



Código	FPI-002
Objeto	Protocolo de presentación de proyectos de investigación SIGEVA UNLaM
Usuario	Director de proyecto de investigación
Autor	Secretaría de Ciencia y Tecnología de la UNLaM
Versión	5
Vigencia	04/09/2023

Unidad Ejecutora:
Humanidades y Ciencias Sociales

Programa de acreditación:
PROINCE

Título del Programa de Investigación¹:

Director del Programa:

Título del proyecto de investigación:
Construcción de un sistema de variables e indicadores de gestión académica en la Universidad Nacional de La Matanza.

PIDC: ☒

Elija un elemento.

PII ☐

Elija un elemento.

Directora del proyecto: Dra. Ana Marcela Bidiña
Codirector del proyecto: Esp. Francisco Marcos Carnevali

Fecha de inicio: 01/01/2024
Fecha de finalización: 31/12/2025

¹ Completar solo en caso de que el presente proyecto se encuadre en el marco de un Programa de Investigación

1-Cuadro resumen de horas semanales dedicadas al proyecto por parte de director e integrantes del equipo de investigación:

Rol del integrante	Nombre y Apellido	Cantidad de horas semanales dedicadas al proyecto	Graduado UNLaM	
			Si	No
Directora	Bidiña, Ana Marcela	8		
Co-director	Carnevali, Francisco Marcos	8	X	
Director de Programa	-----			
Docente-investigador UNLaM	Martínez, Yanina Paola	8	X	
	Gómez, Verónica Andrea	8	X	
	Jehin, Mariano Patricio	8	X	
	Herrera, Antonella Soledad	8	X	
	Cancellara, Paula Noelia	8	X	
Investigador externo ²	-----			
Asesor-Especialista externo ³	-----			
Graduado de la UNLaM ⁴	-----			
Estudiante de carreras de posgrado (UNLaM) ⁵	Delgado, Fernanda Victoria	4		
	González, Verónica	4	X	
Alumno de carreras de grado (UNLaM) ⁶	Díaz, Mariela Alejandra	12		
Personal de apoyo técnico administrativo	Ferranti, Cecilia Carolina	4		
	Pera, Magalí	4	X	
	De Zúñiga, Adriana Cecilia	4		

2-Plan de investigación

2.1 Estado actual del conocimiento:

La gestión académica en el ámbito universitario es un componente fundamental para el éxito de una institución educativa, la calidad de la enseñanza y la satisfacción de estudiantes y docentes. En un contexto caracterizado por desafíos comunes, como el aumento de la demanda de educación superior, la diversidad de los estudiantes, las expectativas cambiantes y la necesidad de una eficiencia operativa, la gestión académica eficiente se vuelve esencial.

La calidad de la enseñanza en la educación superior es un factor crítico en la formación de profesionales altamente competentes y ciudadanos comprometidos. Una gestión académica efectiva es la base sobre la cual se construye esta calidad. Sin embargo, la gestión académica no es una tarea sencilla, ya que involucra la coordinación de múltiples aspectos, como la planificación de planes de estudio, la evaluación del desempeño de docentes y el seguimiento del progreso de los estudiantes, entre otros. Esta complejidad puede dar lugar a desafíos que incluyen la falta de datos

² Deberá adjuntar FPI 39 debidamente firmados.

³ Idem nota 2.

⁴ Idem nota 2

⁵ Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de posgrado.

⁶ Adjuntar certificado de materias aprobadas de estudiantes de carrera de grado.

concretos para la toma de decisiones, la dificultad en la identificación de áreas de mejora y la falta de alineación de los planes de estudio con los objetivos institucionales.

Las universidades están en continuo aprendizaje y evolución para ser competitivas e innovadoras, con el objetivo de monitorear sus metas institucionales desde la gestión de calidad académica para observar las brechas existentes entre los resultados alcanzados y las metas propuestas en su proyecto académico.

La bibliografía existente en la gestión académica en universidades aborda una amplia variedad de aspectos relacionados con la administración y mejora de la calidad en la educación superior. Por un lado, se han desarrollado teorías y modelos que abordan la planificación estratégica en instituciones educativas. Estos enfoques se centran en la formulación de objetivos institucionales, la alineación de recursos y la toma de decisiones para lograr una educación de calidad. Por otro lado, se ha abordado la gestión de calidad como mejora continua en la educación superior. Modelos como el Modelo de Excelencia EFQM y el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 se han aplicado para garantizar la calidad de la enseñanza y la eficiencia operativa, pues permiten replantear o modificar los indicadores de gestión de calidad en la búsqueda de obtener óptimos resultados de gestión y mejoramiento continuo. La literatura también explora teorías y modelos de liderazgo y gobernanza en instituciones educativas. Esto incluye la distribución efectiva de roles y responsabilidades, la participación de múltiples partes interesadas y la toma de decisiones colaborativas.

Por otra parte, la investigación ha abordado la gestión académica y la implementación de sistemas de indicadores en diversas instituciones educativas. Estos estudios han explorado el impacto de los indicadores en la mejora de la gestión, la toma de decisiones y la calidad educativa, pues permiten medir la eficiencia, productividad y satisfacción de la gestión académica. Además, han examinado desafíos comunes y mejores prácticas en la implementación de sistemas de indicadores.

Podemos mencionar algunos antecedentes:

El documento "Indicadores de gestión de la calidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos"¹ presenta una lista de indicadores de gestión de la calidad en una universidad. El informe fue elaborado por la Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación (OCCAA) y contiene una lista detallada de indicadores que se pueden utilizar para evaluar la calidad académica en una universidad. Estos indicadores se agrupan en diferentes categorías, como "Investigación", "Docencia", "Extensión universitaria", "Gestión institucional" y "Servicios al estudiante".

El artículo "La gestión académica del Modelo Pedagógico Sociocrítico en la Institución Educativa: rol del docente"¹ presenta los fundamentos teóricos de la gestión académica del modelo pedagógico sociocrítico en una institución educativa, con énfasis en la práctica pedagógica. El artículo destaca la importancia de la gestión académica eficiente para el logro de procesos de calidad en los centros educativos.

Los trabajos acerca de los indicadores del sistema universitario argentino realizados por Sandra Fachelli, Pedro López Roldán y Andrés Meiller (2017 y 2020) configuran una aproximación nacional, a nivel macro y por regiones, acerca de indicadores y análisis estadístico que permiten conocer la estructura de la educación superior Argentina. Estudios en base a información de la Secretaría de Políticas Universitarias y los censos de población, hogares y vivienda, que abordan indicadores estándar consolidados.

El artículo "Políticas académicas en la universidad argentina: El escenario de la pospandemia" de Jorge Steiman (2021) plantea desafíos de políticas académicas para continuar garantizando derechos a la ciudadanía, tras la pandemia, en cuanto al ingreso a las carreras de pregrado y grado, su duración, los tipos de formación, la flexibilidad curricular, las titulaciones intermedias, los trabajos finales de egreso y la virtualización. Además, pone en debate supuestos asumidos de propuestas formativas, como ser, calidad educativa como sinónimo de presencialidad, de extensa duración de carrera, de mayor exigencia de trabajo final de grado y de profesional formado en todas las áreas de su campo.

En varias de sus obras Ana García de Fanelli plantea estudios acerca de información e indicadores referidos a la educación superior en Argentina. En particular en su artículo “La cuestión de la graduación en las universidades nacionales de la Argentina: Indicadores y políticas públicas a comienzos del siglo XXI” (2015) la autora da cuenta de las políticas públicas e institucionales puestas en marcha en la primera década del 2000 y las variaciones de diversas tasas como ser la de graduación; concluyendo en su reflexión sobre la probable asociación entre estas políticas y la mejora en los indicadores educativos.

Por último, no podemos excluir del estado del arte, los informes de gestión de la propia Universidad Nacional de La Matanza, como así también los de Autoevaluación Institucional, que son la base de indicadores de los cuales debemos partir en la investigación. Asimismo, reconocer la existencia de investigaciones previas de diversas unidades académicas que tratan la temática, como así también de algunas tesis de la Maestría en Gestión de la Educación Superior.

2.2. Problemática a investigar:

De acuerdo con lo expuesto más arriba, esta investigación propone el desarrollo de un sistema de variables e indicadores que proporcione una estructura sólida para la recopilación y análisis de datos, permitiendo una evaluación rigurosa de la gestión académica en tres dimensiones clave: alumnos, docentes y planes de estudio.

El uso de variables e indicadores ofrece a las instituciones la capacidad de medir, evaluar y mejorar su desempeño académico de manera informada. Esto no solo permite identificar áreas de mejora, sino también tomar decisiones basadas en evidencia, alinear de manera más efectiva los planes de estudio con los objetivos institucionales y, en última instancia, elevar la calidad de la enseñanza.

Asimismo, la implementación de un sistema de variables e indicadores en la gestión académica es coherente con las tendencias globales en la educación superior. La evaluación basada en datos y el enfoque en la mejora continua son prácticas ampliamente adoptadas en todo el mundo, y este proyecto busca capacitar a nuestra institución para participar plenamente en esta tendencia.

Esta propuesta tiene como marco general las tendencias actuales del Sistema Universitario Nacional, basada en los acuerdos plenarios de rectores conocidos como los 7 puntos del CIN. Estos remiten a distintas dimensiones de las prácticas de enseñanza y aprendizaje, la normativa y las políticas académicas curriculares, de formación docente, de acceso a bibliografía y conectividad, como son, sistematizar experiencias, promover el proceso de debate y revisión normativa, impulsar políticas curriculares en las universidades que avancen en la incorporación de la bimodalidad y las formas mixtas, estimular la formación docente, fortalecer los servicios bibliográficos desde una perspectiva mixta, incitar la movilidad mediante estrategias de reconocimiento de actividades académicas virtuales y priorizar la conectividad entre las políticas de inclusión.

En particular, la Universidad Nacional de La Matanza como institución con identidad propia, su enclave territorial, su misión y visión, los claustros y grupos de actores involucrados, su oferta académica, etcétera, hacen que las dimensiones antes mencionadas adquieran su singularidad y requieran así mediciones y valoraciones propias, pero que puedan entrar en diálogo con los indicadores comunes del sistema universitario.

En resumen, este proyecto de investigación plantea abordar los desafíos en la gestión académica universitaria y resaltar la importancia de la gestión académica eficiente para el éxito de la institución educativa, la calidad de la enseñanza y la satisfacción de estudiantes y docentes. La construcción de un sistema de variables e indicadores específicamente adaptado a nuestras necesidades brindará las bases para una gestión más eficiente y orientada a la mejora continua, beneficiando a toda la comunidad académica.

2.3. Objetivos:

- Construir un sistema de variables e indicadores de gestión académica en la Universidad Nacional de La Matanza con el fin de producir información relevante para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje mediante la identificación de tendencias, patrones y áreas de mejora.
- Identificar variables clave en tres dimensiones de la gestión académica: alumnos, docentes y planes de estudio.
- Definir indicadores a partir de las variables clave establecidas.
- Desarrollar un sistema registro, recolección de datos y consulta de información.

2.4. Marco teórico:

La expansión y modernización son parte de las transformaciones del Sistema Universitario Nacional de las últimas décadas en Argentina. Este fenómeno puso a “la universidad” como foco objeto de estudio de investigaciones, políticas públicas y también de formación profesional específica. Las universidades tuvieron que sobrellevar los cambios sociales y tecnológicos a sus proyectos institucionales y modelos de gestión. Estudios clásicos acerca de la Educación Superior –como los de Burton Clark (1992)– pusieron de manifiesto que “las características del conocimiento son determinantes de los rasgos propios que presentan las universidades como un tipo singular de institución” (35), desde este punto de vista, para entender las estructuras de las universidades, es importante considerar los diferentes enfoques del conocimiento contemporáneo. El conocimiento es cada vez más especializado y debido a ello, en las universidades actuales y en sus modelos administrativos, se requiere contar con un sistema de indicadores de gestión y calidad. Así, la gestión académica cumplirá con “contribuir a una estrategia universitaria general y estimular el desarrollo pedagógico institucional y su aplicación en los planes estudio y las formas de enseñanza y aprendizaje y en el desarrollo de un ambiente de calidad académica” (Ypma, 2004, 71).

Claro que esta gestión académica, al decir de Susana Celman, es un campo complejo que no se reduce solo a la calidad administrativa, sino que -a pesar de su fuerte carácter normativo y reglamentario- requiere la profesionalización de los sujetos participantes y que no debe resignar o posponer su sentido educativo que lo distingue como institución. La autora afirma que “cuando es excesiva la cantidad de requerimientos heterogéneos que demandan procedimientos técnicos de resolución inmediata, que no se someten a las necesarias referencias de los lineamientos políticos participativos y democratizantes, aumenta el riesgo de que en la gestión se burocraticen los procesos” (2009, 36).

La gestión educativa, para la autora, incluye lo político, lo ético y lo teórico desde donde se construye el marco referencial que orienta los sentidos y las prácticas universitarias. En lo particular de la institución “lo académico” ocupa un lugar específico en el espacio organizacional, a pesar de formar parte de toda la trama de esta institución; donde convergen diversidad de saberes y prácticas institucionalizadas “desde su contrato fundacional y reconstruidos en su trayectoria, espacios y tiempos dinámicos que se conforman en torno a ciertos temas, problemáticas recurrentes y emergentes que involucran a diversos sujetos (estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo y de servicios), dimensiones (curriculares, pedagógicas, didácticas, políticas, administrativas) y ámbitos (rectorado, facultades, otras instituciones sociales)” (Celman, 2009, 37).

Estas complejidades deben -también- poder valorarse. Retomando la cuestión de los indicadores, y pensando a estos como instrumentos operativos que articulan la base empírica con las variables, estos requieren de la dimensión teórica para su conceptualización. Por ello, es necesario comenzar en el marco teórico con una aproximación sobre las teorías y modelos de gestión académica, que luego nos permitan comprender las dimensiones de análisis destacadas en la investigación: alumnos, docentes y planes de estudio.

Las teorías y modelos de gestión académica son variados. El modelo de Gestión por Competencias, que se basa en la identificación y desarrollo de competencias clave en estudiantes y docentes; y se enfoca en la formación de habilidades y la evaluación de resultados basados en competencias. El Modelo de Mejora Continua, que se centran en la identificación constante de áreas de mejora y la implementación de cambios incrementales para optimizar la gestión académica. Por último, mencionaremos el Modelo de Aseguramiento de la Calidad que se enfoca en garantizar que los estándares de calidad se cumplan a lo largo de la gestión académica, desde la planificación hasta la implementación y evaluación. Entendemos, no obstante, que los modelos nunca se implementan de un modo puro, sino que en lo operativo aparecen híbridos, más allá de tendencias más o menos marcadas.

Según los fundamentos de Sisamón López, Ana Benedito y Estefanía León (2016), la incorporación de un enfoque educativo centrado en el aprendizaje de competencias integra y moviliza distintos tipos de aprendizajes (conocimientos, habilidades y actitudes) para afrontar situaciones y problemas en contextos determinados. Favorece así, aprender autónomamente, autorregular y dirigir el propio aprendizaje y aprender continuamente. Este modelo declara un cambio significativo en las propuestas formativas y en la propia cultura docente universitaria, de un mayor protagonismo del estudiante en sus procesos de formación e invita al establecimiento de compromisos conjuntos en todo lo relativo al diseño, desarrollo y evaluación curricular, incorporando nuevas claves en la docencia universitaria (Vásquez Aguilar *et al*, 2023, 280).

La gestión por competencias destaca los diferentes procesos que se encuentran enfocados en fortalecer cada uno de los proyectos educativos que tengan relación con mejorar la competencia profesional del docente y generar un ambiente laboral adecuado para efectuar sus actividades laborales, por ende, acorde con Dania Vásquez y Siria Barahona (2020) es sumamente importante que la aplicación de políticas públicas busquen que la educación y el clima organizacional de la entidad académica permitan un proceso de enseñanza de calidad. En este proceso se busca potencializar el trabajo en equipo y lograr que toda la plana directiva y docente mejoren sus habilidades educativas y participativas (Vallejos, Yovera y Nuñez, 2020).

La gestión por competencias se caracteriza como aquel proceso que ayuda a las organizaciones a poder identificar la capacidad que posee sus colaboradores respecto a cada puesto de trabajo, es decir permite identificar al colaborador idóneo para cada actividad laboral permitiendo que su perfil profesional y práctico ayude a tener mejores resultados, asimismo la gestión de competencias ayuda a disponer de un óptimo direccionamiento en el gestionar de los recursos humanos permitiendo tener una administración mucho más integral y efectiva acorde a las estrategias y metas de la empresa (Bakanova y Nikolaevich, 2020).

En segundo lugar, el Modelo de Mejora Continua, según Orlando López Abreu (2015) implica tanto la implantación de un sistema como el aprendizaje permanente de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión y la participación activa de todas las personas. Las instituciones no pueden seguir sin utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de su capital humano. Por eso, la base del modelo de mejora continua es la autoevaluación, pues en ella se detectan puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora.

Este modelo tiene como objetivo permanente establecerse como base dentro de la organización, a pesar de ser intangible, se plantea diferentes procesos y seguimientos para poder realizar cambios dependiendo del avance tecnológico o la población cambiante, con la única finalidad de satisfacer las necesidades de la gestión que ayuden a garantizar un nivel de calidad y a tomar decisiones para alcanzar los objetivos o metas planteadas como organización (Asensi *et al.*, 2017, 15).

En tercer lugar, el Modelo de Aseguramiento de la Calidad, para López Abreu y otros autores (2015, 202), dentro del ámbito educativo, es el grupo de normas o leyes de una determinada organización, que se relacionan entre sí y que permite una gestión de manera eficaz. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la universidad se encuentra inmersa en un constante cambio global; lo que conlleva a la búsqueda e implementación de una educación de calidad y con calidez basada en la eficiencia y eficacia de los métodos empleados, tomando en cuenta la complejidad de los procesos docentes.

Cabe destacar que se toma el concepto de calidad de la educación superior desde el punto de vista estratégico de la UNESCO, afirmando que “la calidad es la adecuación del Ser y Quehacer de la Educación Superior a su Deber ser” (1998). Es decir, la Misión (deber ser), al igual que los planes y proyectos que de ella se deriven, es evaluada en cuanto a su pertinencia, el funcionamiento (qué hacer) es evaluado en términos de eficiencia y los logros y resultados (ser) son evaluados en cuanto a su eficacia. Entonces, de los conceptos anteriores Norma Pedroza infiere que “la calidad de la educación superior es el espacio de perfectibilidad entre el ser y el deber ser de la Institución. Este espacio de perfectibilidad o brecha puede ser acotado a través de la mejora continua de los procesos relacionados con las funciones sustantivas de la institución” (2019, p. 11).

En consecuencia, el concepto de aseguramiento de la calidad en la educación superior es entendido como el cumplimiento de ciertos estándares mínimos que certifiquen que el futuro profesional ha adquirido las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el entorno laboral (Inga y Moscoso, 2022). Este enfoque adicionalmente puede combinarse con la mejora continua, luego de haber superado los procesos de evaluación y que se certifiquen los estándares mínimos de calidad obligatorios, para posterior instaurar una cultura de calidad que efectivice una mejora sistemática y permanente (Cullen *et al*, 2013).

También el aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación superior, visto como un sistema, involucra la acción colaborativa y permanente entre el Estado, a través de sus políticas y fines que persigue, y las universidades. Es así que Pounder define al sistema de aseguramiento de la calidad como “conjunto de acciones que realiza el Estado y las IES tendiente a lograr un desarrollo óptimo y armónico del sistema y de cada una de las instituciones que lo componen, en función de dar un adecuado cumplimiento a la misión que la sociedad les ha encomendado. Esto es, el desarrollo cultural del país, el desarrollo científico-tecnológico y la formación de los cuadros científicos, profesionales y técnicos que requiere la sociedad. En definitiva, a través del aseguramiento de la calidad se pretende satisfacer adecuadamente las necesidades del país, ser más eficientes en el uso de los recursos disponibles y entregar un servicio satisfactorio que dé garantías a la ciudadanía toda” (2009, 168).

Finalmente, Claudio Rama (2013) define al aseguramiento de la calidad como el conjunto de indicadores, procesos y procedimientos, que están estructurados en factores, dimensiones y variables, con sus respectivas fuentes de información, que buscan facilitar alcanzar determinados estándares de calidad y que son la base de información que permite la formulación de los planes estratégicos y políticas de calidad dentro de las instituciones de educación superior.

Respecto de los Sistemas de Indicadores en la Educación, es posible reconocer, por un lado, los Indicadores de Rendimiento Educativo usados para evaluar el rendimiento académico de estudiantes, docentes y programas de estudio; estos miden el logro de objetivos educativos y competencias. Por otro lado, los Indicadores de Calidad que evalúan la calidad de la enseñanza y la eficiencia operativa (por ejemplo, tasas de graduación, satisfacción de estudiantes, resultados de exámenes y otros datos relevantes).

Un indicador es el resultado de aplicar una unidad de medida compleja, originado en la dificultad de medir y evaluar objetos en cantidad y calidad no convencionales. Su conformación es el producto de asumir la necesidad de contemplar las distintas etapas y funciones de la educación superior, insumos, procesos y resultados y traducirlas en indicadores que sean útiles para la toma de decisiones (Greco, 2012). La primera utilidad de los indicadores es la de proveer información pública sobre las varias dimensiones de la vida de las universidades para que sus distintos usuarios puedan tomar decisiones.

Como indica el Proyecto Regional de Indicadores Educativos UNESCO (2000), “Los indicadores educativos son estadísticas que permiten establecer juicios de valor acerca de aspectos claves del sistema educativo.” Blanco y Quesada (2008) describen que “es la fuente empírica que permite verificar el grado en que los aspectos a evaluar cumplen con los niveles de calidad exigidos, pueden ser cuantitativos o cualitativos”. Según Reginaldo Zurita (2000), el uso principal de los indicadores de rendimiento educativos ha tenido lugar con fines de diagnóstico y en referencia a ámbitos de una cierta entidad. Su aplicación tiene relación con los centros docentes y con el sistema educativo en

su conjunto y, en esos ámbitos, se han desarrollado sistema de indicadores, con la finalidad de valorar su estado y condición.

Para sumar a lo anterior, Alejandro Ferrer Tiana e Isabel Balcells Alabau (2016) afirman que un sistema de indicadores vinculado a objetivos educativos concretos requiere, entre otras cosas, una definición y revisión de los objetivos educativos planteados, además de acuerdos claros sobre los indicadores que se tienen que utilizar y que deberían ser pocos, claros y fiables. Deben apoyarse en estadísticas completas y estudios de evaluación, ser comparables a lo largo del tiempo y revisarse y adaptarse periódicamente. Además, requiere un compromiso acerca de la difusión de los resultados, que permita informar a los agentes educativos implicados y al público en general, una valoración de la eficacia de las acciones y políticas emprendidas, y unas propuestas de mejora educativa tanto generales como regionales, locales e institucionales. La propuesta de indicadores puede tomarse de los enunciados por la Unión Europea vinculados a los objetivos o los modelos sistémicos de indicadores, como los de la OCDE o la UNESCO.

Por su parte, los indicadores de calidad son mecanismos de evaluación que aseguren el cumplimiento de las declaraciones de misión y visión de una institución (Ramos et al, 2005). Agrega González López (2003), “una universidad de calidad es aquella que aporta una formación integral al alumno, de modo que responda a sus necesidades laborales y sociales”. Es decir, aquella que posea profesores preparados y conscientes de su función, con un conjunto plural de metodologías que combinen lo teórico con lo práctico; unos sistemas de evaluación del rendimiento académico coherentes con los objetivos; un sistema de orientación y acción tutorial que responda a las demandas del alumnado, y unos recursos materiales adecuados a las necesidades de la comunidad universitaria (Barrios Barraza, 2018).

Judith Scharager enuncia que “el concepto de calidad de la educación se puede agrupar en tres tipos de enfoques; aquellos en los cuales la conceptualización se hace tomando una perspectiva desde dentro de las instituciones de educación superior; aquellos que la definen desde una posición externa, o una combinación de ambas. En el primer caso, se trata de definiciones que al precisar lo que entienden por calidad, hacen referencia a procesos internos como el aprendizaje de los estudiantes o el aprendizaje institucional. En el segundo caso, la calidad se define en términos del cumplimiento de criterios externos, donde la rendición de cuentas es el mecanismo predominante. Un tercer punto de vista concibe una integración de los dos primeros enfoques (Munita, 2011), en que se valora tanto la coherencia interna como el cumplimiento de exigencias externas. Este último, pareciera ser el enfoque más justo y equilibrado, para dar cuenta de un modo integral acerca de la calidad de las instituciones de educación superior” (2017, p. 23).

Entonces, se recuperan nociones de Barrios Barraza (2018), la calidad educativa está intrínsecamente relacionada con el funcionamiento de los procesos didácticos o pedagógicos, siendo esto posible si se establecen la elaboración de un proyecto en la organización, que será herramienta fundamental para reorientar la institución que busca la excelencia, y, segundo, el desarrollo de equipos de trabajo, garantes de las tomas de decisiones asertivas sobre y para la educación de calidad.

Por último y abocándonos a lo particular de nuestro objeto de estudio que es la gestión académica de la Universidad Nacional de La Matanza, es necesario describir los indicadores a considerar desde las tres dimensiones contempladas a partir de las definiciones que emanan de la Resolución HCS N° 111/2009: Alumnos, Docentes y Planes de estudios; cuyos indicadores serán interpretados en conjunto, contextualizándolos y tomando en cuenta aspectos cuantitativos y cualitativos con el fin de tener una perspectiva general del funcionamiento de la institución.

Alumnos

Inscriptos por año. Relación ingreso-egreso. Tasa de desgranamiento y deserción. Cantidad de materias aprobadas por rango. Duración teórica y real de la graduación. Alumnos que se reincorporan. Graduados por año. Pases de carrera dentro y fuera de la Universidad.

Docentes

Distribución de la planta por cargo y dedicación. Antigüedad promedio, composición por género y edad. Docentes concursados. Áreas con ausencia de docentes concursados. Titulación de los docentes. Docentes con formación pedagógica. Graduados de la universidad incorporados al cuerpo. Docentes investigadores, categorías. Becados.

Planes de estudios

Definición del campo profesional, incumbencias y perfil profesional: tipo de práctica, influencia de las demandas sociales y económicas, influencia de las políticas nacionales y regionales para el sector, el estado actual del campo disciplinar. Organización curricular: ciclos, áreas, asignaturas, seminarios y talleres. Selección y organización de los contenidos: la formación teórica o disciplinar, la formación científico-tecnológica, la formación para la intervención social, la formación en la práctica profesional. Instancias de articulación: mecanismos de articulación. Relación teoría-práctica: estructura de los trabajos prácticos, mecanismos de actualización, prácticas profesionalizantes. Pasantías: desarrollo y supervisión pedagógica. Modalidades de supervisión y encuentro con jefes de cátedra.

Bibliografía: mecanismos de actualización y disponibilidad.

2.5. Hipótesis de trabajo o los supuestos implícitos (según corresponda al diseño metodológico): ⁷

Un sistema de variables e indicadores sobre la gestión académica permitirá a la UNLaM contar con un sistema de medición y evaluación de la gestión académica.

Esta investigación parte de la idea de que la recopilación y análisis sistemático de datos a través de un sistema de variables e indicadores puede proporcionar información valiosa para la toma de decisiones informadas en la gestión académica y se asume que esta mejora en la toma de decisiones puede contribuir a la eficiencia y eficacia de las prácticas académicas. Particularmente, la implementación de un sistema de indicadores permitirá una evaluación más precisa de docentes, estudiantes y planes de estudio, para medir la eficiencia, productividad y satisfacción, que conducen a mejorar la calidad académica. Por otra parte, la implementación de un sistema de indicadores requerirá un cambio cultural dentro de la institución, promoviendo una cultura de datos y colaboración entre los diferentes actores académicos y administrativos.

2.6. Metodología:

Esta investigación aplicada plantea abordar los objetivos antes definidos desde un alcance descriptivo, proponiendo una metodología de investigación de tipo mixta, combinando elementos cualitativos y cuantitativos para el desarrollo de un sistema de variables e indicadores de gestión académica. Las estrategias e instrumentos se irán adecuando a la realidad observada y a la construcción de categorías descriptoras del objeto de estudio abordado.

La investigación se realizará en dos partes. La primera consistirá en la sistematización y análisis de documentos institucionales, políticas académicas, informes de gestión y otros registros relacionados con la gestión académica. Esto permitirá comprender la historia, estructura, prácticas y series documentales existentes en la universidad.

La segunda parte consistirá en las siguientes actividades:

⁷ En proyectos de desarrollo tecnológico puede ser reemplazada una hipótesis de trabajo por la propuesta de solución al problema de investigación mediante el diseño de un prototipo o elemento equivalente.

- Identificación y definición de variables clave, a partir de normativas nacionales e institucionales, teniendo en cuenta las políticas académicas de la universidad y los diversos grupos de interés involucrados.

- Definición de indicadores que permitan medir o valorar cada variable. Los indicadores deben tener ciertas características: comparabilidad, durabilidad, inteligibilidad, factibilidad, validez y confiabilidad.

- Desarrollo de un sistema de información y recolección de datos, que incluya:

- * la identificación de las fuentes de datos disponibles en la universidad (registros académicos, encuestas a estudiantes y profesores, sistemas de gestión, bases de datos de la biblioteca, registros de asistencia, etc.);

- * la recopilación de datos relevantes relacionados con las variables e indicadores (encuestas en línea, formularios de retroalimentación, sistemas de seguimiento de estudiantes, sistemas de información académica, entre otros) y establecimiento de un cronograma de acceso/ incorporación y actualización de datos; y

- * el procesamiento de la información recopilada y la generación de reportes, combinando diversas variables.

Para el desarrollo de estas actividades, eventualmente, se podrán realizar entrevistas u otras técnicas de recolección de datos con autoridades, docentes u otros actores, que permita la triangulación de información.

El desarrollo de un sistema de variables e indicadores de gestión académica es un proceso continuo que requiere un compromiso constante con la mejora de la calidad en la enseñanza-aprendizaje. El enfoque en la recopilación y análisis de datos relevantes permitirá tomar decisiones informadas y promover mejoras sostenibles en la universidad desde una base de datos.

La construcción del objeto de investigación en cuanto a categorías temporo-espaciales, abarcará la actualidad en Universidad Nacional de La Matanza, respecto a las siguientes dimensiones: “alumnos”, “docentes” y “planes de estudios”; pero también a ejes conceptuales como ser “gestión académica”, “calidad universitaria”, etcétera. Para ello se construirá un marco teórico referencial que permita identificar, delimitar teóricamente y comparar distintas perspectivas conceptuales respecto a estas categorías y su operacionalización.

Luego del estudio integral de todos los datos en su conjunto, se confeccionará el correspondiente reporte de investigación con los resultados obtenidos. Además, se pretende elaborar una estrategia de transferencia y aplicación de los hallazgos y productos obtenidos, a los destinatarios demandantes/adoptantes indicados en este proyecto; a través de elaboración de artículos publicables, ponencias en eventos académicos, y posibles jornadas de trabajos con grupos de actores involucrados.

Factores o circunstancias críticas:

El éxito de la investigación radica en lograr un buen trabajo empírico con un número importante de fuentes primarias y secundarias ya mencionadas, por lo que se considera baja la posibilidad de encontrarnos con circunstancias especiales que puedan entorpecer el desarrollo de las tareas de campo, dado que se refiere a información pública que maneja la Secretaría Académica de la Universidad. No obstante, entendemos que algunas fuentes o dimensiones puedan hallarse fragmentadas y dificulten la sistematización de estas.

Aspectos éticos metodológicos:

El proyecto de investigación se articula sobre la base de un intercambio con fuentes de información y personas de la universidad; por lo que se considera útil una revisión ética del mismo. Se considera que este intercambio no podría ocasionar daño alguno sobre las personas y dependencias de gestión académica de la Universidad; ni físico, psicológico, ni desde el punto de vista de seguridad, salud ocupacional, bioseguridad, o cualquier otra índole. En cambio, el desarrollo o las conclusiones

pueden implicar un beneficio potencial directo para esas personas, grupos o poblaciones. Tampoco el diseño previsto del proyecto impacta de algún modo en el ambiente.

Se trata de un estudio que potencialmente puede involucrar encuestas, entrevistas o manejo de material elaborado por personas bajo relación de dependencia laboral; como así también comportamientos humanos/ institucionales, por lo consideramos necesario clarificar nuestro rol en esos espacios y poner en consideración de las personas su participación o no en estas actividades, así como garantizar la confidencialidad de sus aportes.

En cada instancia, se presentará el proyecto de investigación en términos institucionales (pertenencia institucional Secretaría Académica UNLaM), en términos académicos (objetivos a lograr) y en términos particulares (confidencialidad). Esta presentación se realizará en base a un Consentimiento Informado que será consensuado en cada caso particular.

Se espera incorporar la dimensión ética en las reflexiones y análisis finales, como así también en la elaboración y presentación de los productos de la investigación. Finalmente, los mecanismos de difusión de los resultados se presentan a modo de contribuir a la democratización del conocimiento.

2.7. Bibliografía:

Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., y Vilches, M. E. C. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-215.

Asensi, S. S., Soler, V. G., y Bernabeu, E. P. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. 3C Empresa: investigación y pensamiento crítico, (1), 10-18.

Bakanova, A., y Nikolaevich, A. (2020). The method of the best performer selection based on a competency-based approach. SHS Web of Conference, 89. doi:<https://doi.org/10.1051/shsconf/20208903004>

Barraza, C. E. B. (2018). Gestión educativa basada en un sistema de calidad en instituciones de educación universitaria. *Revista Docencia Universitaria*, 19(1), 53-73.

Celman, S. (2009). La universidad pública: un lugar para pensar la gestión académica, en *Praxis Educativa* N° 13 (34-38). Santa Rosa: UNLPam.

Clark, B. (1992). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica*. México: UAM.

Fachelli, S. y López Roldán, P. (2017). *Análisis del sistema universitario argentino. Una propuesta inicial de indicadores*. Universitat Autònoma de Barcelona. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/171528>

Fachelli, S., López Roldán, P. y Meiller, A. (2020). *Indicadores básicos del sistema universitario argentino*. INCASI Working Paper Series, N° 11. Digital edition: <https://ddd.uab.cat/record/248937>

García de Fanelli, A. (junio 2015). La cuestión de la graduación en las universidades nacionales de la Argentina: Indicadores y políticas públicas a comienzos del siglo XXI, en *Propuesta Educativa*, N°43 (17 a 31). FLACSO Argentina.

González López, I. (2003). Determinación de los elementos que condicionan la calidad de la universidad: Aplicación práctica de un análisis factorial. Revista electrónica de investigación y evaluación educativa.

Greco, C. (2012). Indicadores de la gestión universitaria. Herramientas para la gestión estratégica y la mejora de la calidad. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina. Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo–CINDA.

López, C., Benedito, V., & León, M. J. (2016). El enfoque de competencias en la formación universitaria y su impacto en la evaluación: la perspectiva de un grupo de profesionales expertos en Pedagogía. Formación universitaria, 9(4), 11-22.

Pedroza, N. (2019). Sistema de Gestión de la Calidad Académica. Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia, 10-11.

Rama, C. (2013). La educación virtual como la modalidad educativa para las personas con necesidades especiales: solo en la red no hay personas con discapacidad. Revista Diálogo Educativo, 13(38), 325-345.

Scharager, J. (2017). Nuevos actores en un viejo escenario: la profesionalización de la gestión de la calidad académica en Chile, 1990-2015. PhD diss., Leiden University. <http://hdl.handle.net/1887/46325>.

Tiana, A. y Alabau, I. (2016). Los indicadores educativos y las metas 2021. Apuntes del curso Experto Universitario en indicadores y estadísticas educativas. UNED y OEI

UNE-EN ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.

UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción. París: UNESCO, 1998a.

Vallejos, C. A. A., Yovera, A. J. G., y Núñez, O. M. (2020). Gestión del talento humano por competencias y su relación con la motivación de los colaboradores de una municipalidad de la región Lambayeque, Perú 2019. TZHOECOEN, 12(4), 436-448.

Vásquez Aguilar, D. V., García, E. A. M., Bustamante, M. Á. V., y Salvatierra, L. G. P. (2023). Educación Superior humanista y por competencias para estudiantes de tercer nivel. RECIMUNDO, 7(1), 278-287.

Vásquez, D. V. M., y Barahona, S. Y. A. (2020). Modelo de gestión por competencias en Bimbo de Honduras (Doctoral dissertation, Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC).

Ypma, A. (2004). Panorama de la gestión de la calidad académica universitaria. Revista Electrónica Educare, 65-77.

Zurita, R. (2000). La crisis de confianza en el conocimiento profesional. Implicaciones para la docencia universitaria. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo–CINDA.

2.8. Programación de actividades (Gantt):

Eje	Actividades 1er Año	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1.1	Sistematización y análisis de documentos	x	x	x	x	x							
1.2	Identificación y definición de variables clave						x	x	x				
1.3	Definición de indicadores para medir y valorar las variables									x	x	x	
1.4	Resultados parciales de la propuesta												x
	Actividades 2do Año												
2.1	Desarrollo de un sistema de información y recolección de datos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2.2	identificación de las fuentes de datos disponibles	x	x	x									
3.1	recopilación de datos relevantes relacionados con las variables e indicadores				x	x	x	x					
3.2	Procesamiento de la información recopilada y generación de reportes								x	x	x	x	
3.3	Cierre de la investigación												x

2.9. Resultados en cuanto a la producción de conocimiento:

El principal aporte de la investigación se vincula con la construcción de un conocimiento situado sobre gestión académica universitaria, en especial de los mecanismos y estrategias de descripción, valoración y medición de objetivos y calidad institucional y educativa.

Se espera, además, contribuir a la dimensión operativa y simbólica de identificación de acciones y sentidos institucionales, con una mirada puesta en la gestión.

2.10. Resultados en cuanto a la formación de recursos humanos:

La formación de recursos humanos es simultánea con la aplicación del proyecto. Por un lado, permitirá que los equipos académicos de gestión estratégica y de gestión operativa formados y en formación, que componen la investigación, acumulen experiencia y reflexionen según sus roles y responsabilidades. Por otro lado, quienes participarán en el proyecto podrán dar cuenta de sus conocimientos y competencias en gestión académica universitaria, como también de su experiencia en el desarrollo de investigaciones pertinentes a la gestión, con el propósito de producir información relevante para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza-aprendizaje en dicho ámbito.

2.11. Resultados en cuanto a la difusión de resultados:

La difusión de resultados se concretará con la participación en eventos científicos relacionados con la temática del proyecto de investigación (congresos, jornadas, etc.), tanto internos como externos a la UNLaM. Además, con la publicación de informes parciales y final con acceso a texto completo en el repositorio institucional digital de la UNLaM, vinculado a la Secretaría de Ciencia y Tecnología. Asimismo, se efectuará la publicación de un artículo científico original de investigación en una publicación periódica o en similar que se estime pertinente.

2.12. Resultados en cuanto a transferencia hacia las actividades de docencia y extensión:

En relación con la gestión académica, se desarrollarán seminarios y/o capacitaciones de gestión académica en forma presencial y/o a distancia, a partir de los resultados obtenidos en cada variable, para personal docentes y no docente del área y de otras disciplinas. Con respecto a las actividades de extensión, se realizarán acciones concretas de perfeccionamiento y actualización en gestión académica desde una perspectiva sociocultural para los equipos de gestión, docentes universitarios y docentes de otros ciclos de la enseñanza, particularmente interesados en la articulación escuela media – Universidad.

Los resultados obtenidos permitirán un mejoramiento de la calidad educativa y de gestión de la universidad. Asimismo, propiciará nuevas investigaciones que profundicen la temática propuesta, así como la especialización de los investigadores intervinientes.

2.13. Resultados en cuanto a la transferencia de resultados a organismos externos a la UNLaM:

La UNLaM promoverá el desarrollo de acciones y actividades de articulación con las Escuelas Medias del distrito y llevarlas a nivel jurisdiccional y provincial. Además de posibilidades de transferencia de resultados a organismos como la Red de Universidades del Conurbano Bonaerense (RUNCOB) u otras Redes Universitaria nacionales, de América Latina y el Caribe.

2.14. Vinculación del proyecto con otros grupos de investigación del país y del exterior:

En relación con la formación continua en gestión académica, se prevé la vinculación con áreas similares de los distintos centros universitarios o redes universitarias nacionales e internacionales que atiendan a la formación del recurso humano, tanto presencial como a distancia, para compartir experiencias y resultados.

2.15. Destinatarios:

Tipo de destinatario		Subtipo de destinatario ⁸	¿Cuál? Especificar	Demandante ⁹	Adoptante ¹⁰
Sector Gubernamental	Gobiernos	Del Poder Ejecutivo nacional			
		Del Poder Ejecutivo provincial			
		Del Poder Ejecutivo municipal			
	Otras Instituciones gubernamentales	Poder Legislativo en sus distintas jurisdicciones			
		Poder Judicial en sus distintas jurisdicciones			
Sector Salud		Hospitales, centros comunitarios de salud y otras entidades del sistema de atención			
Sector Educativo		Sistema universitario	UNLaM	X	
		Sistema de educación básica y secundaria			
		Sistema de educación terciaria			
Sector Productivo		Empresas			
		Cooperativas de trabajo y producción			
		Asociaciones del Sector			
Sociedad Civil		ONG's y otras organizaciones sin fines de lucro			
		Comunidades locales y particulares			

3-Recursos Existentes

Descripción/ concepto	Cantidad	Observaciones
Bibliografía/ libro: Educación Superior Argentina (1983-2015).	1	Adquiridos en el marco de la investigación C2-EFC-01: "Carreras de Gestión/ Administración Universitaria: Alcances e incidencias en las políticas de administración universitaria" (2022-2023).
Bibliografía/ libro: Políticas, instituciones y protagonistas de la Universidad Argentina.	1	

⁸ Marcar con una X

⁹ Demandante: entidad administrativa de gobierno nacional, provincial o municipal constituida como demandante externo de las tecnologías desarrolladas, que determina la necesidad del proyecto por su importancia social. Marcar con una X

¹⁰ Adoptante: beneficiario o usuario en capacidad de aplicar los resultados desarrollados (organismos gubernamentales de ciencia y tecnología nacionales o provinciales; universidades e institutos universitarios de gestión pública o privada; empresas públicas o privadas; entidades administrativas de gobierno nacionales, provinciales o municipales; entidades sin fines de lucro; hospitales públicos o privados; instituciones educativas no universitarias; y organismos multilaterales. Marcar con una X

4-Recursos financieros

	Rubro	Año 1	Año 2	Total
Gastos de capital (equipamiento)	a) Equipamiento (1)	-	-	-
	b) Licencias (2)	-	-	-
	c) Bibliografía (3)	25.000	25.000	50.000
	Total Gastos de Capital	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
Gastos corrientes (funcionamiento)	d) Bienes de consumo	50.000	30.000	80.000
	e) Viajes y viáticos (4)	100.000	100.000	200.000
	f) Difusión y/o protección de resultados (5)	-	40.000	40.000
	g) Servicios de terceros (6)	50.000	30.000	80.000
	h) Otros gastos (7)	-	-	-
	Total Gastos Corrientes	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 400.000,00
	Total Gastos (Capital + Corrientes)	\$ 225.000,00	\$ 225.000,00	\$ 450.000,00

Aclaraciones sobre rubros del presupuesto

1 Equipamiento: Equipamiento, repuestos o accesorios de equipos, etc.

2 Licencias: Adquisición de licencias de tecnología (software, o cualquier otro insumo que implique un contrato de licencia con el proveedor).

3 Bibliografía: En el caso de compra de bibliografía, ésta no debe estar accesible como suscripción en la Biblioteca Electrónica.

4 Viajes y viáticos: Viajes y viáticos en el país: Gastos de viajes, viáticos de campaña y pasantías en otros centros de investigación estrictamente listados en el proyecto. Gastos de viaje en el exterior: no deberán superar el 20% del monto del proyecto.

5 Difusión y/o protección de resultados: Ej.: (Gastos para publicación de artículos, edición de libros inscripción a congresos y/o reuniones científicas).

6 Servicios de terceros: Servicios de terceros no personales (reparaciones, análisis, fotografía, etc.).

7 Otros gastos: Incluir, si es necesario, gastos a realizar que no fueron incluidos en los otros rubros.

4.1 Orígen de los fondos solicitados

Institución	% Financiamiento
UNLaM	100
Otros (indicar cuál)	---