicadas, sociales y de la salud. La organización disciplinar de las carreras varía

³ Por pedido expreso de las autoridades de la Universidad se omite el nombre de la institución. Asimismo, para garantizar el anonimato se ha modificado en forma parcial la denominación de sus áreas aunque manteniendo el sentido sustancial de las funciones que desempeña cada una.



entre las sedes y facultades, de forma tal que en algunos casos se encuentran facultades que agrupan más carreras que otras. Dado que algunas carreras se dictan en más de una sede y facultad, cada una de ellas tiene sus propias autoridades, y, por ende, dependen de diferentes decanos.

Las facultades funcionan en algunos casos como una única instancia centralizada que reúne diferentes disciplinas afines, mientras que, en otros casos, se articulan en torno a departamentos que segmentan la gestión de las carreras en compartimentos más acotados. Las carreras que se agrupan en cada uno de estos departamentos se relacionan con las restantes disciplinas y actividades de la unidad académica en la que se encuentran mediante el desarrollo articulado de actividades investigación y de extensión.

La Universidad tiene un Estatuto en donde se determinan los fines de la institución, su gobierno académico y financiero, y los requisitos para ejercer la docencia y para ser admitido como estudiante, entre otros aspectos. Además, cuenta con normativa institucional aprobada por el Consejo Superior que especifica y ejecuta los lineamientos generales que se definen en el Estatuto.

El gobierno académico de la Universidad está regido por el Rector, el o los vicerrectores y el Consejo Superior. La Secretaría Académica de la Universidad tiene la responsabilidad de gestionar e implementar las políticas que definen el Rector y el Consejo Superior.

Por su parte, el gobierno de cada una de las facultades está a cargo de un Decano, que está acompañado por un Secretario Académico y por su respectivo Consejo Directivo. En los casos que se lo considera necesario, se designa también a un Vicedecano. A su vez, en las facultades que se organizan en departamentos, el Estatuto establece que estos se rigen por directores y cuentan con un Consejo Asesor. En conformidad con las funciones y potestades otorgadas a los decanos y consejos directivos por la normativa de la Universidad, cada unidad académica establece sus propias reglamentaciones para asegurar el funcionamiento de sus áreas.

Entre las funciones principales de los decanos se destacan el cumplimiento de los objetivos de la Universidad; resolver cuestiones relativas a la planificación, funcionamiento



y gobierno de las carreras de grado y posgrado competitivas y de calidad que permitan a sus graduados insertarse en el mundo del trabajo con conocimientos, habilidades y competencias acordes con el perfil previsto; la realización de actividades científico-tecnológicas con producción de resultados que permitan ampliar el conocimiento o promover la innovación productiva; la inserción de las facultades en el medio social mediante la contribución y transformación de la sociedad, es decir, desarrollar actividades de extensión; la gestión eficaz de sus programas, docentes, estudiantes y la vinculación con los graduados, así como el cumplimiento efectivo de las metas presupuestarias; y cumplir con los procesos de acreditación de carreras, que incluye la evaluación continua de las actividades académicas que se realizan.

Los decanos deben elevar a las autoridades de la Universidad un Plan de Desarrollo en el que se establecen las metas y objetivos académicos, administrativos y presupuestarios de su unidad académica para el período de su gestión.

La Universidad cuenta con normativa específica que regula los procedimientos y criterios para el ingreso a la docencia, así como los requisitos para la promoción de la categoría docente, distinguiendo las exigencias según se trate de disciplinas de orientación académica o profesional. Se detallan las categorías docentes y se establece que la evaluación de la docencia se realiza mediante encuestas de opinión a los estudiantes.

La Universidad posee un área responsable de definir e implementar las políticas de investigación, promover la difusión de los resultados y transferir el conocimiento al medio. Asimismo, cada una de las facultades cuentan con responsables de ejecutar estas mismas políticas en las unidades académicas, que dependen de la autoridad de los decanos, y que articulan sus tareas con los referentes de la Universidad.

Con respecto a la investigación científica y el desarrollo tecnológico universitario, la Universidad posee políticas con objetivos generales y específicos. Se destacan la generación de nuevos conocimientos, la articulación de la investigación con la docencia, la publicación de la producción científica y el vínculo con el sistema nacional de investigación y organismos públicos y privados, nacionales e internacionales. Asimismo, posee un sistema propio de



categorización de los docentes en la investigación a partir de criterios similares a los de otros sistemas de promoción de la investigación reconocidos por la comunidad científica.

En cuanto a la política de extensión para la universidad, contempla cinco modalidades que puede adoptar: la transferencia de conocimientos y experiencias al entorno extra-institucional, la extensión de actividades formativas de grado al medio, la acción social como forma de contribuir con la resolución de necesidades y problemas de la comunidad, la difusión del conocimiento producido y las actividades culturales y deportivas.

El gobierno financiero de la institución universitaria está a cargo de un Administrador General y de un Consejo de Administración. Corresponde a estas áreas aprobar el presupuesto general anual de gastos y recursos, expedirse sobre la viabilidad económica para la creación de nuevas sedes, facultades, institutos, departamentos, centros de investigación y docencia, carreras o cursos, entre otros. Estas instancias son acompañadas por la Dirección de Planeamiento, que se encarga de reunir, procesar y analizar datos financieros, de alumnos y de docentes; y emitir los dictámenes que luego serán analizados y evaluados por el Consejo de Administración.

Además, la Universidad cuenta, entre otras, con las siguientes áreas: Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Asuntos Legales, Dirección de Recursos Humanos, Dirección de Infraestructura, Dirección de Relaciones Internacionales, Dirección de Relaciones Institucionales, Departamento de Alumnos, Departamento de Sistemas, Responsable de Biblioteca y Responsable de Extensión Universitaria. Asimismo, la institución posee un Programa de Tutorías cuyo propósito es facilitar y acompañar el ingreso de los nuevos estudiantes, para así favorecer su permanencia.

La Universidad ha elaborado un Proyecto Institucional, que es resultado del trabajo colaborativo de toda la comunidad universitaria, y que se presenta como síntesis y resultado de la tarea realizada para la Autoevaluación Institucional y del Informe de Evaluación Externa de la CONEAU. En él se proponen objetivos y líneas de acción para cada una de las dimensiones sustanciales de la labor de la institución.



III.2. MODELO DE EVALUACIÓN VIGENTE: MATRIZ DE INDICADORES DE LA GESTIÓN DE LOS DECANOS

La Universidad implementa actualmente un modelo de evaluación interna de la gestión de sus decanos de cada unidad académica, que se denomina *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos*, en la cual la unidad de análisis es cada facultad de la Universidad.

Se trata de un tipo de evaluación interna, preordenada, es decir, los criterios de comparación se construyen antes de observar los fenómenos (Roig, 2013), y con un enfoque eminentemente cuantitativo que se centra en los resultados y que releva información de cada unidad académica, y contempla tres ejes: (i) Docencia/Investigación, (ii) Institucional y (iii) Económico.

Estos tres ejes se dividen en siete dimensiones, que incluyen las siguientes áreas: para el primer eje, dimensiones de (i) búsqueda de excelencia/calidad educativa y (ii) orientación al servicio/alumnado; para el segundo eje, dimensiones de (iii) compromiso institucional, (iv) vinculación con empleadores y (v) vínculo con la sociedad; y para el tercer eje, dimensiones de (vi) productividad/eficiencia/gestión de los recursos y (vii) orientación de resultados.

A su vez, estas siete dimensiones se operacionalizan mediante doce parámetros a los que les corresponden diecisiete indicadores: seis indicadores para el primer eje –(i) docentes con título de magíster y doctor sobre el total de docentes de la unidad académica, (ii) cantidad de artículos publicados en revistas de la base Scopus, (iii) cantidad de otros artículos publicados, (iv) proporción de carreras acreditadas sin proceso de reconsideración, (v) cantidad de planes de estudio modificados, (vi) alumnos matriculados al 1° año de las carreras que vuelven a matricularse al año siguiente-; cuatro indicadores para el segundo eje –(i) cantidad de actividades académicas desarrolladas entre dos o más unidades académicas, (ii) proporción de alumnos con pasantías y/o Práctica Profesional Supervisada (PPS), (iii) cantidad de proyectos de extensión universitaria de los que participa la unidad académica, (iv) cantidad de intervenciones de docentes y directivos que participan en medios de comunicación y en debates fuera de la Universidad-, y siete indicadores para el tercer eje – (i) alumnos de la unidad académica sobre el total de personal administrativo, (ii) alumnos de la sede sobre el total de personal de la sede, (iii) cantidad de directivos por carrera, (iv)



cantidad de alumnos por carrera, (v) contribución marginal sobre los ingresos de la unidad académica, (vi) ingresos no arancelarios sobre el total de ingresos de la unidad académica, (vii) total de alumnos matriculados al 1° año de las carreras-. Se adjunta una versión gráfica de la *Matriz* en el Anexo I.

Para el relevamiento de los datos, se define para cada indicador de la matriz qué referente institucional es el encargado de proveer la información, entre los que se encuentran las áreas de Planeamiento, la Secretaría Académica de la Universidad, el área de Relaciones Internacionales y el área de Administración y Finanzas.

Los datos que provee esta evaluación para cada unidad académica se comparan anualmente con los resultados del año previo y se contrastan con los resultados de las restantes unidades académicas de la institución para el mismo año.

El enfoque utilizado es el que House (1994) denomina de *análisis de sistema*, que trabaja con datos cuantitativos y se propone como una evaluación de seguimiento en la que se precisan unos pocos indicadores, a través de los cuales se buscan correlaciones de resultados mediante la implementación de técnicas estadísticas. Este tipo de evaluación se puede utilizar, entre otros, con fines de gestión, planificación y valoración fiscal, y se propone como una instancia sistemática, objetiva, que provee información eficaz en la relación entre el cumplimiento de las metas propuestas y los fondos presupuestarios requeridos, y por ende se espera contribuya a la toma de decisiones.

III.3. LÍMITES DEL MODELO DE EVALUACIÓN ACTUAL

Si bien el modelo cuantitativo de evaluación de la gestión de los decanos implementado actualmente en la Universidad produce resultados que contribuyen a la toma de decisiones, presenta algunas limitaciones⁴.

Por ejemplo, la utilización de una selección acotada de indicadores como única estrategia termina restringiendo el conocimiento sobre la complejidad de las actividades académicas y de gestión. La información cuantitativa ofrece datos generales que ponen el

⁴ Si bien no es un objetivo de esta propuesta de evaluación realizar una metaevaluación del modelo en vigencia en la Universidad, es igualmente importante realizar una breve presentación de las limitaciones del mismo.



foco en los resultados obtenidos de las actividades desarrolladas, y que permiten efectivamente hacer un análisis respecto de algunos aspectos sustanciales del funcionamiento de las unidades académicas, pero no ofrecen información sobre cuestiones procesuales ni respecto del impacto sobre el aseguramiento de la calidad educativa y/o su mejora continua. Conocer los resultados es fundamental, pero comprender lo procesual admite identificar los elementos específicos a modificar para mejorar tales resultados.

La *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos* tampoco considera en la instancia analítica las diferencias entre áreas disciplinares. Becher (1993) agrupa a las disciplinas académicas en grandes grupos mediante las categorías de ciencias puras, humanidades, tecnológicas y ciencias sociales aplicadas. Estos “agrupamientos epistemológicos se introducen para proporcionar un marco explicativo de las diferencias básicas, muchas veces directas, de las prácticas de trabajo entre académicos que enfrentan retos intelectuales fundamentalmente diferentes” (p. 64). Ahora bien, sobre la base de esta primera precisión, el autor plantea la importancia de diferenciar la naturaleza del conocimiento de cada agrupación disciplinaria, el modo de iniciación en cada campo de conocimiento, los patrones de interacción social y la cultura de cada rama disciplinar, así como las condiciones para la movilidad y el cambio en la selección de temas de estudio y/o en la (re)definición de los límites entre las disciplinas, a partir de influencias externas o de las motivaciones de los académicos. Al respecto, señala que “[c]ualquier disciplina dada está fragmentada en sí a lo largo de una variedad de dimensiones: tratar grupos enteros como homogéneos, es por lo tanto simplificar excesivamente” (p. 64). En este sentido, no dar cuenta de las diferencias entre disciplinas al momento de interpretar los resultados de los indicadores, dificulta realizar diagnósticos adecuados que contemplen la diversidad y complejidad de las actividades específicas al momento de comparar los resultados obtenidos entre todas las facultades incluidas en las evaluaciones.

Un ejemplo lo provee el indicador que presenta la proporción de docentes con títulos de posgrado de doctor y de magíster sobre el total de docentes de la unidad académica, correspondiente al parámetro Calidad del claustro de la unidad académica. Si bien el dato es en sí mismo relevante, al momento de interpretar los resultados no toma en consideración



que algunas disciplinas tienen un perfil más académico y están más orientadas al desarrollo de la investigación científica y la innovación, por lo que requieren de titulaciones de posgrado de magister y doctor, mientras que para otras disciplinas el título de grado es suficiente para habilitar el desarrollo de la profesión. En consecuencia, algunas unidades académicas tenderán a estar peor representadas en este indicador sin implicar con ello una peor calidad del claustro docente.

Asimismo, la *Matriz* tampoco permite dar cuenta de la dedicación horaria semanal que poseen los docentes de cada unidad académica para destinarlas a actividades académicas complementarias a la docencia en la institución, como ser: la participación en actividades de investigación que tengan impacto en el desarrollo y avance de la disciplina, la formación de nuevos recursos humanos, la realización de actividades de extensión o transferencia del conocimiento o de tecnología al medio, la colaboración con la gestión de la universidad o el desempeño como tutores, entre otras tareas posibles. En suma, no es posible constatar el aprovechamiento de los recursos docentes disponibles en términos de la mejora de la calidad de las actividades académicas que se desarrollan.

Un tercer ejemplo, similar al previo, se observa al presentar un indicador exclusivo que indaga la cantidad de publicaciones en revistas de la base Scopus. Este indicador deja de lado otras revistas académico-científicas como Scielo, Dialnet, Latindex, Ebsco, entre otras, considerando que los investigadores seleccionan dónde publicar de acuerdo con el área disciplinar del artículo y el impacto regional e internacional que posee cada revista (Miguel, 2011); o que en las ingenierías también cobra relevancia la investigación aplicada, el desarrollo de nuevas patentes, así como la extensión universitaria. Además, presenta un segundo indicador que consulta por la cantidad de otros artículos publicados, sin aclarar si se restringe a bases de datos que posean revisión de pares o si engloba cualquier instancia de comunicación y difusión de resultados, sin considerar el medio en el que se divulgó.

Otro aspecto que se observa es que el modelo vigente prescinde de la propia consideración de los gestores de las unidades académicas y de las diferencias cualitativas en la cultura y prácticas de cada disciplina, lo cual es fundamental comprender –como planteamos previamente- para el funcionamiento de las universidades, y en particular, para



el proceso de toma de decisiones que es resultado de un complejo entramado de normas escritas, usos y costumbres, y actores con diversos estilos e intereses. Así, se considera que la *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos* resulta necesaria pero insuficiente para realizar diagnósticos integrales en vistas a la mejora de las actividades que se realizan, de sus procesos y de sus resultados.

IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Del planteo teórico y de la descripción del caso, deviene la necesidad de mejorar y complementar la *Matriz* de evaluación cuantitativa vigente centrada en los resultados, con una propuesta de evaluación interna cualitativa orientada a los procesos de gestión de la institución universitaria en cuestión. Se podrá recuperar entonces la diversidad de dimensiones y actores que intervienen en las actividades de gestión y académicas que se desarrollan en cada facultad desde la perspectiva de sus autoridades.

En una etapa ulterior al presente proyecto cualitativo se desarrollará un nuevo modelo de evaluación institucional mixto (cuantitativo y cualitativo), el cual favorecerá la realización de diagnósticos más amplios, que consideren la complejidad y diversidad disciplinares, que faciliten la detección de las fortalezas, así como la resolución de problemas, todo lo cual aportará a la toma de decisiones más informadas para lograr la mejora de las tareas que se realizan en cada una de las facultades.

IV.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la propuesta es evaluar la gestión de los decanos de una institución de educación superior universitaria de gestión privada de la Argentina, a partir de (i) indagar las experiencias y percepciones de los responsables máximos de la Universidad y de las unidades académicas sobre las decisiones que se toman y los procedimientos que se implementan para el desarrollo de las actividades de docencia, investigación científica, desarrollo tecnológico y extensión universitaria tomando en consideración las diferencias disciplinares, y (ii) evaluar el modo en que los tipos de gestión resultantes favorecen u obstaculizan el cumplimiento efectivo de los fines y objetivos de la institución.



IV.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que permitirán responder al objetivo general son:

- 1) indagar la valoración del Rector y de los decanos sobre el **efectivo cumplimiento de los fines y objetivos institucionales de la Universidad** a partir del funcionamiento cotidiano de las actividades académicas que se desarrollan en cada una de las facultades;
- 2) conocer de qué manera el Rector y los decanos interpretan la noción de **calidad educativa de la Universidad**, y examinar si, desde su perspectiva, tal noción se adecua a las necesidades disciplinarias específicas de las carreras de cada facultad;
- 3) comprender **los modos en los que los decanos ejercen su función** para alcanzar los fines y objetivos institucionales de la Universidad, para promover la innovación y la mejora continua y para enfrentar los obstáculos o conflictos que dificultan su tarea;
- 4) conocer la opinión del Rector y de los decanos respecto de la **sustentabilidad financiera de las actividades académicas** que se desarrollan en cada facultad a partir del presupuesto disponible;
- 5) indagar las perspectivas del Rector y de los decanos acerca de la utilidad de las **herramientas de evaluación interna utilizada en la actualidad** para valorar el ejercicio de su función y promover su la mejora continua.

V. PROPUESTA METODOLÓGICA

V.1. PERSPECTIVA

Para la realización de este proyecto se prevé un tipo de evaluación *deliberativa*, que se abordará con una estrategia de investigación *cualitativa*. La evaluación será *interna*.

Se utilizará la metodología de evaluación *deliberativa*, ya que se considerará la participación de los actores institucionales en la búsqueda e interpretación de la información (Roig, 2013). Esta participación supone una instancia de reflexión respecto de la propia práctica en relación con los fines, los medios y la propia historia y cultura institucional, y si las acciones que se realizan resultan adecuadas y suficientes para alcanzarlos. Con ello se



reconoce la incidencia de la gestión institucional en la calidad de las carreras, y la necesidad de información precisa para la toma de decisiones que promuevan la mejora.

El diseño de la evaluación será *cualitativo*. El mismo pone el foco en el contexto en el que sucede el fenómeno estudiado y en las acciones e interpretaciones que las personas que interactúan en dicho contexto realizan del mismo, se toma en consideración la relación e interacción del investigador con quienes están siendo estudiados, y se da importancia a las herramientas utilizadas para la obtención de datos y evidencia (LeCompte, 1995). Ello nos habilitará el estudio en profundidad y holístico del caso. Permitirá conocer la normativa que regula el funcionamiento de la Universidad para establecer sus objetivos y fines, y las perspectivas de los actores involucrados en la toma de las decisiones que afectan la calidad de las actividades académicas, en función del contexto, para luego realizar un análisis integrador de ambos.

Los actores que se consultarán serán la autoridad académica máxima de la Universidad (Rector) y las autoridades de las facultades (decanos). Esto resulta de particular relevancia y pertinencia para el caso de universidades privadas argentinas, como el caso en cuestión, en tanto que –como establecimos previamente- éstas tienden a asumir una estructura vertical para la toma de decisiones en temas relacionados con el gobierno de la organización.

Se trata de una evaluación *interna* (Niremberg, 2013) que ampliará las acciones de autoevaluación institucional de la Universidad. La realizará el responsable del presente proyecto de evaluación asistido por el equipo de evaluación y acreditación de carreras perteneciente a la institución, que actualmente no interviene en ninguna de las etapas del proceso de implementación de la *Matriz de indicadores de gestión de los decanos*. Esto le permitirá diseñar los instrumentos de relevamiento con una perspectiva más amplia y crítica, no influenciada por el modelo vigente. Además, se contempla que, una vez obtenidos los resultados preliminares de la evaluación cualitativa, se converse con la autoridad máxima de la Universidad y de cada una de las facultades para interpretarlos y elaborar un juicio colectivo respecto de las debilidades y fortalezas detectadas en la gestión.



V.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La presente evaluación, consistentemente con la perspectiva metodológica elegida, utilizará el método de *estudio de caso* (House, 1994). El mismo se propone en esta evaluación con el objetivo de profundizar en el conocimiento de las actividades generales que se realizan en cada una de las facultades de la institución universitaria, en las necesidades académicas preferenciales, en las diferencias específicas de cada rama disciplinar, y en su adecuación a los propósitos de la institución universitaria (objetivos y fines), expresados en la normativa (Estatuto, reglamentaciones y Proyecto Institucional). Stake señala que “los estudios de casos presentan descripciones complejas, holísticas y que implican gran cantidad de variables interactivas” (en House, 1994; p. 41) sobre un solo caso y poniendo todo en relación con el contexto. Esto favorece la precisión en la definición de las estrategias de evaluación que permitan reflejar más cabalmente el resultado de las prácticas académicas y de gestión que se desarrollan en cada una de las facultades. Consistentemente con el enfoque deliberativo, en este tipo de estudio de casos se utiliza la negociación con los destinatarios de la evaluación para determinar qué analizar y qué resultados se esperan del estudio en curso.

Por otra parte, teniendo presente que uno de los productos resultantes de este trabajo será la elaboración de una propuesta cualitativa para complementar y mejorar el diseño de la *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos* que se implementa en la actualidad, de diseño cuantitativo, se utilizará también el *enfoque de decisión* (House, 1994). Este resultará útil para el discernimiento de las mejores dimensiones e indicadores para la evaluación de los procesos y los resultados. Este enfoque tiene relevancia desde el momento en el que la evaluación debe considerar las decisiones que toman los responsables máximos de la Universidad, así como las autoridades de cada una de las unidades académicas. Se propone con ello identificar los niveles de responsabilidad y decisión como elemento central para elaborar los instrumentos del nuevo diseño de evaluación complementarios de la *Matriz*.

En cuanto a las objeciones o limitaciones del método de *estudio de casos*, desde ciertos posicionamientos positivistas se cuestiona que diferentes evaluadores podrían poner el eje de evaluación en aspectos diferentes. También se discute el peso relativo que se le da a los diversos actores, pudiendo dejar de lado a quienes tienen menos recursos de poder, lo que



podría generar que queden fuera de la óptica del evaluador determinados intereses que podrían resultar relevantes. En cuanto al *enfoque de decisión*, existen críticas sobre el posible sesgo de la evaluación y su interpretación a favor de los responsables máximos de las decisiones, desde el momento en que se considera relevante su intervención en la selección de aspectos sustanciales de la evaluación, reciben los resultados de las entrevistas e instrumentos de evaluación, y tienen potestad sobre los actores y prácticas que se desenvuelven en la institución universitaria (House, 1994).

Ante estas críticas, se entiende que todo método tiene sus alcances y limitaciones y se considera que la incorporación de la voz de los decanos ya es un avance respecto de la *Matriz* existente. A su vez, la inclusión del Rector permite complementar la mirada parcial de cada decano con la opinión de quien detenta la responsabilidad de observar a la Universidad de forma integral. Además, se estará abierto a incorporar nuevos informantes si los emergentes del trabajo de campo así lo demandan (Maxwell, 1996). Como lo explica Roig (2013), “la participación y la construcción colectiva de la evaluación constituyen una posibilidad de nuevas comprensiones sobre las propias prácticas habilitando su modificación” (p. 4), por lo cual se estima relevante considerar la perspectiva de sus protagonistas. Al incluir la valoración de múltiples decisores pertenecientes a disciplinas diferentes, con culturas y prácticas diversas, se podrán discernir los aspectos sustanciales comunes de la labor de los decanos, así como sus diferencias específicas. El objetivo es determinar las dimensiones más relevantes a tener en cuenta al momento de comprender los procesos que allí se despliegan, los obstáculos o conflictos que dificultan las tareas, y los éxitos alcanzados.

Niremburg (2013) señala que “[l]a determinación de las dimensiones de la evaluación es el paso conceptual más definitivo del diseño” (p. 172), y que no debe precisarse de forma inconsciente, sino que debe surgir del acuerdo con los beneficiarios de la evaluación. En ese sentido, a continuación se detallan los pasos y dimensiones más importantes que se proyectan para desarrollar la presente evaluación, aunque estarán sujetas a modificaciones en función de los emergentes del trabajo de campo.



V.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Siguiendo la propuesta de adoptar un enfoque deliberativo y con una metodología cualitativa, para conocer el funcionamiento cotidiano de las actividades académicas que se realizan, en relación con el grado de cumplimiento de los objetivos y fines de la Universidad, así como su percepción de la herramienta de evaluación utilizada en la actualidad para valorar la gestión de los decanos, como adelantamos, realizaremos entrevistas individuales a informantes clave bajo el supuesto de “que la perspectiva del otro es significativa, cognoscible, y capaz de ser explicitada” (Patton, 2002; 341). Específicamente entrevistaremos al Rector y a los Decanos de cada una de las facultades, aunque estando abiertos a incorporar entre los entrevistados –si los resultados preliminares así lo sugieren- a Vicedecanos, Secretarios Académicos u otros actores que emerjan de las entrevistas que tienen una activa intervención en la gestión de cada Decano.

Las entrevistas serán *semi-estructuradas*. Se contará con una guía preliminar de asuntos a tratar durante todas las entrevistas que garantice cubrir ciertos tópicos y permita comparabilidad entre casos en las dimensiones que corresponda. Al mismo tiempo, la flexibilidad de la guía nos habilitará a mejorar la fluidez de la conversación al no demandar un orden fijo y nos permitirá indagar sobre temas emergentes en cada situación de entrevista (Patton, 2002; Denscombe, 1999).

La guía preliminar de entrevistas será elaborada principalmente a partir del análisis de los siguientes insumos:

1. los documentos internos en los que se definen los objetivos institucionales -a saber: el Estatuto, el Proyecto Institucional y normativa de la Universidad y de cada unidad académica-,
2. los informes de evaluación externa y las resoluciones de acreditación que expide la CONEAU, que servirán como insumo externo de evaluación de las actividades sustanciales de la institución y de algunas de sus carreras,
3. la Matriz de indicadores de la gestión de los decanos que se implementa en la actualidad y sus resultados, y
4. el marco teórico del presente diseño de evaluación.



Habrán adecuaciones a la guía según se entreviste a los decanos de las facultades o al Rector. La guía para decanos se irá modificando a partir de la realización y análisis preliminar de las primeras entrevistas: incorporando temas emergentes, focalizando de las preguntas, etc. Tal experiencia se tomará además como insumo para elaborar la guía para el Rector. También –como ya se dijo- tal análisis preliminar puede dar lugar a la incorporación de nuevos tipos de entrevistados si se los considera informantes fundamentales para comprender la gestión de los decanos o los procesos de toma de decisiones que llevan a los resultados que plasma la *Matriz de indicadores*.

En caso de resultar necesario, se podrá proponer la realización de las entrevistas en dos o más encuentros, sea para abarcar la totalidad de los temas previstos si un primer encuentro no es suficiente, sea para profundizar en cuestiones emergentes o sobre las que se considere importante obtener más precisiones.

Tratándose de una evaluación interna, la autorización para realizar el trabajo de campo por parte de la Universidad está implícita. Sin embargo, procurando respetar la autonomía individual de cada persona consultada, se aclarará el carácter voluntario de la participación. Esto nos parece de importancia, siendo que no es posible garantizar el anonimato en esta evaluación.

Preliminarmente, el plan o matriz de planificación (LeCompte, 1995) del presente diseño de evaluación contempla las siguientes tareas:

1. Determinar los objetivos y fines de la Universidad y su noción de calidad educativa, para lo cual se trabajará con *fuentes documentales* en las que hayan sido plasmados:
 - a. el Estatuto de la Universidad,
 - b. el Proyecto Institucional vigente y pasado, y
 - c. la normativa de la institución (general y de cada unidad académica).
2. Indagar la valoración de la agencia de acreditación nacional (CONEAU) respecto de la calidad de las carreras de grado que se dictan en la Universidad, incluidas en la nómina de títulos del Artículo 43 de la LES; de la totalidad de las carreras de posgrado, así como las recomendaciones de mejora que se proponen como



resultado de la Evaluación Externa, ya que se estima útil una instancia externa formal de evaluación que contribuya con la valoración de la calidad de las actividades docentes, de investigación y de extensión que se realizan en las unidades académicas. Las fuentes serán:

- a. Los informes externos de evaluación institucional de la CONEAU y
 - b. las resoluciones CONEAU de carrera de grado y de posgrado.
3. Elaborar un mapa de las diferentes áreas de la Universidad y determinar las responsabilidades que le corresponden a cada instancia institucional -rectorado y decanos- en las decisiones que se toman a diario para el desarrollo de las actividades académicas. Esto permitirá clarificar la distribución de competencias y funciones, así como indagar sobre las áreas con las cuales las autoridades de las unidades académicas deben articular. El mismo se elaborará a partir del Estatuto y la normativa de la institución.
 4. Profundizar el análisis crítico de la *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos* vigente y utilizar los resultados alcanzados en su implementación como insumo para la presente evaluación, para, posteriormente, indagar la valoración de los decanos respecto de la pertinencia de la herramienta para el logro de sus metas y para la mejora de los procesos.
 5. Diseñar las *guías de entrevistas semi-estructuradas* para el Rector y cada uno de los decanos de las facultades de la Universidad, a partir de los insumos listados previamente. En el Anexo II del presente proyecto se adjunta como modelo una guía preliminar de entrevista semi-estructurada para decanos.
 6. Entrevistar al Rector y a las autoridades de las unidades académicas para abordar sus experiencias y percepciones a partir de las siguientes dimensiones:
 - A. fines y objetivos de la Universidad y de las facultades;
 - B. calidad educativa de las carreras de grado y posgrado;
 - C. gestión de actividades académicas:
 - i. gestión de actividades enseñanza,



- ii. gestión de actividades investigación científica y desarrollo tecnológico,
 - iii. gestión de actividades de extensión, vinculación con el medio y transferencia tecnológica;
- D. gestión administrativa y financiera;
- E. modelo de evaluación vigente.

V.4. ESTRATEGIA DE ANÁLISIS

El análisis de los datos contemplará dos grandes etapas. En primer lugar, se llevará a cabo el análisis de las entrevistas a los decanos y al Rector. En segundo lugar, se pasará a la instancia evaluativa.

En la primera etapa, el análisis de las entrevistas combinará una lógica cualitativa inductiva a partir del análisis temático de la mismas, y una lógica más estructurada en función de las dimensiones que se proponen desde el marco teórico. Se utilizará la metodología de tres etapas que propone Sautu (1999), que contempla primeramente realizar una lectura sistemática de las transcripciones de las entrevistas realizadas a fin de familiarizarse con los datos obtenidos. Seguidamente, se buscará identificar en las entrevistas todos los temas y núcleos temáticos, incluyendo las dimensiones de evaluación predefinidas y nuevas dimensiones y temas emergentes. Luego se codificará cada entrevista. Posteriormente se elaborarán matrices cualitativas y diagramas que permitan visualizar procesos, entre otras herramientas de sistematización de los datos cualitativos que se consideren pertinentes. Esto permitirá organizar y comparar los resultados de cada entrevista para cada uno de los temas a abordar. Como lo señala Freidin (2018), “[l]a tarea analítica requiere reducir el volumen de la información, separar lo trivial de lo significativo, identificar patrones y construir un marco argumentativo para comunicar la esencia de lo que revelan los datos” (p. 76).

A partir de este primer análisis se prevé responder a los objetivos específicos del presente proyecto de evaluación de conocer la valoración del Rector y de los decanos respecto del cumplimiento de los fines y objetivos institucionales de la Universidad; la interpretación que hacen estos actores de la noción de calidad educativa y el modo en el que



la adecuan a las necesidades de cada área disciplinar y de cada unidad académica; los modos en los que los decanos ejercen su función, promueven la innovación y la mejora y enfrentan los obstáculos y conflictos; la sustentabilidad financiera de las actividades académicas; y la perspectiva respecto de la utilidad de las herramientas de evaluación disponibles actualmente para valorar el ejercicio de la función y promover su mejora. Este análisis contemplará particularmente las diferencias entre disciplinas, aspirará a generar una tipología de modos de gestión –si es que se logran identificar patrones de comportamiento diferentes entre decanos–, y separará la visión de los decanos de la del Rector.

Una vez concluido este análisis de las entrevistas se iniciará la segunda gran etapa y se procederá a realizar una evaluación comparativa de estos resultados de la primera etapa con la normativa vigente a fin de detectar los grados de correspondencia de las nociones de calidad educativa e innovación de la institución con las que posee cada decano, el modo en el que estas categorías impactan en las decisiones que toman, las adecuaciones que realizan para adaptarlas al área disciplinar de su facultad, y si favorecen u obstaculizan el cumplimiento efectivo de los fines y objetivos de la institución. En esta instancia también se incluirá en el análisis los resultados de la *Matriz de evaluación de la gestión de los decanos* vigente: se procurará identificar si según disciplinas y/o tipos de gestión se obtienen diferentes resultados.

Como resultado de la presente evaluación se contempla la elaboración de un informe preliminar que presente las respuestas a los interrogantes que se plantean en los objetivos generales y específicos, que será entregado a las autoridades máximas de la Universidad y a los responsables de las facultades para la puesta en común y discusión. Luego se procederá a la elaboración del informe final, incluyendo los resultados de las devoluciones recibidas a partir de la versión preliminar. En esta instancia se formalizarán una serie de recomendaciones para la mejora en la gestión de los decanos.

Además, se prevé elaborar una nueva propuesta de diseño de evaluación interna cualitativa que complemente el diseño de evaluación cuantitativo vigente que permitirá abarcar la complejidad y diversidad de las actividades sustanciales que se realizan en la Universidad. Asimismo, a partir de los hallazgos a los que se lleguen mediante la presente



evaluación, se prevén mejorar las dimensiones, parámetros, variables e indicadores que presenta en la actualidad la *Matriz* en vigencia.

Se espera que estos insumos sirvan a los responsables institucionales como punto de partida para la reflexión y el debate en vistas de la mejora de la calidad de la educación y demás actividades que tienen lugar en la universidad.

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Mes								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Revisión de la normativa institucional, proyectos institucionales	x								
Revisión de las evaluaciones externas y resoluciones de la CONEAU	x								
Revisión de la <i>Matriz de indicadores de la gestión de los decanos</i>	x								
Elaboración de un mapa de las diferentes áreas de la Universidad y determinación de las responsabilidades institucionales.	x								
Elaboración de las guías de entrevista para cada actor (Rector; decanos)		x							
Realización de las entrevistas, y desgrabación			x	x	x				
Sistematización y análisis temático de las entrevistas (etapa 1)					x	x			
Análisis evaluativo de las entrevistas (etapa 2)						x	x		



Elaboración de Informe preliminar con resultados de la evaluación cualitativa para intercambio con entrevistados								x	x	
Elaboración del Informe final con resultados de la evaluación cualitativa, y elaboración de recomendaciones										x
Diseño de nuevo modelo de evaluación, integrador de componentes cuantitativos y cualitativos										x

VII. VIABILIDAD

Tratándose de un proyecto de evaluación interna, se entiende que el acceso a las fuentes documentales, la *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos* y el contacto con los entrevistados será facilitado por la institución misma.

Asimismo, se propondrá la realización de las entrevistas en servicio (es decir, en horario laboral de las autoridades) para mejorar su predisposición a participar, con excepción de que el entrevistado indique preferir realizarla en otro horario.

Sobre los costos de la evaluación, la misma no implicará un gasto extra para la Universidad en recursos humanos, dado que actualmente cuenta con un equipo dedicado a la tarea de asesoramiento en los procesos de acreditación de carreras de la Universidad, que asistirán al responsable del presente proyecto de evaluación en el relevamiento y análisis de las fuentes documentales y en la realización y análisis de las entrevistas.

La mayor parte de las entrevistas serán con autoridades que se desempeñan en la Sede Central de la Universidad, ubicada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), que es donde además está radicado el equipo de evaluación, y por ende no demandarán viáticos. Para las entrevistas con decanos radicados en otras sedes, algunas pueden realizarse en CABA aprovechando los viajes que realizan los decanos a la Sede Central en ocasión de las reuniones de Consejo Superior que se desarrollan mensualmente. También es posible realizar



entrevistas a través de la web mediante el uso de herramientas tecnológicas que permitan las comunicaciones por video, como Skype Empresarial, Zoom o Meeting.

Como se especifica en el cronograma, se considera que obtener y analizar las fuentes documentales ya listadas, revisar nuevamente la *Matriz de indicadores de la gestión de los decanos*, elaborar un mapa de las diferentes áreas de la Universidad y determinar las responsabilidades institucionales de los actores entrevistados se realizará durante el primer mes del proyecto. Se prevé que el diseño de las guías de entrevistas para cada actor se realizará durante el mes siguiente, a partir de la información obtenida en los pasos previos.

La realización de las entrevistas con autoridades localizadas en CABA y otras ciudades del país, así como su desgrabación, demandará un plazo máximo de tres meses. Seguidamente se realizará la sistematización y análisis temático de las entrevistas, que se estima tomará otros dos meses de trabajo. Esta acción permitirá realizar el análisis evaluativo de las entrevistas, que demandará también dos meses.

Con los resultados alcanzados, se estima que la elaboración del informe preliminar podría demorar dos meses, y con las respuestas de los actores que hubieran recibido la versión preliminar, se trabajará en el informe final con los resultados de la evaluación cualitativa y la presentación de recomendaciones. Este documento estará acompañado del nuevo modelo de evaluación que integre los componentes cualitativos y cuantitativos. Esta última tarea se estima que demandará un mes más de trabajo.

Superponiéndose los períodos para realizar algunas tareas, se logrará cerrar la evaluación en nueve meses, con tiempo suficiente para presentarlo a las autoridades y dar por cerrado el proceso dentro de un ciclo lectivo.



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Becher, T. (1993) Las disciplinas y la identidad de los académicos, en: *Pensamiento Universitario*. Año 1, N° 1, noviembre de 1993, pp. 56-77.
- Camilloni, A. (2001) Modalidades y proyectos de cambio curricular, en: Aportes para el Cambio Curricular en Argentina, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Medicina. Buenos Aires: OPS/OMS.
- Clark, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: Editorial Nueva Imagen/Universidad Autónoma Metropolitana.
- Claverie, J. (2013). La Universidad como Organización: Tres Enfoques para el Análisis de sus Problemas de Gestión. En *Gestión y Gerencia*. Vol. 07, N° 01, enero-abril, pp. 4-27. Recuperado de:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5289659>
- Fernández Lamarra, N. (2014). Los procesos de evaluación institucional y de la docencia y la planificación estratégica universitaria en Argentina. En: *Revista Argentina de Educación Superior*. Año 6, número 9, diciembre de 2014. Pp. 74-90. Recuperado de:
http://www.revistaraes.net/revistas/raes9_art4.pdf
- De Vries, W. e Ibarra Colado, E. (2004). La Gestión de la Universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. En: *Revista Mexicana de Investigación Educativa (RMIE)*, vol. 9, núm. 22. Pp. 575-584.
- Denscombe, M. (1999). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Buckingham: Open University Press.
- Freidín, B. (2018) El uso de despliegues visuales en el análisis de datos cualitativos: ¿Para qué y cómo los diseñamos? En: *Herramientas para la investigación Social*, núm. 2, pp. 72-108.
- García de Fanelli, A. (2016). *Educación superior en Iberoamérica. Informe 2016. Informe Nacional: Argentina*. Santiago: Universia. Centro Universitario de Desarrollo. Recuperado de: <https://cinda.cl/wp-content/uploads/2019/01/educacion-superior-en-iberoamerica-informe-2016-informe-nacional-argentina.pdf>



- House, E. (1994) *Evaluación, ética y poder*. Madrid: Morata.
- Krotsch, P. (1994). Organización, gobierno y evaluación universitaria. En: Puiggrós, A. y Krotsch, P. (comp.) *Universidad y Evaluación. Estado del debate*. Buenos Aires: Aiqué/REI/Ideas.
- Krotsch, P. (2005). La evaluación de la calidad en la Argentina: la necesidad de un análisis centrado en el poder y el conflicto. En: Wietse de Vries (Coord.). *Calidad, eficiencia y evaluación de la Educación Superior*. Barcelona: Netbiblo, Serie Universidad Contemporánea.
- _____ (2009). *Educación superior y reformas comparadas*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- LeCompte, M.D. (1995) Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. En: *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 1995. Volumen 1. Número 1, pp. 1-13.
- Lemaitre, M.J. y Mena, R. (2012) Aseguramiento de la calidad en América Latina. Tendencias y desafíos. En: Lemaitre, M.J. y Zenteno, M.E. (2012) *Aseguramiento de la calidad en Iberoamérica. Educación Superior. Informe 2012*. Santiago de Chile: Universia – CINDA.
- Letelier, M.S.; Herrera, J.A., López, L. y Canales, A. (2002). Modelo procedimental de diseño de indicadores. En: Ayarza, H. (Ed) y González, L. E. (Ed). *Indicadores universitarios: Experiencias y desafíos internacionales*. Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo.
- Ley 24.521/95, 20 de julio de 1995, de Educación Superior. Boletín Oficial N° 28204, del 10 de agosto de 1995. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25394/texact.htm>
- Ley 26.206/06, 27 de diciembre de 2006, de Educación Nacional. Boletín Oficial N° 31062, del 28 de diciembre de 2006. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/123542/texact.htm>



- Lopera Palacio, C.M. (2004). Antinomias, premisas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. En: *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, julio-septiembre, vol. 9, núm. 22, pp. 617-635.
- Marquina, M. (2017). *Yo te evaluó, tú me evaluás... Estado, Profesión Académica y mercado en la acreditación de carreras en la Argentina*. Buenos Aires: EUDEBA.
- Marquís, C. (2014). Dos décadas de evaluación universitaria en la Argentina. En: Atairo el al., *Evaluación y acreditación universitarias: actores y políticas en perspectiva*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Marradi, A.; Archenti, N. y Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé editores.
- Maxwell, J. A. (1996) *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*, Thousand Oaks, SAGE.
- Miguel, S (2011) Revistas y producción científica de América Latina y el Caribe: su visibilidad en SciELO, RedALyC y SCOPUS. En: *Revista Interamericana de Bibliotecología*, vol. 34, núm. 2, pp. 187-199.
- Mohamad, J. A. (2008) Naturaleza y complejidad de la administración en la Universidad [en línea]. En: *VI Congreso Argentino de Enseñanza de la Ingeniería*; septiembre de 2008, pp. 17-19; Salta: Universidad Nacional de Salta; Universidad Católica de Salta; Consejo Profesional de Agrimensores, Ingenieros y Profesionales Afines. Disponible en: <http://www.bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/contribuciones/naturaleza-complejidad-administracionuniversidad.pdf>
- Moreno Campdesuñer, I. (2005) *La calidad educativa en la enseñanza universitaria*. La Habana: Editorial Feijóo. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sibucasp/detail.action?docID=3191651>.
- Murcia Peña, N. (2009). Vida universitaria e imaginarios: posibilidad en definición de políticas sobre educación superior. En: *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, Manizales, vol. 7, núm. 1, (enero-junio), pp. 235-266.
- Najmias, C. y Rodríguez, S. A. (2007) Problemas de validez en investigaciones que utilizan metodologías cualitativas, en Sautu, R. (comp) *Práctica de la Investigación*



- Cuantitativa y Cualitativa. La articulación entre la teoría, los métodos y las técnicas.*
Buenos Aires, Lumiere.
- Niremberg, O. (2013) *Formulación y evaluación en intervenciones sociales.* Buenos Aires: Noveduc.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research y Evaluation Methods. Third Edition.* Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ramírez Gatica, S. (1992). *Calidad académica en educación superior. Modelos de verificación.* Santiago: CINDA.
- Roig, H. (2013) Evaluación preordenada y evaluación deliberativa: en busca de alternativas para la educación en la universidad. En: M. Catalina Nosiglia (comp.) *La evaluación universitaria.* Buenos Aires: EUDEBA.
- Sautu, R. (1999) Estilos y prácticas de la investigación biográfica. En: Sautu, R. (comp.) *El método biográfico. La reconstrucción de la sociedad a partir del testimonio de los actores.* Buenos Aires: Editorial de Belgrano.
- Stubrin, A. (2010) *Calidad Universitaria. Evaluación y acreditación en la educación superior latinoamericana.* Santa Fe: Ediciones UN-EUDEBA.
- Tiana Ferrer, A. (1996). La evaluación de los sistemas educativos. En: *Revista Iberoamericana de educación.* N° 10, enero-abril, pp. 37-61.
- _____ (1997). Indicadores educativos. Qué son y qué pretenden. En: *Cuadernos de pedagogía.* N° 256, marzo, pp. 50-53. Barcelona: Editorial PRAXIS S.A.
- Valenzuela, J.R.; Ramírez, M.S. y Alfaro, J.A. (2009). Construcción de Indicadores Institucionales para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa. En: *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa,* pp. 59-81. Recuperado de: <http://www.rinace.net/riee/numeros/vol2-num2/art2.pdf>
- Vizcarra Herles, N; Boza Condorena, E; de Aguiar Pereira, M. (2011) Factores para la no neutralidad de la evaluación de la calidad de la educación superior. En: *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación",* Volumen 11, Número 2 (mayo-agosto), pp. 1-23.



.UBAACADÉMICA
Secretaría de
Asuntos Académicos

eEU
Especialización en
Evaluación Universitaria

Weick, K. E. (2009). Las organizaciones educativas como sistemas flojamente acoplados.
En: *Gestión y estrategia*, Número 36 (julio-diciembre), pp. 93-110.



.UBAACADÉMICA

Secretaría de
Asuntos Académicos

eEU

Especialización en
Evaluación Universitaria

IX. ANEXO I. MATRIZ DE INDICADORES DE LA GESTIÓN DE LOS DECANOS

Eje	Dimensión	Parámetro	#	Variable	Indicador
Docencia / Investigación	Búsqueda de excelencia / Calidad educativa	Calidad del claustro de la unidad académica	1	Proporción de magísteres y doctores	Doctores y Magísteres / Docentes totales
		Desarrollo de la investigación	2	Cantidad de artículos publicados	Cantidad de artículos publicados en revistas de la base Scopus
					Cantidad de otros artículos publicados
	Atención de los compromisos externos (CONEAU)	3	Cumplimiento de los estándares para acreditación de carreras en tiempo y forma	Proporción de carreras acreditadas sin proceso de reconsideración	
				Cantidad de planes de estudio modificados	
Orientación al servicio / Alumnado	Retención y orientación de alumnos	4	Tasa de retención de alumnos	Alumnos matriculados a 1° que vuelven a matricularse al año siguiente	
Institucional	Compromiso institucional	Actividades académicas con especial énfasis en la integración del saber	5	Actividades académicas conjuntas de dos o más unidades académicas	Cantidad de actividades conjuntas
	Vínculo con los empleadores	Inserción de los alumnos en el mercado laboral	6	Programa de pasantías	Proporción de alumnos con pasantías y/o PPS
	Vínculo con la sociedad	Compromiso con la sociedad	7	Proyectos de compromiso social y extensión universitaria en los que participa la unidad académica	Cantidad de proyectos



		Impacto en el medio	8	Intervenciones de docentes y directivos en medios de comunicación y en debates fuera de la Universidad	Cantidad de intervenciones
Económico	Productividad / Eficiencia / Gestión de los recursos	Eficiencia de la estructura de la unidad académica	9	Dimensión de la estructura	Alumnos (UA) / Administrativo (UA)
					Alumnos (Sede) / Administrativo (Sede)
					Directivos / Carrera
					Alumnos / Carrera
	Orientación a resultados	Ejecución presupuestaria	10	Rentabilidad (Ejecución presupuestaria)	Contribución marginal / Ingresos
			11	Evolución y composición de los ingresos totales de la unidad y sus aportes al PDU	Ingresos no arancelarios / Ingresos totales
12					Nuevos matriculados



X. ANEXO II. GUÍA PRELIMINAR DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA PARA DECANOS

Nota:

La presente guía de entrevista se anexa a los fines de complementar el diseño de evaluación presentado como Trabajo Final Integrador para la Especialización en Evaluación Universitaria. Como se indica en el proyecto, la elaboración final de la guía requerirá que, con anterioridad a la entrevista, se realice el análisis en profundidad de los documentos internos que definen los objetivos institucionales en aquellos aspectos que regulan a las unidades académicas, de los informes de evaluación externa y las resoluciones de acreditación expedidas por la CONEAU, y se revisen los resultados de la evaluación cuantitativa de la Matriz de indicadores de la gestión de los decanos. Además de enfocar más la guía de entrevistas, esto permitirá asistir al encuentro con las autoridades de las unidades académicas con la mayor cantidad posible de información sobre cada facultad, y así no realizar preguntas generales de caracterización que es posible obtener de otras fuentes.

Si bien la guía se presenta como una lista de preguntas, las mismas no constituyen un cuestionario estructurado, sino que sólo serán orientativas para asegurar el tratamiento de ciertos temas que podrán tratarse en otro orden, así como profundizar en emergentes e incluso resolver omitir algunos temas.

Información de identificación del entrevistado (a completar por el entrevistador)

Nombre y Apellido:

Sede/Facultad:

Cargo: *Decano*

Día y hora:

Modalidad de realización de la entrevista (presencial o virtual):

Lugar de realización de la entrevista (sólo para entrevistas presenciales):



Presentación

La propuesta de esta entrevista es conversar respecto de lo que implica gestionar su facultad en esta Universidad, considerando la diversidad de disciplinas, carreras y actividades académicas que abarca. En ese sentido, interesa conocer su experiencia como Decano, las condiciones del ejercicio del cargo, las dificultades que encuentra para lograr los fines previstos, y las acciones que se realizan para sostener y mejorar la calidad de las actividades académicas y de gestión cotidianas que se desarrollan, entre otros puntos que iremos recorriendo.

Antecedentes personales: cargos de gestión, docencia y formación

1. ¿Qué antigüedad tiene Ud. en el cargo de Decano?
2. ¿Desempeñó previamente algún otro cargo de gestión en esta u otra universidad? ¿Cuál?
3. ¿Dicta clases actualmente en alguna carrera/materia de la facultad? ¿En cuál/es?
4. ¿Cuál es su formación de grado? ¿Tiene formación de posgrado? ¿Cuál?

Significado de la gestión

5. ¿Qué significa para Ud. gestionar una facultad en esta Universidad?

Fines y objetivos de la Universidad y de las facultades

6. ¿Cuáles son los objetivos más relevantes que planificó para su gestión en el Plan de Desarrollo?
7. ¿Cómo se vinculan estos objetivos con la misión institucional de la Universidad y las líneas de acción definidas en el Proyecto Institucional?
8. ¿Cuáles son los objetivos ya alcanzados de dicho Plan? ¿Cuáles fueron las mayores dificultades u obstáculos que encontró en su desarrollo? ¿De qué manera procuró sortearlas? ¿Hay elementos que hayan colaborado para facilitar el logro de los objetivos? ¿Tuvo algún inconveniente para adecuar los fines generales de la Universidad a las especificidades disciplinares de las carreras que ofrecen en su facultad?



Calidad educativa de las carreras de grado y posgrado

9. ¿Cuál entiende Ud. que es la noción de calidad educativa que promueve la Universidad?
10. Dada la especificidad de las áreas disciplinares que se agrupan en su facultad, ¿considera que esa noción de calidad educativa es adecuada para alcanzar los objetivos previstos en su Plan de Desarrollo? ¿En qué sentido?

Gestión de actividades enseñanza

11. ¿Cómo se desarrolla el trabajo con los directores de las carreras o directores de departamento, según corresponda, para el aseguramiento de la calidad educativa?
12. ¿Se implementan instancias de seguimiento y evaluación del funcionamiento de las carreras? ¿De qué forma se utilizan los resultados de estas evaluaciones?
13. *(Sólo si durante su gestión se crearon carreras nuevas)* ¿Qué aspectos se tienen en consideración al momento de planificar la creación de una carrera nueva en su facultad?
14. ¿Cuál suele ser la instancia institucional que da origen a las propuestas de creación de carreras nuevas (rectorado, unidades académicas, otro)?
15. ¿Cómo se organizan las tareas entre las diversas áreas institucionales para lograr tal creación?
16. ¿Cuál es el perfil general de docentes que se busca para desempeñarse en el marco de las carreras que se dictan en la facultad? ¿Qué motiva la definición de ese perfil?
17. ¿Considera que –en general- el perfil del cuerpo docente que actualmente se desempeña en las carreras que se dictan en la facultad es adecuado? ¿Por qué?
18. ¿Se promueve la actualización disciplinar de los docentes? ¿De qué manera? ¿Qué resultados ha obtenido?
19. ¿Y se promueve la formación pedagógica? ¿De qué manera? ¿Qué resultados ha obtenido?
20. En su facultad, ¿se implementan instancias de evaluación de la función de la docencia? ¿De qué forma se utilizan esos resultados para la mejora de la calidad de las clases y de la formación de los docentes?



21. ¿Se implementan instancias de comunicación periódicas entre el decanato y el cuerpo académico de la facultad? ¿Cómo se efectúa esta comunicación?
22. ¿De qué modo se procura en su facultad el seguimiento y acompañamiento de los estudiantes en su tránsito por la Universidad? ¿Considera que son suficientes estas acciones para promover la graduación en los plazos previstos en los diseños curriculares? ¿Podrían mejorarse de alguna forma?
23. ¿Se promueve la comunicación con los graduados como instancia para evaluar la pertinencia e impulsar actualización de las carreras? ¿Se utilizan los resultados de esa comunicación para promover la mejora de las carreras?

Desarrollo de actividades investigación científica y desarrollo tecnológico

24. Dado el perfil de las carreras que se ofrecen en su facultad, ¿qué importancia tiene para Ud. la investigación científica y/o el desarrollo tecnológico?
25. Teniendo en consideración que la investigación es para la LES una función sustancial de las universidades, ¿de qué modo se promueve la presentación de proyectos, la formación y conformación de grupos y la definición de líneas de investigación en temáticas relacionadas con las carreras que se dictan en su facultad?
26. ¿Interviene el área responsable de la investigación en la Universidad en las actividades de investigación que se desarrollan en su facultad? ¿De qué forma?
27. En su facultad, ¿de qué modo se promueve la formación de recursos humanos en investigación?
28. ¿De qué forma se gestionan las dedicaciones docentes para garantizar el desarrollo de las actividades de investigación previstas?
29. ¿Considera relevante la participación de estudiantes de grado y/o posgrado en estas actividades para su formación? ¿De qué modo se promueven? ¿Qué resultados han obtenido de esta política?



Desarrollo de actividades de extensión, vinculación con el medio y transferencia tecnológica

30. ¿Qué importancia tiene para Ud. la extensión universitaria?
31. ¿De qué modo se promueve la presentación de proyectos de extensión, vinculación con el medio y transferencia?
32. ¿De qué forma interviene el área responsable de la extensión de la Universidad en el desarrollo de estas actividades en su facultad?
33. ¿De qué forma se gestionan las dedicaciones docentes para garantizar el desarrollo de estas actividades?
34. ¿Considera relevante la participación de estudiantes de grado y/o posgrado en estas actividades? ¿De qué modo se promueven? ¿Qué resultados han obtenido de esta política?

Gestión administrativa y financiera

35. ¿Qué papel cumple el Secretario Académico de la facultad en el desarrollo de la gestión académica, administrativa y financiera?
36. Considerando las diversas áreas que deben atender, ¿cómo se organiza el personal técnico y administrativo de la facultad?
37. ¿Considera que la distribución de funciones permite asegurar un correcto funcionamiento de la facultad?
38. ¿Considera que es adecuada la distribución de fondos entre facultades que se realiza desde la Universidad? ¿Por qué piensa que es/no es adecuada?
39. ¿Cuáles son los criterios para la distribución de los fondos en la facultad para la diversidad de actividades que se desarrollan? ¿Qué actividades se priorizan y cuáles requieren postergarse pese a considerarlas Ud. sustanciales?

Modelo de evaluación vigente

40. ¿Utiliza la información que le ofrecen los resultados de la *Matriz de evaluación de la gestión de los decanos* que se implementa en la actualidad para repensar sus decisiones? ¿De qué manera?



.UBAACADÉMICA
Secretaría de
Asuntos Académicos

eEU
Especialización en
Evaluación Universitaria

41. ¿Cuál es su opinión sobre la misma? ¿Qué destacaría y qué criticaría o propondría mejorar?
42. ¿De qué modo cree que podría mejorar la utilidad de ese instrumento?