

**Universidad Nacional de La Matanza**

Unidad Académica donde se encuentra acreditado: Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas

Código: C162

Título del Proyecto: Un proyecto de educación masiva de calidad

Programa de Investigación: PROINCE

Director del Proyecto: Narváez, Jorge Luis

Integrantes del Proyecto: Pepe, María Laura (Co-Directora); Carro, Roberto Ricardo; Narváez, Adriana Haydee; García, Adrián Rafael; Bombino, María Alejandra; Cinquegrani, Clara Irma; Spóssito, Verónica Andrea; Narváez, Gabriela Andrea; Giulianelli, Juan Ignacio; Mouta, Silvina Raquel; Pera, Florencia

Fecha de inicio: 2014/01/01

Fecha de finalización: 2015/12/31

Resumen: Algunos autores convergen sobre la idea de masividad como acceso formal a las universidades y acceso real al conocimiento, aunque para ser posible esto último, es necesario que exista un alto grado de calidad en la educación. La introducción a la noción de masividad o inclusión cambia el eje de discusión al reconocer que la sociedad no es homogénea, y la diversidad constituye un componente a ser revalorizado. El presente informe contempla el análisis y estudio de la relación de los conceptos de calidad y masividad dentro de la Educación Universitaria, observando particularmente el caso de La Universidad Nacional de La Matanza, que ha sabido correlacionar estos conceptos. El ingreso directo a la mayor parte de las Instituciones de Educación Superior públicas en Argentina, junto a la gratuidad de las mismas son factores considerados por sí mismos políticas inclusivas en sentido amplio. Según el Centro de Estudios de la Educación Argentina, en 2015 las Universidades incrementaron el promedio de graduados. Particularmente, este trabajo pone de manifiesto que en la UNLaM la concurrencia masiva de alumnos no ha ido en detrimento de la calidad -tanto educativa como de gestión- de esta Casa de Altos Estudios, contrariamente a lo que habitualmente ocurre.

Palabras claves: Calidad educativa, Masividad, Educación Superior, Indicadores de Gestión Universitaria, Estructura organizativa universitaria

Área de conocimiento: Educación



Código de Área de Conocimiento: 4300

Disciplina: Política Educativa

Código de Disciplina: 4309

Campo de Aplicación: Política y planificación educativa

Código de Campo de Aplicación: 1020

Otras dependencias de la UNLaM que intervinieron en el Proyecto: Secretaría de planeamiento y Control de Gestión

Otras instituciones intervinientes en el Proyecto: ninguna

Otros proyectos con los que se relaciona:

-Universidad: UNLaM

-Unidad Académica: Departamento de Ingeniería e Investigaciones Tecnológicas

-Código de identificación: C140

-Título del Proyecto: La UNLaM y su Impacto en el Desarrollo Regional

-Programa de Investigación: PROINCE

-Agencia o institución patrocinante: UNLaM

-Director del Proyecto: Narváez, Jorge Luis

-Integrantes del Proyecto: Pepe, María Laura (Co-Directora); Carro, Roberto Ricardo; Narváez, Adriana Haydee; García, Adrián Rafael; Bombino, María Alejandra; Cinquegrani, Clara Irma; Spóitto, Verónica Andrea; Narváez, Gabriela Andrea; Giulianelli, Juan Ignacio; Mouta, Silvina Raquel; Pera, Florencia

-Fecha de inicio: 2012/01/01

-Fecha de finalización: 2013/12/31



CONTENIDO

INFORME FINAL	4
Introducción	4
- Selección del Tema	4
- Definición del Problema	4
- Justificación del Estudio	5
- Limitaciones	6
- Alcances del Trabajo	6
- Objetivos	6
- Hipótesis	7
Desarrollo	8
- Material y Métodos / Lugar y Tiempo de la Investigación	8
- Descripción del Objeto de Estudio	8
- Descripción de Población y Muestra	10
- Diseño de la Investigación	10
- Instrumentos de Recolección y Medición de Datos / Confiabilidad y Validez de la Medición / Métodos de Análisis Estadísticos	10
- Resultados	10
- Discusión	109
Conclusiones	122
Bibliografía	159



INFORME FINAL

-Introducción

- Selección del Tema

Los objetivos de una universidad han cambiado desde la época en que las metas estaban dirigidas a formar élites. Hoy es necesario capacitar un importante número de profesionales para trabajar en lo que denominamos sociedad del conocimiento, como analistas simbólicos.

Este nuevo esquema requiere un número creciente de profesionales, por lo que las universidades argentinas se ven en la necesidad de diseñar estrategias que les permitan, al mismo tiempo, incrementar la cantidad de graduados y el nivel de calidad de los mismos.

- Definición del Problema

Este proyecto surge básicamente de la observación y el estudio de ciertos aspectos de la Educación Superior y su problemática. La profundización del estudio de sus principales variables ha despertado el interés de este equipo de trabajo en comprender la temática de la masividad en la matrícula de grado universitaria, que suele ser un factor negativo a la hora de evaluar aspectos que tienen que ver con la calidad en sus diversos encuadres.

Así pues, surge la necesidad de ampliar el conocimiento al respecto en el ámbito particular de nuestra casa de altos estudios, dado que, en primera instancia, parecería ser que dichos conceptos (calidad y masividad) no van en detrimento uno del otro.



- Justificación del Estudio

En la actualidad, es primordial para la gestión universitaria profundizar acerca de la noción de calidad. Ello contribuirá a una eficiente planificación e implementación de herramientas de mejora para los sistemas universitarios, con recursos limitados y una alta masividad en la matrícula. La temática de la calidad, como ya hemos mencionado en instancias anteriores, abarca múltiples dimensiones y complejas conceptualizaciones.

Como fundamentación teórica bajo este marco, es interesante lo expuesto por Jaim Royero en el documento “Contexto Mundial sobre la Evaluación en las Instituciones de Educación Superior” (2002), quien delimita este fenómeno en cinco instancias de análisis: “Una primera instancia en que el concepto de calidad se enmarca en un esquema complejo y multidimensional. Su amplitud abarca todos los procesos de lo educativo, de lo social y de lo humano, por lo que lo convierte en un sistema conectado con otros sistemas interdependientes. En segundo lugar, la calidad es una categoría social e históricamente determinada (Aguerrondo, 1993) su concepción obedece a manifestaciones concretas de los distintos modos de formación económica social en el cual se incluye. La calidad responde a las exigencias de los sistemas sociales y el orden que ocupa en el modo de producción de dichas sociedades. En tercer lugar, la calidad es sinónima de transformación y adaptación a las exigencias nacionales y globalizantes de los sistemas educativos. [...] En cuarto lugar, la calidad se integra con el proceso de evaluación y eficiencia social de las instituciones de Educación Superior. Dicha eficiencia es mediatizada por el Estado como ente regulador de los sistemas escolares en todos sus niveles y modalidades, por lo que la misma se convierte en un elemento político de intervención justa o no, en el desarrollo institucional. La evaluación se convierte necesariamente en el proceso de retroalimentación de los criterios de calidad. En quinto lugar, el concepto de calidad debe concebirse en el mundo de lo medible, tanto en lo cualitativo (atributos sociales) y en lo cuantitativo (atributos de eficiencia y cantidad).



- Limitaciones

Hablar sobre calidad implica una diversidad y amplitud de conceptualizaciones de tal magnitud que el tema requiere un gran ejercicio de delimitación en función a la pertinencia. En principio, acotar al concepto de calidad educativa, si bien es una primera restricción, también se expande en nociones que tienen que ver con aspectos socio-económicos, pedagógicos, de infraestructura, políticos y de gestión, que poseen múltiples enfoques. Su definición tiene tantas variantes como autores escriben sobre ella, debido a la cantidad de dimensiones que encuadra. Es fundamental lograr un análisis del marco socio-cultural para contextualizar el concepto de calidad educativa.

- Alcances del Trabajo

Esta investigación es muy importante para la Universidad, debido a que en función de las conclusiones que se extraigan, los órganos rectores podrán determinar si las decisiones estratégicas que se han tomado hasta la actualidad han encaminado a esta organización universitaria hacia el cumplimiento de los objetivos que se han establecido al momento fundacional, cuantificar su alcance, determinar desviaciones y las posibles causas que las generaron.

- Objetivos

-Analizar en profundidad el concepto de calidad y su relación con la temática de la Educación Superior.

-Estudiar la problemática de la masividad dentro de la educación universitaria y qué mecanismos han sido los más utilizados para mitigar sus efectos negativos.

-Evaluar el caso de la Universidad Nacional de La Matanza en particular, y determinar si las herramientas que ha utilizado para lograr una educación masiva y de calidad han sido exitosas.



- Hipótesis

La Universidad Nacional de La Matanza, geográficamente situada en uno de los puntos más importantes del país desde el punto de vista demográfico, cuenta con un predio de 40 hectáreas en la ciudad de San Justo con una infraestructura modelo dentro del sistema argentino. Alberga a más de 40.000 alumnos en un abanico de carreras de gran diversidad y actualidad. Este proyecto plantea demostrar que si bien la universidad en sus objetivos fundacionales se estructuró de manera abierta a la comunidad, en un partido con más de 1.400.000 habitantes, este principio de masividad no ha ido en detrimento de la calidad de la institución, contrariamente a lo que habitualmente ocurre.



-Desarrollo

- Material y Métodos / Lugar y Tiempo de la Investigación

Este trabajo, de lineamientos descriptivos, se ha llevado a cabo en el Partido de La Matanza, Buenos Aires, Argentina, entre los años 2014 y 2015, y realiza un estudio de tipo descriptivo.

- Descripción del Objeto de Estudio

Para situar la tendencia a introducir el concepto de calidad en las universidades es importante entender que diversos factores influenciaron sobre todo a partir de la década de 1980, uno de los más relevantes es el incremento de la matrícula y el consecuente aumento de la utilización de recursos para atender esta masificación del sistema eficientizando la gestión de las universidades. Este panorama fue el puntapié principal para implementar mecanismos de aseguramiento (y medición) de la calidad en las organizaciones universitarias.

En la actualidad, es primordial para la gestión universitaria profundizar acerca de la noción de calidad. Ello contribuirá a una eficiente planificación e implementación de herramientas de mejora para los sistemas universitarios, que frecuentemente suelen contar con recursos limitados y una matrícula de gran masividad.

La masividad y su acepción francesa “massif” nos dice que se utiliza para aquello que se aplica en gran cantidad. Según una definición brindada en ABC¹ “Se denomina masivo a aquello que ostenta por un lado una gran masa y por el otro una importante densidad también, aunque principalmente el término suele utilizarse más en su otra

¹ <http://www.definicionabc.com/social/masivo.php>



acepción que refiere a algo numeroso, que atañe a un buen número de personas o que se realiza en grandes cantidades”.

Podemos conceptualizarla desde el punto de vista de la educación y entender la masividad como el aumento en términos absolutos de la matrícula estudiantil en la Educación Superior, un efecto positivo y deseable, y un objetivo irrenunciable de todo el sistema universitario, apuntando hacia una universidad integrada y democrática, que se sienta parte importante y fundamental de la sociedad y que los integrantes de la Universidad compartan el compromiso de la universidad- institución con la sociedad toda.

La masividad, en ese sentido, importa Justicia Social y equidad, y se manifiesta como una necesidad para el país, formando profesionales comprometidos con la sociedad y dispuestos a resolver problemas que surjan de las necesidades que ella demande.

Otra definición se podría ensayar (desde la acepción educativa) como: un proceso mayoritario de alfabetización científica con el objeto de solucionar la problemática de un país, a nivel nacional, provincial, municipal o regional.

Vale aclarar que para algunos autores el concepto de masificación es el que coincide con los brindados anteriormente como “masividad” y que masividad, por el contrario, lo consideran como un efecto negativo debido a la incapacidad de las instituciones de acompañar el crecimiento de la población, fundamentado en la causa a las penurias económicas que sufre la educación pública.

La noción de inclusión parte de la aceptación que la sociedad no es homogénea. En base a esto, se busca articular en los procesos formales de ingreso, una manera de garantizar las oportunidades para obtener un grado de excelencia en el saber. Muchos



países han aplicado políticas de inclusión aunque se sostiene que aún no han logrado el pleno éxito buscado.

- Descripción de Población y Muestra

Se ha llevado a cabo este trabajo en el marco de las universidades nacionales, con la información brindada por la Secretaría de Políticas Universitarias dependiente del Ministerio de Educación de la Nación Argentina.

- Diseño de la Investigación

Se ha utilizado fundamentalmente el método inductivo, partiendo de la observación de la situación en la UNLaM, para extraer conclusiones y definir características de un modelo de gestión que permita optimizar las variables correspondientes a proyectos cuya característica masiva no impida lograr indicadores de calidad adecuados.

- Instrumentos de Recolección y Medición de Datos / Confiabilidad y Validez de la Medición / Métodos de Análisis Estadísticos

Los datos recolectados para este trabajo han sido extraídos de publicaciones en fuentes oficiales, principalmente de la Secretaría de Políticas Universitarias. Al ser datos oficiales se ha juzgado razonable su confiabilidad y validez. No se requirieron particularmente métodos de análisis estadísticos complejos para esta investigación.

- Resultados

La Constitución Nacional de 1994, prevé en el art. 75º inc. 19) como atribución del Congreso de la Nación: "Sancionar leyes que garanticen los principios de gratuidad y



equidad de la educación pública estatal y la autonomía y autarquía de las universidades nacionales”.

La Ley Federal de educación (Ley 24195) en su artículo 22º dice sobre las funciones de las universidades: inciso b, “Desarrollar el conocimiento en el más alto nivel con sentido crítico, creativo e interdisciplinario, estimulando la permanente búsqueda de la verdad” y en su inciso d, “Estimular una sistemática reflexión intelectual y el estudio de la cultura y la realidad nacional, latinoamericana y universal”.

La misma Ley en su artículo 39 expone: “El Estado nacional, las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires se obligan, mediante la asignación en los respectivos presupuestos educativos a garantizar el principio de gratuidad en los servicios estatales, en todos los niveles y regímenes especiales.

El Estado nacional realizará el aporte financiero principal al sistema universitario estatal para asegurar que ese servicio se preste a todos los habitantes que lo requieran. Las universidades podrán disponer de otras fuentes complementarias de financiamiento que serán establecidas por una ley específica, sobre la base de los principios de gratuidad y equidad.

El Estado Nacional, las provincias y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires establecerán un sistema de becas para alumnos/as en condiciones socioeconómicas desfavorables, que cursen ciclos y/o niveles posteriores a la Educación General Básica y Obligatoria, las que se basarán en los rendimientos académicos”.

La Ley de Educación Superior (Ley 24521), por su lado sostiene en su artículo 4º como objetivos de la Educación Superior, en su inciso d: “Garantizar crecientes niveles de calidad y excelencia en todas las opciones institucionales del sistema”; en su inciso e: “Profundizar los procesos de democratización en la Educación Superior, contribuir a la distribución equitativa del conocimiento y asegurar la igualdad de oportunidades”; en su inciso f: “Articular la oferta educativa de los diferentes tipos de instituciones que la integran; en su inciso g: “Promover una adecuada diversificación de los estudios de nivel superior, que atienda tanto a las expectativas y demandas de la población como a los requerimientos del sistema cultural y de la estructura productiva”; en su inciso i: “Incrementar y diversificar las oportunidades de actualización, perfeccionamiento y reconversión para los integrantes del sistema y para sus egresados”.



Por otro lado esta Ley reafirma la autonomía de las universidades con respecto a la admisión, y dice en su artículo 35º: “Para ingresar como alumno a las instituciones universitarias, sean estatales o privadas, deberá reunirse como mínimo la condición prevista en el artículo 7º y cumplir con los demás requisitos del sistema de admisión que cada institución establezca”. Para aclarar al respecto, la Ley en su artículo 7 expone una excepción para las condiciones que deben guardar para el ingreso: “Para ingresar como alumno a las instituciones de nivel superior, se debe haber aprobado el nivel medio o el ciclo polimodal de enseñanza. Excepcionalmente, los mayores de 25 años que no reúnan esa condición, podrán ingresar siempre que demuestren, a través de las evaluaciones que las provincias, la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires o las universidades en su caso establezcan, que tienen preparación y/o experiencia laboral acorde con los estudios que se proponen iniciar, así como aptitudes y conocimientos suficientes para cursarlos satisfactoriamente”.

Según la OCDE. “Organización de Cooperación y Desarrollo Económico”, se podría demostrar con datos empíricos la expansión cuantitativa de todos los sistemas de Educación Superior de los países miembros, la masividad manifiesta y la consecuencia de dicho crecimiento: la transformación de la Educación Superior en educación post secundaria.

En un documento emitido por la UNESCO en 1995, señala que sobre la orientación y desarrollo de la Educación Superior los conceptos que se consideran claves son la calidad, la relevancia y la internacionalización para lograr llevar a la Educación Superior al nivel deseado.

En Latinoamérica se mantuvieron ciertas premisas en cuanto a dar a la Educación Superior una gran importancia en la agenda de cada gobierno. A partir de los 80 – 90 se comienza con un proceso en el cual se trata de incrementar la población, reducir el gasto estatal y en muchos casos se provenía de un modelo neoliberal en el cual las premisas eran “elegidos, clases, poder económico”

Por ejemplo, en Brasil, en el gobierno de Lula, se había producido un incremento de vacantes en la Educación Superior, garantizándolo desde el Estado, como así también el ofrecimiento de una garantía de calidad e inclusión desde el punto de vista social utilizando para ello la educación. Creó el REUNI (Programa de Reestructuración y Expansión de la oferta universitaria) para lograr que los cupos vacantes en las



instituciones se expandieran, logrando la adhesión de todas las universidades federales.

Otro ejemplo es el de México, donde los gobiernos de Fox y Calderón impulsaron la ampliación de la cobertura en la Educación Superior, una distribución justa y equitativa y una diversidad amplia en la oferta educativa.

También en Venezuela, apenas Chávez asumió el gobierno se orientó hacia una política educativa en la que planteaba la mejora de la equidad, aumentar la pertinencia social y calidad y una mayor inclusión, acompañada por programas de formación de docentes y creación de institutos educativos. En el lapso comprendido entre 1999 y 2009 se crearon 8 universidades en Venezuela, y se incorporó el RANA “Red de agencias nacionales de acreditación del Mercosur”.

Sobre la masividad en la educación publicó el Diario Clarín en su edición del 9-3-2001: “Datos del último censo realizado por la Universidad de Buenos Aires, indican un considerable incremento de la matrícula estudiantil, comparable con el de una década y media atrás, cuando se normalizaron los claustros y se eliminaron las restricciones al ingreso”.

Argentina investiga, un organismo de divulgación de noticias universitarias de la Secretaria de Políticas Universitarias – SIU –SIN., publicó el 4 de agosto de 2014 una nota referida a cómo los países del MERCOSUR trataban de revertir los efectos de políticas neoliberalistas, intentando ampliar los derechos y la inclusión social. Específicamente en el campo de la educación se han regularizado situaciones que apuntan a garantizar los derechos de los niños, adolescentes, jóvenes y adultos y la calidad educativa de los estudios universitarios, también creando el marco para que los docentes se formen para estar a la altura de dichos cambios. Aclaran que estos cambios serán paulatinos y que la injusticia social, inequidad y exclusión social y educativa continuarán vigentes durante esa transformación.

La sola mención de las palabras “educación masiva”, basta para que, habitualmente, se asocie a “educación de baja calidad”. En la educación masiva, sin embargo, cantidad y calidad no tienen una relación lineal, se podría decir, con total acierto, que no existe una correlación necesaria entre estos términos. Se debería considerar la masividad como resultado de las necesidades y realidades sociales y económicas de la actualidad, sin



embargo, se puede intuir que para mantener el nivel de calidad educativa, ante una ampliación significativa de la oferta desde el punto de vista cuantitativo, habrá que practicar importantes modificaciones en los modos de hacer las cosas, incluyendo prácticas pedagógicas, desarrollos del conocimiento y tecnologías científicas.

Con respecto al avance de la masividad en la creación de instituciones de Educación Superior, en la década del 90 se crearon 10 universidades nacionales mientras que en el lapso comprendido entre los años 2002 al 2009, se crearon 7 universidades nacionales. Teniendo en cuenta esos datos, podemos observar que se mantuvo cierto paralelismo en el crecimiento de las Universidades Nacionales pero, en cambio, decreció fuertemente la creación de universidades privadas ya que desde el 2002 al 2010 se crearon solo 4.

En lo que respecta específicamente a la ampliación de oportunidades de estudio e inclusión de los diferentes estratos de la sociedad, el proyecto se ve fuertemente sostenido, en nuestro país, con la aplicación de programas de Becas, tales como:

- Programa Nacional de Becas universitarias: su objeto es promover la igualdad de oportunidades en la Educación Superior, apuntando a alumnos de escasos recursos y buen rendimiento académico. Este programa está vigente desde 1996 y se aplica a universidades nacionales o institutos universitarios.
- Programa Nacional de Becas Bicentenario: su objeto es incrementar el ingreso de estudiantes de bajos recursos en carreras universitarias, tecnicaturas o profesorado y también para estimular la permanencia de los estudiantes en este tipo de instituciones educativas y lograr con ello su graduación en las respectivas carreras, atendiendo a mejorar áreas consideradas estratégicas para el desarrollo del país.

Se puede reflexionar brevemente sobre una cuestión planteada a partir de la masividad, ya que, como se ha dicho, se acostumbra a contraponerla con la calidad, para ello se resumieron las propuestas, algunas contradictorias, de diversos autores, tales como:

Considerar que se debe defender la calidad de la educación pública pese a todo y también impulsar la investigación, concibiendo una relación muy fuerte entre docente e investigador.



Dividir el espacio en dos, uno donde se investiga y es para pocos con gran calidad y excelencia y otro masificado para cubrir las necesidades de la demanda.

Separar la función de la investigación de las universidades y proponer que las investigaciones se lleven a cabo en institutos extrauniversitarios lo que implica la desaparición del docente investigador.

Mantener el nivel de excelencia solo a partir de las privatizaciones de las universidades.

Según Brunner los términos calidad y rendimiento son considerados tabú en Latinoamérica, considerando el supuesto que la calidad no es mensurable y que medir la eficacia en el rendimiento, estaría enfrentado con la tarea de libertad y crítica que deben caracterizar a las universidades.

Tanto la calidad como la masividad son fenómenos que debemos encuadrarlos en un ámbito geográfico, en donde la política, la cultura y la economía tienen su incidencia, y no debemos perder de vista la calidad humana y las significaciones de equidad y libertad. Así, la educación atraviesa innegablemente estos conceptos y abarca a tantos actores que evidentemente se convierte en una “materia difícil”, con muchas aristas por pulir, para no caer en la “mediocridad educativa”. En este punto, la calidad juega un rol fundamental para cumplir con esta delicada tarea, que es particularmente significativa para el desarrollo de las sociedades.

Focalizando en este concepto, existe una gran cantidad de definiciones, que evidencian la inexistencia de una concepción aceptada por unanimidad. El diccionario de la Real Academia Española dice que calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

El concepto de calidad no es un concepto absoluto, sino relativo ya que conlleva implícito una apreciación o evaluación, que requiere que se realice en función de ciertas normas preestablecidas, a fin de poder juzgar su mayor o menor adecuación a los patrones o modelos de referencia.

Las diversas manifestaciones sobre este concepto fluctúan según los diferentes tipos de formación económica y social, y a los diferentes observadores y grupos de interés que intervengan en la definición.



En lo que concierne a la educación, según Juan Bautista Arrien (1995), el concepto de calidad representa un concepto complejo, que se construye respecto a múltiples y diversas referencias. Es un concepto rico, incluso, en permanente evolución, convergente y ascendente tras un ideal de una gran fuerza de atracción. La calidad de la educación es una especie de utopía, de aproximaciones sucesivas”.

La Declaración de Quito (PROMEDLAC IV, 1991) reconoce que “Mejorar la calidad de la educación significa impulsar procesos de profesionalización docente y promover la transformación curricular a través de propuestas basadas en la satisfacción de las necesidades educativas básicas del individuo y de la sociedad, que posibiliten el acceso a la formación, que permitan pensar y expresarse con claridad y que fortalezcan capacidades para resolver problemas, analizar críticamente la realidad, vincularse activamente y solidariamente con los demás, y proteger y mejorar el medio ambiente, el patrimonio cultural y las propias condiciones de vida”.

A continuación se enumeran distintas definiciones según diferentes autores:

Nadeau, G. (1994): “Una institución de Educación Superior de calidad es aquella que tiene un sistema de evaluación y retroalimentación de información sobre la formación del estudiante. Ello permite practicar los ajustes apropiados cuando se plantea la necesidad de cambio o de mejoramiento”.

Lapatí, P. (1996): “La calidad de la Educación Superior es la readaptación continua de la Institución a su multi entorno social, económico y político; es también una cultura de superación y de autoexigencia”. El autor considera que se debe entender el concepto de calidad como la convergencia de los cuatro criterios que en general sirven de referencia para evaluar el desarrollo de la educación: relevancia, eficacia, eficiencia y equidad.

González –Tirados (1998): “La enseñanza es de calidad en la medida en que se logran los objetivos previstos y estos son adecuados a las necesidades de la Sociedad y de los individuos que se benefician de ella”.

Ruano, C. (2002): “La calidad de la educación puede definirse como el conjunto de actividades pedagógicas, programáticas y organizativas que propician mejoras en el desempeño académico y profesional de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje-investigación”.



Horruitiner (2006): “El concepto de calidad se utiliza para definir un conjunto de cualidades del objeto de estudio previamente establecidas, que se constituyen en un patrón contra el cual se hacen evaluaciones periódicas”.

Illesca y Wilfred. (2006): “ La calidad educativa no es una acción sola ni aislada, sino más bien es el resultado derivado de la suma de la calidad de cada uno de los aspectos fundamentales de la educación, primero como hecho educativo y posteriormente como administración pública”.

Garduño (s.a): “La calidad de la educación desde un enfoque sistémico la podemos expresar como las características o rasgos de los insumos, procesos, resultados y productos educativos que la singularizan y la hacen distinguirse”.

Capelleras (2001), procurando ofrecer una aproximación al concepto de calidad, señalando la existencia de nueve enfoques complementarios en la comprensión de la calidad universitaria:

Excelencia: Distinción de la institución por algunas de sus características (estudiantes, profesores, fama, historia, instalaciones, etc.)

Contenido: Consideración de los elementos implicados en el proceso de enseñanza aprendizaje (contenido de los estudios, nivel docente, currículo, sistema pedagógico, etc.)

Conformidad con estándares: Cumplimiento de unos estándares o requisitos mínimos de calidad que acreditan a la institución para otorgar títulos

Adecuación a un objetivo: Grado de eficacia en conseguir la misión u objetivos de la institución

Disponibilidad de recursos: Disponibilidad de recursos de la institución (humanos, intelectuales, físicos, financieros) que se utilizan en sus diversas funciones y actividades

Eficiencia: Uso eficiente de los recursos disponibles en la organización.

Valor añadido: Grado de desarrollo de los estudiantes desde su ingreso hasta su salida de la institución, así como de los profesores en sus dimensiones docente e investigadora



Satisfacción de necesidades: Aptitud para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios o clientes, actuales y potenciales, de la institución (estudiantes, profesores, empleadores, familias, ex-alumnos, comunidad, gobierno, etc.)

Transformación y cambio: Capacidad de adaptación, transformación y cambio de la institución ante las nuevas demandas sociales, a través de nuevos sistemas y formas de organización y gestión

El Documento de Políticas de la UNESCO señala que “es un concepto multidimensional, que depende en gran medida del marco contextual de un sistema determinado, de la misión institucional o de las condiciones o normas dentro de una disciplina dada”... “La calidad abarca todas sus funciones y actividades principales: calidad de enseñanza, de formación e investigación, lo que significa calidad de su personal docente y de los programas, y calidad de aprendizaje como corolario de la enseñanza y la investigación. Buscar la calidad implica observar múltiples facetas y no interpretarla únicamente desde el punto de vista académico de los diferentes programas; por lo tanto, también implica prestarle atención a cuestiones que pertenecen a la calidad de los estudiantes y de la infraestructura, así como del entorno académico”

Según Harvey y Green, la calidad es un concepto relativo, ya que depende de las circunstancias y de quién utilice el término. Considerando lo expuesto, y en relación a la Educación Superior, según sean los diversos grupos de interés, existirá una perspectiva de calidad para cada uno. Por tal motivo existirá una definición distinta de calidad para los estudiantes, otra para los docentes, otra para el personal no docente, y otras para el gobierno, la comunidad y todos aquellos que coexisten en dicho ámbito.

En 1993, dichos autores describieron cinco diferentes concepciones de calidad que pueden aplicarse a la Educación Superior, en el sentido que pueden aportar luz y permitir su medida y evaluación.

Concepciones de calidad	Características de cada concepción
Calidad como fenómeno excepcional.	Pueden distinguirse tres variantes:



	<ul style="list-style-type: none">- Calidad como excelencia. Ésta viene definida por los insumos y los resultados. Por ejemplo sería una Universidad capaz de atraer a profesores Premios Nobel y a los mejores estudiantes, con los mejores recursos y por consiguiente producirá los mejores graduados. Frecuentemente se confunde con reputación.- Idea tradicional o clásica. Implica distinción, elitismo, clase social alta, exclusividad.- La calidad como satisfacción de un conjunto de requisitos. Los productos deben superar el llamado “control de calidad” y supone establecer unos estándares con relación a los cuales se mide la calidad. <p>En pocas palabras, este concepto surge como una cualidad especial de clase superior, elitista, exclusiva y de máxima excelencia a través de estándares mínimos a alcanzar.</p>
Calidad como perfección o coherencia	<p>Calidad equivalente a cero deficiencias, evitar los defectos y procurar la perfección en los procesos. Se vincula a la concepción de cultura de calidad en el sentido que todos los miembros de la organización comparten y se responsabilizan de la calidad.</p> <p>Implica la no-existencia de defectos u errores en el producto evaluado en concordancia con las propias especificaciones institucionales sin patrones de comparación bajo una cultura de cero defectos.</p>
Calidad como ajuste a un propósito.	<p>Se concibe como la adecuación de los procesos para conseguir los objetivos, resultados o productos propuestos. Se trata de una definición funcional: existe calidad si el producto se ajusta a aquello por lo que fue realizado.</p> <p>Implica poseer la capacidad para lograr un propósito, supone que cualquier producto que es elaborado de acuerdo con el objetivo deseado, representa un patrón da calidad al usuario o cliente que lo exige.</p>
Calidad como relación valor-costos.	<p>Este concepto se sostiene sobre la idea de eficiencia económica o “accountability”.</p> <p>Cabe destacar que las instituciones de Educación Superior deben ante el</p>



	ente financista, en general el Estado, rendir cuentas mediante evidencias que representen logros socialmente válidos.
Calidad como transformación (cambio cualitativo).	<p>En educación es especialmente válido porque la tarea educativa implica transformar el sujeto-educando independientemente de si consigue un resultado concreto o no, lo importante es conseguir esa mejora, esa transformación.</p> <p>En este sentido, refleja el principio del cambio cualitativo en el rendimiento universitario. Ese cambio se manifiesta en la responsabilidad de la institución de provocar ajustes y mejoras de las actividades cognitivas de los estudiantes dentro de patrones de calidad educacional, en los programas académicos y en la institución en general.</p>

Basado en Concepciones de calidad según Harvey y Green (1993). Con adaptaciones de de la Orden y otros (1997) y de González y Ayarza (1997)

Gonzalez y Ayarza (1997), trabajan sobre los modelos de interpretación de la calidad y describen la clasificación realizada por Harvey y Green, además de definir el modelo del Centro Interuniversitario de Desarrollo – CINDA.

Para el CINDA, la Calidad de la Educación Superior es “un conjunto de cualidades de una institución u organización estimadas en un tiempo y situación dados. Es un modo de ser de la institución que reúne las características de integridad (incluye todos los factores necesarios para el desarrollo del hombre), coherencia (congruencia de fines, objetivos, estrategias, actividades, medios y evaluación) y eficacia (logro de fines mediante la adecuada función de todos los elementos comprometidos)”. El concepto de calidad para el CINDA no es un concepto absoluto, sino relativo, como se indica referido a la propia institución.

Dados los enfoques característicos del concepto, el autor Jaim Royero en el documento “Contexto Mundial sobre la Evaluación en las instituciones de Educación Superior” (2002), asume que este concepto tiene un carácter multidimensional, complejo e inexistente. Por ello, delimita a este fenómeno en cinco instancias de análisis:

-En la primera instancia enmarca al concepto de calidad como un esquema complejo y multidimensional, dado que su amplitud abarca todos los procesos del ámbito



educativo, social y humano, por lo que lo convierte en un sistema conectado con otros sistemas interdependientes.

Al hacer referencia a un sistema complejo se describe una entidad cuyo comportamiento global es más que la suma de las operaciones de sus partes. Contempla el todo y las partes que lo componen como también sus conexiones. Usualmente se le define como una red de múltiples componentes o subsistemas fuertemente conectados e interactuando.

Los sistemas complejos pueden actuar de formas que no son predecibles mediante el análisis de sus partes por separado, pero funcionan como un todo y tienen propiedades distintas de las partes que lo componen.

Al considerar a la calidad como un sistema complejo se lo evidencia como un concepto totalizante que permite ser aplicado a cualquiera de los elementos que conforman el campo educativo.

Todas las unidades complejas son multidimensionales. El ser humano, por ejemplo, es una unidad compleja conformada por el componente biológico, psíquico, social, afectivo y racional. Por su parte, como otro caso, la sociedad comporta dimensiones históricas, económicas, sociológicas, religiosas y educativas.

La multidimensionalidad no permite aislar una parte del todo, como tampoco algunas partes de otras.

En esta instancia, considerando a la calidad como concepto abarcador y multidimensional, se denota el todo y sus partes: la calidad del docente, la calidad de los aprendizajes, la calidad de la infraestructura y la calidad de los procesos. Todos ellos suponen calidad, pero lógicamente definida de forma diferente para cada uno.

En segunda instancia, la calidad es una categoría social e históricamente determinada (Aguerrondo, 1993) su concepción responde a manifestaciones concretas de los diferentes tipos de formación económica-social en el cual se incluye. De tal manera, la calidad obedece a las exigencias de los sistemas sociales y a las diversas formas de producción de las sociedades. Por lo expuesto, el concepto va a estar encuadrado en función de patrones históricos y culturales vinculados a una realidad específica, con una formación social concreta, en un país determinado y en un momento específico.



Por ser un concepto multidimensional abarca diversos elementos que interactúan en la educación en un momento dado; por lo tanto al pretender definirlo se deberá tener en cuenta las diferentes realidades en las que se presente, y en cada una de ellas se deberá tratar en forma particular respecto a la formación docente, al mejoramiento curricular, la expansión en los sectores populares, etc.

En tercera instancia, la calidad resulta sinónimo de transformación y adaptación a las exigencias nacionales y globalizantes de los sistemas educativos. Si se procura la revisión constante de dichos sistemas se lograría que los patrones de calidad determinados sean óptimamente alcanzados y sustituidos por otros mejor adaptados a los fines que se esperan conseguir. Esta orientación pretende una apreciación utópica de la calidad, ya que la satisfacción plena de los resultados obtenidos en educación, serán inalcanzables en un mundo de desigualdades, en donde la calidad no tiene límites ideológicos, y comprende la adaptación de un mundo material a la preparación educativa de un individuo que mantenga los principios de eficiencia y eficacia. Por consiguiente, la calidad educativa dejará de ser de calidad cuando ésta última pierda su significatividad social, y cuando se convierta en significativa, pasará a ser un horizonte institucional en el logro de los objetivos y políticas de la educación.

La calidad, entonces, se encuentra totalmente relacionada con las demandas de la sociedad que van lógicamente mutando en el tiempo y de acuerdo al espacio. Por tal motivo, es necesario adecuar los procesos de transformación de la educación, definiendo permanentemente las condiciones estructurales y adoptando innovadoras decisiones a fin de incrementar la calidad del sistema educativo.

Todas las definiciones a las que se arribe responden a un marco histórico, y por ende muy específico, con lo cual la calidad entendida para una realidad social, puede no serlo para otra; o bien, si se la define para una época determinada puede no serlo para otra época.

En cuarta instancia, la calidad se integra con el proceso de evaluación que resulta ser imprescindible para la retroalimentación de los criterios adoptados como patrones de la misma.

Además, como ya se anticipó, se evalúa la eficiencia social de las instituciones de Educación Superior que es intermediada por el Estado como ente regulador de los



sistemas escolares en todos sus niveles y modalidades, por lo que la misma se convierte en un elemento político de intervención justa o no, en el desarrollo institucional. Cabe destacar, como es obvio, que no se debe confundir eficiencia con abaratamiento de los costos, al pensar que un sistema educativo es eficiente cuando tenga costos menores por alumno. En la teoría de costos, el abaratamiento de los mismos es totalmente nocivo cuando se aplica a una estrategia de liderazgo en calidad. Sería correcto plantear, sin dudas, que se debe procurar optimizar los costos de la educación de calidad, racionalizando el uso de los recursos asignados en función de los resultados esperados. Entonces la educación será considerada eficiente y de calidad cuando, optimizando los recursos disponibles, se logre cumplir con los estándares definidos socialmente en función de las exigencias profesionales que deberán satisfacer los egresados.

La eficiencia remarca los factores operativos. Si existen fallas en las decisiones políticas o en la gestión, los resultados no serán eficientes puesto que las decisiones políticas no se tradujeron a realidades técnicas. Sólo tomando buenas decisiones sobre la calidad y acompañándolas con un aparato de gestión adecuado, se verifica la eficiencia.

De tal forma que, cuando se procure mejorar la educación y expandirla a toda la comunidad, esperando obtener resultados favorables, se deberá procurar la retroalimentación de los procesos concibiendo la creación de mecanismos eficientes para la toma de decisiones, que instalen criterios pedagógicos concretos de eficiencia educativa.

Finalmente, la calidad debe concebirse en el mundo de lo medible, tanto desde el orden cualitativo, representados por los atributos sociales, como por los cuantitativos, identificados con una gestión eficiente y eficaz.

En el ámbito cualitativo, se observarán los resultados alcanzados, medidos a través de las capacidades y habilidades obtenidas por los alumnos para optimizar las tareas laborales requeridas por la sociedad como mensura final, pero lo serán como resultados de una calidad integrada en todos los otros aspectos ya mencionados que intervienen en el proceso educativo. Y en el ámbito cuantitativo se medirán las cantidades de egresados, la duración promedio de las carreras universitarias, la cantidad de inscriptos y la deserción educativa, permitiendo así tomar conocimiento de los niveles de difusión de la educación alcanzados en las diferentes escalas de la sociedad.



Resulta interesante adentrarnos en la cuarta instancia mencionada por el autor Jaim Royero y desarrollar la temática de la Evaluación de las Instituciones de Educación Superior.

Evaluación es una palabra que, en nuestro idioma, es sinónimo de valoración que, a su vez, significa “dar valor a algo”. El valor representa, según dos de las acepciones publicadas por el Diccionario de la Lengua Castellana (Sapiens 1.989-T-Z, Pág. 220), que más definirían al tema que nos ocupa, “el grado de aptitud o utilidad de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar, placer o deleite” ó “alcance de la importancia o significado de una cosa, acción, palabra o frase”.

A partir de este concepto, queda claramente expuesto el grado de magnitud que abarca la posibilidad de efectuar un intento de evaluar la calidad educativa de una Institución de Educación Superior, mediante un sistema metodológico que refleje, con un alto nivel de precisión técnica, uno o más resultados, individuales o combinados, que sean indicativos del valor contenido en la misma, ya que la elección de la información que será reflejada en dicho sistema, será el resultado de los distintos matices relacionados con la problemática de la elaboración del mismo, que puedan considerar, desde su óptica y en un período histórico y social determinado, los encargados de definir los objetivos de la evaluación.

Siguiendo la definición enciclopédica, es inmediato deducir que, cuando el concepto de valor a medir se refiere a la “satisfacción de las necesidades”, el encuadre del sistema de evaluación tendría una correlación con la misión fundamental del ente evaluado, que es la Educación Superior, sin embargo, si a ello lo complementamos con el “proporcionar bienestar, placer o deleite”, se agrega la demanda de mediciones relacionadas con lo humano y lo social.

Llegados a este punto, citamos nuevamente a Jaim Royero (“Contexto mundial sobre la evaluación de las Instituciones de Educación Superior”, OEI- Revista Iberoamericana de Educación) “...el concepto de calidad se enmarca en un esquema complejo y multidimensional. Su amplitud abarca todos los procesos de lo educativo, de lo social y de lo humano, por lo que lo convierte en un sistema conectado con otros sistemas interdependientes”.



Puede deducirse que, ante tamaña dispersión de posibilidades, todo intento de llevar adelante una propuesta de medición del valor de las Instituciones mencionadas, puede provocar críticas y discrepancias, a partir de una interpretación distinta de lo que significa una valoración adecuada, desde otro punto de vista o enfoque individual o sectorial, en cuanto a los resultados que se deberían esperar de las mismas.

En una primera propuesta, entonces, en un concepto amplio, el valor de las Instituciones de Educación Superior, se relacionaría con una combinación de factores, resultantes de la demanda de un contexto social y humano, vigente en un momento o período, que propone un determinado objetivo educativo, con características particulares, que permita satisfacer las necesidades de dicho contexto, proporcionando, de esa forma, bienestar, placer y deleite a quienes lo componen.

Teniendo en cuenta el dinamismo natural de crecimiento, que ha provocado cambios profundos, y a veces extremos, en el comportamiento humano y sus creencias a través de la historia y, por ende, en los enfoques de las sociedades y sus demandas, es lógico tener en cuenta que los sistemas de evaluación también deben ser dinámicos y adaptarse a dichos cambios, no escapando a dicha adaptación, obviamente, los relativos a la educación.

En estos casos, los paradigmas fueron cambiando y, con ellos, los valores que la sociedad requiere del educando y los resultados que le proporcionan bienestar, placer y deleite. Las exigencias se fueron volviendo mayores y, como reflejo de ello, también fue necesario desarrollar seres humanos con mayores capacidades y conocimientos para estar a la altura de las nuevas demandas de satisfacción.

Siguiendo el concepto inseparable de calidad y satisfacción, cada cambio en los valores sociales, implica un cambio en sus estándares de satisfacción y, por lo tanto, en la calidad de los recursos que exige para satisfacerse, incluyendo los relacionados con los educandos, provocando una inmediata acción de modificación de la evaluación vigente de la calidad educativa.

El ya mencionado Royero, afirma, a lo largo de su trabajo, que la plena calidad educativa nunca será alcanzada mientras en el contexto social se mantengan desigualdades, coincidiendo su afirmación con los conceptos que venimos desarrollando, agregando, al respecto, que los indicadores y resultados de las



valoraciones serán distintos, de acuerdo con el objetivo que se persiga, obviamente refiriéndose al tipo de mediciones que pueden hacerse en función de aquello que se defina como calidad educativa.

Existen distintos modelos de sistemas de evaluación de las Instituciones de Educación Superior, que han sido desarrollados desde 1.980, año en que comenzó a observarse una tendencia generalizada, por parte de los estudiantes en Latinoamérica, a incorporarse a la Educación Superior como resultado de la demanda de mayor formación profesional que requería el nuevo contexto económico y social, dominado por la globalización.

Ernest R. House (*Evaluación, Ética y Poder*". Edit. Morata, Madrid, 1.994), es el primero en referirse a modelos de evaluación educativa, realizando una taxonomía, luego muy discutida por muchos autores, en la que incluía:

- modelos de análisis de sistemas,
- objetivos conductuales, toma de decisiones,
- propuesta de metas,
- crítica del arte,
- acreditación y certificación,
- evaluación por adversarios y transaccional.

Las evaluaciones debían, según el autor, ser expuestas con tres virtudes fundamentales: verdad, belleza y justicia.

Por su parte, Jaime Mejía Montenegro (1991, *La Evaluación Cualitativa de la Educación Superior Mexicana*), en una crítica a los sistemas de evaluación anuales, utilizados por la CONAEVA (Comisión Nacional de Evaluación) mexicana, acordados con la ANUIES (Administración Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior), expone, por primera vez, su clasificación de la consistencia de los resultados de las evaluaciones.

Considera que, desde esa óptica, existen tres tipos de modelos:



Los pseudoevaluativos, cuyos resultados no revelan verdaderas conclusiones, ni propuestas que puedan ser útiles para los objetivos propuestos.

Los cuasievaluativos, cuyos resultados son útiles para resolver un problema concreto, pero no los de fondo.

Los evaluativos, propiamente dichos, que son útiles para realizar una visión integral del cumplimiento de objetivos, su interrelación y aportan a la mejora del sistema.

Entre estos últimos, Montenegro menciona a los siguientes:

- la planificación evaluativa (Cronbach, 1882) basado en conciencia política, trabajo en equipo, evaluación de los procesos y evaluaciones estructuradas.
- la evaluación orientadora hacia el perfeccionamiento (Stufflebeam, 1967). Modelo CIPP. Descriptivo de un sistema de Entrada, Proceso, Producto y Contexto. Evalúa, de esa forma, los recursos, los procesos y los resultados, desde la óptica de su impacto con el contexto.
- el modelo de Robert Stake (1967) Base conceptual, descripción y valoración del programa, contemplando los antecedentes, las actividades y los resultados del mismo, en el marco de la premisa que establece la clara diferencia entre las intenciones y las observaciones.
- el método de Owens y Wolf (1973) Replica un juicio como los que se llevan a cabo en una corte judicial. Para ello enfrenta a dos adversarios que evalúan la situación y el cumplimiento de las metas.
- el modelo holístico (Hamilton, Parlet, McDonald, Stake, 1977) Es un sistema dinámico, ya que su metodología se apoya en la observación y entrevista, mediante las cuales va desarrollando la estrategia de la negociación en función al conocimiento generado. Las características es que no existen mediciones, si no una metodología cualitativa que conduce a descripciones e interpretaciones que llevan a un debate que ayuda a la toma de decisiones difíciles. El evaluador no emite juicios de valor.



- el modelo de Scriven (1982) basado en antecedentes, contexto, recursos, descripción de los usuarios, criterios de evaluación, procesos de intervención, resultados, costos y comparación con programas alternativos

Kells (1992, Regulation in Higher Education), desarrolló, por su parte, una descripción de distintos sistemas nacionales de evaluación educativa, con la siguiente metodología de análisis

Variables básicas:

- Propósito de la evaluación
- Marco de referencia
- Alcance o foco de la evaluación
- Modelo de procedimientos principales en el sistema

El modelo norteamericano fue descrito de la siguiente manera:

- Propósito: Mejora del programa
- Marco: Expectativas del público
- Alcance: Educación, Administración e Investigación
- Modelo: Logros de metas y estándares institucionales y gremiales

El modelo británico, con las siguientes características:

- Propósito: Mantenimiento de los estándares académicos
- Marco: Expectativas del público
- Alcance: Educación
- Modelo: Discusión por pares

El modelo europeo continental:

- Propósito: Mejora de la calidad pública y estatal



- Marco: Expectativas de los gremios

- Alcance: Programa académico

- Modelo: Equipo externo de evaluación por pares

El modelo escandinavo:

- Propósito: Mejora del sistema para garantía del público

- Marco: Expectativas de los gremios

- Alcance: Educación, Investigación y Administración.

- Modelo: Rendición de cuentas y evaluación externa.

La Auto regulación y la Autoevaluación son dos modelos modernos de evaluación de Instituciones de Educación Superior, que son vitales para la expansión y mejora de los sistemas de Educación Superior, optimizar los costos resultantes de ello e incentivar el desarrollo social tecnológico.

La primera es una tendencia que se basa en la cultura de regulación participativa, autonomía, de responsabilidad y de rendición de cuentas.

La regulación participativa es imposible de lograr si no se crean y desarrollan espacios de comunicación y discusión con la participación de todos los integrantes que forman parte del sistema institucional del ente que va a auto regularse. El objetivo es detectar las correcciones que deben realizarse al sistema directivo. Deben desarrollar una cultura de rendición de cuentas los sistemas partícipes institucionales tales como los docentes, los investigadores, los que realizan extensión universitaria y la gestión administrativa.

La Autoevaluación consiste en la fijación, para el cumplimiento interno del ente, de determinados objetivos de calidad, medidos a través de estándares de mejora y perfeccionamiento de los procesos, que pueden incluir certificaciones basadas en normas de calidad, tales como las ISO, tomando a entes externos como testigos evaluadores del cumplimiento de los mismos, a los fines de obtener la acreditación institucional.



El proceso de acreditación institucional se realiza, entonces, a través de una comisión formada por un equipo de pares que estudia la relación entre los resultados de la autoevaluación de la calidad de los procesos y los estándares de cumplimiento preestablecidos.

Siguiendo a Kells, podríamos describir el proceso de acreditación con las mismas variables con que el autor caracterizó a los ejemplos antes mencionados.

Las características serían:

- Propósito: Promover la excelencia
- Marco: Institucional
- Alcance: Educación, Investigación y Administración

Modelo: Rendición de cuentas y evaluación externa mediante: desarrollo de estándares y procedimientos decisorios, descripción y análisis de programas, procesos y funciones, autoevaluación de la Institución y control de los resultados por un equipo externo de pares.

A continuación, se muestra el mecanismo experimental de acreditación del Mercosur, expuesto por Adriana Chiancone y Enrique Martínez Larrechea en “Evaluación y Acreditación en la Educación Superior: una comparación de América Latina y Europa” (Montevideo – Noviembre de 2005)



Contexto Institucional	Características de la Carrera y su Inserción Institucional
	Organización, Gobierno, Administración y Gestión de la carrera
	Políticas y Programas de Bienestar Institucional
Proyecto Académico	Plan de Estudios
	Proceso Enseñanza – Aprendizaje
	Investigación y Desarrollo Tecnológico
	Extensión, Vinculación y Cooperación
Recursos Humanos	Estudiantes
	Graduados
	Docentes
	Personal de Apoyo
Infraestructura	Infraestructura física y logística
	Biblioteca
	Laboratorios e instalaciones especiales

El modelo de evaluación educativa universitaria más conocido y desarrollado en Latinoamérica es el del Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA.



Este modelo se centra en tres focos principales de evaluación: los recursos humanos, los recursos tecnológicos y los recursos estructurales y financieros (1997, Gestión docente universitaria).

Las mediciones buscan resultados relacionados con la relevancia, la efectividad, la disponibilidad, la economía, la eficiencia y la eficacia.

El modelo tiene como propósito, en línea con lo propuesto por la CEPAL-UNESCO (1992, Educación y Conocimiento), una mejora cuantitativa y cualitativa de la educación, ya sea formal o informal, de modo de dinamizar la economía y reducir la desigualdad social. Sin embargo, el objetivo es asociar la educación no sólo a lo laboral y productivo, sino también internalizar los aspectos éticos y los elementos de participación social y política, que requiere toda sociedad democrática, y al desarrollo cultural de los pueblos. Tomando como referente las propuestas de CEPAL-UNESCO, "...el cambio educativo debiera articularse en torno a los objetivos de ciudadanía y competitividad, considerando como políticas la equidad y el desempeño y como lineamientos de reforma institucional la integración nacional y la descentralización".

Al ser la educación uno de los servicios que debe proporcionar el Estado, éste se constituye en la entidad más interesada en la posibilidad de desarrollar un buen sistema de evaluación educativa, que le permita controlar la economía, eficiencia y eficacia con que los distintos entes subvencionados han manejado los aportes recibidos, no solamente teniendo en cuenta el cumplimiento del presupuesto, si no, además, los resultados que fueron alcanzados con la utilización del mismo y el cumplimiento de los Planes, Programas y Proyectos con metas de mejora de la calidad educativa.

La política de inclusión social en la Educación Superior, ha generado la necesidad de invertir mayor cantidad de recursos y, por ende, establecer seguimientos más exigentes de los parámetros tradicionales mencionados pero, además, ha surgido un nuevo desafío al que abocarse, como ya se ha comentado anteriormente, que es el de la medición del impacto que la masificación de la educación tiene en las metas de calidad que se venían utilizando.

Los principales interrogantes se podrían referir a si esa gran afluencia de estudiantes es capaz de saturar las estructuras habituales de las casas de estudio que deben



recibirlos, tanto desde el punto de vista edilicio y de insumos, como desde el de la dotación del cuerpo docente.

Los recursos son claves en el valor que se agrega al educando y, en caso de que sean insuficientes o se vean desbordados, seguramente se vería seriamente perjudicada la calidad de los resultados obtenidos, en comparación con los objetivos de satisfacción social.

Una incorporación masiva de docentes sin capacitación, que los especialice en la Educación Superior, sería totalmente involutiva para la concreción de las metas que se buscan lograr con la política social inclusiva.

Paradójicamente, la sociedad, a partir de la masificación del acceso a la Educación Superior por parte de los educandos, va a exigir una mayor calidad en los recursos humanos y recibirá menos que antes.

Estos interrogantes deben ser debidamente contestados y, para ello, se deberán establecer nuevas mediciones que sigan de cerca la evolución de las variables que deben ser estudiadas en ese marco.

En ese aspecto, las experiencias desarrolladas en los últimos años, nos muestra las siguientes características, de acuerdo a lo detallado por Royero:

Europa:

- Evaluación como política de Estado
- Enfoque sobre el agente administrativo
- Autoevaluación
- Evaluación por pares
- Intervención externa

Estados Unidos:

- Sistema de evaluación Universitaria



- Acreditación ante Grupos Profesionales externos

México:

- Evaluación institucional
- Autoevaluación Sistema e Institución
- Acreditación Interinstitucional

Bolivia:

- Evaluación externa ante la Universidad Boliviana
- Acreditación ante el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación.

Brasil:

- Evaluación externa de pre grado (CFE)
- Evaluación externa y acreditación de post grado (CAPES)

Colombia:

- Evaluación externa y acreditación a través del CNA (Consejo Nacional de Acreditación), dependiente del Consejo Nacional de Educación Superior.

Chile:

- Verificación
- Examinación
- Acreditación a través del Consejo Superior de Educación

Cuba:

- Evaluación externa mediante inspecciones de los cuadros de responsabilidad profesional, investigación, post grado y extensión universitaria por medio del Ministerio de Educación Superior



En Argentina, la experiencia se ha desarrollado, hasta el presente, mediante el sistema de autoevaluación y evaluación externa, con acreditación:

- Autoevaluación
- Evaluación externa
- Acreditación ante la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) que es un ente estatal descentralizado del Ministerio de Educación de la Nación.

Sin embargo, los sistemas de evaluación, como fue dicho, requieren constantes actualizaciones al ser elementos de medición de un factor tan dinámico, como es la educación y, en el presente, muchos de los países mencionados están profundizando y trabajando en nuevos proyectos, que permitan extraer mejores conclusiones y experiencias de una rama tan importante, fundamental en la formación de Capital Social.

Uno de los desafíos más importantes de este tema, está en el hallazgo e instrumentación de las métricas modernas más adecuadas para poder evaluar la calidad educativa, debido a la importancia del impacto que representaría omitir alguna de las variables que forman parte sistémica de los objetivos. Muchos de los objetivos se superponen e influyen de tal forma que, al interactuar íntimamente, no pueden ser calificados en forma separada e independiente.

Esas omisiones pueden provocar:

- Pérdida de calidad y efectividad social. Es muy peligroso desarrollar un modelo que evalúe estos objetivos por separado. Podría causar una disociación en la que, como ya fue dicho, se pierda la objetividad que permitiría la consecución de una educación masiva pero cualificada, cayendo en el extremo de educar a todos sin calidad o lograr una educación de alta calidad sólo para una élite. Al ser muy fácil perder el centro del objetivo conjunto, la necesidad de buenos indicadores combinados es imprescindible.
- Crisis en los sistemas de planificación educativa. Cuando fallan las políticas, es muy difícil corregirlas con las operaciones y procesos institucionales. La planificación debe establecer objetivos y metas que deben ser debidamente



aplicados en los procesos institucionales. La medición del cumplimiento de los mismos permitirá la retroalimentación de las políticas y las metas, a partir de las experiencias y actualizaciones transmitidas por la realidad.

- Asignación presupuestaria ineficiente. Las metodologías históricas de asignación presupuestaria que sólo miden el uso de los presupuestos asignados en función del personal administrativo de las Universidades, deben ser actualizados a la realidad moderna, en la que la mejora continua y la necesidad de eficiencia de gestión deben ser exigidas, apoyadas y respaldadas para permitir la mayor afluencia de alumnos, en cumplimiento de las políticas de inclusión social en la Educación Superior, y su educación de calidad. Las nuevas asignaciones presupuestarias deberían seguir la pauta lógica de los fondos mínimos que requiere un alumno para recibir una educación cualificada, que le permita lograr sus objetivos individuales y los de la sociedad que paga sus estudios, para obtener una excelente contraprestación futura de su parte. Las métricas adecuadas permitirían hacer una relación de la utilización de esos fondos y los resultados educativos obtenidos y la retroalimentación de los principios de asignación.
- Deterioro de los sistemas institucionales. Como ya fue expresado, la falta de motivación a la mejora continua y eficientización de la gestión, debido a la forma actual de asignación presupuestaria, que no los premia, provoca una falta de medición adecuada en la evolución de dichos factores, causando el envejecimiento y la burocratización de los sistemas y procesos, con su efecto nefasto sobre la calidad educativa.

MEDICION DE CALIDAD E INDICADORES

Montenegro hace referencia a las ventajas y desventajas que presenta la evaluación de la calidad de la Educación Superior, por medio de indicadores.

Según el autor, muchos gobiernos prefieren este tipo de evaluaciones porque ayudan a:

- mejorar la asignación y el seguimiento de la utilización de los recursos aportados a las instituciones de Educación Superior,



- fijar prioridades y optimizar la planificación en forma eficiente y dirigida al cambio y la creación de nuevas oportunidades
- monitorear la utilización de los fondos asignados, la cantidad de profesionales y científicos egresados de las instituciones, hacer comparaciones con otros países
- establecer la necesidad de nuevos proyectos de ley que permitan facilitar la modernización y mejora de la excelencia de la prestación educativa y el alcance social de sus beneficios.
- guiar las políticas educativas y de desarrollo del país en conjunto, para lograr resultados más productivos para la sociedad.
- comprender fácilmente y poder establecer comparaciones y proyecciones de los resultados obtenidos en materia de Educación Superior y poder transmitirlos, de la misma forma, al contribuyente, a efectos de rendir cuentas.

Siguiendo esta línea de enfoque, la opinión de los académicos sobre los sistemas de evaluación por indicadores

- son una expresión de mediciones sociales relevantes
- su utilidad depende de la confiabilidad que adquieran dentro de la comunidad científica
- es conveniente realizar varias tentativas antes de adoptar los indicadores definitivos, debido a que, luego, es muy difícil reemplazarlos o eliminarlos
- es difícil establecer indicadores de calidad basados en una sola variable.
- existe una aparente disociación entre las opiniones de quienes utilizan los resultados de los indicadores en forma puramente matemática, de la de aquellos que, representando un interés sobre los resultados relacionados con lo social, tienen como objetivo medir cualidades. Estos últimos opinan que los indicadores sólo sirven con fines clasificatorios pero no son útiles con otros fines, porque deforman los verdaderos resultados de las cosas.



- los resultados proporcionados por los indicadores, sólo muestran el comportamiento de una variable en determinado momento, pero no explican las causales que motivaron esos resultados.
- no es realista evaluar la calidad del trabajo docente en un solo momento, ya que hay un resultado de una cultura histórica, cuya influencia debería ser tomada en cuenta.
- se está muy lejos, todavía, de resolver el problema metodológico para la determinación de la calidad de la educación. Los intentos anteriores demostraron que hace falta más experimentación sobre el tema.

Llegados a este punto, es importante definir qué es un indicador. Genéricamente, un indicador es una relación entre variables expresadas en cantidades o cualidades, que se refieren a los cambios experimentados por un objeto en estudio y su relación con los objetivos o metas que se establecieron.

Según la OECD (1973, Indicators of performance of educational systems), un indicador social es un tipo de medida o dato estadístico integrado a un sistema de información, el cual facilita hacer juicios concisos, comprensivos y balanceados acerca de la condición en que se encuentra un fenómeno social, señalando si los cambios son positivos o negativos en función de los objetivos esperados.

La utilización de los indicadores en la evaluación de la calidad educativa siempre fue resistida por los científicos sociales, pero la realidad es que los gobiernos se vieron en la necesidad, a partir de 1.980, de hacerse eco de los reclamos sociales que se referían a una Universidad cara, ineficaz y excluyente.

En función de ello, debieron abocarse a la construcción de proyectos de modelos de evaluación de la calidad educativa superior, de acuerdo con determinados pasos y premisas.

El ya mencionado Royero, desarrolla un resumen interesante de los pasos preliminares para la construcción de un sistema de evaluación, de acuerdo con sus estudios de distintas propuestas, que extractamos a continuación:

*Marco Teórico Conceptual***-Definir los presupuestos teóricos y epistemológicos**

- Conceptos Básicos
- Categorías
- Dimensión del Análisis Teórico
- Clarificación de la ideología y del propósito social de la evaluación
- Clarificación socio histórica relativa a la pertenencia de los principios teóricos a la realidad en la que se quiera aplicar, armonizando los sistemas político, económico, cultural y educativo
- Clarificación Institucional, mediante el análisis crítico del nivel escolar en el que se va a aplicar el proceso de evaluación y el papel institucional regional

Marco Metodológico

- Propósito o contexto de la evaluación
- Auto regulación o autoevaluación

Métodos

- Medición directa
- Uso de indicadores
- Manifestaciones de los actores
- Manifestaciones de los expertos
- Evaluación por pares
- Estratificación de la evaluación
- Evaluación previa para determinar el estándar mínimo
- Evaluación propiamente dicha



- Aplicación de los métodos en un marco inclusivo y equitativo

Marco Legal

- Regulación normativa
- Creación jurídica de un órgano coordinador
- Establecimiento de un Código de Ética, que sirva como punto de referencia

Marco Organizativo Institucional

- Planear los procesos evaluativos e instrumentarlos como una actividad administrativa habitual
- Participación de la comunidad universitaria en el diseño
- Creación de un grupo de difusión interna del proceso de evaluación
- Creación de entes externos de evaluación, ajenos al Estado, y en forma regional, compuestos por autoridades universitarias y de los consejos profesionales.

Montenegro resume, como vimos, distintas opiniones sobre la utilización de indicadores en la evaluación de la calidad educativa, concluyendo en que los países más desarrollados acordaron, en la década del 80, que el sector educativo debía rendir cuentas de la utilización presupuestaria y su evolución cualitativa, mediante la publicación regular y el seguimiento de indicadores. Sin embargo, profundizando en los objetivos por los cuales se planteaba dicha metodología, vemos que los mismos son dirigidos a la más eficiente distribución presupuestaria dentro de los entes y entre ellos, por lo cual se evidencia, una vez más, que la preocupación de esa época era la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, dejando de lado el impacto social de dicha utilización. En resumen, creemos que los motivos por los cuales se adoptaron los indicadores para representar los resultados de las evaluaciones, no fueron considerando su eficacia para exponer la evolución comparativa de la calidad lograda, si no para hacerlo con su utilidad para exponer comparaciones cuantitativas en la ejecución presupuestaria.



Un intento al respecto, llevado a cabo en México en el año 1984, realizado por la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Enseñanza Superior (ANUIES), se integró con tres grupos de indicadores principales, a los cuales se les otorgaba un factor de ponderación que permitía la asignación de los recursos presupuestarios a las distintas instituciones:

- *Social*: Vinculación de la institución en la satisfacción de la demanda educativa, diversificación de la misma y relación con el desarrollo social.
- *Académico*: Cantidad de alumnos por docente, personal académico con estudios de post grado, eficiencia en la producción de profesionales calificados.
- *Económico*: Relaciones entre el gasto docente y la cantidad de estudiantes matriculados, relación entre el gasto en investigaciones y las transferencias a la comunidad vía extensión universitaria.

Dicha iniciativa no tuvo éxito, por no haber logrado la adhesión de las principales universidades.

Como en los casos anteriores, todas las críticas a los indicadores que intentaban implementarse se basaron en su poca representatividad, con respecto a la influencia que la institución de Educación Superior evaluada, tenía en el desarrollo y mejora de la sociedad en la cual estaba enmarcada. El tema de la medición cualitativa seguía siendo el principal obstáculo con el que se encontraba la utilización de indicadores en la evaluación de la Educación Superior. El hecho de aplicar factores de ponderación también significa un descrédito adicional del sistema porque, al ser aplicado de una forma arbitraria, desvirtúa la legitimidad de los valores obtenidos por la aplicación del sistema.

Al respecto, D'Este, Castro Martínez y Molas-Gallart, en el "Manual de Indicadores de Vinculación de la Universidad con el entorno socio-económico: un marco para la discusión"- (2009), se refieren a la importancia de la evaluación de la tercera misión de la universidad. Considerando la primera como la docencia y la segunda como la investigación, la tercera está claramente representada por el fomento y el desarrollo de lazos con la sociedad. Complementando el concepto de los autores, podríamos agregar, a nuestro criterio, "la mejora social", como resultado imprescindible de los lazos mencionados.



Creemos que toda interrelación entre una universidad y la sociedad, debe provocar la solución de un problema o la mejora de una situación social determinada, preexistentes antes del establecimiento de dicha vinculación.

Tomando el concepto de los autores mencionados, creemos que la tercera misión de la universidad es la mejora y la solución de problemas sociales que puedan ser logrados con el aporte de sus recursos, tanto docentes como de investigación, mediante los lazos que, lógicamente deben establecerse, a partir de la situación de la universidad, como parte de la sociedad misma.

A partir de este punto es que, consideramos, nace el problema fundamental de la construcción de un sistema de evaluación de la calidad de la Educación Superior por indicadores, en un modelo de mediciones genéricas, es decir, que sea aplicable a todas las instituciones a nivel nacional.

A pesar de que los conceptos parecen similares, los objetivos y los lazos sociales que se propone cada institución educativa se convierten en estrategias políticas distintas lo que crea una brecha en la aplicación equivalente en las diversas instituciones y contextos en las que se hallan enclavadas.

Resulta, así, muy complejo incursionar en las experiencias desarrolladas en otros países, regiones o provincias y tratar de obtener un modelo a seguir, ya que ello implicaría interpolar, en forma arbitraria, lo que el proponente considera que son las diferencias que existen entre el modelo experimentado y el proyecto a desarrollar.

Tomando en cuenta estas limitaciones y la vastedad de sus alcances, trataremos de estudiar modelos de indicadores, ya desarrollados, que consideren como factores más relevantes de esta tercera misión a la generación de conocimiento y capacidades en conjunto con organizaciones y agentes sociales a efectos de solucionar problemas o mejorar situaciones sociales y la utilización de las capacidades existentes en una institución fuera del entorno académico, para el logro de dichos objetivos.

A partir de esta premisa, trataremos de identificar indicadores útiles para evaluar la calidad universitaria.



IDENTIFICACION DE INDICADORES PARA EVALUAR LA CALIDAD UNIVERSITARIA

Siguiendo a D'Este y otros, la diversidad de objetivos que deben ser evaluados por medio de un sistema de indicadores, en cuanto a la calidad de la educación universitaria, que hace la tarea muy compleja en las dos primeras misiones de las instituciones, se multiplica con respecto a la tercera misión y ello ha provocado que se hayan propuesto numerosos indicadores para cumplir con esa función.

Es más, creemos que el planteo fundamental a definir en un sistema de indicadores para la evaluación que nos ocupa en este trabajo, pasa por este último tema que, como dijimos, es el que debe confeccionarse a la medida de cada institución, teniendo en cuenta que el aporte social que la misma debe realizar a la comunidad en la que está integrada, depende estrictamente de las necesidades de ésta, que estarán relacionadas con la región y la zona geográfica y el grado de desarrollo intelectual, económico y social de sus habitantes y de los recursos de los que dispone..

El diseño del sistema debe encararse desde el punto de vista de una aproximación holística que contemple la amplia variedad de interacciones que pueden vincular las actividades de la institución con el medio contextual demandante de sus servicios.

Es evidente que existe una gran diferencia entre las comunidades que habitan las grandes metrópolis y tienen un acceso habitual a determinadas comodidades que facilitan su alimentación, educación, empleo, traslado y esparcimiento y las que, por el contrario, se encuentran alejadas de esas ventajas y, por su estilo de vida y menores oportunidades, requieren de satisfacciones de necesidades sociales más elementales.

La política de inclusión educativa universitaria se encuentra, entonces, ante desafíos de esta magnitud, en la que la generalización de un sistema de indicadores para evaluar la calidad de los resultados obtenidos en esta misión de alto contenido social, conduciría a conclusiones erróneas, debido a la disparidad de los obstáculos que se deben sortear para lograr las mismas metas, entre instituciones enclavadas en regiones con distintas posibilidades.

Como ya se expresó al mencionar el modelo de ANUIES, uniformar los resultados para luego ajustarlos mediante un factor de corrección que interpole las diferencias de posibilidades institucionales, resulta, cuando menos arbitrario, ya que depende de la



interpretación y evaluación que el staff designado para llevar adelante la tarea de construcción del vehículo de dicho ajuste, apliquen al caso en función de su ideología y visión circunstancial del contexto.

Por eso es nuestro objetivo proponer indicadores de evaluación de la tercera misión, a la medida de los obstáculos que cada institución de altos estudios deba sortear para cumplir con la misma y el nivel de las necesidades sociales que deban ser satisfechas. En este caso, para la aprobación en cada institución de los indicadores representativos propuestos, debería aplicarse la misma metodología que se utiliza en el sistema de autoevaluación y certificación, mediante órganos profesionales no dependientes del Estado.

Creemos que ello permitirá una asignación más justa de los recursos presupuestarios, en función de la dificultad de las metas naturales que cada institución deberá cumplir, para satisfacer sus tres misiones en la comunidad en la que esté establecida y facilitará la rendición de cuentas, relacionada con el grado de alcance de dichas metas.

Para poder estudiar la relación entre los indicadores y las misiones sociales naturales de las universidades de acuerdo con cada región, es importante tomar en cuenta algunos antecedentes de indicadores propuestos para la evaluación de la tercera misión y relacionarlos con los objetivos.

Es fundamental tener en cuenta algunos factores clave en el cumplimiento de la tercera misión, aunque en distintas medidas de exigencia natural por la ubicación contextual mencionada. Estos se pueden representar con los indicadores relacionados con las transferencias de las actividades de enseñanza, que miden el valor que la institución agrega, individualmente, a los conocimientos y calidad de vida del sujeto, tales como su salida laboral y satisfacción profesional y, pluralmente, a los entes comerciales que sostienen la economía de la comunidad, que pueden contar con recursos de mayor calidad para llevar adelante sus actividades y cumplir con sus propios logros. Estos indicadores, relacionados entre sí y complementados con el beneficio común generado por el aporte tecnológico de las investigaciones científicas, pueden ser una buena medida de la efectividad de la universidad, en esta parte vinculada a este tipo de logros de la misión.



La RICYT², sugiere algunos indicadores relacionados con la evaluación de la Educación Superior relacionados, por ejemplo, con los graduados por año en carreras de grado, maestrías y doctorados. Con estos indicadores puede medirse el aporte que cada institución ha realizado a la comunidad en los términos del párrafo anterior y, relacionado con la matrícula, el porcentaje de resultados obtenido, mediante la utilización del presupuesto. Obviamente, las conclusiones que pueden obtenerse en cuanto a la calidad social aportada solamente podrá medirse a través de plazos mayores y con otros indicadores, puesto que el impacto de calidad no es inmediato y los indicadores propuestos son sólo cuantitativos.

Llegados a este punto, y en virtud de todo lo expuesto, podemos distinguir la necesidad de desarrollar dos tipos de indicadores: aquellos que se utilizarán para medir la intensidad de las distintas vinculaciones entre la universidad y la comunidad y, por otra parte, los que serán útiles para medir el impacto económico y social que causan dichas vinculaciones.

Sería, entonces, imprescindible para el desarrollo de un sistema de evaluación de la calidad universitaria, que la institución defina los dos tipos de indicadores, considerando una adecuada relación causa efecto entre los mismos y fijando los plazos en los cuales los grupos encargados de actualizar y controlar la información, realicen las distintas mediciones, que permitan comparar y establecer tendencias en cuanto al comportamiento de las variables. Debe considerarse que, como ya hemos dicho, hay actividades de vinculación cuyos impactos sólo podrán verificarse cuando haya transcurrido determinado tiempo y ése es uno de los problemas que se deben resolver, es decir, determinar la duración del lapso entre la causa y el efecto de cada una de las actividades vinculadas, en forma individual.

Es probable que, debido a la magnitud de relevamiento que requiere la actualización de algunas variables, las universidades no puedan actualizar algunos indicadores de impacto con información propia y deban basarse en publicaciones estatales o privadas de reconocida confiabilidad, por lo tanto, es importante tener en cuenta a la hora de la elección de las variables, aquellas que permitan un acceso directo y habitual, para poder obtener información primaria, relevante y perdurable en el tiempo, que permita darle continuidad a las evaluaciones y obtener conclusiones válidas de las mismas.

²Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología: <http://www.ricyt.org/indicadores>



Teniendo en cuenta todas las limitaciones y complejidades que hemos puesto en evidencia, se hace necesario, como en cualquier modelo, adoptar algunas simplificaciones para poder llevar a cabo su construcción y, como se ha comentado, establecer indicadores accesibles, representativos y perdurables, en una propuesta que se identifique con la evaluación eficaz de la calidad con que la Universidad Nacional de La Matanza cumple con los objetivos naturales que le demanda la comunidad del partido en la que se encuentra emplazada.

Como ya fue expresado, la evaluación debe contener indicadores relacionados con las actividades docentes, científicas y sociales, y sus respectivos impactos, en el tiempo, en el desarrollo del capital social y la economía de la región.

Algunos podrían ser los siguientes:

Indicadores relacionados con la actividad

1) Actividades docentes:

-Estructura

- Cantidad de alumnos por aula
- Cantidad de aulas por Departamento
- Cantidad de alumnos por posición en Biblioteca
- Cantidad de docentes por alumno
- Cantidad de alumnos por m²
- Cantidad de docentes con maestría por alumno
- Cantidad de docentes con Doctorado por alumno
- Cantidad de empleados no docentes por alumno
- Cantidad de docentes con carrera de grado por alumno
- Cantidad de docentes con dedicación exclusiva por alumno
- Costo por alumno



- Costo por docente

- Costo por empleado no docente

- Costo por m²

- Costo por graduado

- Calificación media del cuerpo docente

- Porcentaje de deserción

- Inversión en capacitación docente

- Calificación de la cultura media del alumnado

2) Actividades científicas:

- Porcentaje de docentes investigadores sobre el total

- Porcentaje de docentes categorizados sobre docentes investigadores

- Categoría media de los docentes investigadores

- Porcentaje de directores de proyectos sobre docentes investigadores

- Cantidad media anual de proyectos de investigación aprobados

- Porcentaje de proyectos con transferencia a la comunidad

- Porcentaje de proyectos con instrumentación regional

3) Actividades sociales:

- Cantidad media de Empresas asesoradas por año

- Cantidad de cursos de capacitación dictados a la comunidad por año

- Cantidad de empresarios capacitados por año

- Cantidad de propuestas de normas municipales presentadas por año



- Cantidad de colectas y eventos de ayuda humanitaria realizados por año
- Cantidad de propuestas para mejora del medio ambiente presentados por año
- Cantidad de eventos deportivos y de recreación organizados por año, abiertos a la comunidad.
- Porcentaje de alumnos graduados sobre la matrícula
- Porcentaje de alumnos con beca estudiantil sobre la matrícula
- Porcentaje de alumnos graduados con beca estudiantil
- Porcentaje de pedidos de beca otorgados sobre el total solicitado

Indicadores relacionados con el impacto en la comunidad

- Cantidad de empresas que instrumentaron proyectos aportados por la Universidad
- Porcentaje de proyectos normativos municipales implementados
- Porcentaje de graduados que trabajan en la profesión
- Porcentaje de graduados que estudiaron becados
- Participación por función laboral de los graduados
- Nivel de satisfacción de los empleadores con los recursos formados en la universidad
- Nivel de satisfacción de los responsables de las distintas organizaciones regionales con la universidad
- Nivel de satisfacción del graduado con la universidad
- Porcentaje de los alumnos matriculados en la universidad sobre la cantidad de habitantes del partido entre 19 y 27 años.



- Crecimiento anual de los micro-emprendimientos en la región de influencia de la universidad.

- Porcentaje de los docentes que son graduados de la universidad

Con estos indicadores, a modo de ejemplo, se intenta evaluar el desempeño de la universidad y su participación en la evolución y el progreso de su contexto social, puesto que, en última instancia, el aporte que hacen las universidades, sobre todo las de características públicas, tienen que ver con el progreso y el crecimiento del ámbito donde se encuentran emplazadas, para mejorar la calidad de vida de quienes estudian, trabajan y participan en las mismas de una u otra manera.

Luego de la elección y el desarrollo del sistema permanente de indicadores, de acuerdo con la propuesta que integra este trabajo, el desafío que se presenta es el de establecer cuál es la relación adecuada entre los resultados obtenidos de los mismos.

Por ejemplo, en un hemograma se obtienen determinados resultados, en apariencia independientes entre sí, que deben ser debidamente comparados y combinados, dentro de un rango, para que sean valiosos en conjunto, y obtener un diagnóstico inicial. Posteriormente, luego de aplicado el tratamiento médico, se realiza otro examen similar, para establecer si los resultados del mismo fueron positivos, en función de la mejora experimentada en los indicadores iniciales, dentro del rango deseado. Eso demostrará el grado de eficacia y calidad del tratamiento.

Del mismo modo, la implantación de un sistema de indicadores educativos que sean monitoreados y combinados desde el momento inicial, permitirá determinar cuál es la eficacia y calidad de las acciones desarrolladas por la institución, en el cumplimiento de sus objetivos fundacionales, a través del tiempo.

Como hemos visto, las mayores discrepancias de los especialistas se identifican con la preocupación lógica a partir de encontrar la forma más adecuada de correlacionar los resultados de los indicadores cuantitativos con los de los cualitativos.

Tomando como base el estudio de los 25 años de existencia de la Universidad Nacional de La Matanza, su acción social y académica, su crecimiento y desarrollo adecuado a la evolución de las exigencias sociales cambiantes y dinámicas de la comunidad y los



recursos utilizados para llevarlas a cabo, hemos logrado integrar algunas ideas, que permitirían proponer algún tipo de correlatividad lógica entre los distintos indicadores mencionados y sus guarismos, al sólo efecto de que sean útiles para el establecimiento de exigencias para modelos futuros, que deban adaptarse a los mencionados cambios impulsados constantemente por la actualización de las necesidades de la sociedad moderna.

A pesar de ser obvio, es necesario poner énfasis en que cualquier estrategia siempre estará basada en la misión de la Universidad. La UNLaM fue creada para cumplir, por sobre todo, un importante compromiso en el desarrollo social, económico y cultural de la comunidad del partido de La Matanza. Ese compromiso fue involucrando a las distintas actividades y recursos que debieron destinarse a cumplirlo con eficacia, a través del tiempo. Por eso, la medición del grado de cumplimiento de ese compromiso es el indicador por excelencia y los demás indicadores deberán estar involucrados directamente, mediante sus resultados, a la mejora continua de los objetivos del mismo y a sus eventuales modificaciones de acuerdo con los cambios exigidos por el mencionado dinamismo de la sociedad. Es decir, la relación continua será de causa efecto, algo que facilitará su correlación y el estudio de los aportes que cada estrategia individual ha hecho a la general, sea desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

No es difícil, de acuerdo con lo expuesto hasta aquí en este trabajo, llegar a la conclusión de que hay dos factores cuantitativos que inciden en cada indicador: la cantidad de recurso utilizado y el costo monetario que se debe asumir por ese recurso. Por otra parte, desde el punto de vista cualitativo, la medición deberá relacionarse, inevitablemente con dos momentos: el primero que aporte el estado de la variable de éxito del objetivo en el momento de iniciar el proyecto y el segundo, que aportará el estado de la misma variable en el momento de la última medición (tiempo), después de recibir el impacto de las acciones desarrolladas por la institución. Esto proporcionará la información sobre la evolución de la variable y permitirá compararla con los resultados que se esperaban obtener de la misma, a esa altura de la medición. En este último caso, el estado de la variable deberá ser establecida en base a encuestas, recabadas de aquellos sujetos que deberían ser los beneficiarios del proyecto.



Así, por ejemplo, se podría evaluar la calidad de los proyectos para mejorar el nivel de los docentes, o de los destinados a desarrollar investigadores, o de aquellos que alcanzan a las actividades de extensión universitaria, desde el punto de vista cultural, deportivo o de acción social o los desarrollados por cada una de las unidades académicas en las carreras de grado y post grado, dirigidas a la formación profesional del alumnado o a la mejora de la gestión administrativa.

Cada una de las evaluaciones obtenidas de acuerdo con el párrafo anterior, proyectará su influencia correlativa en el indicador final: el del grado de cumplimiento de la misión educativa y social de la Universidad. Este se determinará con la encuesta que se realice en la mismísima comunidad, es decir, en el sujeto destinatario de la estrategia. En esta acción se podrá obtener del encuestado, a partir de una escala científicamente elaborada, una muestra del grado de satisfacción que percibe de la actuación de la Universidad en el medio matancero.

Mediante la experiencia y el análisis, con el tiempo se podrá establecer una correlatividad lógica entre cada punto de mejora en el cumplimiento del rango de la estrategia, con cada punto de mejora en el rango de los demás variables que lo sustentan.

Las causas de las posibles diferencias entre los resultados de calidad obtenidos y los establecidos en los objetivos, a su vez, deberán ser analizadas teniendo en cuenta los comportamientos de los otros indicadores interactivos, tanto cualitativos como cuantitativos, para establecer el grado de cumplimiento de sus metas y su impacto proporcional sobre los desvíos del objetivo principal, a efectos de poder implementar los ajustes que requieran, ya sea en la utilización de los recursos, en el costo de los mismos o en las metas de los proyectos en marcha.

Consideramos que es muy importante, como puede apreciarse, poder establecer la relación correlativa desde la proyección de la estrategia y las modificaciones que deban practicarse en los objetivos a través del horizonte de tiempo de su ciclo de vida. Cualquier alteración de la estrategia en cuanto a los atributos académicos o sociales que la comunidad requiera de los resultados educativos, deberá cambiar el ciclo de vida y los recursos tácticos y operativos necesarios, significando un replanteo de las metas de todos los proyectos y sus indicadores, a los fines de establecer la nueva correlación. Sin embargo, esa tarea, en principio muy laboriosa, facilitará la posibilidad de una



reacción rápida en la adaptación de los proyectos de la Universidad a los nuevos desafíos y necesidades de la sociedad en la cual se encuentra inserta, transformándola en una institución educativa con calidad sostenida, basada en un alto grado de flexibilidad, que le permita absorber sin inconvenientes el impacto de la masividad.

En síntesis, ¿Cuál es la importancia que tiene la información que aporta cada uno de los indicadores individuales que hemos desarrollado dentro del objetivo de calidad que espera la comunidad? ¿Cuál es el nivel o rango de dichos indicadores que podríamos considerar positivo o negativo para la gestión en el cumplimiento de las metas estratégicas? ¿Cómo lo relacionamos desde lo operativo hasta lo estratégico? La respuesta que consideramos lógica es: se deben estudiar los desplazamientos en el rango de la variable de medición de cada proyecto individual manteniendo las demás sin modificación, y observar el efecto que se verifica en el rango del indicador fundamental del cumplimiento de la estrategia, sea positivo o negativo, para determinar la influencia relativa de la variable en la estrategia. Ello nos demuestra que es necesario un período considerable de aplicación y aprendizaje del sistema, para establecer las correlaciones en cuanto a rangos o valores absolutos. Y esto es natural, debido a que no hay modelos similares de los que partir, por la subjetividad de las estrategias que deben asumir las distintas instituciones educativas de acuerdo a las exigencias de las zonas y statu quo particular de cada comunidad, como ya se ha expresado antes en este trabajo, al comentar las distintas posturas de los diversos autores consultados. Con el tiempo, habrá indicadores utilizados inicialmente en la evaluación que, debido a su escasa o nula influencia en el comportamiento del principal, serán descartados, simplificando el sistema.

La relación de causa efecto puede ser establecida, a nuestro criterio, utilizando racionalmente las ideas recabadas de las experiencias analizadas con anterioridad en esta investigación.

Partiendo de la estrategia o misión de la Universidad, podrán determinarse, en el futuro, tanto los objetivos cuantitativos: cantidad de alumnos a formar, microempresarios a asesorar, interesados en las distintas actividades deportivas, culturales o artísticas (aquí podemos integrar el concepto de masividad) como cualitativos: atributos que deberán poseer los futuros profesionales en su perfil y valores, tanto académicos como



sociales, para ser útiles a la comunidad de acuerdo con las necesidades de ésta, o el aporte económico y laboral de los micro empresarios asesorados, o la mejora en las capacidades de los habitantes incluidos en algún proyecto de desarrollo deportivo, cultural, artístico, etc.

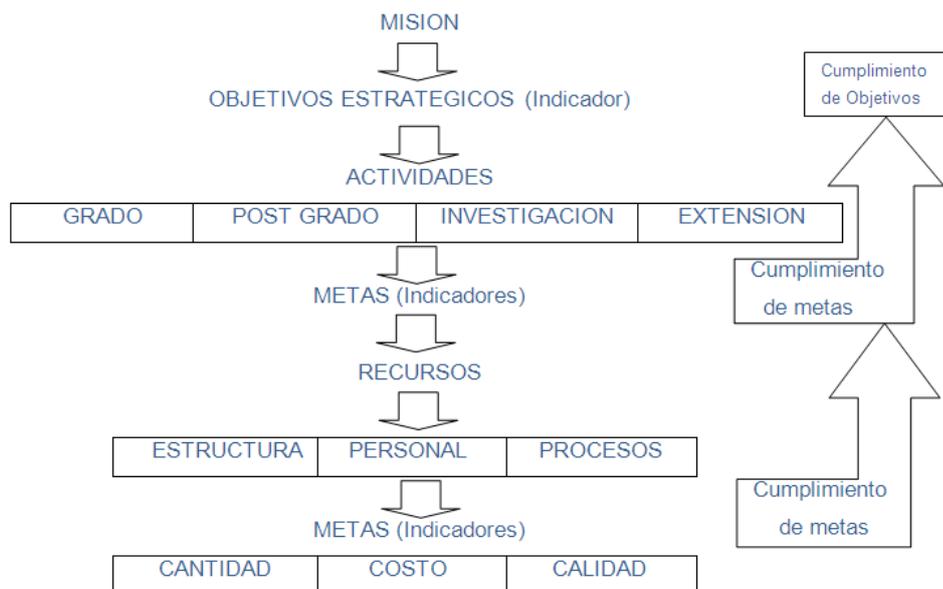
El grado de cumplimiento de cada uno de esos objetivos requerirá, a su vez, del grado de cumplimiento de las metas tácticas y operativas que se propondrán para hacerlos realidad.

Algunas de las preguntas que, consideramos, deberíamos hacernos para establecer las correlaciones deberían estar dirigidas tanto a lo cuantitativo, como a lo cualitativo.

El nivel de logro de los objetivos o metas puede estar medido en una escala de 0% a 100%, de cada indicador o mediante una fórmula polinómica que otorgue distintos puntajes de acuerdo al % de logros obtenidos de cada rango, combinados en un índice general que asigne puntaje de 1 a 10, de acuerdo con la importancia de cada uno.

No se puede lograr una prestación a la comunidad con el grado de calidad que se propone en los objetivos, si no se logran previamente las metas requeridas de cada recurso o actividad, que son el hilo conductor de los factores de éxito hacia los mismos.

A modo de hipótesis, plantearemos un sistema que sea concurrente con nuestras investigaciones.





En el diagrama precedente se resume la idea central de nuestra hipótesis sobre la confección de un sistema de indicadores.

A partir de la misión u objetivo fundacional de la institución, se crea la estructura y se incorporan los recursos operativos que se consideran factores necesarios para lograrlo, en función de una productividad, costo y eficacia calculados ex ante a los fines de lograr la calidad educativa comprometida con la comunidad.

Una vez establecidos los indicadores que permitirán determinar el grado de cumplimiento de esa misión, se fijan las metas que debe cumplir cada actividad de la organización en el manejo de esos recursos para influir en forma positiva en el mismo.

Los resultados logrados en el cumplimiento de las metas tácticas y operativas serán determinantes para el cumplimiento eficaz del compromiso institucional, por lo cual serán influyentes en el indicador fundamental. Como ya se comentó, este indicador puede estar compuesto por una combinación polinómica de los logros conseguidos en los otros indicadores, en función del impacto del alcance de cada meta en el objetivo final y su proporción en los objetivos estará relacionada con el peso que cada actividad tenga en la estrategia de la Universidad. Esto permite también el alcance de la flexibilidad que ya fue comentado, ya que puede modificarse la participación en el impacto de cada actividad a medida que deban cambiarse los objetivos en función de la relevancia que tengan en una eventual nueva estrategia.

El sistema se retroalimenta continuamente con la circulación bidireccional, una vez establecidas las correlaciones entre los indicadores, a través de la experiencia.

Es por eso que, para determinar las fortalezas y debilidades del nivel de la calidad total alcanzada por la institución educativa, deben considerarse los logros internos parciales



en la calidad de cada uno de los factores que influyen en la encuesta externa que determinará la misma, instrumentándose la relación de causa efecto y su evaluación en los términos que hemos propuesto.

La encuesta externa para establecer el nivel de calidad reconocido por terceros, deberá recabar eficazmente la opinión de la comunidad sobre el impacto alcanzado en los distintos niveles: Calidad de los Recursos Humanos egresados, Aporte de las Investigaciones realizadas en la Institución, Alcances de la mejora del nivel económico, social y cultural logrado por la interacción entre las fuerzas de la comunidad, Aporte de Recursos Humanos de alta calificación académica y científica.

En cada caso, las opciones de opinión podrán incluir distintas categorías: Excelente, Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo (para lo cual se otorgarán valores absolutos a los resultados) o directamente mediante una calificación de 1 a 10 puntos, que podrá ser ponderada con un porcentaje. Por ejemplo: 8 puntos representaría el 80% de grado de satisfacción en ese punto de la encuesta. Con estas ideas se trata de simplificar el relevamiento de opinión para que el universo de respuestas sea mayor y facilitar el posterior cómputo de los resultados.

Un ejemplo simplificado de lo expuesto, podría graficarse de la siguiente forma:

PROMEDIO ENCUESTA DE CALIDAD

GRADO	POST GRADO	INVESTIGACION	EXTENSION
8	7	9	10
MUY BUENO	BUENO	VALIOSO	EXCELENTE

**IMPORTANCIA RELATIVA EN LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD**

GRADO	POST GRADO	INVESTIGACION	EXTENSION
50%	10%	15%	25%

**INDICADOR DE CALIDAD LOGRADA**

GRADO	POST GRADO	INVESTIGACION	EXTENSION	TOTAL INDICADOR
4	0.7	1.35	2,50	8,55

**CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

DETALLE	GRADO	POST GRADO	INVESTI GACION	EXTENSION	TOTAL
Encuesta	4	0,7	1,35	2,50	8,55
Objetivo	5	0,9	1,35	2,50	9,75
Diferencia	-1	-0,2	-	-	-1,20

**ANALISIS DE LAS DIFERENCIAS****COMPUTOS DE DATOS POR ACTIVIDAD****CARRERA DE GRADO**

Factores de Éxito	META	LOGRADO	% DE EXITO
Mejora Docente= 6	10	7	70
Estructura =1,5	8	4	50
Biblioteca = 2	10	9	90
Material Didáctico= 0,5	9	8	90
	Promedio Logros		75,6

IMPACTO EN EL INDICADOR DE CARRERA DE GRADO

MEJORA DOCENTE	ESTRUCTURA	BIBLIOTECA	MATERIAL DIDÁCTICO	TOTAL
4,20	0,75	1,80	0,45	7,20

**IMPACTO CORRELATIVO DEL PERIODO DE LA ACTIVIDAD EN LA CALIDAD**

% DE LOGROS EN METAS FIJADAS	TOTAL INDICADOR	IMPACTO EN INDICADOR CALIDAD LOG	TAPORTE POR CADA PUNTO AL INDIC. CAL. LOG.
75,6	7,20	4	0,56

Cada punto de mejora en la actividad Carrera de Grado implica 0,56 de aumento en el Indicador de Calidad de la Universidad.

Las metas se fijan en el inicio de cada período y se analizan cuando el mismo finaliza.

La misma tarea se deberá llevar a cabo con las demás actividades

**APORTE DE CADA FACTOR DE ÉXITO DE CARRERA DE GRADO AL IND. DE CALIDAD LOGRADA**

FACT. DE EXITO	PUNTAJE ACTIV.	RELACION ICL	APORTE AL ICL
Mejora Docente	4,20	0,56	2,35
Estructura	0,75	0,56	0,42
Biblioteca	1,80	0,56	1,00
Material Didáctico	0,45	0,56	0,25
Total	7,20		4,00

Cada uno de los factores de éxito de cada actividad tendrá, a su vez, los suyos



MEJORA DOCENTE

Factores de Éxito	META	LOGRADO	% DE EXITO
Capacitación =5	5	4	80
Post Grados =3	3	1	33
Editoriales =1	1	1	100
Congresos =1	1	1	100
Promedio Logros			70

**IMPACTO EN EL INDICADOR DE MEJORA DOCENTE**

CAPACITACION	POSTGRADOS	EDITORIALES	CONGRESOS	TOTAL
4	0,999	1	1	7

**APORTE DE CADA FACTOR DE ÉXITO DE MEJORA DOCENTE AL ICL**

Factores	Puntaje en Factor	Relación ICL	Aporte al ICL
Capacitación	4	0,335714	1,3429
Post Grados	0,999...	0,335714	0,3357
Editoriales	1	0,335714	0,3357
Congresos	1	0,335714	0,3357
Total	7		2,3500

Cuanto más analítico sea el estudio de los factores de éxito, podrán relacionarse las tareas con el ICL en distintos niveles y de esa forma podrá observarse cuáles son las fortalezas y debilidades que presenta el cumplimiento de las metas por parte de los responsables de las mismas, a los efectos de tomar medidas correctivas que permitan mejorar la performance.

La detallada lista de indicadores simples que hemos desarrollado en este trabajo, son los que deberán formar parte de los indicadores compuestos que acabamos de ejemplificar, representando a los factores de éxito que los componen.

Además brindan, por excepción, el panorama de cuáles son los factores que deben ser mejorados primero, porque son los más representativos en la calidad buscada.



Lo ideal es construir un tablero de comando en cada sector que tenga un responsable operativo para que pueda monitorear el estado del cumplimiento de las metas.

Como ya fue establecido al principio de este ejemplo, el primer paso para medir en el tiempo el desempeño de la institución en cuanto a calidad educativa, consiste en tomar una base de inicio para cada indicador y luego proponer los objetivos y el horizonte de tiempo en que deberán ser cumplidos, es decir, cuantificando el indicador que se espera lograr en el futuro. Al estudiar y determinar cuáles son los factores de éxito y su relación causa-efecto con el objetivo principal, se podrán fijar simultáneamente las metas en cada uno de los otros indicadores.

Transcurrido el período establecido como horizonte de cumplimiento, se realizará la encuesta y se compararán los resultados con los objetivos propuestos, partiendo del ICL y determinando las causas de eventuales incumplimientos de las metas en las distintas actividades, para favorecer el replanteo que les permita mejorar los resultados. Del análisis de las causas, pueden derivar acciones de mejora a realizar en los sectores administrativos, que podrán establecer metas en esos sectores y el proceder a la implantación de un sistema de indicadores que permitan el seguimiento de la calidad de la gestión administrativa.

Algunas propuestas, plantean hipótesis en el mismo sentido, a las que vinculan con distintas etapas de la búsqueda de la medición adecuada de la calidad educativa.

Por ejemplo, Eduardo García Giménez y Javier Gil Flores, en su trabajo “Ejemplos de Indicadores”, desarrollan, en la página 1 de su trabajo, una propuesta de requisitos básicos que deben cumplir los indicadores:

1. Su redacción debe ser precisa y comprensible (no equívoca).
2. Tienen que ser susceptibles de medición.
3. Deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos.
4. Los indicadores deben evitar estar condicionados a factores externos.
5. Deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles del centro.



Su propuesta abarca tres tipos de indicadores, los de proceso educativo, los de percepción y los de rendimiento.

En síntesis, la hipótesis abarca lo siguiente, que transcribimos (pág. 3 a 8):

1. INDICADORES DE PROCESO

Informan sobre el desarrollo del Plan Anual de Centro. Por lo tanto, este tipo de indicadores permite realizar un seguimiento del Plan mientras se están desarrollando sus diferentes actividades. Estos indicadores miden el proceso mismo no sus resultados.

1.1. Ejemplos de indicadores de proceso

PROCESO DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE					
SUBPROCESO	INDICADOR	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			
ACOGIDA AC01_	Cada curso escolar se organiza un plan de acogida para los alumnos de nuevo ingreso.	100%			
PROGRAMACIÓN PR01_	El Plan Anual se elabora en los departamentos y se revisa por el Equipo Directivo.	100%			



	Las asignaturas se programan según un modelo establecido por el Centro.	100%			
	Se hace un seguimiento trimestral de cada asignatura, anotándose las desviaciones de la programación inicial.	100%			
	En la Memoria Final, los departamentos hacen una revisión del curso y señalan áreas de mejora.	100%			
ACTIVIDADES DE AULA AA01_	En el 100% de las materias de cada grupo se imparten al menos el 85% de las clases establecidas.	100% de los grupos			
	En el 90% de las materias de cada grupo se imparte el 100% de los contenidos mínimos de las diversas U.D.	100% de los grupos			
	El profesor cumplimenta semanalmente el parte de faltas de asistencia	90%			



	y comportamiento de sus alumnos.				
EVALUACIÓN EV01_	Los tutores realizan y entregan el acta de la sesión de evaluación (1ª y 2ª).	90%			
	Los alumnos completan un cuestionario de autoevaluación (1ª y 2ª evaluación).	85%			
	Los tutores realizan una autoevaluación del desarrollo de la enseñanza.	80%			
	Los alumnos completan un cuestionario en el que valoran la preparación y la formación recibida.	85%			
TUTORÍA TUT01_	Los tutores se entrevistan individualmente, al menos una vez al año, con cada uno de sus alumnos.	90%			
	Los tutores se entrevistan individualmente, al menos una vez al año,	80%			



	con cada una de las familias de su grupo.				
	Las tutorías se desarrollan según un plan elaborado por el Departamento de orientación.	95%			
	El desarrollo de las tutorías individuales (alumnos y familias) quedan registradas según un formulario tipo.	85%			
DISCIPLINA DI01_	Al finalizar cada mes (al menos 7 veces al año) se envían los apercibimientos por faltas injustificadas de asistencia a clase.	7 meses			
	El alumnado asiste a clase con regularidad (deja de asistir injustificadamente a menos de 9 clases al año).	95%			
	El alumnado se comporta aceptablemente (no recibe ninguna sanción por falta grave).	95%			



<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y EXTRAESCOLARES</p> <p style="text-align: center;">CE01_</p>	<p>Los organizadores de visitas y excursiones entregan al Jefe de Estudios la programación de la salida con una semana de antelación.</p>	90%			
	<p>Las actividades complementarias y extraescolares están recogidas en el Plan Anual de Centro.</p>	98%			

En la tabla anterior, cada una de las filas es un ejemplo de indicador.

2. INDICADORES DE PERCEPCIÓN

Se refieren a la opinión que tienen los diferentes grupos de interés (alumnado, familias, profesores, personal no docente, etc.) sobre el Plan Anual de Centro una vez que éste se empieza a aplicar. Estos grupos en la medida en que puedan verse afectados por el desarrollo del Plan deberían ser consultados, cuando el Plan esté en marcha o una vez concluido, para conocer lo que piensan sobre el mismo.

El Plan Anual de Centro deberá definir qué indicadores van a utilizarse para conocer lo que piensan los grupos de interés.

2.1. Ejemplo de indicadores de percepción

**PERCEPCIÓN DEL CENTRO (IMAGEN, OFERTA EDUCATIVA, INSTALACIONES,
ENSEÑANZA, ETC.)**



COMUNIDAD EDUCATIVA	INDICADOR	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			
ALUMNOS Y FAMILIAS	Grado de satisfacción del alumnado con la disponibilidad y uso de los talleres del centro y su adaptación a la enseñanza recibida. (PAF01)	>8			
	Grado de satisfacción del alumnado con el estado de conservación, limpieza y orden de las aulas teóricas y los talleres del centro. (PAF02)	>7			
	Porcentaje de familias que recomendarían a otras personas la matriculación de sus hijos en el centro. (PAF03)	95%			
	Porcentaje de alumnos que piensan que pertenece a un centro de prestigio. (PAF07)	95%			
	Grado de satisfacción del alumnado con el clima de convivencia del centro. (PAF20)	>9			



	Grado de satisfacción del alumnado con las actividades extraescolares programadas por el centro. (PAF09)	>8			
	Grado de satisfacción de las familias con la información recibida sobre los criterios de evaluación y los logros alcanzados durante el proceso de aprendizaje. (PAF30)	>7			
	Grado de satisfacción del alumnado con la aplicación del reglamento de régimen interior. (PAF11)	>7			
PROFESORES	Grado de satisfacción del profesorado con la información recibida sobre la organización del centro. (PPR31)	>9			
	Grado de satisfacción del profesorado con sus relaciones con los alumnos. (PPR43)	>8			
	Grado de satisfacción del profesorado con la	>7			



	forma de introducir cambios en el centro. (PPR33)				
	Grado de satisfacción del profesorado con el Proyecto Curricular del centro. (PPR15)	>8			
	Grado de satisfacción del profesorado con la aplicación del reglamento de régimen interior. (PPR51)	>8			
	Grado de satisfacción del profesorado con los medios y tecnologías que pone el centro a su disposición. (PPR12)	>7			
	Grado de satisfacción del profesorado con el estado de conservación, limpieza y orden de los espacios comunes del centro. (PPR07)	>7			
	Grado de satisfacción del profesorado con la organización horaria de la docencia. (PPR01)	>9			



PERSONAL NO DOCENTE	Grado de satisfacción del PND con la resolución de quejas y reclamaciones desde el centro. (PND07)	>8			
	Grado de satisfacción del PND con las instalaciones (calefacción, aire, etc.) (PND09)	>7			
	Grado de satisfacción del PND con el funcionamiento administrativo del centro. (PND33)	>8			
	Grado de satisfacción del PND con respecto a sus compañeros del centro. (PND17)	>9			
	Grado de satisfacción del PND con los reconocimientos recibidos desde la dirección por las tareas realizadas. (PND15)	>8			

En la tabla anterior, cada una de las filas es un ejemplo de indicador.



3. INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son medidas sobre los resultados del Plan, que permiten compararlas con los objetivos fijados y, si fuera necesario, mejorar el propio Plan o sus resultados en el futuro.

3.1 Ejemplo de indicadores de rendimiento

RENDIMIENTO DEL CENTRO (IMAGEN, OFERTA EDUCATIVA, INSTALACIONES, RESULTADOS DE LA ENSEÑANZA, ETC.)					
REFERENTE	INDICADOR	CRITERIO DE ACEPTACIÓN			
ALUMNOS	Porcentaje de aprobados en Selectividad sobre los matriculados en 2º de Bachillerato. (RAL01)	>75%			
	Índice de satisfacción general del alumnado. (RAL08)	> 7			
	Porcentaje de uso de la biblioteca por parte del alumnado. (RAL23)	>65%			
	Tiempo promedio que tarda el alumnado en insertarse profesionalmente en su perfil. (RAL45)	<1 año			



	Porcentaje de alumnos de ESO que se matriculan en un ciclo formativo de grado medio en el Centro.	> 15%			
	Porcentaje de quejas y reclamaciones del alumnado debido a la organización, funcionamiento y gestión administrativa del Centro. (RAL11)	<10%			
	Porcentaje de inserción del alumnado con contrato laboral formativo. (RAL51)	>20%			
	Índice de promoción en la ESO. (RAL10)	> 75%			
	Número de amonestaciones a los alumnos por faltas leves. (RAL21)	< 20			
PROFESORES	Utilización de las nuevas tecnologías en el aula (%profesorado). (RPR22)	> 85%			
	Formación del profesorado (horas anuales por persona).	> 30			



	(RPR52)			
	Índice de absentismo del profesorado (clases no impartidas). (RPR09)	< 3%		
	Porcentaje de profesores que participan en actividades voluntarias en el Centro. (RPR18)	> 50%		
	Porcentaje de profesores que reciben formación sobre los ciclos que imparten. (RPR14)	>75%		
	Índice de estabilidad del profesorado. (RPR17)	>75%		
	Porcentaje de participación del profesorado en visitas y excursiones. (RPR55)	> 85%		
	Porcentaje de profesores que conocen a las entidades que colaboran con el Centro. (RPR65)	> 90%		
CENTRO	Número de certificados	> 5		



	oficiales de gestión (medioambiental, calidad, prevención, etc.) concedidos al Centro. (RCE29)			
	Número de deficiencias en seguridad de las instalaciones del Centro. (RCE14)	= 0		
	Número de veces que el Centro no cumple los plazos de tramitación de la documentación ordinaria (PGA, Memoria Final, parte de faltas de profesorado, etc.). (RCE99)	= 0		
	Número de documentos editados por el Centro para informar sobre la organización y funcionamiento del personal docente y administrativo del mismo. (RCE18)	> 10		
	Número de apariciones anuales del Centro en	> 3		



	medios informativos dentro o fuera de su entorno. (RCE17)				
	Número de proyectos de innovación educativa desarrollados en el Centro. (RCE28)	> 2			
	Porcentaje de empresas del entorno que ofertan FCT en el Centro. (RCE85)	>30%			

En la tabla anterior, cada una de las filas es un ejemplo de indicador

Como se aprecia, esta propuesta incluye la mayoría de los conceptos de nuestra hipótesis, aunque se haya desarrollado con enfoques relacionados con etapas. Lo importante de la coincidencia es que se identifica con la planificación basada en la estrategia fundacional del ente y en los momentos ex ante y ex post de las mediciones de los planes, tal como fue propuesto.

En el trabajo “Responsabilidad Social Empresaria y Beneficio Empresario” -(Carro, Benvenuto, Cahwje- XIV Congreso Internacional de Costos y Gestión- 2.015-Medellín-Colombia), se presentan distintos casos de mediciones de indicadores de calidad educativa, aplicados en programas de capacitación social, dirigidos a personas jóvenes desocupadas y sin capacitación, o a víctimas de violencia de género, que habían quedado sin posibilidad de ingresos, luego de su separación conyugal. En la construcción de dichos indicadores, la coincidencia con nuestra hipótesis de medición es muy cercana, con una cerrada relación en cuanto a la forma de generarlos y evaluarlos y la importancia de medir el momento del inicio y del final del programa para sacar conclusiones.



En su página 19, señala que EADA Business School Barcelona y Seres (Fundación Sociedad y Empresa Responsable), elaboró un trabajo patrocinado por la Fundación Manpower Group y desarrollado por la Profesora Elisabeth Garriga Cots³, en la que se propuso un sistema de medición de los efectos de las acciones de tres empresas determinadas, en el marco de un programa de Responsabilidad Social Empresaria, basada en el enfoque de capacidades de Amartya Sen⁴ en el bienestar.

Dicho trabajo, desarrolla un interesante modelo de evaluación de los resultados de los programas de RSE, implementados por tres empresas: Grupo Norte, con objetivos en inserción laboral femenina, relacionados con víctimas de la violencia de género, patrocinadas con apoyo económico estatal, Grupo Citi, cuyos objetivos particulares fueron dirigidos a la formación profesional de jóvenes sin medios económicos, con respaldo económico propio, y DKV Integralia, con objetivos en la inserción laboral de personas discapacitadas, también con apoyo económico estatal.

Todos los programas fueron llevados a cabo en el ámbito social español.

Los aspectos evaluados, surgieron de un esquema interactivo de causa efecto que tuvo en cuenta: el impacto social causado por el programa, los cambios en el bienestar y la vida de los beneficiarios y, finalmente, la verificación de la magnitud de las capacidades generadas⁵.

Finalmente, en el trabajo mencionado⁶, se expresa lo siguiente:

“Como es obvio, y de uso lógico, la medición del impacto generado por un programa de Responsabilidad Social Empresaria, basado en determinados objetivos, sólo puede resultar de la realización de encuestas externas ex ante y ex post que permitan determinar un statu quo de partida y otro de situación final, cuando se haya cumplido con las etapas de aplicación del programa”.

³ EADA-Seres: “Impacto Social: Un modelo en base a capacidades”- Fundación Manpower Group.

⁴ Sen, Amartya: Economista hindú, nacido en 1.933. Premio Nobel de Economía 1998. Obras diversas sobre igualdad e inclusión social.

⁵ EADA-Seres: Obra citada. Pág.12

⁶ Carro, Benvenuto, Cahwje. “Responsabilidad Social Empresaria y Beneficio Empresario”- 2.015-Congreso Internacional de Costos y Gestión-Medellín-Colombia. Pág.20.

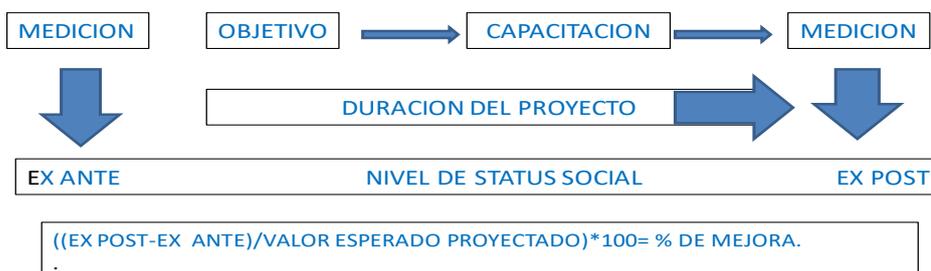


Como puede observarse, a medida que se van incorporando opiniones vertidas en trabajos de difusión mundial, relacionados con indicadores, las propuestas de los distintos especialistas, que han elaborado trabajos con objetivos diversos, nos van llevando por un camino común para medir la evolución de la calidad educativa y el impacto social: una evaluación ex ante de la aplicación de las acciones y una evaluación ex post, al finalizar la misma o en determinados períodos intermedios para comprobar su efectividad y, de ser necesario, aplicar una eventual corrección.

Esquema de las mediciones de cada indicador de calidad, de acuerdo con la mayoría de las propuestas:

- **Mediciones**

- Los indicadores deberán aportar información sobre el grado del cumplimiento de las metas y su impacto en la estrategia de calidad



En resumen, podemos visualizar que, en nuestro objetivo de proponer un sistema de indicadores para la medición de la calidad educativa de la UNLaM, más allá de la hipótesis desarrollada en función de nuestra percepción del tema, el camino nos llevó a tener en cuenta determinadas circunstancias:

1. Objetivo fundacional del ente.
2. Emplazamiento geográfico del mismo.
3. Statu cultural, económico y social de la comunidad.



4. Disposición de recursos, en relación con el objetivo, la ubicación y las características de la comunidad.
5. Metas racionalmente posibles de lograr en el horizonte cronológico.
6. Retroalimentación y Mejora continua

Creemos que la definición de calidad no puede ser interpretada con un concepto único, ya que la calidad se relaciona con el cumplimiento de objetivos y los mismos están atados, como mínimo, al menos a los 6 puntos precedentes, que representan determinadas condiciones y posibilidades de actuación, en función de las circunstancias en las que debe desempeñarse el Ente.

Un sistema de indicadores será muy útil para el manejo de la gestión interna de la Institución y estará basado en los objetivos de calidad que se fije la misma. La evaluación del cumplimiento de los objetivos de calidad educativa alcanzada a nivel nacional, deberá ser determinada por un Ente Independiente Externo que, para ello, considerará las circunstancias particulares en que debieron desarrollarse las acciones que condujeron a los distintos logros.

COMPARACION ENTRE LAS UNIVERSIDADES NACIONALES Y LA UNLAM

En el año 2014, en Argentina existen un total de 126 universidades e institutos universitarios. De ese total, 55 resultan universidades y 7 institutos estatales, siendo sólo 3 universidades dependientes del estado provincial.

La evolución en la cantidad de instituciones estatales desde el año 2003 al 2014 fue del 40.9 % según información de la Secretaria de Políticas universitarias.

En función de la cantidad de estudiantes, se pueden clasificar en instituciones pequeñas, medianas o grandes. Las pequeñas poseen hasta 10.000 estudiantes, las medianas entre 10.001 y 50.000 y las consideradas grandes a partir de 50.001 El 48 % de las mismas en Argentina son medianas; el 39 %, pequeñas y el 13% restante son grandes.



El 68 % de la oferta académica es del sector público, ofreciendo dentro de ese total un 44% de carreras de grado, un 17 % de carreras de pregrado y el 39 %, de posgrado. El sector estatal tiene preponderancia en todos los niveles del sistema, destacándose su participación en el nivel de posgrado.

Según las ramas de estudio, las ofertas de pregrado y grado se distribuyen de la siguiente manera:

Ramas de Estudio	Porcentaje
Ciencias Sociales	33
Ciencias Aplicadas	27
Ciencias Humanas	25
Ciencias de la Salud	9
Ciencias Básicas	6
Totales	100

La provincia de Buenos Aires cuenta con la mayor cantidad de ofertas de pregrado y grado.

Las ofertas de las instituciones estatales superan a las de las instituciones privadas en todas las provincias salvo en la Ciudad de Buenos Aires, Mendoza y Salta.

La evolución en la cantidad de estudiantes, Nuevos inscriptos y egresados entre el año 2003 y 2013 fue del 23 %, el 16 % y 50 % respectivamente.

En el total del sistema universitario, la mitad de los estudiantes tienen hasta 24 años de edad y casi un cuarto tiene entre 25 y 29 años.

Respecto a los estudiantes:



En el año 2012, la cantidad de estudiantes de pregrado y grado de todo el sistema educativo universitario argentino era de 1.824.904, de los cuales 1.442.286 pertenecían al sistema estatal. Para ese mismo año, el total de inscriptos fue 423.920, correspondiendo el 74.34 % al ámbito público, y los egresados del mismo sector fueron 73.483, sobre un total de 110.360.

En dicho periodo la cantidad total de cargos docentes de universidades nacionales era de 189.692, es decir un 10.39 % del total de estudiantes. La relación a la fecha era un cargo docente cada 10 alumnos promedio.

Dentro del mencionado total de estudiantes a nivel nacional la UNLaM alberga el 2.4 % de los mismos y en comparación con las demás instituciones universitarias del país se encuentra en el 9° en nivel de población universitaria.

A los efectos de su comparación se presenta el siguiente cuadro:

**Cuadro Estudiantes por Institución:**

Institución	Estudiantes	
	Absolutos	%
Universidad de:		
Buenos Aires	328.361	22,8
La Plata	111.577	7,7
Córdoba	107.542	7,5
Tecnológica Nacional	83.090	5,8
Rosario	74.726	5,2
Tucumán	61.632	4,3
Nordeste	49.454	3,4
Litoral	43.236	3
La Matanza	34.662	2,4
Lomas de Zamora	34.107	2,4
Subtotal	928.387	64,50
Otras 36 universidades nacionales	466.395	33,6
Subtotal	1.394.782	98,10
Universidad Provincial ⁷	19.627	1,4
Total Institutos Universitarios	27.877	1,9
Total	1.442.286	100,00

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

⁷ Universidad Autónoma de Entre Ríos.



En ese mismo período, la cantidad de alumnos ingresantes fue de 5.463, es decir el 1.7 % del total de ingresantes a nivel nacional.

Las universidades que superaron este nivel de ingresantes fueron:

Cuadro Ingresantes por Institución:

Universidad	Ingresantes	
	Absolutos	%
Buenos Aires	54682	17,4
La Plata	21672	6,9
Córdoba	21066	6,7
Tecnológica Nacional	18329	5,8
Rosario	15339	4,9
Nordeste	11683	3,7
Tucumán	11238	3,6
Litoral	9859	3,1
Comahue	8328	2,6
Lomas de Zamora	7136	2,3
Cuyo	6549	2,1
Quilmes	6433	2
Tres de Febrero	5960	1,9
Salta	5521	1,8
Misiones	5503	1,7
La Matanza	5463	1,7
Subtotal Universidades Nacionales	214761	68,2
Otras 30 Universidades Nacionales	94320	29,9



	Universidad Provincial	6057	1,9
Total		315138	100

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

En el ámbito nacional, la UNLaM ocupa el 16° lugar por cantidad de inscriptos en el año 2012.

Respecto de la cantidad de egresados, en el año 2012, en la UNLaM finalizaron sus estudios 2.160 alumnos sobre un total de 73.483 alumnos, es decir el 2.9% de egresados en el mismo período a nivel nacional.

Las universidades nacionales que superaron dicha cantidad fueron:

Cuadro Egresados por Institución:

Universidad	Egresados	
	Absolutos	%
Buenos Aires	16676	22,7
Córdoba	6802	9,3
Rosario	6124	8,3
La Plata	6007	8,2
Tecnológica Nacional	4981	6,8
Nordeste	2858	3,9
Lomas de Zamora	2521	3,4
Tucumán	2252	3,1
Cuyo	2231	3
La Matanza	2160	2,9
Subtotal Universidades Nacionales	52612	71,6
Otros	20871	28,4
Total	73483	100



Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Si se analiza para el mismo periodo, la relación egresados en función a la cantidad de estudiantes, la universidad de Rosario mantiene la tasa más alta de egreso, a continuación se encuentra la universidad de Córdoba con el 6.32% de egresados sobre la cantidad de alumnos e inmediatamente, después la UNLaM, siendo la tercera en mayor egreso entre las universidades mencionadas.

Cuadro Relación entre la cantidad de egresados sobre la cantidad total de estudiantes e ingresantes en las universidades mencionadas. 2012

Relación Universidad	Respecto a Estudiantes		Respecto a Ingresantes	
	Absolutos	Tasa	Absolutos	Tasa
La Matanza				
Egresados/	<u>2160</u>	6,23	<u>2160</u>	32,91
	34662		6563	
Universidad		Tasa		Tasa
Buenos Aires		5,08		30,50
Córdoba		6,32		32,29
La Plata		5,38		27,72
Litoral		4,37		19,17
Nordeste		5,78		24,46
Rosario		8,20		39,92
Tecnológica Nacional		5,99		27,18
Tucumán		3,65		20,04



Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Si se analiza la relación egresados en función de los ingresantes, la UNLaM ocupa el 2° lugar, después de la universidad de Rosario.

Cuadro Relación egresados respecto de cantidad total de estudiantes y de ingresantes. 2012

Relación	Respecto a Estudiantes		Respecto a Ingresantes	
	Absolutos	Tasa	Absolutos	Tasa
La Matanza				
Egresados/	<u>2160</u>	6,23	<u>2160</u>	32,91
	34662		6563	
Universidad	Tasa		Tasa	
Buenos Aires		5,08		30,50
Córdoba		6,32		32,29
La Plata		5,38		27,72
Litoral		4,37		19,17
Nordeste		5,78		24,46
Rosario		8,20		39,92
Tecnológica Nacional		5,99		27,18
Tucumán		3,65		20,04

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.



La evolución de la tasa de crecimiento poblacional estudiantil universitario para títulos de pregrado y grado de la Universidad de La Matanza desde el año 2002 hasta el 2012 es del 6.5 %. Se verifica que las universidades recientemente creadas en la última década han incrementado la población de estudiantes entre un 15 % y un 54 %. Dentro de este grupo se encuentran las universidades Chaco Austral, Chilecito, José C. Paz, Moreno, Oeste y Rio Negro, con la mayor tasa, el 54.5 %.

La universidad de Tres de Febrero posee la tasa más alta de crecimiento, 12.4 %, si bien no pertenece al grupo de las universidades nuevas.

Por el contrario, las universidades de Catamarca, Córdoba, Lomas de Zamora, Mar del Plata, Nordeste, Patagonia, S.J. Bosco, Rio Cuarto, San Juan, San Luis, Tecnológica Nacional e Institutos universitarios como IUNA y Policía Federal Argentina sufrieron un leve decrecimiento que oscila entre el -0.1 % al -2.3 %.

En relación a los nuevos inscriptos, la tasa de crecimiento entre 2002 y 2012, de la UNLaM es del 6.7 %. Sin embargo, el resto de las universidades, salvo Chilecito, Lanús, Quilmes, Rio Negro, San Martín, Santiago del Estero, Tecnológica Nacional, Tres de Febrero, Villa María y el Instituto universitario Seguridad Marítima, han sufrido un decrecimiento en la tasa de nuevos inscriptos durante la última década, si bien la misma en la mayoría de los casos resultó negativa o apenas superó el 1 %.

Respecto a los egresados, entre el 2002 y 2012, la UNLaM al igual que las universidades de Gral. Sarmiento, San Martín, Santiago del Estero y Tres de Febrero son las que poseen la tasa de crecimiento promedio de egresados de títulos de pregrado y grado más altas, alcanzando el 13.5 %, el 16.10%, el 12.7 %, el 11.2% y el 16.4 % respectivamente. Todas ellas se destacan porque su tasa de crecimiento no responde a las variaciones propias de las instituciones con pocos años de existencia.

A su vez, el instituto universitario Seguridad Marítima y la universidad del Noroeste de la PBA, se distinguen ya que sus tasas de crecimiento son 172.1 % y 121 % respectivamente, verificando además que se trata de instituciones muy jóvenes con apenas 3 y 5 años desde su creación.

En segunda instancia, se encuentran las universidades de Catamarca con el 6.3 %; La Rioja con el 9.1 %; Lanús, 8.4 %; Litoral, 6 %; Rosario, 6.2 %; Salta, 6.1 %; y los Institutos universitarios Naval con el 8.7 % y Policía Federal Argentina con el 6.1 %;



cuyas tasas de crecimiento promedio están entre las destacadas, mientras que el Instituto universitario IUNA, cuya tasa de crecimiento es negativa del -20%.

En conclusión, con lo analizado hasta el momento la UNLaM mantiene un crecimiento constante en su población de estudiantes, inscriptos y egresados, que se encuentra entre las mejor posicionadas, atendiendo a la variable años de vida de la institución.

En referencia a la calidad de los egresados, se remite a los resultados obtenidos de la encuestas efectuadas en el trabajo (“La UNLaM y su impacto en el Desarrollo Regional” – C140- UNLaM 2013) la tasa de crecimiento promedio de egresados en la última década es acompañada con un buen rendimiento en calidad de los egresados.

En lo que respecta a la tendencia al seleccionar las ramas de estudio, en el año 2012, en la universidad de Buenos Aires, 131.679 estudiantes es decir 74 %, optan por estudiar ciencias sociales y el restante 26 %, o sea 46.650 estudiantes, ciencias humanas.

Asimismo, en la UNLaM, para el mismo periodo, el 87 % de los estudiantes, es decir 23.975, siguen ciencias sociales y los 3.513 restantes optan por ciencias humanas. La universidad de Rosario, mantiene la misma tendencia, el 66 % de los estudiantes, es decir 25.253 estudian ciencias sociales y los 12.996 estudiantes, ciencias humanas.

En referencia a los estudiantes de posgrado, la cantidad existente entre 2010 y 2012 se incrementó en un 39,16 % en la UNLaM.

	2010	2011	2012
UNLaM	1578	2058	2196
UBA	21710	22411	19914

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuarios de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010/11/12, Buenos Aires: Ministerio de Educación.



Sin embargo, en la UBA la cantidad de estudiantes de posgrado decreció en un 8.27 % en el mismo periodo. Las universidades de La Rioja, Lomas de Zamora, Luján, Misiones y Tucumán también tuvieron variaciones decrecientes entre 2010 y 2012.

La cantidad de nuevos inscriptos en posgrados tuvo un incremento significativo durante la década de 2002 a 2012 en la UNLaM, pasando de ser 88 inscriptos en 2010 a 295 en 2012.

Otras universidades que tuvieron inscriptos nuevos en aumento fueron: Centro de la PBA, Comahue, Jujuy, La Matanza, La Pampa, Mar del Plata, Misiones, Patagonia, S.J.Bosco, Rio Cuarto, Rosario, Salta, San Luis, San Martín, Sur, Tecnológica Nacional, Tres de Febrero y Tucumán.

En otras universidades como la UBA, tal como se ejemplificó, y las de Cuyo, La Plata, La Rioja, Lanús, Litoral, Luján, Nordeste, Patagonia Austral y Santiago del Estero decayeron notablemente las cantidades de nuevos inscriptos.

El nivel de egresados en los posgrados en la mayoría de las instituciones universitarias del país se mantuvo estable, salvo en la universidad de La Pampa, Lanús, Litoral, Mar del Plata, Nordeste, Rosario, Salta y Tres de Febrero, en las cuales aumentó significativamente.

Asimismo, en las universidades de La Plata, Lomas de Zamora, Misiones, San Juan, Sur y Tucumán disminuyó la cantidad de egresados notablemente.

En La Matanza, pasaron de ser 22 egresados en el 2010 a 38 en el 2012.

Del análisis efectuado a alguna de las universidades con mayor población estudiantil en el año 2012, se arriba a las siguientes conclusiones:

Las carreras de las Ciencias Básicas, es decir Física, Matemática, Biología y Química, son las menos seleccionadas por los estudiantes.

Las universidades que se destacan por la cantidad de estudiantes que eligen la rama de las ciencias sociales son: Lomas de Zamora en primer lugar, UNLaM en segundo lugar, y a continuación la universidad del Nordeste y de Buenos Aires.



- La universidad Tecnológica mantiene un 92.14 % de alumnos que optan por las ciencias aplicadas.
- En otras universidades como ser, Comahue, Córdoba, La Plata, Rosario y Tucumán la elección del alumnado no es tan dispar.
- En la UNLaM el 64.44% de los estudiantes sigue la carrera de informática.
- La UBA posee a la más de la mitad del alumnado en la carrera de arquitectura y diseño. Las universidades de Córdoba y La Plata la secundan con un 45 % y 42 % aproximadamente.
- la Tecnológica mantiene el 50 % de estudiantes con inclinación por la ingeniería, y es superada levemente por la de Comahue.
- La universidad de Lomas de Zamora alberga a más del 55% de estudiantes de la carrera de industria.

Acerca del presupuesto asignado a cada alumno y su evolución entre los años 2007 y 2010, la UNLaM ha incrementado el monto por alumno en un 236.46 %, siendo uno de los mayores incrementos después de los alcanzados por las universidades de San Martín, Córdoba y Luján. El presupuesto de la UNLaM del año 2007, por cada alumno respecto al de la UBA es del 72.34 %, sufriendo una leve reducción en el año 2010 quedando del 71.79 %.

Se expone un detalle de algunas de las universidades nacionales con el detalle su sus presupuestos por alumnos para el lapso 2007-2010:

**Cuadro Presupuesto por Alumno**

Universidad	PRESUPUESTO POR ALUMNO				Incremento total en valores porcentuales
	En pesos				
	2007	2008	2009	2010	
SAN MARTIN	9121	11748	15839	24975	273,82
SAN JUAN	10319	13232	18573	22748	220,45
TRES DE FEBRERO	9503	9902	14804	20064	211,13
MAR DEL PLATA	6782	8685	12596	14515	214,02
CÓRDOBA	5344	7518	10578	13459	251,85
COMAHUE	5943	7527	9532	12987	218,53
LUJAN	5013	7914	9168	12143	242,23
LANÚS	7111	7536	8326	11283	158,67
LA PLATA	5425	7291	8801	10729	197,77
UBA	4383	5978	8998	10444	238,28
LITORAL	5409	6486	8027	10237	189,26
SALTA	5066	6858	8337	9719	191,85
ROSARIO	4201	5691	7613	9561	227,59
UNLaM	3171	3614	5008	7498	236,46
LOMAS DE ZAMORA	3166	3976	5240	6228	196,72
PROMEDIO	5997,1	7597,1	10096,0	13106,0	



Fuente: *Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010, Buenos Aires: Ministerio de Educación.*

De acuerdo a un estudio realizado por profesores de la UNLaM, “se puede advertir que el presupuesto por alumno de la Universidad Nacional de La Matanza es de aproximadamente la mitad que el correspondiente al conjunto del sistema, y de alrededor de un tercio de la Universidad Nacional de Cuyo”. En el mismo trabajo, se explica que podría deberse a un nivel de calidad diferente, sin embargo se llega a la conclusión que atento a que la UNLaM duplica la cantidad de dedicaciones exclusivas del promedio del sistema, el planteo de menor presupuesto por inferior calidad, pierde consistencia. Asimismo, agrega que la cantidad de personal no docente, es uno de los principales factores determinantes de la mayor eficiencia relativa de la UNLaM, ya que cuenta con un reducido número de empleados administrativos –el más bajo del sistema-, si bien ofrece una excelente atención al alumnado, que cuenta con la certificación de Norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Atención de Alumnos y en la Dirección de Biblioteca.

Recursos humanos

En relación con los recursos humanos a nivel nacional en el año 2012 se presenta la siguiente conformación:

- Los docentes con nivel universitario	118.588
- Los docentes con nivel preuniversitario	10.568
- Autoridades superiores	3.434
- Personal No docente	<u>47.661</u>

*Recursos humanos en Instituciones Públicas
Nacionales 2012* 180.251



Dentro de este total, la universidad Nacional de Buenos Aires posee el 20.9 % del mismo; la universidad de Córdoba, el 6.7 %; Nordeste, el 2.9 %; Rosario el 5.6 % y la UNLaM el 1.6 %, es decir 2360 docentes universitarios, 52 autoridades superiores, 450 no docentes y no emplea docentes preuniversitarios. La UNLaM cuenta con 2425 cargos docentes desempeñados por 2360 docentes con nivel universitario.

La UBA cuenta con 37.629 empleados, conformados por las siguientes categorías:

-Docentes con nivel universitarios	22.629	60.19 %
-Docentes con nivel preuniversitarios	1263	3.36 %
-Autoridades superiores	356	0.95 %
-Personal no Docente	13.349	35.51 %

Asimismo, la UNLaM cuenta con un plantel conformado por:

-Docentes con nivel universitarios	2360	82.46 %
-Docentes con nivel preuniversitarios	0	0 %
-Autoridades superiores	52	1.82 %
-Personal no Docente	450	15.72 %

Para el mismo periodo, la UNLaM cuenta en valores relativos con mayor cantidad de docentes universitarios, no emplea docentes preuniversitarios y la cantidad de personal no docente es la mitad de la utilizada en la universidad de Buenos Aires.

Las universidades descriptas a continuación emplean a más cantidad de docentes preuniversitarios:

**Cuadro Personal Docente y No Docente**

Año 2012	Tecnológica	Córdoba	La Plata	Nordeste	Rosario
Universitarios	10965	7417	10525	2244	6156
Preuniversitarios	273	842	1319	55	1016
Autoridades superiores	206	103	220	114	398
Personal No Docente	2092	3680	2910	1762	2514
Totales Absolutos	13536	12042	14974	4175	10084
Preuniversitarios:					
Valores relativos:					
%	2,02	6,99	8,81	1,32	10,08

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Cuadro en valores absolutos y relativos

Universidad	(Valores)					
Buenos Aires	Absolutos	2422	2925	25312	27	30686
	Relativos	7,89	9,53	82,49	0,09	100
Comahue	Absolutos	557	781	1784	101	3223
	Relativos	17,28	24,23	55,35	3,13	100
Córdoba	Absolutos	1409	3314	5283	77	10083
	Relativos	13,97	32,87	52,40	0,76	100
UNLaM	Absolutos	510	943	788	184	2425
	Relativos	21,03	38,89	32,49	7,59	100
La Plata	Absolutos	1622	2346	11188	96	15252
	Relativos	10,63	15,38	73,35	0,63	100



Lomas de Zamora	Absolutos	113	166	3668	173	4120
	Relativos	2,74	4,03	89,03	4,20	100
Luján	Absolutos	293	429	973	232	1927
	Relativos	15,20	22,26	50,49	12,04	100
Mar del Plata	Absolutos	661	602	3195	627	5085
	Relativos	13,00	11,84	62,83	12,33	100
Rosario	Absolutos	1048	2221	6024	235	9528
	Relativos	11,00	23,31	63,22	2,47	100
San Luis	Absolutos	852	477	394	20	1743
	Relativos	48,88	27,37	22,60	1,15	100
Tecnológica Nacional	Absolutos	671	643	19210	174	20698
	Relativos	3,24	3,11	92,81	0,84	100
Tres de Febrero	Absolutos	137	196	212	398	943
	Relativos	14,53	20,78	22,48	42,21	100
Tucumán	Absolutos	1319	2259	1338	13	4929
	Relativos	26,76	45,83	27,15	0,26	100

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

La evolución que ha verificado la dedicación exclusiva en la UNLaM desde el año 2007 al 2012 es un incremento del 50%, pasando de 340 a 510 profesores en dicho lapso. Es una de las más importantes junto con las universidades de La Plata, Rosario, Luján y Lomas de Zamora. La más sobresaliente es la de la Universidad de Tres de Febrero que aumentó su plantel de profesores con dedicación exclusiva en ese mismo período en un 280 %. Sin embargo, las universidades de Buenos Aires, Mar del Plata y Comahue experimentaron una leve reducción de su plantel de profesores con dedicación exclusiva.



De la totalidad de universidades públicas de Argentina, en 2012, sólo la Universidad del Sur cuenta con el 21.7 % de docentes con doctorado, la de Córdoba con el 19 % y las de Río Cuarto y San Luis con el 17.1 % y el 17.9 % respectivamente, mientras que del total restante el 26 % cuenta con entre un 10 % a 15 % de docentes con doctorado y el resto, es decir el 65 % de las universidades nacionales posee menos de un 10 % de docentes con doctorado.

Respecto a la cantidad de docentes por alumnos, la UNLaM en 2012 cuenta con un docente con nivel universitario por cada 14 alumnos promedio. Similar cantidad mantienen las universidades de Buenos Aires y Córdoba, ya que cada 13 alumnos cuentan con un docente pero incluyen universitarios y preuniversitarios.

**Cuadro Alumnos por Docente**

Universidad	ALUMNOS POR DOCENTE				Variación total en valores porcentuales
	2007	2008	2009	2010	
SALTA	13	12	17	18	138,46
LANÚS	17	16	19	18	105,88
UNLaM	20	21	20	17	85,00
LOMAS DE ZAMORA	9	9	16	15	166,67
TRES DE FEBRERO	35	13	18	15	42,86
CÓRDOBA	9	9	14	14	155,56
UBA	11	10	147	14	127,27
ROSARIO	7	7	13	13	185,71
LUJAN	8	8	13	12	150,00
LITORAL	6	7	11	12	200,00
COMAHUE	10	10	12	11	110,00
LA PLATA	6	5	10	11	183,33
CUYO	4	4	9	9	225,00
SAN MARTIN	5	6	8	8	160,00
UTN	3	4	7	8	266,67
SAN JUAN	4	4	7	7	175,00
MAR DEL PLATA	5	5	7	7	140,00
PROMEDIO	10,11	8,82	20,47	12,29	

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación..



Se evidencia que la evolución de alumnos por docente en el periodo analizado 2007-2010, en la UNLaM marca una tendencia decreciente pasando de 20 alumnos por docente a 17, para llegar al 2012 como ya se mencionó con 14 alumnos por docente.

La única universidad que tiene esta tendencia conjuntamente con la UNLaM es la de Tres de Febrero. Todas las demás universidades mencionadas aumentaron entre 2007 y 2010 la cantidad de estudiantes por docente.

**Cuadro Alumnos por No Docente**

Universidad	ALUMNOS POR NO DOCENTE				Variación total en valores porcentuales
	2007	2008	2009	2010	
UNLaM	96	92	91	89	92,71
LOMAS DE ZAMORA	61	64	66	66	108,20
SALTA	41	42	45	48	117,07
TRES DE FEBRERO	58	44	44	47	81,03
LITORAL	42	43	43	43	102,38
UTN	34	37	38	42	123,53
LANÚS	33	29	31	39	118,18
LA PLATA	33	30	32	35	106,06
COMAHUE	33	33	35	34	103,03
ROSARIO	31	29	29	30	96,77
CÓRDOBA	29	29	30	30	103,45
MAR DEL PLATA	31	32	27	28	90,32
LUJÁN	25	24	25	28	112,00
UBA	22	22	23	24	109,09
CUYO	23	21	23	23	100,00
SAN JUAN	17	17	16	16	94,12
SAN MARTIN	15	14	16	16	106,67
PROMEDIO	36,7	35,4	36,1	37,5	

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010, Buenos Aires: Ministerio de Educación.



Respecto a la relación cantidad de alumnos por personal no docente, la UNLaM ha reducido la cantidad de estudiantes, junto con las universidades de Tres de Febrero, Rosario, Mar del Plata y San Juan.

Según las fuentes de recaudación:

El presupuesto asignado a las universidades se detalla a continuación para el periodo 2007-2010, recibiendo la UNLaM uno de los mayores incrementos en el presupuesto en dicho lapso de tiempo, alcanzando el 262.5 % de aumento.

Cuadro Presupuesto Asignado

Universidad	PRESUPUESTO ASIGNADO				Incremento total en valores
	En millones de pesos				
	2007	2008	2009	2010	porcentuales
UBA	1345	1803	2653	3186	236,88
CÓRDOBA	562	772	1096	1417	252,14
LA PLATA	490	670	873	1149	234,49
ROSARIO	303	410	547	699	230,69
LITORAL	195	249	327	418	214,36
SAN JUAN	205	262	331	407	198,54
COMAHUE	146	190	254	354	242,47
MAR DEL PLATA	162	208	266	337	208,02
SAN MARTIN	84	117	177	300	357,14
UNLaM	96	117	167	252	262,50
SALTA	113	154	194	243	215,04
LOMAS DE ZAMORA	105	144	195	226	215,24
TRES DE FEBRERO	65	78	129	207	318,46
LUJAN	80	126	152	203	253,75
LANÚS	63	69	85	124	196,83
TOTALES	4014	5369	7446	9522	

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010, Buenos Aires: Ministerio de Educación.



En el ámbito nacional, en el año 2012, la UNLaM fue la sexta universidad en recaudación de recursos propios.

En dicho periodo, las mayores recaudaciones por recursos propios las tuvieron las siguientes universidades:

Cuadro Recaudaciones con recursos propios

	Absolutos	Relativos
UBA	1.082.644.016	24,87
Tecnológica	918.433.057	21,09
Tucumán	472.511.436	10,85
San Martín	433.169.999	9,95
Córdoba	292.826.388	6,73
UNLaM	235.932.913	5,42
Subtotal	3.435.517.809	78,90
Resto	918.525.446	21,10
Total	4.354.043.255	100%

Fuente: Elaboración propia sobre datos obtenidos de la Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2012, Buenos Aires: Ministerio de Educación.

Para la Universidad Nacional de La Matanza, el año 2012 evidenció su misión como institución educativa y productora de nuevos conocimientos, que contribuyeron a modificar positivamente el entorno social de su influencia.

Entre sus más destacados logros se pueden mencionar:

- **Apertura de la carrera de medicina, que ubica a la UNLaM como la única universidad pública del Conurbano Bonaerense en ofrecer esta carrera.**
- **Inauguración de las carreras de Nutrición, Kinesiología y Fisiatría**



- **Construcción de seis laboratorios -de microscopía, morfofisiología, habilidades clínicas, nutrición, kinesiología y enfermería- equipados con instrumentos de última generación.**
- **Inauguración de un comedor para 600 comensales, con una superficie de 1000 m², ambiente climatizado y WI-FI gratuito.**
- **Apertura a la comunidad de microestadio cubierto con 700 butacas (mientras se continúa con la edificación de un teatro con capacidad para 1200 espectadores y se avanza con la concreción de un polo tecnológico)**
- **En su Escuela de Posgrado, la UNLaM obtuvo la aprobación de la CONEAU para un nuevo Doctorado en Ciencias Jurídicas.**
- **Se llevó adelante la 4ta. Bienal de Arte Integral, que transformó su campus en un espacio abierto a la comunidad cobijando a artistas de reconocimiento nacional y local.**
- **Puesta en pleno funcionamiento de una antena retransmisora de la Televisión Digital Abierta, que permite acceso gratuito a contenidos de alta calidad a los habitantes de La Matanza y partidos cercanos. Asimismo, la UNLaM se abocó a la adquisición de equipamiento y capacitación de profesionales para crear un Centro Público de Producción Audiovisual con un canal de TV propio.**
- **Puesta en funcionamiento del Repositorio Digital Institucional que permite almacenar y ordenar la información científica de diferentes especialidades y al que se accede a través de la web.**
- **Participación –como únicos representantes argentinos- de la 41° edición del Modelo de la Organización de Estados Americanos (MOEA) que se desarrolló en los Estados Unidos.**

Todos los desafíos de esta casa de Altos Estudios están siempre orientados a lograr la transformación que se apoya en la ética de la educación, en los valores de la formación intelectual y en el compromiso con un proyecto cultural



democrático, abierto y accesible a todos los ciudadanos, entendiendo que los conceptos de calidad y masividad deben corresponderse “mano a mano”.

Aporte social:

El aporte social que realiza a la comunidad depende de las necesidades de la misma, que están en función de:

- la región,
- zona geográfica
- y grado de desarrollo intelectual, social y económico de sus habitantes.
- Según donde habiten serán los niveles de alimentación, educación, empleo, traslado y esparcimiento y estilo de vida

Los indicadores pueden relacionarse con las transferencias de las actividades de enseñanza, por ejemplo,

- Los que miden el valor que la institución agrega individualmente, a los conocimientos y calidad de vida del sujeto, tales como su salida laboral y satisfacción profesional
- Y pluralmente, los entes comerciales que cuentan con recursos de mayor calidad.
- Relacionados con la evaluación de la Educación Superior:
- los graduados por año en carreras de grado, maestrías y doctorados.
- matrícula: el porcentaje de resultados obtenido mediante la utilización del presupuesto.

Existen indicadores que se utilizarán para medir la intensidad de las distintas vinculaciones entre la universidad y la comunidad y los que serán útiles para medir el impacto económico y social que causan dichas vinculaciones.

Hay actividades de vinculación cuyos impactos sólo podrán verificarse cuando haya transcurrido determinado tiempo y ése es uno de los problemas que se deben resolver, es decir, determinar la duración del lapso entre la causa y el efecto.



En la siguiente se puede observar el ranking de las Universidades Argentinas, posicionándose la Universidad Nacional de La Matanza en el número 56.

Ranking	Ranking Mundial ▲	Universidad	Det.	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
1	307	<u>Universidad de Buenos Aires</u>		479	590	192	367
2	393	<u>Universidad Nacional de la Plata</u>		239	1084	24	650
3	541	<u>Universidad Nacional de Córdoba</u>		236	1074	190	1004
4	1114	<u>Universidad Nacional de Rosario</u>		1724	2143	748	1286
5	1181	<u>Universidad Nacional de Cuyo Mendoza</u>		2139	2002	1067	1367
6	1346	<u>Universidad Tecnológica Nacional</u>		860	1913	1610	2137
7	1354	<u>Universidad Nacional del Litoral</u>		2371	2942	580	1526
8	1465	<u>Universidad Nacional de Mar del Plata</u>		1282	4276	728	1377
9	1692	<u>Universidad Nacional de San Luis</u>		2644	3235	1711	1810
10	1896	<u>Universidad Nacional del Comahue</u>		625	5317	2251	1657
11	1915	<u>Universidad Nacional de Tucumán</u>		2431	4560	1810	1657
12	1963	<u>Universidad Nacional del Sur</u>		2543	4775	2041	1563
13	1980	<u>Universidad de Palermo Argentina</u>		1311	3203	951	3353
14	2013	<u>Universidad Nacional del Nordeste</u>		1677	4034	1089	2733
15	2073	<u>Universidad Nacional de San Martín Argentina</u>		2967	3892	3049	1798
16	2142	<u>Universidad Nacional de Quilmes</u>		2731	3619	2065	2586
17	2224	<u>Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires</u>		4482	4504	2397	1867
18	2233	<u>Pontificia Universidad Católica</u>		5126	3606	1034	2945



Ranking	<u>Ranking Mundial</u> ▲	<u>Universidad</u>	<u>Det.</u>	<u>Presencia (Posición*)</u>	<u>Impacto (Posición*)</u>	<u>Apertura (Posición*)</u>	<u>Excelencia (Posición*)</u>
<u>Argentina</u>							
19	2251	<u>Universidad Nacional de Salta</u>		1945	5029	1658	2494
20	2497	<u>Universidad Nacional de Río Cuarto</u>		6531	5517	1745	2121
21	2695	<u>Universidad del Salvador Buenos Aires</u>		854	8960	973	2697
22	2849	<u>Universidad Nacional de Entre Ríos</u>		709	5779	2259	3695
23	2928	<u>Universidad Nacional de General Sarmiento</u>		5095	4296	2388	3500
24	2991	<u>Universidad Nacional de Misiones</u>		2580	5710	2296	3424
25	3038	<u>Universidad Nacional de la Pampa</u>		4837	7553	1264	2843
26	3212	<u>Universidad de San Andrés Buenos Aires</u>		6010	4693	2168	3826
27	3255	<u>Universidad de Belgrano</u>		3905	5192	1806	4158
28	3271	<u>Universidad Nacional de San Juan</u>		6085	7007	3720	2309
29	3405	<u>Universidad Austral</u>		8278	5365	3902	2843
30	3591	<u>Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco</u>		6211	6638	4726	2630
31	3956	<u>Universidad Argentina de la Empresa</u>		1087	6264	3605	4808
32	4262	<u>Universidad Nacional de Luján</u>		8947	6716	3131	3695
33	4326	<u>Universidad Católica de Córdoba</u>		3055	9040	6659	2733
34	4339	<u>Universidad Nacional de Catamarca</u>		5119	8424	2919	3826
35	4411	<u>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Argentina</u>		4109	5585	2628	5414
36	4607	<u>Universidad Nacional de Santiago del</u>		6172	8110	2196	4421



Ranking	<u>Ranking Mundial</u> ▲	<u>Universidad</u>	<u>Det.</u>	<u>Presencia (Posición*)</u>	<u>Impacto (Posición*)</u>	<u>Apertura (Posición*)</u>	<u>Excelencia (Posición*)</u>
<u>Estero</u>							
37	4639	<u>Universidad Nacional de Lanús</u>		3770	7109	3298	4808
38	4771	<u>Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales</u>		5861	6634	1968	5414
39	4837	<u>Universidad Nacional de la Rioja</u>		3828	9055	3452	4158
40	4854	<u>Universidad Nacional de la Patagonia Austral</u>		5319	9986	2731	3826
41	4964	<u>Universidad Torcuato di Tella</u>		5793	5113	13206	3272
42	4985	<u>Instituto Balseiro</u>		11670	10299	5665	1997
43	5093	<u>Universidad Abierta Interamericana</u>		3925	6974	4806	4808
44	5348	<u>Instituto Tecnológico de Buenos Aires</u>		2142	7162	8171	4421
45	5359	<u>(1) Universidad Maimónides</u>		8063	7417	8218	3353
46	5443	<u>Vaneduc Universidad Abierta Interamericana</u>		2532	9122	2737	5414
47	5496	<u>Universidad Fasta Mar del Plata</u>		4526	8919	2181	5414
48	5939	<u>Universidad Nacional de Jujuy</u>		6847	9089	5981	3980
49	6072	<u>Universidad Argentina John F Kennedy</u>		10154	8951	2650	4808
50	6202	<u>Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires</u>		3513	8993	7255	4421
51	6208	<u>Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino</u>		1278	11770	5114	4421
52	6474	<u>Universidad Blas Pascal</u>		8966	6314	5437	5414
53	6476	<u>Universidad del Cema</u>		8035	8949	2913	5414



Ranking	Ranking Mundial ▲	Universidad	Det.	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
54	6567	<u>Universidad Favaloro</u>		10957	10916	9167	2377
55	6648	<u>Instituto Universitario CEMIC</u>		12514	11604	8301	2162
56	6888	<u>Universidad Nacional de la Matanza</u>		10191	8482	3376	5414
57	7056	<u>Universidad Nacional de Lomas de Zamora</u>		13025	8295	5612	4421
58	7107	<u>Universidad de la Punta</u>		4404	8441	6798	5414
59	7191	<u>Universidad Nacional de Villa María</u>		3473	9757	5637	5414
60	7195	<u>Universidad Nacional de Río Negro</u>		8092	10414	5447	4421
61	7216	<u>Universidad de Morón</u>		13746	8317	5655	4421
62	7237	<u>IAE Business School</u>		8921	6272	7686	5414
63	7276	<u>Universidad Católica de Cuyo</u>		5816	12726	6296	3596
64	7302	<u>Universidad Católica de Santiago del Estero</u>		7906	10680	4363	4808
65	7627	<u>Universidad Empresarial Siglo 21</u>		6110	7413	8791	5414
66	7662	<u>Universidad Nacional Tres de Febrero</u>		14963	7055	4716	5414
67	7998	<u>Universidad de Mendoza</u>		3206	10064	7428	5414
68	8080	<u>Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas</u>		11979	9921	3417	5414
69	8106	<u>Universidad Autónoma de Entre Ríos</u>		363	11246	9958	5414
70	8475	<u>Instituto Universitario Nacional del Arte</u>		6293	8509	9397	5414
71	8611	<u>Instituto Universitario de Ciencias de la Salud Barceló</u>		4863	11714	7501	4808



Ranking	Ranking Mundial ▲	Universidad	Det.	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
72	8854	<u>Universidad del Centro Educativo Latinoamericano</u>		4304	12125	7865	4808
73	8961	<u>Universidad Juan Agustín Maza</u>		12272	12014	5961	4158
74	9263	<u>Universidad del Museo Social Argentino</u>		15204	10482	3842	5414
75	9312	<u>Universidad de Congreso</u>		7282	12112	5290	5414
76	9880	<u>Universidad de Flores</u>		13076	10465	5928	5414
77	10014	<u>Universidad Nacional de Concepción del Uruguay</u>		10222	10859	6894	5414
78	10060	<u>Universidad Católica de la Plata</u>		10963	11041	6373	5414
79	10264	<u>Universidad ISALUD</u>		9873	11499	6701	5414
80	10417	<u>Universidad del Aconagua</u>		10463	11449	6766	5414
81	10485	<u>Instituto Universitario Aeronáutico</u>		10416	10675	8289	5414
82	10643	<u>Universidad Nacional de Formosa</u>		8130	11558	8631	5414
83	10883	<u>Instituto Universitario de Salud Mental de la Asociación Psicoanalítica de Buenos Aires</u>		19700	12066	3008	5414
84	11499	<u>Universidad Nacional Arturo Jauretche</u>		5343	13103	9915	5414
85	11864	<u>Instituto Universitario IDEA</u>		12025	10443	12060	5414
86	11982	<u>Universidad Católica de Santa Fe</u>		13206	11270	9607	5414
87	12157	<u>Universidad del Cine</u>		15890	9711	12060	5414
88	12417	<u>Instituto de Enseñanza Superior del Ejército</u>		14925	12046	8482	5414
89	12512	<u>Universidad Adventista del Plata</u>		13365	10988	12060	5414



Ranking	Ranking Mundial ▲	Universidad	Det.	Presencia (Posición*)	Impacto (Posición*)	Apertura (Posición*)	Excelencia (Posición*)
90	12816	Universidad Nacional de Chilecito		10672	14133	10780	4808
91	13049	Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios		15785	15008	4997	5414
92	13137	Instituto Sabato		15073	15412	12377	3596
93	13498	Universidad Champagnat Mendoza		11558	12474	13206	5414
94	13791	Instituto Universitario ISEDET		20661	13284	6795	5414
95	13897	Universidad Católica de Salta		11271	16998	5782	5414
96	13964	Universidad Atlántida Argentina		18968	13941	11175	4421
97	14034	Universidad de la Cuenca del Plata		13725	13019	12377	5414
98	14321	Universidad Nacional del Chaco Austral		6563	15550	13206	5414
99	14428	Universidad de la Marina Mercante		18287	11834	13206	5414
100	14938	Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina		19353	12303	13206	5414
101	15065	Colegio Universitario IES Siglo 21		12885	15097	12060	5414
102	15241	Universidad CAECE Mar del Plata		14695	16025	9270	5414
103	15957	Universidad Virtual de Quilmes		14940	15201	13206	5414
104	16109	Universidad Caece		16120	16085	10734	5414
105	16322	Universidad Notarial Argentina		18159	16269	9637	5414
106	16465	Instituto Universitario Italiano de Rosario		17039	16054	11175	5414
107	16559	Instituto Universitario Naval		22641	15434	11048	4808
108	17033	Instituto Politécnico Superior General		19502	16020	12060	5414



Ranking	<u>Ranking Mundial</u> ▲	<u>Universidad</u>	<u>Det.</u>	<u>Presencia (Posición*)</u>	<u>Impacto (Posición*)</u>	<u>Apertura (Posición*)</u>	<u>Excelencia (Posición*)</u>
		<u>San Martín Universidad Nacional de Rosario</u>					
109	17201	<u>Universidad de San Pablo Tucumán</u>		16552	17759	13206	4808
110	17216	<u>Instituto Universitario del Gran Rosario</u>		12991	17522	13206	5414
111	17627	<u>Universidad Gastón Dachary</u>		11752	18331	13206	5414
112	19225	<u>Instituto Universitario de Salud Mental</u>		19913	18403	13206	5414
113	20833	<u>(1) Instituto Hernando Arias de Saavedra</u>		21015	20327	13206	5414
114	23039	<u>Instituto Universitario de la Gendarmería Nacional</u>		22613	22958	13206	5414
115	23299	<u>(3) Universidad Católica de la Plata Sede Académica Rosario</u>		18417	23165	13206	5414
116	23771	<u>Escuela de Administración Negocios y Tecnología</u>		23538	23087	13206	5414

Fuente: http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Argentina

- **Discusión**

Existen siempre algunos temas que son siempre retóricos o debatibles, interrogantes que nos permitirían enriquecernos con las visiones de quienes son partícipes o estudiosos en estos temas. Quizás, someramente, se podrían resumir en los siguientes interrogantes:

¿La masividad o inclusión en la Educación Superior se vincula exclusivamente a poder ingresar o a brindar igualdad de oportunidades para estudiar?

¿Es procedente analizar el concepto de masividad desde un punto de vista democrático?, ¿estaría relacionado con brindar alta certeza de efectivamente poder



comenzar una carrera universitaria y recibir el conjunto de herramientas necesarias para graduarse más que con poder decidir qué carrera seguir y comenzar sus estudios?

¿La calidad en la Educación Superior se puede razonar desde una sola acepción o alcance o para hacerlo se debe tener en cuenta un cúmulo de factores relacionados a institución educativa, graduados y docentes?

Siempre habrá posiciones diversas sobre estas temáticas, lo importante es escuchar las opiniones de todos los involucrados y conciliar respuestas hacia el bien común.

Ciertamente existe un mosaico de cuestiones y realidades donde convergen cuestiones muy diversas, y muchas piezas deben encajar en el rompecabezas. Muchas veces se repiten una y otra vez las mismas recomendaciones y lugares comunes. El reto es discutir, interiorizarse y divulgar las acciones que tomen los referentes, dando continuidad y seguimiento a los compromisos establecidos. El punto clave está en hacer posible un seguimiento periódico que dé cuenta tanto de las acciones realizadas como de aquellas trabas que dificultan la gestión, y encontrar mediante la cooperación las estrategias y los apoyos necesarios.

La Educación Superior y quienes estemos involucrados con ella deberíamos tener la perspectiva de educación permanente, construido para la vida, la inserción laboral y los valores, que promueva tanto la igualdad en todos los campos como la diversidad y que reafirme la educación pública como espacio del bien común. Un proyecto donde los educadores sean los encargados de promover la producción colectiva del conocimiento, así como la articulación de las modalidades educativas formales y no formales, en sistemas educativos inclusivos y democráticos.

La heterogeneidad de situaciones nacionales tan disímiles impide definir una secuencia de validez general. Como dice Juan Carlos Tedesco⁸, las estrategias deben adecuarse a las condiciones locales, y será necesario introducir

⁸ Tedesco, Juan Carlos, “Los docentes y las reformas educativas” en PNUD, Educación. La agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. Talleres del Tercer Mundo, Bogotá, 1998



modalidades de gestión que permitan administrar procesos con secuencias diversificadas.

El partido de La Matanza cuenta con un dilatado espacio físico, una cultura rica en matices, con realidades absolutamente contradictorias de índole social, política, económica y cultural, donde una injusta desigualdad estructural debe ser apaciguada con políticas educativas inclusivas, de calidad, en instituciones preparadas para capturar grandes masas de estudiantes que, de otra manera no tendrían acceso a la Educación Superior.

La Educación Superior de calidad debería rescatar temáticas muy amplias referidas al trabajo en educación, como ser la aceptación de la diversidad, y aspectos que en la masividad siempre surgen como puntas de icebergs sobre aspectos sociales, tales como violencia, discriminación e intolerancia. Temáticas que tanto docentes y alumnos deben comprender y aceptar en tanto son factores de la diversidad cultural.

No existen modelos únicos de conocimiento y evolución social, puesto que el multiculturalismo y la masividad hacen que cada institución educativa deba atravesar su propia experiencia, sabiéndose poseedoras estas entidades de justificaciones ideológicas intrínsecas, pero debiendo atender, si se quiere respetar la igualdad educativa, prácticas de pedagogía social renovadas que atenúen las problemáticas limitantes de dicho concepto.

La masividad, como hecho social, conlleva la conflictiva derivada del multiculturalismo, entendido como la convivencia de gran cantidad de personas de culturas variadas conglomeradas en un mismo espacio social, problemática que se ve intensificada en el Conurbano Bonaerense y muy especialmente en el Partido de La Matanza, con lo cual la Universidad aquí emplazada debe estar en todo momento alineada y comprometida con esta temática, siendo un ámbito donde gran diversidad de alumnos conserven sus adhesiones e identidades culturales, generando condiciones y oportunidades de integración a través de su plena participación en las actividades institucionales, favoreciendo la diversidad cultural, generando -y fortaleciendo- el sentido de pertenencia a esta Casa de Altos Estudios, sin distinción de creencias y estratos sociales.



Si bien la temática de la diversidad está contemplada en la Ley Federal de Educación, es complejo para las instituciones educativas accionar con estrategias para su abordaje pedagógico, en tanto factor derivado de la problemática de la masividad.

La mencionada ley enmarca la propuesta pedagógica en torno a los ejes referidos a la calidad, equidad e igualdad de oportunidades, entendiendo por ello la posibilidad de garantizar a todas las personas el acceso a la educación y formación en valores intrínsecos de la expresión cultural de la unidad nacional, respetando las heterogeneidades culturales basamentales donde se fundamentan los consensos democráticos.

Educación universitaria masiva y cualitativa requiere de mecanismos y estrategias de homogeneización basadas en una perspectiva que entiende se podrá crear relaciones sociales y culturales armoniosas, sin que las diferencias conlleven necesariamente a entramados conflictivos, sino más bien a la resignificación y enriquecimiento en la diversidad, reconociendo los valores culturales de un alumnado dispar, y construyendo sobre el mismo.

Es importante poder avanzar en profundizar la temática de la masividad (inclusión y diversidad cultural), basando esta afirmación en el hecho de que comprender (y poder actuar sobre) las desigualdades sociales y culturales no está ajeno a las instituciones universitarias, como espacios de convergencia y desarrollo social.

En este sentido, estas organizaciones necesitan ampliar su visión a las políticas culturales y relaciones sociales latentes en su gestión. El tratamiento de los aspectos sociales, económicos y culturales debe ser una parte conscientemente planificada más allá de la dimensión académica que si bien juega un rol preponderante, no debería ser excluyente de las otras cuestiones. Ello también contribuye a la calidad educativa y el mensaje que implícitamente trasciende las puertas de cada universidad. Un abordaje sistémico es una herramienta basamental para enfrentar este desafío de defender el derecho a la educación para una vida digna que poseemos todos los seres humanos.



En tal sentido, en el Capítulo I de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del hombre⁹ establece que “toda persona tiene derecho a la educación (...) asimismo tiene el derecho de que, mediante esta educación, se le capacite para lograr una digna subsistencia, en mejoramiento del nivel de vida y para ser útil a la sociedad. El derecho a la educación comprende el de igualdad de oportunidades en todos los casos, de acuerdo con los dotes naturales, los méritos y el deseo de aprovechar los recursos que puedan proporcionar la comunidad y el Estado”. En tanto la Declaración Universal de Derechos Humanos¹⁰ manifiesta en su Art. 26 que:

“1) toda persona tiene derecho a la educación. (...) La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada, el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función a los méritos respectivos”

2) La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales (...)”

Asimismo, las Conferencias Iberoamericanas de Educación comparten estas posturas:

“(...) la educación no constituye un fenómeno aislado sino que se inscribe, determina y actúa en un marco social, económico, político, productivo y tecnológico concreto. Este marco es heterogéneo y, ante él la educación (...) debe responder con capacidad de adaptación a cada realidad, pero con una concepción integradora, con un propósito transformador y de progreso social, equitativo y solidario.”¹¹

“(...) democracia y desarrollo económico-social aluden a un tipo de organización de la sociedad en que se superan las desigualdades sociales y se tiende a la

⁹ Declaración Americana de los Derechos y Deberes del hombre. (Aprobada en la Novena Conferencia Internacional Americana, Bogotá, Colombia, 1948)

¹⁰ Declaración Universal de Derechos Humanos. (Aprobada y proclamada por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948)

¹¹ I° Conferencia Iberoamericana de Educación. La Habana, Cuba. 1989.



equidad (...) a ejercer plenamente el derecho de todos a la participación en la vida social, política y jurídica”¹².

“(...) Se deberán establecer acciones específicas para asegurar la igualdad de oportunidades educativas (...) de valorización del pluralismo cultural (...)”¹³.

“(...) la búsqueda de la convivencia armónica, la responsabilidad, la tolerancia, la justicia, la igualdad, el respeto a los derechos humanos, el aprecio a la diversidad y la conciencia de la solidaridad internacional deben estar en la base de una educación de calidad que acompañe el desarrollo de las personas (...)”¹⁴.

La organización de una universidad debe estar en coordinación con su entorno y con los objetivos establecidos en su estatuto fundacional. Todas estas convenciones manifiestan la importancia del respeto al derecho a la educación y a la igualdad de oportunidades. Es por ello que la calidad en la Educación Superior debe no ser sólo para élites sino que tiene que contemplar a una gran masa de personas que desean superarse y vivir dignamente, y que no tienen las condiciones socio-económicas necesarias para una formación profesional onerosa. A muchas universidades del Conurbano Bonaerense, como el caso de la Universidad Nacional de La Matanza, asisten alumnos que son la primera generación de estudiantes universitarios en sus entornos familiares, con lo cual la calidad no sólo pasa por los contenidos académicos sino también es primordial que la gestión cualitativa abarque un eficiente seguimiento de los alumnos, ofrecimiento de becas o servicios de tutorías, comprometiéndose con estos educandos hasta que se adapten a este nuevo entorno en el que están abriéndose camino para salir de duros contextos de pobreza, exclusión, desigualdad social, desocupación y subempleo.

Este último también es un aspecto que quizás genere cuestiones debatibles, pero que necesariamente debe ser tenido en cuenta, y sobre todo porque también tiene relación con la calidad universitaria.

¹² II° Conferencia Iberoamericana de Educación. Guadalupe y Sevilla, España. 1992.

¹³ V° Conferencia Iberoamericana de Educación. Buenos Aires, Argentina. 1995.

¹⁴ IX° Conferencia Iberoamericana de Educación. La Habana, Cuba. 1999.



Siempre se ha atribuido la causalidad del desempleo y subempleo a los ajustes entre oferta y demanda en el mercado laboral, entendiendo que aspectos como las capacidades o la localización geográfica entre otros impedían conseguir empleos. Se suele hablar sobre factores de demanda o de la dinámica de los mercados de trabajo desde antaño. Pero también debería replantearse cuál debería ser el aporte de la Educación Superior universitaria. Los componentes de la calidad de la universidad, tales como el prestigio en el mercado laboral, la adecuación de la formación profesional y el conjunto de habilidades desarrolladas durante la etapa universitaria deberían estar relacionadas también con las condiciones de empleo alcanzadas como estudiantes universitarios y graduados. Entonces, por qué no es tomada en cuenta la cuantificación del grado de calidad de las instituciones de Educación Superior en cuanto factor que contribuye, al menos, en el subempleo profesional. De proliferar Instituciones de Educación Superior masivas pero sin calidad, se incrementará en última instancia, el alumnado con capacidades menores para el mercado laboral.

Si bien es necesario que los sectores emergentes de la población puedan acceder masivamente a instituciones universitarias, si la institución no brinda calidad académica estos sectores altas probabilidades de caer en la problemática del subempleo debido a su pobre capacitación profesional, con lo cual la universidad se encuentra con el desafío de contenerlos en una prima fase, pero no dejar de lado la calidad en la formación para que pueda desarrollar una actividad laboral plena. Que cada postulante universitario tenga acceso a la Educación Superior es tan importante como la educación que se le imparte.

Existe una estrecha relación entre la calidad universitaria y las condiciones laborales alcanzadas por los profesionales que debería ser tomada presente, tanto en debates como en estudios cualitativos y cuantitativos.

Quizás debería ponerse el foco en el subempleo profesional como amenaza que potencialmente pueda desvirtuar la inversión educativa como un mecanismo para lograr la movilización social ascendente. Si bien es cierto que es probable que muchos graduados universitarios posean mejores puestos de trabajo que sus progenitores, el subempleo es seguramente un factor que no debe escapar al análisis cuando se trata de contextos de educación masiva, puesto que se estaría diluyendo el efecto igualador de oportunidades que se quiere alcanzar.



Entre los elementos que se han evaluado como causas probables de esta situación se debe contemplar la calidad de la formación universitaria. El problema es que para abordar este fenómeno deberían tenerse en cuenta las vastísimas concepciones de calidad, y eso no es un problema menor. Quizás se pueda usar una gama de resultados educativos y laborales como indicadores de la calidad universitaria asociados a una definición amplia, que implique cumplir tanto el propósito de la enseñanza como la retribución de los retornos a la Educación Superior.

Tanto los aspectos políticos como los culturales que han influido en la masificación de la Educación Superior deben ser conscientemente acompañados por la mejora en la calidad del servicio educativo.

La detección temprana del deterioro de habilidades en los estudiantes universitarios es clave en este aspecto. Para esto la selección de los indicadores correctos, su implementación, el análisis de los mismos y aplicar las acciones pertinentes es un proceso que no debe dejarse de lado. Es comprensible que los estudios terciarios sean importantes mecanismos para el aumento de la productividad, así como para la movilización social, dadas las limitaciones de la educación primaria y secundaria. No obstante, la heterogeneidad de la calidad tanto de universidades como de institutos hace que persista una discrepancia entre la calificación de la fuerza laboral y la demanda de trabajo, lo cual dificulta obtener los beneficios de la Educación Superior.

Se podría decir que una interesante línea de investigación podría tener que ver con el avance (o retroceso) en la calidad universitaria sobre resultados laborales de los graduados, particularmente quizás la vinculación con los ingresos y condiciones laborales futuras. Es importante explorar esta temática por la influencia que ejerce sobre la decisión de numerosos jóvenes que deseen optar si acceder a la Educación Superior o no, y, de ser así, el tipo de institución al que aspiren. Es entonces necesario analizar el rol de la calidad de la Educación Superior en la medida que se extiende la opinión de que la formación universitaria conlleva al éxito laboral, pero también lo es entender que un mayor acceso a la Educación Superior no debe ir en detrimento de la calidad educativa.



Para ello es interesante la propuesta de Capelleras i Segura en su tesis doctoral¹⁵, quien plantea los factores básicos para la calidad en la enseñanza universitaria estudiados a partir de cinco aspectos fundamentales:

- 1) Objetivos asociados a la calidad de servicio percibirá por los estudiantes en la enseñanza universitaria.
- 2) Objetivos asociados a las actitudes del profesorado y su relación con la calidad de la enseñanza universitaria.
- 3) Objetivos asociados a la relación entre las valoraciones de estudiantes y profesores.
- 4) Objetivos asociados a los procesos de evaluación y mejora de la calidad en la enseñanza universitaria.
- 5) Objetivos asociados a la implantación de grupos de mejora de la calidad en la universidad.

Aquí sería interesante realizar, sobre este punto, una pequeña aclaración que tiene que ver con la comparación de los términos *grupo* y *equipo*. En principio el grupo, para el ProFEI¹⁶ (Programa de Fortalecimiento Educativo Institucional) "se define como un conjunto de personas o cosas reunidas en el mismo lugar. Un conjunto de seres o cosas que forman una unidad o se consideran como tal. Las personas que lo conforman comparten normas con respecto a ciertas cuestiones y sus roles sociales están estrechamente intervenculados. Los miembros del grupo actúan frente a frente conscientes de la existencia de todos los integrantes del mismo modo; se sienten unidos por lazos emocionales cálidos, internos y personales, poseen una solidaridad inconsciente, basada más en un sentimiento que en un cálculo."

En cambio, "un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados. Cada uno de los miembros debe realizar sus tareas

¹⁵ Capelleras i Segura, Joan-Lluís. Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. Universitat Autònoma de Barcelona. 2001

¹⁶ ProFEI 2001. Programa de Fortalecimiento Educativo Institucional. Dirección General de Cultura y Educación. Buenos Aires. ProdyMES III. 2001.



convencido de que la correcta realización de las mismas redundará en beneficio del conjunto y que un error por él cometido puede traer inconvenientes a la totalidad de dicho equipo. Cada miembro, además debe orientar sus intereses particulares en forma tal que se hallen de acuerdo con los demás, y no utilizar a éstos en provecho propio”. También es el conjunto de individuos comprometidos con propósitos y objetivos comunes, los cuales prevén la metodología de trabajo a llevar a cabo, con el fin de alcanzar resultados. Es clara entonces la necesidad de conformación de verdaderos equipos -en vez de grupos-, distinguiendo a un equipo de trabajo porque se conforma con el propósito de alcanzar objetivos a partir de las necesidades detectadas, aquellos que lo conforman adoptan una actitud profesional, cuenta con una estructura que incluye distribución de roles, funciones y tareas, cada uno asume responsabilidades según el rol que desempeñe, establece planes de acción, realiza una práctica reflexiva (pone en práctica aquello acerca de lo que reflexiona y reflexiona acerca de lo que pone en práctica), evalúa y analiza, discrimina aciertos y distorsiones en el propio funcionamiento y dinámica del equipo, socializa los resultados y mantiene la congruencia con los objetivos institucionales.

Además de contar con las ventajas de 1) mejorar la comunicación (en un buen equipo los miembros participan, comparten información y pueden delegar tareas concentrándose en aquello que realizan); 2) realizar aquellos trabajos que individualmente serían mucho más costosos (cuando varias personas deciden conformar o bien unirse a un equipo es porque consideran que el trabajo conjunto llevará al logro de metas que individualmente serían difíciles o imposibles de alcanzar. Con respecto a esta ventaja hay que tener cuidado con la idea de que los equipos sirvan para cualquier tarea; existen objetivos que pueden alcanzarse con más facilidad y rapidez que trabajando individualmente); 3) ser más creativos para resolver problemas (el trabajo conjunto permite la innovación, la motivación es mayor y pueden profundizarse las ideas con el aporte de cada uno).

Un equipo de gestión debe promocionar una adecuada administración y organización tanto de los recursos humanos como de los recursos materiales. En lo que respecta a las instituciones de Educación Superior, es sería importante que proporcionen un clima positivo y seguro para el trabajo, establezcan



procedimientos para recoger y recopilar datos significativos de la institución, como ser los aspectos de su funcionamiento, para disponer de información suficiente y necesaria para la toma de decisiones, creen un contrato de gestión que sea viable y asegure la creación y el desarrollo de contratos como los didácticos y los de convivencia, proporcionen la creación de espacios de interrelación docente, que impulse a la reflexión y el debate, lo cual llevará a la evaluación de los cambios, transmitan prioridades claras que ordenen el proceso, conduzcan a la gestión hacia la orientación de proceso y resultados de calidad y estén convencidos que la innovación es necesaria para crecer.

Ahora bien, más allá de este pequeño apartado, retomando a partir de los cinco aspectos mencionados por Capelleras i Segura partimos a otra discusión con un panorama tan amplio como el antes expuesto: ¿cómo debería gestionarse la calidad educativa a la que hace referencia?

En primer lugar, la definición de gestión que proporciona el diccionario¹⁷ tiene dos acepciones, como primera a la “acción de gestionar” y como segunda a la “acción de administrar”. Así pues, de aquí surge una pregunta también... ¿qué significa gestionar?, pero el mismo diccionario indica “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio”.

Para el ProFEI (Programa de Fortalecimiento Educativo Institucional), la gestión hacía referencia al “conjunto de factores que se articulan para lograr con eficacia los objetivos de una institución educativa” y este concepto también “comprende un conjunto de acciones que se realizan en la institución para facilitar la movilización de todos los elementos de su organización orientándolos hacia la concreción de metas y propósitos definidos”, aunque para este programa “gestionar cualquier organización implica realizar algunas tareas básicas relacionadas con la función administrativa: fijar objetivos y prioridades, organizar, motivar y comunicar, establecer estándares de desempeño y medir, desarrollar a todos los miembros de la organización y a sí mismo, etc. Pero la gestión de instituciones educativas implica pensar otros aspectos también, tales como: analizar encrucijadas, comprender las múltiples dimensiones que implica (filosófica, sociológica, política, jurídica, administrativa, psicológica, pedagógica,

¹⁷ Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena. Ed. Ramón Sopena.1981.



didáctica, curricular, etc.), encontrar caminos para la actuación (el enfoque, el tipo de liderazgo que requiere, la delegación, las estrategias adecuadas para la naturaleza de la institución educativa y su misión, etc.) También es preciso visualizar las oportunidades de intervención, por ejemplo: construcción del consenso en las metas, diseño curricular, ambientes de aprendizaje y desempeño docente, entre otras. Se impone además el análisis de los dilemas implícitos en la gestión”, por lo tanto “la gestión educativa implica un paradigma multidisciplinario”.

En consecuencia, gestionar podría decirse que es el conjunto de acciones integradas (articuladas) para el logro de objetivos a largo, mediano y corto plazo, que emprende el equipo directivo de una institución, en el cual se deberá abordar los problemas de índole administrativo, organizacional, comunitario, priorizando la dimensión pedagógica. Este equipo directivo responsable de la gestión, debería encarar la misma de manera integral, consciente, transformadora y participativa.

Entonces, retomando el primer interrogante acerca de la calidad educativa, la actual competitividad, presente en todos los escenarios, ha sido un elemento decisivo para que las organizaciones adecúen sus procesos y los adapten a las necesidades de los clientes y demás partes interesadas. Un mecanismo que garantiza la eficiencia y eficacia dentro de cualquier tipo de organización es el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), que se define como el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la mejora continua. Las instituciones educativas no quedan exentas de esta situación. Hoy en día, son más las instituciones de educación universitaria que buscan el mejoramiento continuo de sus procesos a través de la implementación de un SGC, el cual permite direccionar a la institución y establecer sus objetivos con bases sólidas y con miras a lograr la mejora de sus procesos sustantivos, como lo son: docencia, investigación y extensión y, todos aquellos relacionados con ellos. Establecer un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, como herramienta para asegurar la eficacia, mejorar el desempeño organizacional y, la evaluación y acreditación como mecanismo para el fortalecimiento local, regional, nacional e internacional es un buen comienzo.



Pero el camino es largo y requiere constancia y decisiones políticas sostenidas en el tiempo, puesto que es un proceso que requiere un tiempo para lograr evidenciar resultados. El cambio es importante, aunque se vaya avanzando de forma lenta. La calidad de las universidades ha dejado el segundo plano que ocupaba, para convertirse en el verdadero eje sobre el que gira la toma de decisiones. Se necesita tener en cuenta las acciones institucionales y estratégicas que en términos de calidad se deberían asumir, discutiendo los principales retos que todavía quedan por conseguir.

Una de las características básicas de las universidades es que los procesos de toma de decisiones son altamente difusos y descentralizados, y las diferentes áreas de la universidad se preocupan por sus propios objetivos y muestran cierto desinterés por la visión, misión y objetivos de la universidad.

Comprender los tipos de procesos de toma de decisiones en el ámbito universitario aclararía un poco el panorama de acción para gestionar eficientemente la complejidad planteada en el universo universitario. Siguiendo a Capelleras i Segura, recién mencionado, encontramos tres tipos “los relacionados con la docencia y la investigación, donde las decisiones son tomadas básicamente por los profesores; b) los vinculados a decisiones bajo control del equipo de gobierno o de dirección, como la financiación y la provisión de servicios de apoyo, y c) los relacionados con las decisiones adoptadas con la participación conjunta de profesores y equipo directivo, emergiendo como el resultado de complejos procesos colectivos e interactivos”.

Gestionar una institución de Educación Superior requiere entendimiento para profundizar los aspectos bien llevados y mejorar, o transformar, las debilidades de la institución, y esto es imposible llevarse adelante sin ver el todo, actuando sobre focos puntuales, ya que los cambios aislados, aunque logren cambiar en algún aspecto la estructura, hay que llevar adelante, a la vez, sistemáticamente, cambios socio-culturales, políticos, económicos, pedagógicos, tecnológicos, legales, etc. Todos orientados a un objetivo único: mejorar la calidad educativa. Como dice Tedesco, “aprendimos que no es posible cambiar la educación si se modifica solamente un aspecto y se deja intacto todo lo demás. Pero reconocer el carácter sistemático de las reformas no significa que sea posible ni deseable hacer todo al mismo tiempo. La implementación de las transformaciones



educativas exige definir una secuencia de cambio, un proceso por el cual sea posible afectar al conjunto del sistema a través de acciones lo más coherentes y articuladas posibles.

En este sentido, la observación de lo sucedido (...) indica que entre todas las secuencias posibles para los procesos de transformación educativa, la mayoría de los países han optado por comenzar a través del cambio institucional. En términos más concretos, se ha optado por comenzar a través de procesos de descentralización, (...) y de incorporación de mecanismos e instrumentos de gestión basados en la medición de resultados”¹⁸.

- Conclusiones

Si bien la conceptualización del término calidad, en lo que respecta a la Educación Superior provenga de contextos específicos relacionados con la obtención de resultados y un determinado producto final con parámetros bien definidos, esta línea de pensamiento debe, al menos, llamarnos la atención, sobre todo, del hecho de que bajo estas ideas suelen estar los conceptos de la ideología de eficiencia social que considera al docente poco menos que como un obrero de línea que emplea paquetes instruccionales, cuyos objetivos, actividades y materiales le llegan prefabricados, y en el cual la “calidad” se mide por fenómenos casi aislados, que se recogen en el producto final.

Esta situación devendría en serias implicancias como ser la temática de la ideología de la eficiencia social, vinculada más que nada a una “tecnología educativa” que entiende calidad en la educación como eficiencia, y eficiencia como rendimiento académico. A partir de la instauración de este tipo de políticas educativas se buscan justificaciones que permitan fundamentar la restricción del ingreso a la educación. Estas justificaciones crean nuevas problemáticas pedagógicas que se caracterizan por su debilidad conceptual. La Universidad Nacional de La Matanza hace un fuerte foco en acciones pedagógicas que contrarresten estas situaciones. Por ejemplo, al momento de culminar este

¹⁸ Tedesco, Juan Carlos. “La secuencia de la transformación educativa en América Latina”. Revista Zona Educativa. Año 4, N°33, julio-agosto 1999.



informe, el Departamento de Ciencias Económicas está atravesando las auditorías de Certificación bajo la Norma ISO 9001:2008, siendo la primera Universidad Nacional en certificar este proceso, y contar así con un Sistema de Gestión de la Calidad para que aquellos alumnos más vulnerables no sean excluidos en base a esos lineamientos de “eficiencia educativa” mencionados.

En líneas generales, lo que ocurre, es que se ha trabajado con una definición demasiado simplificada y muy parcial de una idea muy abarcativa, ya que, recortando las posibilidades, se la define restrictivamente, se la transforma en una medición, para lo cual se la inscribe en un marco puntual casi positivista, muchas veces hasta conductista, leyendo sólo comportamientos específicos.

No obstante ello, el concepto de calidad en el ámbito de la educación está lleno de oportunidades y un potencial crecimiento que sea enriquecedor para todo el sistema universitario. Es por esto necesario traer a la discusión las ideas de eficacia y eficiencia que están relacionadas con esta cuestión. Estos conceptos han sido tradicionalmente muy resistidos en el campo de la educación en general, y no sin razones, ya que llegaron a la bibliografía educativa directamente importados de la teoría de la administración basada en el modelo de la eficiencia económica (“eficientismo”). Éste da un valor prioritario a los elementos materiales y establecer metodologías como la de costo-efectividad, difícilmente trasladables a los sectores sociales, y por ello al área educativa. Algunos intentos de replanteo en este sentido (como la propuesta del análisis de costo-beneficio) no superaron las limitaciones intrínsecas de estas aproximaciones.

A pesar de compartir estas ideas, en lo sustantivo, quizás quede pendiente desde el lado de los especialistas en educación una respuesta positiva y superadora que fuera más allá de la mera crítica. Para realizar un verdadero diagnóstico es imprescindible contar con indicadores verídicos, pero lamentablemente, muchas veces, la inexistencia de evidencias objetivas recogidas sistemáticamente hicieron imposible contrastar objetivos con resultados, es decir, tener una idea realista de los niveles de eficiencia y eficacia de la educación.

Así y todo, se están acortando las distancias y se está en camino de enmarcar la problemática para encontrar la mejor respuesta. Está claro que el dilema de la actualidad es cómo dar mejor educación a toda la población, y en este dilema se



expresan los dos problemas que permiten avanzar en esta discusión: por un lado, cómo dar mejor educación; por el otro, cómo hacerlo para todos.

Hay entonces una dimensión que hace a la definición político-técnica (¿qué es “mejor educación”, o, ¿cómo se define “educación de calidad”?), y otra dimensión que hace a gestión y administración (¿cómo se da eso a todos?). La eficiencia tiene que ver con las dos cosas, es decir, un sistema educativo eficiente es el que da la mejor educación que se puede a la mayor cantidad de gente. Se constituye entonces en un nivel instrumental: depende de la dimensión sustantiva, depende de cómo se defina, en la instancia político-técnica, qué es “mejor educación”.

Entender la eficiencia en este marco permite superar el reduccionismo eficientista al que hemos hecho referencia, porque integra un criterio netamente educativo (la definición de qué es calidad) como parámetro para la lectura de la eficiencia. El juicio de eficiencia no se realiza a partir de criterios que salen de la lógica económica, sino a partir de criterios que se originan en la lógica pedagógica.

Algunos autores locales, al abordar la temática de la masividad y su relación con la calidad en la Educación Superior en Argentina, suelen converger sobre la idea de masividad con el acceso formal a las universidades y el acceso real al conocimiento, aunque para ser posible esto último, es necesario que exista un alto grado de calidad en la educación para que sea significativa y por ende efectiva, afirman que, no implica un acceso masivo de alumnos a la Educación Superior, a que estos alumnos posean las condiciones de poder apropiarse del conocimiento.

La introducción a la noción de masividad o inclusión cambia, sin embargo, el eje de discusión al tomar como punto de partida el reconocimiento de que la sociedad no es homogénea, y la diversidad constituye un componente fundamental que merece ser revalorizado. Esto supone un cambio sustancial del foco de análisis en la medida en que, tradicionalmente, se consideró a la diversidad una desventaja y un obstáculo a remover para construir sociedades homogéneas, requisito indispensable de un estado-nación en sentido clásico. En el ámbito educativo, supone el derecho al aprendizaje por parte de todos, independientemente de sus características individuales, con el fin de proporcionar atención al conjunto de demandantes según sus propias necesidades, lo



que implica velar y generar condiciones adecuadas para la obtención de resultados favorables.

La aplicación de este concepto en el ámbito de la Educación Superior adquiere una mayor complejidad en la medida en que requiere ser articulado con las nociones de mérito y excelencia fuertemente presentes en el nivel. En este sentido, Renaut (2008) hace referencia al dilema que se plantea en las instituciones: si se elimina el elitismo, se corre el riesgo de perder el ideal de excelencia, pero si se prescinde del componente democrático, la excelencia queda reservada a unos pocos. De esta manera, resulta fundamental que la universidad busque alternativas que permitan superar esta tensión.

Por otra parte, la igualdad (formal) de oportunidades para acceder a las instituciones poco nos dice sobre la posibilidad concreta de obtener resultados positivos en el tránsito por las mismas. Para Bourdieu y Passeron (2006) la afinidad entre los hábitos culturales de una clase y las exigencias del sistema de enseñanza es la que determina las posibilidades de éxito. Incluso la igualación de los medios económicos (a través de becas y/o créditos) para desarrollar los estudios superiores (aunque promueve una igualación formal) no suprime las ventajas-desventajas de origen que quedan veladas por un sistema universitario que premia de manera "neutral" el mérito individual. De esta manera, la generación de una igualdad formal de posibilidades conduciría a una legitimación de los privilegios por parte de la educación.

Desde la perspectiva de Renaut (2008) resulta además prioritario reconocer que aunque la igualdad de resultados para todos, constituya un planteamiento utópico e irrealizable, generar condiciones académicas y organizativas para que cada estudiante tenga posibilidades razonables de éxito, constituye sin duda, un avance significativo.

Desde una perspectiva de análisis más abarcativa que integre las nociones de equidad de acceso, participación, aprovechamiento, progreso y culminación de los estudios, una mayor inclusión en la Educación Superior contribuiría a reducir la desigualdad y a aumentar la cohesión social. Sin embargo, una ampliación de las oportunidades de acceso sin tener en cuenta las diferentes necesidades de los grupos excluidos y sus niveles de rezago en capacidad cognitiva y de conocimiento, constituyen para ellos oportunidades desiguales que tienden a elevar las tasas de deserción y repitencia, limitando las posibilidades de empleo, niveles de remuneración y la productividad en el mercado ocupacional (Aponte-Hernández, 2008, p. 20).



El logro de calidad, en este contexto, constituye un elemento intrínseco del quehacer universitario y es responsabilidad de las universidades juzgar la calidad de sus procesos y productos. En las últimas décadas, las variables tan heterogéneas en las que confluyen fuerzas políticas, económicas y socioculturales han conducido a que la preocupación por la calidad universitaria se haya extendido más allá del espacio académico. La masificación de la Educación Superior, la diversificación de instituciones y estudiantes, el impacto de las nuevas tecnologías en el acceso al conocimiento, la disminución relativa de los aportes del fisco y la necesidad de cubrir las demandas de oferta académica del mercado de trabajo han dado origen a una fuerte expansión de mecanismos de aseguramiento de la calidad por parte de los Estados. Así, la evaluación de la calidad educativa comenzó a ser un tema central de la agenda de las políticas públicas universitarias -en Europa hacia fines de los setenta y en América Latina alcanzó una gran intensidad en los noventa- y se manifestó a través de la creación de agencias de evaluación y acreditación universitaria que seguían el modelo norteamericano de acreditación de programas e instituciones.

La evaluación de la calidad educativa se incorpora en la agenda de las políticas públicas universitarias en Argentina a partir de la década del noventa, momento en que se sanciona la Ley de Educación Superior núm. 24.521/95 (LES). La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CoNEAU) es un organismo público argentino dependiente de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, encargado de la evaluación de las universidades públicas y privadas y la acreditación de sus respectivas carreras de grado y posgrado y de sus correspondientes títulos, que comenzó a funcionar en 1996 tras su creación en 1995 como parte de la mencionada ley 24.521 de Educación Superior (LES) impulsada durante el gobierno de Carlos Menem en respuesta a las exigencias del Banco Mundial, integrando a la Comisión de Acreditación de Posgrados creada un año antes. La CONEAU desempeña tres tipos de funciones asociadas al aseguramiento de la calidad

1. Control de calidad: la CONEAU debe expedirse respecto de la pertinencia y viabilidad del proyecto institucional para la creación de una nueva universidad o instituto universitario. En este sentido, dictamina sobre la puesta en marcha de



una universidad nacional así como sobre la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de una institución universitaria privada.

2. Garantía de calidad: la CONEAU acredita en forma periódica carreras de grado de interés público que se encuentran reguladas por el Estado y carreras de posgrado -especializaciones, maestrías y doctorados- según los estándares que defina el Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo de Universidades. Este tipo de acreditaciones son obligatorias y se realizan a través de una convocatoria efectuada por la CONEAU.

3. Mejoramiento de la calidad: la CONEAU realiza evaluaciones externas de todas las instituciones universitarias como parte de un proceso de evaluación institucional que supone la autoevaluación previa de la universidad con base en su misión y propósitos. Esta evaluación es obligatoria cada seis años y no tiene fines punitivos, por lo que no se propone prescribir ni normativizar sino servir para interpretar, cambiar y mejorar la calidad de la institución mediante un proceso participativo.

Por lo tanto, el Estado asume una función reguladora de la Educación Superior mediante prácticas de evaluación de la calidad, al exigir a las universidades una rendición de cuentas de sus procesos y productos y al considerar los mismos criterios de evaluación tanto para las universidades privadas como para las universidades estatales que financia.

La calidad es un término cuyo significado lo determina el contexto, las diversas miradas que establecen la concepción de la educación, el hombre, la sociedad, la familia, el saber etc. La calidad, por tanto, nunca será un término vacío ni carente de sentido. Lo marcan sus determinaciones culturales, sociales, económicas y políticas. Al hablarse de calidad educativa la concepción hegemónica de lo sociocultural en la vida educativa marcará sus significantes. Brindar oportunidades para favorecer la inclusión social y entender que la educación sin calidad es equivalente a perpetuar la exclusión de los sectores más desposeídos. De allí que las Instituciones de Educación Superior deban impulsar la vocación pedagógica y humana, enseñando desde la obra, aprendiendo a respetar al otro, valoran el trabajo docente y fomentan el cuidado por la infraestructura y su



entorno. Desde esta amalgama de equilibrios la calidad se como un factor altamente positivo.

Un análisis del caso argentino permite interpretar que el ingreso directo a la mayor parte de las instituciones de Educación Superior públicas, junto a la gratuidad de las mismas son factores considerados por sí mismos políticas inclusivas en sentido amplio (*latus sensus*), mientras los Programas de Becas, que podrían constituir una política inclusiva en sentido estricto (*strictus sensus*), adquieren un carácter complementario de aquellas y como tales, ocupan un lugar secundario en el contexto general de las políticas sectoriales. En este caso, según Chiroleu, el principio rector es la generación de iguales oportunidades para el acceso al tercer nivel.

En el año 2015 las Universidades Públicas incrementaron el promedio de alumnos que obtuvieron la graduación, según un informe del Centro de Estudios de la Educación Argentina (CEA), el estudio se realizó sobre datos del Anuario de Estadísticas Universitarias publicado por la Secretaría de Políticas Universitarias de la Nación, tomando en cuenta los ingresantes del 2006 y los alumnos graduados seis años después, además arrojó los siguientes resultados de los primeros lugares:

Posición	Universidad	Porcentaje de egresados sobre los ingresantes
1	Universidad Nacional de la Matanza UNLaM	59,8%
2	Universidad Nacional de Rosario	44,2%
3	Universidad Nacional de Lomas de Zamora	39,5%
4	Universidad Tecnológica Nacional	39,4%
5	Universidad Nacional de Cuyo	38,6%



Al final del cuadro en los últimos lugares se encuentran la Universidad Nacional de Jujuy y la Universidad Patagonia Austral con un 5% de graduados cada 100 ingresantes. Se podrá observar, de acuerdo al cuadro anterior, que este resultado de la UNLaM en el primer lugar implica no solamente que el porcentaje de egresados sobre los ingresantes es el más alto de todas las universidades estatales del país, sino también en el exitoso conjunto de medidas y aplicación de herramientas por parte de la universidad que implica inclusión, retención y graduación. Es pertinente en cuanto a la calidad, que los egresados de acuerdo a encuestas realizadas tienen un alto grado de impacto sobre el mercado laboral y el nivel de desempeño ha sido calificado en la mayoría de los casos como muy bueno, asimismo la satisfacción de los empresarios con respecto a la capacidad manifiesta por los egresados de la UNLaM fue en la mitad de los casos como muy alta, luego se ubicó los de opinión alta y luego en menor medida, medio y excelente¹⁹.

El Rector de la UNLAM según publicación del 1 de junio de 2015 de El 1, Universidad Noticias y opinión pag.15, al respecto de dicha información publicada comento: “Estamos muy contentos por el logro alcanzado, más que nada, por los jóvenes que vienen a estudiar a la UNLaM, estos datos nos llenan de orgullo”, agrego también ante el pedido de opinión sobre estos niveles alcanzados de eficiencia y retención del alumnado por parte de la UNLaM: “Apuntamos en varios sentidos pero lo fundamental es la contención de los chicos, más que nada si se analiza que le 90% son la primera generación de estudiantes y la mayoría proviene de barrios con dificultades económicas, Uno va armando políticas de contención y académicas y tenemos una disposición pedagógica, ya que sabemos de dónde vienen los jóvenes y las dificultades que pueden llegar a tener”, agrego finalmente “se les brinda a los alumnos orientación vocacional, tutorías, becas de estudio , un inmenso comedor para 700 jóvenes, las instalaciones de la biblioteca Leopoldo Marechal y un Campus deportivo”.

Se considera importante las herramientas que brinda la Universidad con la implementación de políticas como por ejemplo con respecto a la posibilidad que se le brinda al alumno de cambiar de carrera con ayuda de la Dirección de Pedagogía que con su intervención los orienta hacia otra carrera y ejerce un seguimiento de un año

¹⁹ Fuente: Investigación: La UNLaM y su impacto en el Desarrollo Regional. Proince. Director Dr. Narváez, Jorge Luis.



para comprobar el éxito de este cambio, se manifiesta al respecto que el 90% de los jóvenes que cambiaron de carrera bajo estas condiciones ha resultado exitoso.

Relacionando los recursos y los resultados, se puede observar rápidamente que la UNLaM a pesar de tener el presupuesto casi más bajo por alumno, según el cuadro precedente, logró encabezar el ranking de eficiencias de las Universidades Públicas como se observó en el cuadro antes presentado.

Fuente: Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010, Buenos Aires: Ministerio de Educación, 2012.

INSTITUCION	PRESUPUESTO POR ALUMNO			
	2007	2008	2009	2010
SAN MARTIN	\$9.121	\$11.748	\$15.839	\$24.975
SAN JUAN	\$10.319	\$13.232	\$18.573	\$22.748
CUYO	s/d	s/d	\$16.141	\$21.648
TRES DE FEBRERO	\$9.503	\$9.902	\$14.804	\$20.064
UTN	s/d	s/d	s/d	\$17.764
MAR DEL PLATA	\$6.782	\$8.685	\$12.596	\$14.515
CORDOBA	\$5.344	\$7.518	\$10.578	\$13.459
COMAHUE	\$5.943	\$7.527	\$9.532	\$12.987
LUJAN	\$5.013	\$7.914	\$9.168	\$12.143
LANUS	\$7.111	\$7.536	\$8.326	\$11.283
LA PLATA	\$5.425	\$7.291	\$8.801	\$10.729
UBA	\$4.383	\$5.978	\$8.998	\$10.444
LITORAL	\$5.409	\$6.486	\$8.027	\$10.237
SALTA	\$5.066	\$6.858	\$8.337	\$9.719



	ROSARIO	\$4.201	\$5.691	\$7.613	\$9.561
UNLAM	\$3.171	\$3.614	\$5.008	\$7.498	
LOMAS DE ZAMORA	\$3.133	\$3.976	\$5.240	\$6.228	
PROM. UU. NN.	\$5.995	\$7.597	\$10.474	\$13.883	

Otro parámetro importante a tener en cuenta en cuanto a la calidad es la eficiencia en el manejo de los recursos humanos en la administración de la universidad, el cual se ilustra en el siguiente gráfico:

INSTITUCION	ALUMNOS POR NO DOCENTE			
	2007	2008	2009	2010
UNLAM	96	92	91	89
LOMAS DE ZAMORA	61	64	66	66
SALTA	41	42	45	48
TRES DE FEBRERO	58	44	44	47
LITORAL	42	43	43	43
UTN	34	37	38	42
LANUS	33	29	31	39
LA PLATA	33	30	32	35
COMAHUE	33	33	35	34
ROSARIO	31	29	29	30
CORDOBA	29	29	30	30
MAR DEL PLATA	31	32	27	28
LUJAN	25	24	25	28
UBA	22	22	23	24
CUYO	23	21	23	23
SAN JUAN	17	17	16	16
SAN MARTIN	15	14	16	16
PROM. UU. NN.	37	35	36	37

Se puede advertir que el presupuesto por alumno de la Universidad Nacional de La Matanza es de aproximadamente la mitad que el correspondiente al conjunto del sistema, es posible pensar que la explicación puede encontrarse en un nivel de calidad diferente, pero si atendemos al hecho de que la UNLaM duplica la cantidad de



dedicaciones exclusivas del promedio del sistema, ese planteo pierde consistencia, el análisis de las cantidades de personal no docente, muestra que ese es uno de los principales factores que explican la mayor eficiencia relativa de la UNLaM.

El reducido número de empleados administrativos (muy claramente el más bajo del sistema), va acompañado por una excelente calidad de atención al alumnado de acuerdo a encuestas realizadas²⁰, redireccionando el análisis hacia la calidad, entonces, y teniendo certificada Norma ISO 9001:2008 en la Dirección de Atención de Alumnos, en la Dirección de Biblioteca, la Dirección de Actas y, cuatro sectores más que apuntan a certificar en el año 1016, se puede afirmar que la intención en la organización que se adoptó en la UNLaM apunta hacia la eficiencia y calidad, en definitiva hacia una mejora continua. Esta estructura genera beneficios manifiestos en los alumnos, docentes, trabajadores y graduados de la universidad.

El Profesor Doctor Daniel Martínez, rector de esta reconocida Universidad considera que “La gestión de una universidad pública con estructura departamental, descentralización académica y centralización administrativa facilita la administración de la organización universitaria mostrando que puede desempeñar su actividad en un marco de libertad académica con eficiencia creciente en el manejo de recursos”²¹ lo que tiene que ver con una línea de gestión que entiende que los sistemas de calidad en procedimientos administrativos académicos implementados en la UNLaM no son consecuencia de una decisión azarosa sino que estos forman parte de una política de gestión que la universidad propicia e imparte con el fin de afianzar su eficiencia.

En su tesis doctoral explicita que con la sanción de la Ley 24.521 Ley Nacional de Educación Superior Nro. 24.521 (L.E.S.) del 20 de julio de 1995, el análisis de la gestión quedó plasmado en los siguientes artículos:

²⁰ Investigación: La UNLaM y su impacto en el Desarrollo Regional. Proince. Director Dr. Narváez, Jorge Luis.

²¹ Martínez, Daniel Eduardo: **Gestión en la Universidad Pública. Buenos Aires, Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, 2013.**



-Art Nº 15” Inc: d) Tender a ampliar gradualmente el margen de autonomía de gestión de las instituciones respectivas, dentro de los lineamientos de la política educativa jurisdiccional y federal;

-ARTICULO 20.- El ingreso a la carrera docente en las instituciones de gestión estatal (...). La estabilidad estará sujeta a un régimen de evaluación y control de la gestión docente, y cuando sea el caso, a los requerimientos y características de las carreras flexibles y a término

-ARTÍCULO 44- Las instituciones universitarias deberán asegurar el funcionamiento de instancias internas de evaluación institucional, que tendrán por objeto analizar los logros y dificultades en el cumplimiento de sus funciones, así como sugerir medidas para su mejoramiento. (...) Las autoevaluaciones se complementarán con evaluaciones externas (...) Abarcará las funciones de docencia, investigación y extensión, y en el caso de las instituciones universitarias nacionales, también la gestión institucional. (...).

-ARTÍCULO 59.- Las instituciones universitarias nacionales tienen autarquía económico financiera, la que ejercerán dentro del régimen de la Ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional. En ese marco corresponde a dichas instituciones;

a) Administrar su patrimonio y aprobar su presupuesto. Los recursos no utilizados al cierre de cada ejercicio, se transferirán automáticamente al siguiente;

b) Fijar su régimen salarial y de administración de personal;

c) Podrán dictar normas relativas a la generación de recursos adicionales a los aportes del Tesoro Nacional, mediante la venta de bienes, productos, derechos o servicios, subsidios, contribuciones, herencias, derechos o tasas por los servicios que presten, así como todo otro recurso que pudiera corresponderles por cualquier título o actividad. Los recursos adicionales que provinieren de contribuciones o tasas por los estudios de grado, deberán destinarse prioritariamente a becas, préstamos, subsidios o créditos u otro tipo de ayuda estudiantil y apoyo didáctico; estos recursos adicionales no podrán utilizarse para financiar gastos corrientes. Los sistemas de becas, prestamos u otro tipo de ayuda estarán fundamentalmente destinados a aquellos estudiantes que



demuestren aptitud suficiente y respondan adecuadamente a las exigencias académicas de la institución y que por razones económicas no pudieran acceder o continuar los estudios universitarios, de forma tal que nadie se vea imposibilitado por ese motivo de cursar tales estudios;

d) Garantizar el normal desenvolvimiento de sus unidades asistenciales, asegurándoles el manejo descentralizado de los fondos que ellas generen, con acuerdo a las normas que dicten sus Consejos Superiores y a la legislación vigente;

e) Constituir personas jurídicas de derecho público o privado, o participar en ellas, no requiriéndose adoptar una forma jurídica diferente para acceder a los beneficios de la Ley 23.877;

f) Aplicar el régimen general de contrataciones, de responsabilidad patrimonial y de gestión de bienes reales, con las excepciones que establezca la reglamentación.

El rector y los miembros del Consejo Superior de las instituciones universitarias nacionales serán responsables de su administración según su participación, debiendo responder en los términos y con los alcances previstos en los artículos 130 y 131 de la Ley 24.156.

Como se puede observar en lo aquí expuesto, el cuidado en la gestión de los recursos, atendiendo a la gestión eficiente de las universidades, que se encuentran en constante proceso de cambio y evolución, queda plasmado en la ley que las enmarca. El ingreso cada vez mayor de estudiantes que quieren acceder a la Educación Superior de calidad necesita que se puedan resolver muchas temáticas como la burocracia, las estructuras inmensas e inflexibles, la escasez de recursos, y la velocidad con la que se renuevan los contenidos en la sociedad del conocimiento. Resolver estas temáticas implica aceptar los procedimientos y mecanismos de gestión a su máximo nivel de optimización, y para ello, la gestión basada en la serie de Normas ISO 9000 ha sido, en La Universidad Nacional de La Matanza, el puntapié inicial para coordinar acciones de mejora continua y generar un efecto contagio para que diversos sectores de esta Casa de Altos Estudios se comprometan con la calidad, eficientizando recursos para que la creciente masa de alumnos que posee, logren una formación



que les permita acceder rápidamente al mercado profesional con la capacitación necesaria, debido a que la relación entre estudio y trabajo se ha vuelto cada vez más exigente y muchas veces se advierte que el persistente desajuste histórico entre oferta y demanda de fuerza laboral, la complejidad creciente del sistema económico global, su fragmentación y crisis cíclicas, junto con la masificación que trata este trabajo, acentuaron la devaluación de las credenciales educativas y -en los hechos- obstruyeron la correspondencia automática entre logros educativos y una inserción laboral a través de la cual conformar un volumen constante de ingresos para garantizar el acceso a un mínimo bienestar. Para ello es que el capital educativo de calidad continúa operando como una variable clave para la mejoría de las perspectivas laborales de los jóvenes, exigiendo cada vez más años de estudio y formación superior como condición para acceder a un empleo capaz de garantizar el bienestar.

La bibliografía especializada constata que los trabajadores más educados obtienen mejores salarios, presentan mayores tasas de empleo y menor proporción de empleos informales. En virtud de ello, es primordial entender el derecho a la Educación Superior y a fortalecer las oportunidades de acceso al trabajo decente de aquellos jóvenes signados por contextos sociales de alta acumulación de desventajas sociales. Es muy importante entender, entonces, el concepto de masividad, que se enfoca en jóvenes pretenden ampliar sus oportunidades de inclusión social, desde el supuesto de que estas se encuentran sujetas al nivel educativo y a las características que asume la incorporación en el mercado laboral.

Javier Nicoletti²² sostiene que es “una realidad que se construye cotidianamente a través de procesos vinculados con una mejor calidad en la educación, definiendo su verdadera esencia, alcance y valor en pos del devenir de una humanidad más justa, inclusiva y equitativa”. También considera que “es importante la promoción del derecho humano a la educación de calidad y a su efectivización en escenarios éticos que pretendan afianzar su pleno ejercicio. Porque recibir una educación de calidad no solo está vinculado a un derecho individual, sino que actúa como factor relevante para la realización plena, digna y

22 Nicoletti, Javier Augusto: La Calidad en Educación Superior, 2011



eficaz del resto de los derechos humanos. Es una vía fundamental para alcanzar mayores grados de desarrollo cultural, social y económico, íntimamente ligado al derecho a vivir en democracia con altos niveles de equidad; brindando posibilidades de participar plenamente con autonomía y conciencia de los derechos, libertades y garantías, con una repercusión directa en la vida de todos los implicados en un camino de trabajo hacia la igualdad, la templanza y el respeto. Una mejora continua de la calidad en Educación Superior, aparece como un desafío, como un recurso estratégico valioso de transformación y es, sin duda, una idea y una acción que debe seguir siendo desarrollada e impulsada”.

En definitiva, podemos decir que la relación entre masividad y calidad en la Educación Superior en Argentina se ha interpretado en ocasiones con que el acceso libre y directo a la universidad, lo que implicaría igualdad de oportunidades de estudio, mejora en la inserción de clases sociales más bajas tradicionalmente excluidas del acceso a la Educación Superior y con la concreción de un beneficio social entre los jóvenes.

Pero también, y ubicándose en la vereda opuesta, estaría la corriente de la meritocracia, que sostiene que el ingreso libre provocaría un despilfarro de recursos, una posible baja en la calidad, y una “ilusión” de ingreso, ya que probablemente la exigencia académica superaría las posibilidades de conocimiento previo y el desarrollo de capacidades de los ingresantes provocando una fuerte deserción y decepción sufrida por los ingresantes.

La masividad , en la UNLaM, se manifiesta en la manera de llevar adelante políticas universitarias que posibiliten al joven, en condiciones de comenzar una carrera universitaria, a poder hacerla en una Universidad Nacional, gratuita y sin otro parámetro que cumplir que las condiciones del ingreso, a partir de allí, es acompañado por las herramientas que pone a su disposición la Universidad, como clases de apoyo, tutorías por materias curriculares, tutorías individuales, becas nacionales, becas propias de la UNLaM, atención administrativa eficiente, servicios de comedor a precios muy accesibles, y demás actividades de la universidad con atención preferencial. Como dato muy relevante de masividad podemos exponer que, según surge del Anuario de Estadísticas universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, que la UNLaM



posee la mejor relación entre cantidad de alumnos ingresantes con la cantidad de graduados, implicando una muy buena política institucional al respecto.

Creemos que la calidad desde su consideración, discusión y conceptualización debiera participar de tres fuentes: la calidad de la política de la institución educativa, la de los graduados y la de los docentes, a partir de esa confluencia, que sean los mismos actores que fundamenten sus objetivos en la materia y analizar la noción calidad desde un punto de vista de justicia colectiva y conocimiento, valiéndose de todas las experiencias vividas, para aplicarlo al presente y proyectarlo a futuro.

En la Universidad Nacional de La Matanza promover la cultura de la calidad total ha sido una preocupación constante y una prioridad manifiesta en todas sus acciones, que quedan expuestos a partir del análisis de cuadros y estadísticas publicadas a nivel nacional por ejemplo en el Anuario de Estadísticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación 2012, consiguiendo metas óptimas de eficiencia y productividad del trabajo. Se obtuvieron al respecto, certificaciones de calidad en distintos sectores de la universidad, de la Norma ISO 9001-2008, también se cuenta con la acreditación de la CONEAU de la Universidad a nivel institucional y además de distintas carreras de grado y posgrado de la UNLaM, es oportuno manifestar el sentido de pertenencia a la UNLaM de toda la comunidad educativa que hace que “el camino a la excelencia” no sea solo un slogan, sino el paradigma a cumplir.

La educación puede entenderse aquí como el camino que permite desarrollarse en la sociedad y adquirir a herramientas que permitan acceder a una vida digna, derecho fundamental de todos los seres humanos. En esta línea, el derecho a la educación se encuentra explícitamente mencionado en incontables documentos de enumeración de los Derechos Humanos.

Garantizar el derecho a la educación implica nociones de calidad de gestión de los recursos asignados a tal fin, como así calidad en la transmisión de conocimientos, para el total desarrollo de las capacidades humanas y la mejora en las condiciones de vida.

La enseñanza universitaria debe ser accesible a todos, en condiciones dignas, tanto en instalaciones como en tecnología actualizada según el campo de aplicación de la enseñanza impartida. La condición de masividad pretendida, no debe ir en detrimento de la calidad, y “subir la vara” en ambos parámetros, con estrategias de crecimiento



sostenido, permitirá capacitar más y mejores profesionales en todas las ramas, alimentando un “círculo virtuoso” que definitivamente generará un empoderamiento que permita un desarrollo local vital para mejorar las condiciones de vida de estudiantes, egresados, la comunidad universitaria y la gente que habita en el ámbito de emplazamiento de la institución, y una sinergia que comprende la transversalidad de los ámbitos de acción universitario, para el desarrollo de la sociedad sin fronteras.

La Ley Federal de Educación²³ manifiesta que “el sujeto de la Educación es el hombre”... “único, irrepetible, incomunicable, sujeto de derechos y deberes inviolables”, partícipe de muchas realidades, crisis culturales y socio-económicas, miembro de sociedades con complejas relaciones y poca articulación entre la familia y los establecimientos educativos, etc.

La importancia de poder dejar que todos encuentren su espacio en la Educación Superior tiene que ver con permitir al hombre conocer la verdad, buscar el bien, decidir libremente por él, vivir creativamente en comunidad con otros hombres, lograr el desarrollo y capacitación profesional individual, para poder desarrollarse en la sociedad. Al llevar estos temas al plano educativo se puede observar que la temática de los valores tiene su “cuota” en todos los planos, tanto personal (educar en los valores, respeto por la opinión de los otros y por el disenso), como social (una actitud crítica ante la escalada de valores recibida, la justa relación entre los valores materiales y espirituales), en lo científico (la subordinación de la ciencia y la técnica al hombre), en lo axiológico (el conocimiento y vivencia de los valores, el desarrollo de los vínculos de solidaridad y creatividad).

Según Gustavo Cirigliano²⁴, esto responde a que “El hombre esclavizado se dirige a los valores que nieguen su no querida condición actual. El hombre argentino viene de un “Proceso” que trituró los valores más básicos, destrozó la vida, humilló la dignidad de las personas, rebajó y mutiló el cuerpo, censuró y enturbió el pensamiento, encendió el egoísmo y avivó la falta de solidaridad, cementó la sociedad sobre la violencia y la opresión inaugurando la “razón violenta”, eliminó la racionalidad, exaltó los disvalores, y convirtió el capricho arbitrario en norma.

²³ Zanga, A. – Pentimalli M., “Ley Federal de Educación”, 1995

²⁴ Cirigliano G., “Persona, Proyecto Nacional y Sistema Educativo”, Docencia, Bs. As. 1986.



Las instituciones de Educación Superior convergen en contrarrestar los círculos de retroalimentación decrecientes que imperan en estas realidades, razón por la cual es necesario desarrollar políticas nacionales que permitan a todos los ciudadanos acceder a la Educación Superior y realizarse como seres humanos con valores fundamentales. De allí la importancia de lograr que una masa importante de población logre acceder a Educación Pública de calidad, puesto que el rescate de valores y conocimientos, además de la formación profesional, para una digna inserción laboral, son temáticas que atañen a toda la sociedad y a cada uno de los individuos que la conforman.

Uno de los puntos quizás más relevantes para la formación de calidad que conlleve a una mayor inclusión de los estudiantes tiene que ver con la profesionalización de los docentes. En medio del proceso de adaptación a equiparar la calidad y la masividad en la Educación Superior, es tal vez una variable a tener muy presente.

Enrique Pichón Riviere contextualizó esta problemática de manera muy clara, entendiéndolo que "...la identidad de un profesional se va construyendo a partir del dominio que se logre de los contenidos específicos: científicos y tecnológicos propios de la labor que está desarrollando, de la aplicación que haga de los mismos para solucionar problemas concretos y del grado de autonomía que ejerza en su trabajo. Así un profesional en el ámbito educativo, sería aquel que maneje un cúmulo de conocimientos básicos para el desempeño de la función de enseñar y aprender."²⁵

Es decir que para el éxito de su tarea como formador, el docente debe estar preparado para diagnosticar situaciones y proponer distintas alternativas de intervención, participar activamente frente a la toma de decisiones institucionales, ejercer su autonomía a escala curricular y a la vez promover el intercambio, el trabajo tanto entre áreas como por proyectos. Asimismo, el docente debe poder definir sus propias necesidades de capacitación y perfeccionamiento, evaluando los resultados de su labor educativa desde una visión crítica y reflexiva.

²⁵ Riviere, Pichon E. "Teoría del vínculo". Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. (1985)



Con los alumnos debe poder comportarse como un profesional mediador -por así decirlo- entre ellos y las expectativas de logro propuestas, apreciando el potencial de aprendizaje de los futuros profesionales atendiendo a la diversidad, que caracteriza la masividad en la concurrencia a las Instituciones de Educación Superior que no forman parte del círculo de universidades de élite para unos pocos. Intentar siempre mejorar la calidad de los aprendizajes a partir de estimular la utilización de técnicas diversas, estrategias de enseñanza y de técnicas de evaluación y autoevaluación de los alumnos para promover mejores aprendizajes.

Cabe señalar que la Ley Federal, en su artículo 5, inciso V (Tomo II, Principios Generales) sostiene “El derecho de los docentes universitarios de la libertad de cátedra y de todos los docentes a la dignificación y jerarquización de su profesión”²⁶

Pero la realidad en las aulas masivas no es tan sencilla, y el trabajo docente no transcurre en las mejores condiciones.

“Con el correr del tiempo crecieron las plantas de personal en el sector, en detrimento de las remuneraciones: se produjo una sobrecarga en la responsabilidad por tareas no pedagógicas, se aumentó la burocratización del sistema, crecieron las necesidades de material de trabajo y las condiciones ambientales en las que se desarrolla la labor cotidiana.

Por otro lado, la permisividad de los regímenes laborales y la falta de incentivo al mejor desempeño, a la actualización y capacitación, fueron conformando un clima de creciente desvinculación y poco compromiso con los resultados de la tarea; junto a ello se debe sumar la pérdida de la jerarquía de la función docente.”²⁷

La profesión docente es muy compleja, y comprender la importancia de la calidad en la educación tiene que hacer foco en estas problemáticas, debido al rol primordial del académico ante la problemática de la masividad. Los docentes

²⁶ Ley Federal de Educación. Ley Nº 24.195. Promulgada: Abril 29 de 1993.

²⁷ Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. “La transformación del Sistema Educativo” Secretaría de Evaluación y Programación Educativa. Argentina. (1996)



deben realizar múltiples actividades pedagógicas, sociales y burocráticas, que generó el aumento de la población estudiantil. El docente atraviesa por conflictivas relacionadas con el aislamiento, “la saturación de tareas y responsabilidades que conducen a la solución formal y burocrática de la mayoría de los problemas, la orientación instrumental en el razonamiento profesional que persigue la eficacia a corto plazo y a toda costa, la incertidumbre, la complejidad y carácter cambiante de la propia tarea docente, la dependencia intelectual externa y el deterioro del status económico y el desprestigio social vinculado con la sensación de frustración personal, potente combinación que conduce inevitablemente a la resistencia a la innovación, al conservadurismo y al abandono”²⁸. Docentes presionados, mal pagos, devenidos en psicólogos, asistentes sociales y muy exigidos, son un factor que atenta contra la educación masiva de calidad, debido a lo cual, es primordial atender sus necesidades y escuchar sus planteos.

Asimismo el docente debe tener en claro y siempre presente cuál es su rol como formador de profesionales, relacionado antes que nada con los temas pedagógicos. Esto no quita que se deban dejar de lado otras problemáticas, pero sí hay que tener el foco en revalorizar la tarea esencial del docente para poder cumplir con el objetivo de brindar formación de calidad a una masa tan significativa de alumnos. Los docentes tienen por función por un lado enseñar y al mismo tiempo intentar que los alumnos aprendan. Ante esta situación se produce un intercambio que genera enriquecimiento de los aprendizajes de docentes y alumnos: los unos deben revisar los contenidos para enseñarlos y los otros deben tratar de incorporarlos. La práctica docente es, por lo tanto, compleja en sí misma. A esto se le suma la cantidad de alumnos por curso, que suele ser desmedida en los primeros años de la cursada universitaria en Instituciones de Educación Superior masivas, también los marcos teóricos y conceptuales complejos, los contenidos por área y transversales, la población estudiantil que en los primeros años muchas veces no tiene una vocación tan definida, los bagajes culturales, lingüísticos y disciplinarios tanto propios como del alumnado, las experiencias de vida y factores socioeconómicos. Tal diversidad no admite

²⁸ Pérez Gómez, Ángel. “Autonomía profesional y control democrático” en Revista Cuadernos de Pedagogía N°220. Barcelona. (1993).



respuestas únicas ni estructuras piramidales, sino que este entramado requiere la participación de todos los actores involucrados y el consenso de los sectores que conforman la comunidad educativa. La diversidad necesita afianzar la horizontalidad como modo de contrarrestar la verticalidad imperante que burocratiza el sistema educativo. La verticalidad favorece la tendencia habitual al no-compromiso a derivar hacia arriba la responsabilidad en la toma de decisiones. Con estructuras tan grandes, la gestión universitaria se torna un gran desafío, donde la eficiencia ante el ingreso masivo de alumnos depende de la flexibilidad de adaptación de la institución, para poder brindar la calidad necesaria en la formación, pero asimismo optimizar los recursos con los que cuenta la institución para hacer frente al volumen de educandos que debe contener y formar.

Una de las vías resolutorias de estas complejas situaciones es la conformación de un equipo de trabajo docente caracterizado por el aporte que cada profesional puede hacer según su especialidad y aprendizaje, las ideas individuales que puedan devenir en proyectos comunes que aporten a una mayor calidad tanto en la gestión como en la formación del alumnado, la planificación de acciones en común, la distribución de tareas, la responsabilidad conjunta orientada atento los resultados esperados, la socialización de la capacitación recibida por cada docente en distintas instancias de su formación, la búsqueda de soluciones colectivas a las problemáticas que van apareciendo.

La decisión de comenzar a trabajar en equipo es el paso inicial, pero no es suficiente si no se realiza un trabajo posterior en el cual, a partir del disenso, se irán generando nuevas mejoras y acuerdos en aras del trabajo conjunto de calidad para la gran cantidad de educandos que encaran estudios en instituciones de Educación Superior.

Un paso importante en el proceso de constitución del equipo debe ser formular el objetivo del proyecto para luego programar eficazmente el camino que conduzca a los resultados deseados. Es vital contar con la participación de todos sus miembros, generando un compromiso y una sinergia imprescindibles para el éxito de los proyectos grupales, que deberán ser viables teniendo en cuenta los tiempos, espacios y recursos con que cuenta la institución, y expresados de manera concreta y clara.



Una vez conformado el equipo docente se deberá tener en cuenta que los miembros asumirán distintos roles y desempeñarán diferentes funciones. Algunos de estos roles es conveniente que sean fijos y predeterminados, pero otros pueden ser rotativos y ser modificados, con la posibilidad de crear nuevos durante el proceso. Habrá profesionales del ciclo que se centrarán en el avance del grupo y en el logro de los objetivos propuestos, habrá seguramente otros más enfocados en los vínculos generados y en el mantenimiento del equipo como tal, pero seguramente aparecerán también aquellos otros que se constituirán como perturbadores de la tarea. La rotación de los roles posibilitará un mayor intercambio y aprendizaje entre sus miembros y tiene más que ver con la “salud” de un grupo que pretende crecer y ser más eficiente para resolver tanto las problemáticas áulicas como las administrativas, en instituciones que necesitan brindar una formación de calidad a una gran cantidad de estudiantes que necesitan insertarse en el mercado laboral y para poder prosperar y desarrollarse en la sociedad.

Para poder realizar una tarea de calidad en aulas masivas el rol del docente es absolutamente primordial. Deberá tener en claro en proyecto de trabajo, es decir, el propósito de lo que quiere hacer para solucionar situaciones problemáticas de aprendizaje inclusivo para alumnos con gran diversidad de bagajes culturales y formación.

Pedagógicamente, podemos decir que esta manera de trabajar no atomiza el proceso de enseñanza-aprendizaje, y le brinda un sentido nuevo, puesto que unifica, desde el punto de vista procedimental, los contenidos de diferentes áreas a través de una temática común, provocando así la transferencia. Así, toda actividad que tiende a satisfacer una necesidad o un deseo puede recibir el nombre de proyecto, debiendo tener en cuenta un curso de acción, el interés de los alumnos, la actividad con valor intrínseco, el problema por el cual se originó, los recursos con que se cuenta, el margen de tiempo, la apertura hacia otros temas y la evaluación permanente y compartida.

En los proyectos de trabajo, el rol docente (en el ámbito áulico) como coordinador de la tarea es fundamental. Entre otras tareas tendrá que elaborar un plan de trabajo organizando los espacios y los tiempos, seleccionar los ejes temáticos, integrar los contenidos seleccionados, crear un clima de participación, orientar la



búsqueda de información a partir de la enseñanza de técnicas variadas. Asimismo, deberá facilitar el desenvolvimiento autónomo de los alumnos, asumir una actitud de tolerancia y comprensión frente a los distintos momentos de desconcierto o frente a una dificultad, evaluar en forma constante, progresiva y gradual sin perder de vista el proceso, formular el proyecto para ser discutido, analizado, mejorado y compartido con otros docentes.

Las instituciones de Educación Superior son ámbitos para aprender a actuar como profesionales, construir el saber y adquirir posibilidades de progreso para miles de alumnos, aunque quizás muchos de ellos no terminen graduándose. Lo importante es que el proceso de aprendizaje sea superador, inclusivo y de calidad, a pesar de la masiva concurrencia. Es importante plantear la enseñanza de forma metodológica, pero así y todo esta no es la única herramienta para abordar la enseñanza, puesto que ningún método es infalible. Lo importante es intentar mejorar la calidad del proceso a través del trabajo en equipo, flexible, abierto e interdisciplinario de ser posible. Esto implica solucionar problemáticas muy disímiles y ese es otro gran desafío para el profesor, que deberá encuadrarse en los tiempos institucionales, con concentradas cargas horarias, consensuar las distintas posturas o modos de resolución de problemas, converger a pesar de los distintos marcos ideológicos, quizás también la falta de coordinación o asesoramiento desde el plano administrativo, con pocos recursos (o insuficientes para la magnitud del alumnado), etc.. Quizás lo importante sea no seguir en la inercia del modelo tradicional y poco articulado, si es que esta situación puede ser modificada.

La educación masiva e inclusiva, si pretende también ser de calidad, necesariamente debe ser un proceso dinámico, interactivo y participativo, con un ritmo que no siempre es posible sincronizar. Por eso, es imprescindible no estancarse en la gestión, que debe optimizarse dejando de lado aspectos burocráticos que desperdician recursos. Si bien cada universidad tiene sus particularidades, y como tales, funcionan por su singularidad y circunstancias, la complejidad de los contextos necesita en líneas generales que todas tengan cierto grado de flexibilidad y adaptación al cambio, más que nada en función al ámbito de su emplazamiento. Tal es el caso de esta investigación, situada en el marco de la Universidad Nacional de La Matanza, que no se despreocupa del



contexto social y sus urgencias, con una amplitud y masividad de alumnado que abarca desde sectores muy vulnerables y excluidos, como otros más acomodados, que encaran su saber profesional en esta institución por su prestigio y la cercanía de sus hogares y puestos laborales. Institución que, desde la gestión educativa, propone crear redes y apostar a la educación pública para todos, buscando el camino más adecuado para conseguir una enseñanza de calidad y más equitativa que funcione como instrumento de superación de la pobreza y exclusión. “En un mundo donde la creatividad y los conocimientos juegan un rol cada vez más importante, el derecho a la educación es simplemente el derecho de todos a participar plenamente en la vida del mundo moderno”²⁹

Así, con la propuesta de generar una renovación en la gestión para poder incorporar a esa gran masa de gente que nunca ha tenido acceso a la educación universitaria, es necesario crear puentes que permitan el paso a nuevas ideas y estrategias, donde la innovación, el rol de los educadores y la participación conjunta sean el foco de atención para superar las dificultades que genera la inclusión de esa masa de alumnos que han quedado relegados por mucho tiempo de la Educación Superior.

Es necesario tomar conciencia que la eficacia, más que nada pedagógica, es posible al margen de situaciones sociales y laborales, a pesar de que sin duda seguro sean un gran condicionante. La educación universitaria de calidad dependerá, en gran medida, de la relación que pueda establecerse entre la necesidad que docentes y autoridades perciban como propias de esa población a la que atienden y las que los mismos actores consideren como tales.

Si bien este proyecto hace de alguna manera hincapié en un sector específico del Conurbano Bonaerense, debido al emplazamiento de esta Casa de Altos Estudios en el Partido de La Matanza, las estrategias que se encaran aquí pueden hacerse extensivas a otros contextos similares tanto de la República Argentina como, seguramente, de cualquier otro país de la región que se encuentre en igual situación, puesto que una educación masiva, verdaderamente para todos, tiene necesariamente que ver, más allá de la región geográfica, con la igualdad de

²⁹ Rivero, José. “Educación y exclusión en América Latina”. Madrid, Miño y Dávila. (1999)



oportunidades, la equidad, la posibilidad de acceder a Educación Superior de calidad, la educación concebida como proceso permanente, etc.

Para entender el fenómeno de la masividad en las instituciones de Educación Superior hay que atravesar procesos sociales, históricos, políticos, culturales, económicos y religiosos. Hacerlo desde un enfoque integral resulta necesario para pensar en una educación de calidad tanto para su propio futuro como para el futuro del hombre en sí, en relación con la reforma del pensamiento en un contexto global y actual, en el marco de un estilo de gestión institucional cuyo entramado permite que los alumnos sean convocados de diversas maneras a sortear los obstáculos que intentan expulsarlos del sistema educativo, para lo cual se permiten estrategias no comunes que intentan evitar la deserción de aquellos más vulnerables, debido a que la gestión logra ser permeable a la inclusión de lenguajes no convencionales que acercan a los educandos a nuevos instrumentos de expresión.

Converger en una educación masiva, integradora y de calidad implica “(...) diseñar y llevar a la práctica estrategias educativas que se conviertan en motores del desarrollo económico y social y que salvaguarden el patrimonio cultural común (...) convertir a la educación como eje fundamental del desarrollo. Sólo así se podrán asegurar condiciones de equidad que permitan enfrentar las desigualdades sociales (...) prestando especial atención a las realidades particulares, edad, sexo, condición socio-económica, etnia, religión, cultura e idioma (...) desarrollar políticas compensatorias orientadas a contrarrestar la desigualdad de oportunidades educativas. Todo lo anterior deberá realizarse en el marco de desarrollo de contenidos y actividades de aprendizaje que promuevan la formación de ciudadanos solidarios en lo social (...)”³⁰

Para ello, es necesario que las instituciones de Educación Superior logren realizar un profundo trabajo reflexivo interno acerca de su gestión educativa. Cabe aclarar que el término suele utilizarse para referirse a múltiples acciones, pero las más importantes son aquellas realizadas a modo de facilitar la

³⁰ UNESCO, V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación, 7 y 8 de septiembre, Buenos Aires, 1995



movilización de todos los elementos de la institución, sobre todo recursos y estructura, orientándolos hacia la concreción de metas y propósitos claramente definidos.

Tradicionalmente, los aspectos del ámbito administrativo han ocupado, ocupan y deben ocupar un lugar importante en la gestión de las instituciones de Educación Superior. Es importante que las organizaciones posean una cultura de concertación, con un estilo de gestión que promueva la igualdad de oportunidades en una sociedad democrática que atienda y maximice la equidad y la inclusión, con contratos explícitos, sustantivos y concertados, y con responsables de la conducción que tengan presentes los alcances de la negociación, ejerciendo quizás el rol de mediador, árbitro y regulador de las distintas tareas institucionales. De otra manera, no podrá garantizarse la calidad en la gestión, que atienda a la optimización en la utilización de los recursos, entendiendo que los miembros de la organización presentan tiempos diferentes de reflexión y de acción. Así, “se reconocerán el pluralismo institucional y desarrollarán una gestión pluralista (...) en la que se buscará a través de la gestión de los conflictos, que estos favorezcan a la institución”³¹ y por ende a los educandos y a la comunidad que atiende.

En toda gestión de instituciones de Educación Superior, resulta necesaria en forma permanente la corrección de errores a modo de llegar a los logros establecidos. Ese es uno de los fundamentos básicos de la gestión de la calidad. El especialista Peter Senge, en su afamado libro “La Quinta Disciplina”, asegura que se debe tener una posición no tradicional en los nuevos estilos de gestión, de esa forma el error y los conflictos se pensarán como una forma de aprendizaje (o una oportunidad de mejora, para la gestión de la calidad), que generará nuevas estrategias o técnicas que permitan hacer frente a los nuevos desafíos. Por lo tanto, una organización universitaria favorecerá los procesos de transformación, cuando sea una organización inteligente, es decir, cuando su estilo de gestión sea capaz de reconocer los errores como forma de superar inconvenientes, que

³¹ Frigerio, Graciela y Otros. “Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Buenos Aires, Troquel. 1992



considere a los conflictos como motores para la acción y, cuando pueda, desarrollar planes flexibles.

Todas estas características deberían ser tenidas en cuenta en todas aquellas instituciones de Educación Superior que intenten realizar un desempeño democrático, abierto a toda la comunidad, de calidad y constructivo, pero aún más en aquellas que ubicadas en sectores más bien populares, como el caso de la Universidad Nacional de La Matanza. Las conflictivas que pueden presentarse pueden tener un origen complejo, por lo que todos los actores involucrados deberán estar preparados para descubrir cómo aprovechar “(...) el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de organización (...) aprendiendo en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje”³². Esta es la única manera de hacer frente a los desafíos que implica gestionar universidades con una extensísima matrícula y que pretende no perder de vista la calidad, tanto en su gestión como en la formación que brinda a los educandos.

Además, la diversidad de la oferta es otro tema que tiene que ver con la calidad ofrecida, puesto que no se puede limitar la educación a lo que se brinde en las instituciones arbitrariamente, sino que el análisis del contexto y la comprensión de las necesidades de los sectores más postergados ejercen una presión productiva, por así decirlo, para incluir e involucrar a sectores que demandan otras carreras que tengan más que ver con el ámbito de emplazamiento de la institución.

Colocar la igualdad de oportunidades como uno de los objetivos prioritarios en el sistema educativo universitario obliga a que el Estado y la sociedad en su conjunto articulen su acción en función de dirigir mayores recursos (y controlar su óptima utilización) hacia quienes provienen de peores puntos de partida. Esto implica al mismo tiempo concertar la aplicación de estrategias orientadas a definir políticas que garanticen tanto el acceso como la continuidad en los niveles superiores del sistema universitario, como la excelencia y utilidad social de los “productos” que allí se generen.

³² Senge, Peter. “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Granica.1992.



La desigualdad social en el conurbano bonaerense y en particular en el Partido de La Matanza se ha constituido en un tema de alta sensibilidad, derivando en debates y polémicas, pero que se constituye como un dato más de una realidad social circundante, que abarca un significativo número de personas. Lamentablemente, incluso, cabe señalar que el avance en el conocimiento impuesto por la globalización, las desigualdades se ampliaron según las condiciones socioeconómicas de los aspirantes y alumnos. En definitiva, la Educación Superior masiva y de calidad es una problemática tan compleja como los mismos contextos vulnerables a los que se quiere incluir.

Este contexto no es actual, sino que viene de larga data. Ya en la década de los noventa, en Argentina existían condiciones ideológicas para una transformación educativa, que debía ante todo sancionar una ley que respaldara la reforma, copiando modelos de otros países y respondiendo los mandatos del Fondo Monetario Internacional. La política educativa y las orientaciones del Banco Mundial no sufrieron ningún tipo de adaptación a la realidad del país, ni a las demandas regionales, ni tampoco a las diferencias culturales. Sin tener en cuenta las consecuencias, se desconocen además los aportes de las ciencias sociales.

En relación a las soluciones, el Banco Mundial reconoce, contradictoriamente, que “es imposible ofrecer formulas universales, ya que las medidas deben adaptarse a la situación de cada país”³³. Pero agrega que hay “un conjunto de políticas de carácter general que pueden servir de principios rectores para los países”³⁴.

Esto se debe a que la lógica del discurso económico es diferente a la lógica del discurso pedagógico, y las justificaciones son, en varias oportunidades, ciertamente contradictorias. Para educar hay que creer en una utopía, y por lo tanto creer en el futuro, y las utopías no son rentables a corto plazo, lo cual es un riesgo que los organismos financieros internacionales no están dispuestos a correr.

³³ Banco Mundial. Prioridades y estrategias para la educación. Washington D.C., 1995.

³⁴ Banco Mundial. 1995. Op.cit.



Este modelo ha tenido su correlato en una precaria situación económica y social en la República Argentina, lo que posibilitó su acción en pos de desarticular los viejos sistemas. La reforma educativa iniciada en este período en nuestro país no ha diseñado una estrategia para revertir las brechas y problemáticas presentes, sino que las ha desconocido. Es por ello que las Instituciones de Educación Superior han tenido que enfrentarse al desafío de educar a una gran cantidad de gente y elevar la calidad del nivel profesional de la población para su mejor inserción laboral, y así lograr acortar las distancias que separan a las poblaciones más vulnerables con las élites.

Al instalarse la necesidad de reforma de la educación como un punto trascendente en la agenda pública, el poder ejecutivo argumentó que las leyes vigentes a la fecha eran obsoletas, siendo necesario modernizar la educación para entrar al siglo XIX.

Además, el Estado argentino nunca contó con una ley marco que regulase la articulación de los distintos niveles del sistema educativo y que concibiese al mismo como una totalidad.

Es importante saber que la Ley Federal de Educación de la República Argentina, en su Art. Nro. 5 determina que el Estado asume el deber de fijar la política educativa respetando, entre otros aspectos, la igualdad de oportunidades. Sin embargo, no se hace mención, que como contrapartida para la defensa de este principio, debe velar por la compensación de las desigualdades sociales y económicas de base, al existir distintos puntos de partida, es decir, las clases sociales. Entender la igualdad de oportunidades desde el valor de la justicia no supone bajo ningún aspecto dar a todos lo mismo, sino, más bien, dar más al que menos tiene.

El desarrollo siempre está condicionado por la cultura. Vivimos en una sociedad dividida en clases, por lo tanto, dejar a los educandos librados al amparo de la igualdad de acceso implicaría favorecer la reproducción de las diferencias y desigualdades sociales. Para un gran segmento de la población, al no contemplarse los distintos puntos de partida, como ser las condiciones sociales tan desiguales, y, dejarlo librado a una “desigual” igualdad de oportunidades, esto conllevaría a una socialización de un solo lado de la brecha, tanto material



como cultural, permaneciendo siempre excluidos. Esto supondría proveer un acceso diferencial a quienes traen diferencias de base para poder así acortar distancias y romper con la desigualdad imperante al interior del sistema educativo.

Es por ello que las instituciones universitarias se ven en la obligación de igualar, no dando “lo mismo para todos”, sino brindando mayores posibilidades y herramientas al que menos tiene. La Universidad Nacional de La Matanza tiene muy en claro que cierto porcentaje de su alumnado necesita un tratamiento especialmente inclusivo, es por ello que se trabaja en estos temas con total convicción. Como muestra de ello, esta casa de altos estudios es la primera universidad nacional en certificar las Tutorías dentro del Departamento de Ciencias Económicas bajo la Norma ISO 9001. Esto eficientizará la gestión del proceso, y contribuirá a que muchos alumnos que se encuentran con diversas problemáticas que no les permiten capacitarse correctamente, logren obtener ayuda de docentes comprometidos con su formación, entendiendo que es un gran paso para su inclusión social y salida laboral. Como Universidad Nacional del Partido de La Matanza, gran referente de zona oeste, aunque con características similares a otras universidades nacionales, el papel que desempeña es fundamental, dado su rol contenedor ante la comunidad, donde alumnos y familias tienen posibilidades de progresar, con un estilo democrático, participativo, abierto a la heterogeneidad cultural de la población que atiende, para dar posibilidad a desarrollar la igualdad de oportunidades. De esta manera, su estilo de gestión atiende al desarrollo de un pueblo, estimula la participación de todos los actores involucrados con un perfil integrador de aquellos que se encuentran en situaciones más adversas para acceder a la Educación Superior.

Existe un número importante de declaraciones internacionales que apuntan a resaltar el papel de la educación para el desarrollo de los pueblos, que promueven acciones de desarrollo socio-educativo en países emergentes como el nuestro, que sustentan principios básicos para el desarrollo humano, estrategias de superación para las dificultades y acciones responsables de los gobiernos, tanto desde la perspectiva social como de la educativa.



Por ejemplo, la Conferencia de Jomtien³⁵, que se denominó “Educación para Todos”, constituyó una iniciativa interagencial que unía en su convocatoria a UNESCO, a UNICEF, al BM y al PNUD. En ella se reconoció la urgencia de ampliar los límites de una educación básica tradicionalmente dedicada a asegurar la escolaridad mínima a partir del convencimiento de que las necesidades educacionales de las personas están desde el nacimiento y a lo largo de toda su vida, incluyendo la Educación Superior. Estas tendencias internacionales promueven el incremento de la matrícula universitaria y el consecuente aumento de la utilización de recursos para atender esta masificación del sistema eficientizando la gestión de las universidades. Es por esta línea de pensamiento que también se entiende a las universidades, en una sociedad democrática, como un espacio favorecedor de la construcción de un pensamiento alternativo que debería dar lugar a la consolidación de espacios de resiliencia, desarrollo, crecimiento y libertad intelectual necesarios para poder intervenir en el entorno y, fundamentalmente, en la propia institución, con posiciones críticas y de autonomía personal.

En nuestro país, y ya sancionada la Ley Federal de Educación N° 24.195, en la Quinta Conferencia de Ministros efectuada en Buenos Aires, se establece como una de las prioridades educativas apuntar a la superación del deterioro de la calidad educativa, considerando, además, a la educación como inversión social y eje central para el desarrollo económico y social de los pueblos. Sólo así se podrá asegurar condiciones “(...) de equidad que permiten enfrentar las desigualdades sociales (...) y la atención a las realidades particulares (...)”³⁶ referidas éstas a la condición socio-económica, etnia, religión, cultura, edad, sexo e idioma.

En dicha conferencia se destacan acciones como diversificar y expandir la Educación Superior. Esto implica la creación de un sistema universitario que permitiera definir y buscar una identidad comprometida con la sociedad y con el sistema productivo. Este sistema debería perfeccionar su papel en el futuro, tanto en el aspecto de formación de profesionales, como también en lo referido a la investigación científico-tecnológica.

35 UNESCO. “Conferencia Internacional celebrada en Tailandia en marzo de 1990.

36 Unesco. V Conferencia Iberoamericana de Educación. Buenos Aires, 1995.



También se menciona la idea de fortalecer la profesionalización docente, el perfeccionamiento, la remuneración y demás condiciones de trabajo. El fortalecimiento de la formación docente es considerada una condición basamental para que se logren las transformaciones que la educación requiere e la actualidad. Se considera de gran importancia producir cambios en la formación de los docentes, renovando además los planes de estudio, puesto que en la era del conocimiento, los mismos se renuevan constantemente. “Se exige la transformación del rol de los docentes (centrado en la trasmisión oral, dictados e instrucciones) en un rol profesional, capaz de convertirse en fuente de dinamismo en los procesos educativos”³⁷.

Asimismo, se propone modernizar la gestión y administración de los sistemas educativos para responder con eficiencia a los requerimientos actuales. Es urgente la necesidad de la modernización de la Educación Superior, mejorando además, el desempeño técnico de los administradores y planificadores del sistema educativo. Una de las metas fundamentales debería ser lograr la eficiencia y la eficacia de la educación, en relación a las necesidades del mundo moderno.

También se promueve en dicha conferencia el fortalecimiento de los procesos de cooperación, como instrumento para enfrentar los desafíos de la modernidad. En esta V Conferencia de Ministros de Educación se manifestó la voluntad y el compromiso de continuar y profundizar dichos procesos como un valioso instrumento para enfrentar los problemas y desafío de la época.

Lo anteriormente comentado, en su relación con los conceptos de masividad y calidad, son ideas que deben enmarcarse dentro del desarrollo de contenidos y actividades de aprendizaje que promuevan la formación de ciudadanos solidarios en lo social, participativos, productivos en lo económico, respetuosos de los derechos humanos y conscientes del valor de la naturaleza, considerando que la educación debe estar comprometida en valores, y que “(...) no puede ni debe

³⁷ Rivero, José. “Educación y Exclusión en América Latina”. Reformas en tiempos de globalización. Madrid, Miño y Dávila. 1999



transcurrir al margen de la dimensión ética que es, sin duda, el momento último y más importante (...)”³⁸.

En líneas generales, quienes habitan en hogares de bajos recursos tienen muchas dificultades para ingresar, pero fundamentalmente para permanecer, en el sistema educativo, sobre todo en lo que respecta a la Educación Superior, es por ello que es imprescindible centrar la atención en la calidad de los procesos pedagógicos, atento la cantidad de alumnos que asisten a Instituciones de Educación Superior emplazadas en contextos más vulnerables. Es necesario vincular la gestión a la mejora de dichos procesos, y así facilitar las condiciones necesarias para que las Instituciones de Educación Superior sean espacios adecuados de aprendizaje -aunque masivo- y así los sistemas educativos no queden rezagados respecto a los cambios de otros sectores. Para lograr esto, los gobiernos deberían liderar un salto cualitativo en educación, que no se logrará solamente con la puesta en marcha de reformas como las que se vienen realizando en la región, sino que se deberá también lograr en primer instancia, cambios en los actores y en las prácticas educativas.

Otro aspecto a tener en cuenta para poder atender las problemáticas disparadas por concurrencias masivas universitarias que necesitan calidad en su formación, es la reconceptualización de la formación docente desde un enfoque más sistémico, entendiendo por ello la concepción global de la realidad y la explicación de los hechos a través de causalidad circular y de la intervención de numerosos factores. Con este enfoque se debería lograr una formación docente continua, donde los educadores participen de manera efectiva en proyectos de mejoramiento, generando equipos de trabajo y promoviendo la investigación como una interacción permanente. Es decir que una verdadera transformación en la Educación Superior, masiva, inclusiva y de calidad, supone la preparación y disposición del docente para la enseñanza.

Enfrentar y solucionar la cuestión docente con un tratamiento integral sigue siendo un factor clave y urgente para el futuro. Aquí no se debe parar por alto la necesidad de enfrentar con responsabilidad todos los otros aspectos que pueden posibilitar al docente realizar su tarea en condiciones dignas de trabajo y

³⁸ Camps, Victoria. “Los valores de la educación”, Madrid, Anaya, 1998.



desarrollo personal: remuneración, desarrollo profesional y actualización permanente, evaluación de su actividad y responsabilidad por los logros de aprendizaje.

Es fundamental, asimismo, fortalecer la Educación Pública en una región con crecientes desigualdades sociales, donde su transformación constituirá el mecanismo clave para la democratización social efectiva. Se requerirán políticas educativas orientadas a la gran masa de educandos que deseen progresar y superar su nivel de exclusión de una educación de calidad. Sin educación no hay desarrollo humano posible. Si bien la educación por sí sola no elimina la pobreza ni es capaz de forjar las condiciones de sostenido crecimiento económico y bienestar social, sigue siendo la base de crecimiento personal y un camino para mejorar significativamente el acceso igualitario a las oportunidades de una mejor calidad de vida.

La Educación Superior debe reconocer y respetar la diversidad y la disparidad intrínseca en la cuestión de la masividad, constituyéndolas como un recurso más de aprendizaje. Los sistemas educativos deberían ofrecer oportunidades en Educación Superior respetando, en cada alumno, sus capacidades, vocaciones y estilos individuales. En un mundo plural y diverso, los gobiernos y sociedades deberán respetar plenamente el derecho a la igualdad de oportunidades, haciendo todos los esfuerzos a su alcance para que las diferencias individuales, sociales o étnicas no se transformen en desigualdades o en otras formas de discriminación.

Asimismo, el Estado tiene la responsabilidad ineludible de proporcionar más recursos económicos a aquellas instituciones que se encuentren ubicadas en los sectores con mayor concurrencia de población vulnerable. Debería dar apoyo suficiente a las instituciones de Educación Superior para la organización y ejecución de proyectos educativos, contruidos de manera colectiva y consensuada, por lo tanto se considera necesario un nuevo tipo de Institución de Educación Superior caracterizada por la flexibilidad y autonomía de pedagogía y gestión.

Otro punto a tener en cuenta es la implementación eficiente de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICS), como factor de igualación de oportunidades y de democratización de su uso. El uso de las TICS debe darse en



el marco de un proyecto social y educativo comprometido con la equidad y la calidad. Un claro desafío para los tiempos que corren es la genuina construcción de un modelo en el que tanto los alumnos como los docentes aprendan a utilizar la tecnología al servicio de sus respectivos procesos de aprendizaje. La utilización de estas herramientas potenciará la educación a distancia y la constitución de redes de aprendizaje que hagan efectivo el principio de la educación a lo largo de toda la vida.

Asimismo, es basamental la realización de debates periódicos sobre el sentido de la Educación Superior, en los que participen educadores, académicos, políticos, empresas y asociaciones de la sociedad civil, suscitando el interés y la participación del público y los medios. En estos debates deberían abordarse las temáticas de las Universidades del Siglo XXI desde una perspectiva política de formación ciudadana, el pleno ejercicio de los derechos democráticos y la participación social, las competencias básicas para una ciudadanía informada y responsable, la instalación de una cultura científica para todos, el cultivo de los valores y actividades de respeto y aprecio de sí mismo y de los otros, como base de la convivencia y la paz, y procedimientos para seguir aprendiendo y accediendo al conocimiento, debido a que la problemática es compleja, con gran cantidad de alumnos inmersos en situaciones de vulnerabilidad social y docentes que enfrentan el desafío de revertir los procesos de fracaso y deserción, intentando trascender las fronteras las instituciones de Educación Superior, y encontrar las respuestas adecuadas a las demandas que puedan llegar a plantear los educandos, intentado accionar sobre este fenómeno multicausal articulando un conjunto de factores que no son sólo explicables por un alto grado de vulnerabilidad social y acceso masivo a la Educación Superior.

Por tanto, esa compleja situación no puede ser sólo atribuida unilateralmente a las características de los alumnos, a su contexto, a las prácticas áulicas o a la capacitación docente para estas realidades, sino que debe comprometerse tanto a cada universidad en su totalidad como a la sociedad en general, puesto que la acción coordinada de actores con voluntad de cambio y conciencia del poder del acto humano puede producir modificaciones interesantes en los procesos sociales.



Este trabajo ha pretendido analizar los factores que inciden en la problemática de la educación masiva de calidad y replantear la manera en que la capacitación, el compromiso y el trabajo áulico puede delinear una nueva perspectiva que convierta la práctica docente en una práctica transformadora y al propio docente como un agente de cambio, siempre contenidos en una institución que soporte y contribuya a la mejora del alumnado más vulnerable, para su mejor inserción social, puesto que de otra manera, estos jóvenes no podrían salir de la precariedad laboral.

Las políticas de inserción, de todas maneras, no están al abrigo de los riesgos de fractura que amenazan a nuestra sociedad. Un análisis preciso permite focalizar los puntos estratégicos que exigirían un tratamiento intenso que permita evitar que la exclusión se convierta en una verdadera hemorragia. Toda esta zona de gran vulnerabilidad difícilmente se pueda eliminar si se persiste en contemplarla - aunque con buenas intenciones- bajo la lucha de las desigualdades, es decir, la lucha por la justicia social y la igualdad de oportunidades. A pesar de las condiciones adversas, muchos sectores más postergados han podido acceder a la Educación Superior, entendiendo la Educación como factor superador de estas condiciones.

Entonces, la importancia de la educación es definitiva, en el sentido de que la mayoría de las características de una población varía cuando varía la educación, y cuando se emplazan en dicha zona instituciones educativas decididas a accionar sobre su contexto. Desafortunadamente, el sistema educativo, en líneas generales, está estructurado de manera tal que brinda menos educación -o de menor calidad- a los más vulnerables, y la escasa educación es asimismo causa de continuar en la pobreza. Un adulto que haya accedido a la Educación Superior tiene más posibilidades de acceso a los diferentes circuitos de distribución de bienes de la sociedad, ya sean inmateriales como materiales.

Desde sus orígenes, los sistemas educativos han cumplido una función diferenciadora, porque la distribución de saberes nunca fue homogénea para todos los grupos de una sociedad. Intentar brindar educación universitaria de calidad a una gran cantidad de personas que quieren su progreso personal contribuye a homogeneizar estos factores y enriquecerse con la diversidad cultural, ya que los educandos son portadores de culturas diversas,



fragmentadas, abiertas, flexibles, móviles e inestables, mientras que los programas académicos tienen todavía las huellas del momento fundacional: homogeneidad, sistematicidad, continuidad, coherencia, orden y secuencia. Este enfrentamiento conlleva, si no se tiene en cuenta, al desinterés, apatía, indiferencia y abandono.

Por otra parte, el educador pone en juego también su historia personal, su trayectoria anterior, su experiencia y su papel en la Institución. Los docentes deberán funcionar como andamios que permitan desarrollar capacidades, habilidades y potencialidades, más allá de los contenidos profesionales, centrando esfuerzos en potenciar aquellos valores que tengan mayor relevancia para el contexto del alumno, para desplazarlo de la marginalidad e integrarlo al ámbito laboral, además de ser un puntapié para su desarrollo personal. Es un deber de todos los educadores de las instituciones universitarias sumergirse en la búsqueda de alternativas culturales para acercarse al contexto propio de la comunidad con la que deberá trabajar, y así lograr que la gran cantidad de gente que asiste a estas instituciones se inserte en la sociedad de la mejor manera posible.

“Los humanos son, entre las distintas especies que habitan el planeta, los que más se diferencian en la capacidad que adquirieron para construir adaptaciones sociales y culturales que han resultado de una importancia crucial en la evolución del hombre por sobre todas las especies.

Esta organización realizada por los hombres en grupos se ha denominado sociedad, en la que se establecen no sólo relaciones y actividades sociales habituales, sino también una tradición cultural común”³⁹.

³⁹ Tylor, Edward. “La ciencia de la cultura (1971)”, en: Khan, J. S. (comp.) El concepto de cultura: Textos fundamentales. Barcelona: Anagrama, 1975.

Bibliografía

- Anuario de Estadísticas Universitarias 1999/2000. Secretaría de Políticas Universitarias. MECyT (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología).
- Anuario 2012-2013. Consejo Interuniversitario Nacional. www.cin.edu.ar/descargas/anuarios/anuario2012-2013.pdf
- Anuario Estadísticas Universitarias 2012. www.informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/documentosSPU/diu/anuario_2012.pdf
- Anuario Estadístico 2013. Universidad Nacional de Córdoba. Secretaria de Asuntos Académicos. Programas de estadísticas universitarias. <http://www.unc.edu.ar/estudios/programas-saa/estadísticas>
- Anuario Estadístico 2013-2014: Indicadores Comparados- Universidad Nacional de La Plata (UNLP) <http://www.unlp.edu.ar/indicadores>
- Anuario Universidad de Buenos Aires. www.uba.ar/informe0614/
- **Banco Mundial. “Prioridades y estrategias para la educación”. Washington D.C., 1995.**
- **Camps, Victoria. “Los valores de la educación”, Madrid, Anaya, 1998.**
- **Capelleras i Segura, Joan-Lluís. Factores condicionantes de la calidad de la enseñanza universitaria: un análisis empírico. Universitat Autònoma de Barcelona. 2001**
- **Cirigliano G., “Persona, Proyecto Nacional y Sistema Educativo”, Docencia, Bs.As. 1986.**
- CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas). MECyT.
- **Diccionario Enciclopédico Ilustrado Sopena. Ed. Ramón Sopena.1981.**
- FONCyT (Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica). MECyT.
- **Frigerio, Graciela y Otros. “Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Buenos Aires, Troquel. 1992**
- <http://portales.educacion.gov.ar/spu/investigacion-y-estadisticas/anuarios/>
- <http://www.uba.ar/institucional/censos/Estudiantes2011/estudiantes%202011.pdf>
- http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Argentina



- INPI (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual). Departamento de Informática Tecnológica. - RICyT (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología). II CONGRESO NACIONAL y I ENCUENTRO LATINOAMERICANO de ESTUDIOS COMPARADOS en EDUCACIÓN Buenos Aires, 14 al 16 de junio de 2007.
- Juan José Marengo. Escuela media-universidad: un estudio descriptivo acerca del ingreso de los aspirantes a las carreras de Ciencias Económicas de la UNLaM, 2013.
- **Ley Federal de Educación. Ley N° 24.195. Promulgada: Abril 29 de 1993.**
- **Martínez, Daniel Eduardo. “Gestión en la Universidad Pública”. Buenos Aires, Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires, 2013.**
- **Ministerio de Cultura y Educación de la Nación. “La transformación del Sistema Educativo” Secretaría de Evaluación y Programación Educativa. Argentina. 1996.**
- **Nicoletti, Javier Augusto. “La Calidad en Educación Superior”. Universidad Nacional de La Matanza, Buenos Aires 2011.**
- **Pérez Gómez, Ángel. “Autonomía profesional y control democrático” en Revista Cuadernos de Pedagogía N°220. Barcelona. 1993.**
- **ProFEI 2001. Programa de Fortalecimiento Educativo Institucional. Dirección General de Cultura y Educación. Buenos Aires. Prodyms III. 2001.**
- **Rivero, José. “Educación y Exclusión en América Latina”. Reformas en tiempos de globalización. Madrid, Miño y Dávila. 1999**
- **Riviere, Pichon E. “Teoría del vínculo”. Editorial Nueva Visión. Buenos Aires. 1985.**
- Secretaría de Políticas Universitarias, Anuario de Estadísticas Universitarias - Argentina 2010, Buenos Aires: Ministerio de Educación, 2012.
- **Senge, Peter. “La quinta disciplina”. Buenos Aires. Granica.1992**
- Síntesis de información 2013-2014. Secretaria de Políticas universitarias. <http://informacionpresupuestaria.siu.edu.ar/DocumentosSPU/diu/link7-S%C3%ADntesis%20de%20Informaci%C3%B3n%20Estad%C3%ADstica%20Universitaria%202013-2014.pdf>
- SOCIEDAD ARGENTINA DE ESTUDIOS COMPARADOS EN EDUCACION : http://www.saece.org.ar/docs/congreso2/alberto_de_azcona.pdf
- **Tedesco, Juan Carlos. “La secuencia de la transformación educativa en América Latina”. Revista Zona Educativa. Año 4, N°33, julio-agosto 1999.**



- **Tedesco, Juan Carlos, “Los docentes y las reformas educativas” en PNUD, Educación. La agenda del siglo XXI. Hacia un desarrollo humano. Talleres del Tercer Mundo, Bogotá, 1998.**
- **Tylor, Edward. “La ciencia de la cultura (1971)”, en: Khan, J. S. (comp.) El concepto de cultura: Textos fundamentales. Barcelona: Anagrama, 1975.**
- Trabajo de Investigación “La UNLaM y su impacto en el Desarrollo Regional”. (2013) PROINCE. UNLaM.
- **UNESCO, “V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Educación”, 7 y 8 de septiembre, Buenos Aires, 1995**
- **UNESCO. “Conferencia Internacional celebrada en Tailandia en marzo de 1990.**
- **UNESCO. “V Conferencia Iberoamericana de Educación”. Buenos Aires, 1995.**
- Universidad Nacional de Rosario. Noticias de Secretaria. Boletines estadísticos. <http://www.unr.edu.ar/noticia/1387/boletines-estadisticos>
- **Zanga, A. – Pentimalli M., “Ley Federal de Educación”, 1995**



Producción científico-tecnológica

Se incluirán todas las producciones que se hayan producido en el marco de desarrollo del proyecto de investigación a saber:

4.2.1 Publicaciones

Presentar originales, copias o certificaciones que avalen la producción. (Se recuerda la importancia de citar en cada publicación a la Universidad Nacional de La Matanza, a la Unidad Académica en donde fue acreditado el proyecto, así como también el Programa de origen de la Investigación -Programa PROINCE-UNLaM- y su código de identificación). Indicar las publicaciones de acuerdo con el orden que a continuación se detalla:

- a) Congresos Internacionales, Nacionales, Simposios, Jornadas, otros

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. Programa Curso IGLU Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario

TIPO: Ponencia

REUNIÓN: Jornadas presenciales del curso IGLU, región CONOSUR

LUGAR: Buenos Aires, Argentina

FECHA REUNIÓN: 4 al 8 de Agosto de 2014

RESPONSABLE: Organización Universitaria Interamericana

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. Programa Curso IGLU Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario

TIPO: Ponencia

REUNIÓN: Pasantías del curso IGLU, región CONOSUR



LUGAR: Buenos Aires, Argentina

FECHA REUNIÓN: 1 al 5 de Diciembre de 2014

RESPONSABLE: Organización Universitaria Interamericana

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. Programa Curso IGLU Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario

TIPO: ponencia

REUNIÓN: Jornadas presenciales del curso IGLU, región CONOSUR

LUGAR: Buenos Aires, Argentina

FECHA REUNIÓN: 3 al 7 de agosto de 2015

RESPONSABLE: Organización Universitaria Interamericana

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. Programa Curso IGLU Instituto de Gestión y Liderazgo Universitario

TIPO: ponencia

REUNIÓN: Pasantías del curso IGLU, región CONOSUR

LUGAR: Buenos Aires, Argentina

FECHA REUNIÓN: 2 al 6 de Noviembre de 2015

RESPONSABLE: Organización Universitaria Interamericana

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. La innovación, la estructura y la calidad universitaria

TIPO: panelista



REUNIÓN: XV Coloquio Internacional de Gestión Universitaria - Desafíos de la Gestión en la Universidad del siglo XXI

LUGAR: Mar del Plata, Argentina

FECHA REUNIÓN: 2, 3 y 4 de diciembre

RESPONSABLE: CIGU liderado por la Universidad Nacional de Mar del Plata y la Universidad Federal de Santa Catarina

AUTOR (ES): Dr. Narváez, Jorge Luis

TÍTULO del trabajo. Gestión Universitaria

TIPO: panelista

REUNIÓN: Congreso de las Américas sobre Educación Internacional

LUGAR: Quito, Ecuador

FECHA REUNIÓN: 20 al 22 de Octubre

RESPONSABLE: **Organización Universitaria Interamericana (OUI)**

4.2.2. Actividades tecnológicas (Presentar certificaciones que avalen las actividades).